

УДК 338.48

А.Б. Гайдук

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

ЗБАЛАНСОВАНА КАРТА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ ТУРИСТИЧНИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

© Гайдук А.Б., 2003

Розглянуто питання реалізації стратегій розвитку туристичних регіонів в Україні. Для підвищення ефективності туристичних стратегій пропонується сучасний та ефективний інструмент стратегічного менеджменту — збалансована карта показників (Balanced Scorecard). Доводиться можливість адаптації збалансованої карти показників для її застосування у менеджменті туристичних територій. Досліджуються умови застосування даного методу на прикладі Карпатського регіону України.

The article is devoted to the issues of implementation of tourist region development strategies in Ukraine. As a research approach to raise the effectiveness of tourist strategies implementation it is suggested to apply a modern and effective tool of strategic management, which is Balanced Scorecard. In the article the possibility of adapting Balanced Scorecard for its application in tourist territory management is proved. Conditions for this method application on the basis of the Carpathian region of Ukraine are explored.

Постановка проблеми. Зміни в суспільних та економічних процесах в Україні в напрямі до ринкової економіки стали останніми роками предметом гострих дискусій серед вчених та практиків, які інтенсивно шукають дієві інструменти стабілізації становища, вносять необхідні корективи в економічну політику. Основу тривалого економічного росту становлять запроваджені структурні реформи та ефективна регіональна політика. Ці два напрями взаємопов'язані і передбачають, в першу чергу, структурну трансформацію економіки відповідно до специфіки територій і державних та регіональних інтересів.

Сьогодні економічне зростання України базується на досягненнях металургії, машинобудування, хімічної, текстильної, деревообробної та харчової промисловості. У контексті структурної перебудови економіки туризм розглядається також як стратегічно важлива та прибуткова галузь майбутнього. У сучасних умовах господарювання в Україні перспективи розвитку туризму визначаються дією широкого спектра природних, історико-культурних, соціальних, економічних та політичних чинників, що мають чітко окреслену регіональну специфіку. В економічно слабких регіонах України — в Криму та Карпатському регіоні — зосереджено найбільший туристичний потенціал.

Із зростанням ролі туризму в Україні збільшилася кількість програм, концепцій та стратегій розвитку туризму на різних рівнях управління. Так, Національна програма

розвитку туризму в Україні до 2005 року, а також недавно прийнята Державна програма розвитку туризму на 2002—2010 роки визначають принципи державної політики та державного регулювання в галузі туризму, а також стратегічні напрями його розвитку. Макроекономічні стратегії туристично привабливих регіонів декларують туризму важливе місце в їх структурі. При цьому особливу увагу приділяють розвитку іноземного та внутрішнього туризму як важливих джерел поповнення бюджету держави.

Попри всю переконливість та обґрунтованість згаданих програм та заходів туризм ще не зайняв адекватного місця в макроекономічних структурах туристично привабливих регіонів. Від цього втрачається пряма економічна вигода. Хоча щорічний приріст обсягу наданих туристичних послуг становить в Україні 15—17 %, їх частка у структурі валового національного продукту становить лише 1,32 % та 3,3 % обсягу наданих послуг. Експорт туристичних послуг становить 10 % від загального експорту послуг [1, с. 2].

Досвід показує, що далеко не всі розроблені макроекономічні стратегії вдається повністю реалізувати. Пошуки причин поганої реалізації стратегій дозволили нам дійти висновку, що у даному випадку мова йде не лише про певні специфічні проблеми того чи іншого туристичного регіону. У теорії стратегічного менеджменту останніми роками активно вивчається проблематика підвищення ефективності реалізації стратегій, зокрема, на рівні окремого підприємства. Причиною поганої реалізації стратегій може бути їх хибна концептуальна, змістова основа або абстрактний характер стратегій та слабкий механізм управління ними. Саме відсутність проміжної ланки між стратегією та конкретними заходами її реалізації стає часто основною причиною неефективності стратегій. Враховуючи сучасний рівень розвитку туризму в Україні та наукових основ його розвитку, на перший план виходить не лише потреба вибору оптимальної стратегії розвитку туристичної індустрії окремого регіону, але у більшій мірі потреба в пошуку дієвих механізмів практичної реалізації стратегії. Дієвий механізм реалізації стратегій регіонального розвитку туризму відсутній не лише в Україні, але й в країнах з розвиненим туризмом, зокрема, Німеччини, Франції, Іспанії.

