

found that farms do not have sufficient incentives to invest in capital investment in the transformation of the land, because: there is no legal regulation, the majority of agricultural land is not owned farms, a significant number of enterprises are loss-making or receiving enough income to make long-term investments. We offered recommendations for improving the use of land in vysokotovarnoho production.

Key words: agricultural land consolidation, farmers, efficiency, globalization, Polissja.

УДК 338.122:379.84

**Грабар М.В.,
асистент кафедри туризму та рекреації,
Уліганець М.С.,
Мукачівський державний університет**

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ

Постановка проблеми. Сучасне конкурентне середовище вимагає нового підходу до ведення бізнесу, в основі якого – необхідність безперервного, обґрунтованого спостереження за поточними процесами на підприємстві, їх оцінка, прогнозування змін і відхилення від заданих параметрів з метою підвищення ефективності управління. Дана проблема може бути вирішена за допомогою формування збалансованої системи показників (далі – ЗСП), що забезпечує ціленаправлений моніторинг діяльності підприємства, дозволяє прогнозувати і попереджувати появу проблем, органічно поєднуючи стратегічне і оперативне управління.

Системи оцінювання, що засновані на фінансових показниках, погано пристосовані для виявлення вартісноутворюючих механізмів сучасної комерційної організації. Нематеріальні активи, такі як знання працівників, відносини з клієнтами і постачальниками, а також культура новаторства – ось ключ до створення вартості в сучасній економіці [9, с. 390]. ЗСП здатна урівноважити, збалансувати точність і цілісність фінансових даних сьгоднішніми факторами економічного успіху, і таким чином забезпечити втілення стратегії у життя. Тому впровадження ЗСП у сферу туризму та рекреації забезпечить її надійним інструментарієм системного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція збалансованої системи показників як аналітичного інструменту, що використовується в галузі аналізу ефективності діяльності, була розроблена американськими вченими Робертом Капланом і Дейвідом Нортоном і отримала подальший розвиток у працях П. Нівена та багатьох інших зарубіжних вчених.

Тема ЗСП в сфері туризму та рекреації поки, що мало досліджена. Деякі аспекти цього напрямку відображені в працях І. Димеденко, Н. Б. Петрової та М. Бойко. Так, І. Димеденко розробляла модель ЗСП у формуванні аналітичної інформації про діяльність туристичних підприємств. Дослідниця розглянула основні проблеми комплексної оцінки діяльності турпідприємств за допомогою ЗСП та розробила ключові показники ефективності діяльності менеджерів із реалізації туристичних послуг на основі концепції ЗСП [3, с. 190].

М. Бойко із використанням прикладних рекомендацій концепції ЗСП розробив методику оцінювання економічних інтересів туристичних підприємств. Її метою є генерування соціально-економічної цінності туристичного підприємства для соціо-еколого-економічної системи «туризм». Конструктивність застосування методики полягає у визначенні інтегрального показника соціально-економічної цінності туристичного підприємства як квінтесенції реалізації економічних інтересів [1, с. 32].

Проте, загальна концепція впровадження ЗСП в сферу туризму та рекреації на даний час залишається в недостатній мірі розробленою.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження ЗСП у сфері туризму і рекреації, розробка основних етапів її впровадження на турпідприємстві та перспектив застосування на рівні регіону.

Виклад основного матеріалу дослідження. збалансована система показників – це сукупність параметрів, які всеосяжно характеризують діяльність організації в умовах сучасної ринкової економіки [8, с. 3]. Вона надає керівництву інструмент для отримання бажаних результатів у складних умовах жорсткої конкуренції. Головна мета (ключова ідея) ЗСП – трансформація стратегії організації в конкретні, досяжні цілі, показники і в кінцевому підсумку – дії (заходи). За останні десять років свого існування в світі ЗСП стала однією із найбільш передових інструментів направлених на оцінку діяльності підприємств і досягнення стабільних, високих результатів.

Згідно класичної концепції створення ЗСП передбачає наступні етапи:

- визначення стратегічних цілей;
- побудова стратегічної карти;
- вибір показників;

- визначення цільових значень;
- розроблення стратегічних заходів [2, с. 207].

Узагальнення та логічне доповнення наукових праць Р. Каплана, Д. Нортон, П. Нівена, В. А. Верби з метою адаптації ЗСП в сфері туризму та рекреації дозволило виділити наступні етапи впровадження ЗСП на турпідприємстві: створення ЗСП, стратегічне навчання та комунікації, підготовка бізнесу, аналіз і управління бізнесом, управління знаннями та подальше навчання (рис. 1).