Аналіз останніх досліджень. Дослідження наукової літератури, а також консультації з провідними науковцями за кордоном, які займаються тематикою збалансованої карти показників, підтвердило актуальність проблематики та виявило відсутність публікацій, присвячених питанням застосування збалансованої карти показників в менеджменті туристичних територій. Також на практиці не здійснювалось спроб застосування даного методу на рівні туристичних регіонів.

Постановка задач. Для підвищення ефективності реалізації туристичних стратегій в туристичних регіонах пропонується застосувати збалансовану карту показників (Balanced Scorecard). Метою статті є доведення можливості і виявлення передумов адаптації збалансованої карти показників для її застосування в менеджменті туристичних територій. Це послужить важливим внеском у подальше розроблення концепції реалізації туристичних стратегій регіонального спрямування на базі збалансованої карти показників.

Виклад основного матеріалу. Концепція збалансованої карти показників (Balanced Scorecard) була розроблена в 90-х роках американськими вченими Norton, D. P. und Kaplan, R.S. [2]. Головна ідея збалансованої карти показників полягає у деталізації філософії та стратегії організаційної одиниці в матеріальні цілі та показники. У межах концепції збалансованої карти показників підприємство розглядається з чотирьох перспектив: фінансової перспективи, перспективи споживачів, перспективи внутрішніх процесів та

перспективи навчання та розвитку [3, с. 9]. У межах кожної з перспектив визначаються стратегічні цілі, що є похідними філософії та стратегії. Між цілями встановлюють причинно-наслідкові зв'язки. Далі ідентифікують змінні, що впливають на досягнення цілей. Їх розвиток оцінюють за допомогою показників. Значення цих показників саме і є шансом для підтримки стратегій [4, с. 528]. Збалансована карта показників поєднує в собі області знань про побудову системи показників, розвиток стратегій, їх втілення та управління підприємством. Отже, вона є концепцією, що поєднує в собі дві основні складові: систему управління підприємством та систему показників.

Збалансованість карти показників досягається через інтегрування компонентів окремих перспектив зовнішнього та внутрішнього характеру, поєднання стратегічних та оперативних, монетарних та немонетарних показників, довготривалих та короткотривалих позицій, твердих та м'яких факторів, результатних показників та чинників, ранніх та пізніх індикаторів тощо.

Саме в туризмі сьогодні розробляються стратегії, вплив яких можна виміряти не лише за допомогою фінансових показників. Великого значення набувають перспектива споживачів, процесна перспектива та перспектива навчання і розвитку збалансованої карти показників. На цьому фоні актуальним вважається висунення припущення про можливість застосування даного методу для реалізації стратегії регіонального спрямування. Основне завдання полягає у тому, щоб встановити, наскільки цей стратегічний інструмент придатний до застосування в туристичних регіонах. Слід при цьому врахувати, що збалансована карта показників переважно застосовується на рівні підприємства. Тому спочатку необхідно дослідити, чи можливо перенести даний метод в площину регіону, а якщо так, то в якій формі його можна застосувати. Збалансована карта показників повинна відображати структуру підприємства, для якого розробляється стратегія. На відміну від підприємства, в туристичному регіоні відсутня чітка ієрархічна структура. Як правило, в туристичних регіонах повинні діяти кооперативні гетерогенні структури, що прагнуть налагодити тісну та широку співпрацю суб'єктів туристичної діяльності, регіональних/місцевих органів державної виконавчої влади в галузі туризму та організацій з координування та сприяння його розвитку. Під час реалізації стратегії це може суттєво ускладнити взаємодію між елементами регіональних туристичних структур у процесі делегування повноважень, здійсненні координуючих функцій, обміні інформацією і тим самим негативно вплинути на досягнення цілей. Також визначення спільних цілей є не завжди простим завданням для кооперативних структур через різний характер діяльності їх елементів.

Norton, D. P. та Kaplan, R.S. вважають за можливе та доцільне використання збалансованої карти показників не лише в організаційно незалежних одиницях, але і на підприємстві зі стратегічними дивізіями, в Joint Ventures, в стратегічних альянсах, в державних підприємствах та неприбуткових організаціях [3, с. 161]. При цьому основний акцент робиться на створення синергічних ефектів між організаційно незалежними одиницями (підприємствами).

Взаємовідносини між суб'єктами туристичної діяльності, між ними та органами державної виконавчої влади в галузі туризму на рівні міста/області, а також між членами регіональних/міжрегіональних туристичних організацій зі сприяння розвитку туризму є подібними до взаємовідносин всередині альянсів та Joint Ventures. Усі учасники туристичної діяльності здійснюють свій внесок у формування іміджу туристичної

території/регіону. Вони є доповнюючими ланками в процесі створення та збуту різноманітної та комплексної пропозиції туристичного регіону та мають спільну цільову групу. Суб'єкти туристичної діяльності, органи державної виконавчої влади та організації з координування та сприяння його розвитку слід розглядати не лише з точки зору їх взаємного доповнення, але з точки зору їх взаємозалежності. Це дає підстави визначити спільні цілі та створити підґрунтя для досягнення синергічних ефектів. Крім того, добре організоване сприяння розвитку туризму на різних рівнях управління туризмом передбачає, що кооперації набиратимуть усіх ознак структур, якими можна управляти [5, с. 103].

Саме застосування збалансованої карти показників посилить синергічні ефекти, уможливить координацію і кооперацію, а отже, і реалізацію концепцій та стратегій в туристичних регіонах. Для цього на першому етапі цей інструмент повинен бути пристосованим до особливих умов туристичних регіонів.

Загалом цілі збалансованої карти показників залежать від туристичної території, для якої розробляються стратегії, та від актуальних проблем розвитку туризму в ній. Наприклад, цілі збалансованої карти показників можуть стати похідними цілей менеджменту туристичної території. Як відомо, розрізняють два основні напрями сприяння розвитку туристичного регіону [5, с. 19]:

- продуктова політика (планування та розроблення пропозиції відповідно до специфіки та профілю туристичної території, координація пропозиції відповідно до попиту, впровадження стандартів якості окремих послуг);
- збутова політика (підготовка конкурентоспроможної туристичної пропозиції, організація кооперативного збуту та управління ним).

Тоді як в країнах з розвиненим туризмом конкуренція вирує у збуті, в Україні вона сконцентрована в області продуктової політики. Крім того, гостро стоїть потреба у покращанні загальної та туристичної інфраструктури. Це відображається в стратегіях розвитку туристичних територій в Україні.

З огляду на особливості організації управління туризмом в Україні слід зазначити, що процес становлення ефективної організаційної моделі управління процесами розвитку туризму на різних управлінських рівнях знаходиться в процесі становлення. Так, центральним органом управління туристичною галуззю в Україні є Державна туристична адміністрація. Важливою ланкою організаційного забезпечення управління туризмом в регіоні є обласні та місцеві органи влади. Відділи розвитку туризму у їх складі функціонують у формі неприбуткових організацій. На туристичні відділи, згідно із законодавством та іншими нормативними актами, покладено функції організації виконання заходів щодо розвитку туристичної інфраструктури, її територіальної регламентації та поточних заходів сприяння розвитку туризму. Крім того, в регіонах функціонують регіональні органи Державної туристичної адміністрації, що є формою кооперативного сприяння розвитку туризму. Спектр завдань вищезазначених організацій охоплює формування стратегій розвитку туризму в туристичних регіонах/областях, координацію та управління туристичними процесами регіону/області, реалізацію конкретних комунікаційних та маркетингових заходів тощо. В Карпатському регіоні України така організація має назву “Західний регіональний центр туризму АТ”. Вона об'єднує під своїм дахом попри інтереси держави також інтереси приватного туристичного бізнесу та організацій із сприяння розвитку туризму. Контрольний пакет акцій належить, однак, державі.