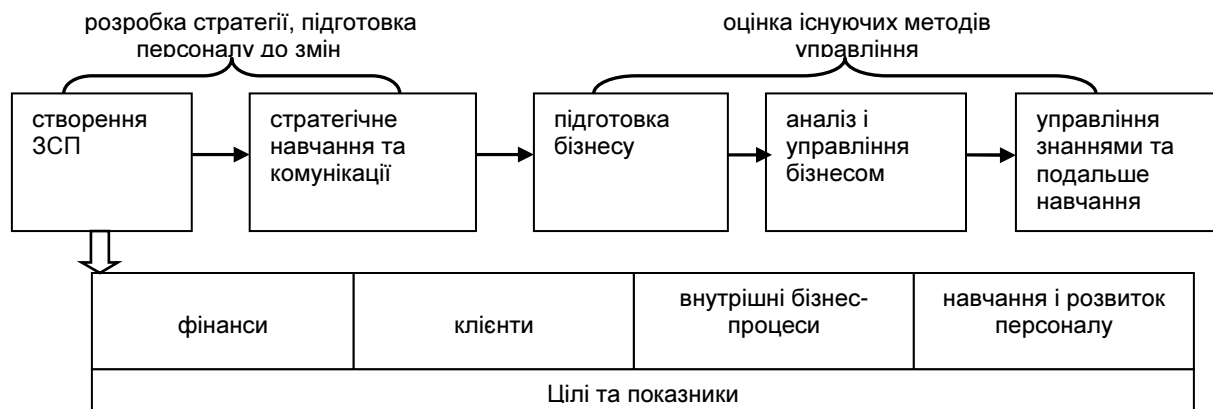


Рис. 1. Етапи впровадження ЗСП на турпідприємстві

Джерело : сформовано автором на основі [2; 5; 6]

На першому етапі основним завданням є розробка стратегії. Для виконання даного етапу формується робоча група у складі представників консультантів і керівників фірми, які приймають рішення щодо стратегії та цілей. Це означає, що кожен керівник підрозділу турфірми повинен прийняти стратегічне бачення. Загальна кількість поставлених цілей не повинна перевищувати 8-10. Для цього необхідно реалізувати наступні заходи: розглянути стратегію в декількох перспективах методом мозкової атаки і обміну думками, визначити стратегічні цілі для кожної перспективи, задокументувати місію та стратегію; зв'язати стратегічні цілі відносинами причинно-наслідкового зв'язку, тобто побудувати стратегічну карту, визначити показники, критерії та стратегічні заходи.

Завданням другого етапу є полегшення навчання та комунікації співробітників. Працівники підприємства повинні мати можливість документувати і обмінюватися описами цілей, показників, критеріїв і заходів, пов'язаних зі стратегією. На цьому етапі описуються показники та їх критерії за допомогою формул, одиниць виміру, звітності, джерел даних.

На третьому етапі відбувається оцінка існуючих методів управління, оцінка ефективності бізнес-процесів і проведення заходів щодо оптимізації. Заходи є перевіркою обґрунтованості стратегії, визначеної у ЗСП, отже, необхідний зв'язок між заходами для виконання стратегії, та відповідними стратегічними цілями.

Для успішної реалізації стратегічних заходів необхідно здійснити наступні дії: виконати аналіз ключових бізнес-процесів за критеріями відповідності місії та стратегії, визначити ефективність алгоритмів у рамках концепції «витрати - результат», вивчити оптимальність розподілу обов'язків всередині фірми, оцінити бізнес-процеси з використанням SWOT-моделей, і в результаті створити документи, що оцінюють поточний стан, бажаний стан, і виявити необхідні зміни, встановити основні етапи проведення змін, зафіксованих у документі «Необхідні зміни», визначити черговість і тривалість проведення змін і кількість ресурсів, необхідних для впровадження змін, створити систему обліку показників для контролю ефективності змін і постійного моніторингу діяльності шляхом використання стандартної бази даних, запровадити ЗСП на всіх рівнях фірми. Результатом виконання цього етапу є: комплексна оцінка бізнес-процесів з виділенням «вузьких місць» і потенціалу оптимізації, визначення оптимальної організаційної структури.

На четвертому етапі здійснюється аналіз і управління бізнесом. Кінцева мета цього аналізу – підвищення ефективності. Таким чином, забезпечується прямий зв'язок між засобами аналізу, швидкістю і оптимальністю прийнятих рішень. Хоча ЗСП вказує на важливі проблеми, що вимагають аналізу, але вона не здатна самостійно провести його або сформулювати список необхідних дій. Зіставлення результатів аналізу з цілями дозволяє менеджерам зрозуміти, які області діяльності організації вимагають додаткової уваги.

Для реалізації цього етапу необхідно наступне: провести детальну декомпозицію показників ЗСП; здійснити адаптацію показників і критеріїв до змін у бізнесі, створити систему оповіщення про виникнення проблем.

П'ятий етап впровадження ЗСП на турфірмі орієнтований на управління знаннями та подальше навчання персоналу. Він припускає відстеження документообігу та створення засобів організації спільної роботи та навчання.

Для реалізації цього етапу необхідно здійснити наступні заходи: оптимізувати документообіг та створити умови для збереження і передачі знань у турфірмі, забезпечити організацію спільної роботи персоналу шляхом участі у конференціях, робочих групах (командах).

Різниця між турпідприємствами, що використовують ЗСП, і тими, які не використовують її, в тому, що перші будуть формулювати цілі і після цього намагатися втілити ці цілі в конкретні заходи.

ЗСП дозволяє переводити стратегію туристичної фірми в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення даних установок в рамках чотирьох основних складових – фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку персоналу.

Фінансова складова включає послідовність дій, які необхідно виконати в рамках всіх чотирьох складових системи для досягнення бажаного довгострокового результату.

Клієнтська складова визначає коло клієнтів і сегменти споживчого ринку, на якому турфірма має намір працювати. Обрані сегменти і є те джерело доходів, задача підвищення яких ставиться у фінансовій складовій системи критеріїв. Ключові показники клієнтської складової, а саме: задоволення потреб клієнта, його лояльність, прибутковість, збереження і розширення клієнтської бази, дозволяють співвіднести їх із станом цінних споживчих груп і сегментів ринку, а також визначити споживчу цінність пропозицій, які є найважливішими індикаторами при оцінці результатів роботи з клієнтами.

Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає види діяльності, найбільш важливі для досягнення цілей турфірми. Можливість створювати нові турпродукти для цільових споживачів визначається часткою доходу від продажу цих продуктів, а здатність поставляти їх через оптимальні канали розподілу – часткою здійснених операцій від угод по інших каналах. Основною метою складової внутрішніх бізнес-процесів є збільшення ефективності за рахунок числа клієнтів цільових сегментів ринку, з одного боку, і поглиблення зв'язків між фірмою та її клієнтами – з іншого. Формулюючи складову внутрішніх бізнес-процесів, менеджери визначають найбільш важливі види діяльності, які необхідно вдосконалити, щоб задовольнити запити і потреби акціонерів і клієнтів цільового сегмента ринку.

Складова навчання і розвитку – це складова визначення факторів, що сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу для успішної реалізації зростання доходів.

У ЗСП існує обмежене число взаємопов'язаних показників, які використовуються для вимірювання результативності факторів успіху. Наприклад, показниками, є відрізок часу від початку розробки нового турпродукту до моменту його виходу на ринок або частота зміна персоналу і клієнтів.

В. В. Стадник, Т. С. Томаль [9, с. 396] зазначають, що формування сукупності показників є основою ЗСП, оскільки із великої їх множини необхідно відібрати ті, які дійсно відображають суть стратегії підприємства. Основним завданням при формуванні системи показників є конкретизація змісту стратегічних цілей, уточнення напрямку руху.

Вивчення практики застосування ЗСП [2, с. 214; 7, с. 40-41; 8, с. 14] дозволяє стверджувати, що на рівні підприємства повинно бути не більш як 20–25 показників (по 4–5 показників по кожній проекції):

- фінанси – 4 або 5 показників (22%);
- клієнти – 4 або 5 показників (22%);
- внутрішні бізнес-процеси – від 8 до 10 показників (34%);
- навчання і розвиток – 4 або 5 показників (22%).

П. Нівен виділяє такі критерії відбору показників [6, с. 201-203]:

- забезпечення зв'язку зі стратегією: показники повинні відображати та описувати стратегію і бути визначальними для її реалізації;
- кількісне визначення результату дає змогу відповідальним за виконання розуміти завдання на планований період, а органам контролю – оцінити ступінь досягнення очікуваного результату;
- доступність сприяє мінімізації витрат на створення системи інформаційного забезпечення;
- зрозумілість: відповідальні за виконання робіт повинні усвідомити значення і спрямованість показників; позитивно чи негативно впливає збільшення чи зменшення певного показника на реалізацію стратегії;
- збалансованість: показники повинні бути пов'язані між собою таким чином, щоб поліпшення одного показника сприяло поліпшенню іншого;
- релевантність: показники повинні точно відображати процес, даючи змогу вносити необхідні корективи у разі відхилення від запланованої траєкторії.