Необхідно зазначити, що в управлінні туризмом задіяні не лише державні структури, але й добровільні асоціації та об'єднання, альянси, покликані координувати туристичну

діяльність на різних рівнях. Серед них — Асоціація розвитку туризму, Західноукраїнська туристична асоціація, Карпатська асоціація готелів та туристичних організацій, Асоціація музеїв та галерей Карпатського регіону, Львівська туристична агенція тощо. Метою діяльності цих організацій є об'єднання зусиль та ресурсів для розвитку туризму, рекламна діяльність, комунікаційна політика, участь у фінансуванні розробок та реалізації спільних туристичних проектів, налагодження партнерства між державним та приватним секторами. Широке коло організацій в Карпатському регіоні однак не дозволяє окреслити прозору структуру управління туризмом та сприяння його розвитку з чітким розмежуванням управлінських рівнів місто—район—область—регіон. З одного боку, міста та області конфронтують з регіональними туристичними організаціями Державної туристичної адміністрації. З іншого — їх діяльність часто дублюється та взаємно не узгоджується. Тому інтеграційний потенціал суб'єктів туристичної діяльності, органів державної виконавчої влади на місцях та організацій зі сприяння розвитку туризму залишається далеко не вичерпаним.

Організаційна проблема забезпечення профільного взаємозв'язку між окремими туристичними місцевостями та територіями в Карпатському регіоні за моделлю чіткої вертикалі “знизу—догори” не повинна стати перешкодою на шляху до використання збалансованої карти показників. Становлення організаційної структури управління туризмом в регіоні, яка б враховувала специфіку території та туристичного попиту, може тривати роками. Тому доцільним вважається застосування збалансованої карти показників у межах існуючої організаційної структури. На початковому етапі пропонується розроблення такої карти на рівні місцевих/обласних органів влади та Асоціації розвитку туризму. Окрім усіх вищезазначених переваг це може призвести до покращання координації/узгодження напрямів діяльності цих організацій. Однак лише практичне застосування збалансованої карти показників на конкретному прикладі, конфронтація з проблемами та їх вирішення зможуть надати нові поштовхи для ґрунтовного розроблення наукових та прикладних основ даного підходу.

Висновки. На підставі вищесказаного метод збалансованої карти показників можна вважати придатним для використання в туристичних регіонах. Застосування цього методу в економіці України знаходиться в зародковому стані. Однак саме в туризмі існує необхідність застосування даного підходу. Успішна практична реалізація регіональних туристичних стратегій за допомогою збалансованої карти показників зможе стати не лише поштовхом у розвитку туризму в Україні. Вона безперечно дасть нові імпульси для використання цього сучасного інструменту стратегічного менеджменту в інших секторах та галузях української економіки. Питання застосування збалансованої карти показників не обмежується лише теренами України. Воно є актуальним і в контексті реалізації стратегії розвитку туристичних регіонів за кордоном.

1. *Туризм в Україні-2000. Статистичний бюлетень.* — К., 2001. — 44 с. 2. *Kaplan, R. S. and Norton D. P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* — Boston 1996. 3. *Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1997), Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Aus dem Amerikanischen von P. Horvath.* — Stuttgart, 1997. 4. *Müller-Stewens, G. / Lechner, Ch.: Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel Führen.* — St. Gallen, 2001. 5. *Luft, H.: Organisation und Vermarktung von Tourismusorten und Tourismusorganisationen.* — Gmeiner, 2001.