ЗСП необхідно впровадити на регіональному рівні як інструмент вимірювання системного розвитку цілої туристичної дестинації. Доцільність даного кроку знаходить своє підтвердження у праці П. Нівена «Збалансована система показників для державних і неприбуткових організацій», де адаптовано ЗСП для державного сектору. Р. Персібіган і П. Нівен для державного сектору клієнтську перспективу розміщують у верхній частині моделі ЗСП, «адже, щоб не робили державні установи, пов'язано це з фінансами, доходами і так далі, спрямовано тільки на підтримку клієнтів» [6, с. 34]. Фінансові показники в даному випадку розглядаються як рушійна сила успішного обслуговування; проекція внутрішніх бізнес-процесів

передбачає відбір і оцінку саме тих процесів, які ведуть до покращення результатів для клієнтів, що в підсумку дозволяє виконувати місію. В рамках складової навчання і розвиток персоналу необхідно охопити три сфери: навички і компетенцію, «інформаційний капітал», атмосферу організації.

На регіональному рівні ЗСП в сфері туризму та рекреації доцільно впроваджувати в управліннях обласних державних адміністрацій, що відповідають за розвиток туризму. Таким чином, головне призначення ЗСП на регіональному рівні полягає в посиленні стратегії розвитку туризму регіону, її формалізації, проведенні і донесенні до кожного керівника регіону, забезпеченні моніторингу і зворотному зв'язку з метою відстежування і генерації організаційних ініціатив у середині «економічної системи туризм».

При впровадженні ЗСП керівникам регіонів необхідно враховувати ряд чинників [4, с. 72]:

- постійні зусилля, спрямовані на реалізацію стратегії і цілей;
- здійснення змін у регіоні під ініціативним керівництвом її перших осіб;
- єдність у реалізації стратегії. Кожен керівник району повинен розуміти, у чому мета його дій в рамках загальної мети розвитку регіону;
- загальна орієнтація районів регіону на реалізацію стратегічних цілей регіону в цілому;
- виклад стратегії і цілей розвитку регіону в операційній термінології.

Висновки з проведеного дослідження. Результати дослідження ЗСП у сфері туризму та рекреації дозволяють стверджувати, що:

- для системного розвитку сфери туризму та рекреації необхідна система показників, яка базується як на фінансовій, так і не фінансовій інформації і враховує зміни в зовнішньому середовищі. Такою системою є ЗСП – ретельно підібраний набір показників, що піддаються кількісному вимірюванню;
- впровадження ЗСП на турпідприємстві передбачає наступні етапи: створення ЗСП, стратегічне навчання та комунікації, підготовка бізнесу, аналіз і управління бізнесом, управління знаннями та подальше навчання;
- ЗСП доцільно впроваджувати не лише на турпідприємствах, а й на регіональному рівні, зокрема в управліннях обласних державних адміністрацій, що відповідають за розвиток туризму та рекреації.

Бібліографічний список

1. Бойко М. Економічні інтереси туристичних підприємств: методичні основи оцінювання та реалізації / М. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 1. – С. 31-40.
2. Верба В. А. Управління розвитком компанії : [навч. посіб.] / В. А. Верба, О. М. Гребешкова. – К. : КНЕУ, 2011. – 482 с.
3. Димеденко І. Модель збалансованої системи показників у формуванні аналітичної інформації про діяльність підприємств туристичного бізнесу / І. Димеденко // Економічний аналіз. – 2009. – № 4. – С. 190-193.
4. Івановська М. В. Дослідження застосування збалансованої системи показників в управлінні регіоном, як еколого-економічною системою / М. В. Івановська, А. В. Велігура, А. Ю. Тищенко // Вісник ЧНУ імені В. Дала. – 2012. – № 10 [181]. – С. 71-80.
5. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; [пер. с англ.]. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320 с.
6. Нивен П. Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / П. Р. Нивен ; [пер. с англ. ; под ред. О. Б. Максимовой]. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
7. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / [Под ред. А. М. Гершуна, Ю. С. Нефедьевой]. – [2-е изд., расшир.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 128 с.
8. Разработка сбалансированной системы показателей. Методика. – 2011. – 51 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.businessstudio.ru/procedures/strategic/razrabotka_bsc/
9. Сучасні концепції менеджменту : [навч. посіб.] / [за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової]. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

Анотація

Розроблено і охарактеризовано етапи впровадження збалансованої системи показників на турпідприємстві (створення ЗСП, стратегічне навчання та комунікації, підготовка бізнесу, аналіз і управління бізнесом, управління знаннями та подальше навчання). Проаналізовано проєкції збалансованої системи показників з точки зору сфери туризму та рекреації. Встановлено, що формування сукупності показників є основою ЗСП, оскільки із великої їх множини необхідно відібрати ті, які дійсно відображають суть стратегії підприємства. Доведено доцільність впровадження збалансованої системи показників на регіональному рівні, як інструменту вимірювання системного розвитку туристичної дестинації.

Ключові слова: збалансована система показників, сфера туризму та рекреації, показники, дестинація.

Аннотація

Разработаны и охарактеризованы этапы внедрения сбалансированной системы показателей на турпредприятии (создание ССП, стратегическое учение и коммуникации, подготовка бизнеса, анализ и управление бизнесом, управление знаниями и дальнейшее обучение). Проанализированы проекции сбалансированной системы показателей с точки зрения сферы туризма и рекреации. Установлено, что формирование совокупности показателей является основой ССП, поскольку с большого их множества необходимо отобрать те, которые действительно отражают суть стратегии предприятия. Доказана целесообразность внедрения сбалансированной системы показателей на региональном уровне, как инструмента измерения системного развития туристической дестинации.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, сфера туризма и рекреации, показатели, дестинация.

Annotation

The stages of implementation of balanced scorecard at the tourist enterprise have been worked and characterized (creation of BSC, strategic studies and communications, preparation of business, analysis and business management, management and subsequent studies knowledges). The projections of balanced scorecard from the point of view of tourism and recreation sphere have been analyzed. It is set that forming of aggregate of indexes is basis of BSC, as from their large plural it is necessary to take away those which represent essence of strategy of enterprise indeed. The expediency of implementation of BSC at the regional level as the tool of measuring of systemic development of tourist destination has been proved.

Key words: balanced scorecard, tourism and recreation sphere, indicators, destination.

УДК 338.658.502

Гречин Б.Д.,
аспірант кафедри маркетингу і логістики,
НУ «Львівська політехніка»

ЕКОЛОГІСТИКА ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМОК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

Постановка проблеми. Деградація навколишнього середовища стала наслідком інтенсивних глобалізаційних процесів у світовому бізнес-середовищі. У період з 1970-1990 рр. людство усвідомило наявність глобальних проблем і здійснило спроби їх вирішення. Стало очевидно, що для виживання необхідно реорганізувати економіку таким чином, щоб промислова діяльність людини повністю інтегрувалася у ефективну екологічну інфраструктуру [1].

Для підвищення практичної цінності екологістики підприємства необхідно акцентувати увагу на інтеграцію економічної вигоди, соціальних та екологічних аспектів. Закордонний досвід показує, що сучасне конкурентоспроможне підприємство завдячує успіху впровадженням відповідної екологічної політики в області маркетингу та логістики. Проте на вітчизняних підприємствах приділено вкрай мало уваги екологістичному впливу [2; 3]. Збільшення обсягів вантажних перевезень територією України (вантажооборот за січень-квітень 2013 р. на 117332,7 млн. т/км) ставить завдання перед логістикою підприємства зменшити навантаження на навколишнє середовище [4]. Тому з практичної точки зору важливе значення має реалізація раціональної екостратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням впровадження екологістики як перспективного напрямку розвитку підприємства займалися досить багато іноземних дослідників, зокрема, таких як Г. Баумгартен, Д. Вебер, Г. Блум, І. Гупфер, Д. Грап, Д. Джонсон, М. Гюльсман, Д. Вуд, Д. Вордлоу, Г. Куметштайнер [3; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11]. Вони стверджували, що екологістика бере свій початок і структуру від суто логістичних принципів і її присутність обов'язкова у логістичному ланцюгу. Із вітчизняної наукової літератури можна виділити роботи Є. В. Крикавського [12], Р. Р. Ларіної [13], А. Г. Кальченко [14], що займаються дослідженням багатьох логістичних проблем, пов'язаних із оптимізацією роботи підприємства.

Однак проблему, пов'язану із запровадженням в Україні зарубіжного екологістичного досвіду, досліджено недостатньо, а отримані результати досліджень можна буде практично використати при впровадженні екологістичної стратегії на вітчизняному підприємстві.

Постановка завдання. Дослідження особливостей процесів розвитку екологістики для різних видів економічної діяльності на основі вивчення закордонного досвіду і критичне оцінювання