

ВОЛКОВСЬКА

Яна Віталіївна

volkovska\_yana@ukr.net



аспірант, Харківський  
національний економічний  
університет імені С. Кузнеця

УДК 658

## ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОЇ КАРТИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ

### STRATEGIC MAP MODEL FORMATION OF THE HOTEL-RESTAURANT COMPLEX ENTERPRISES

*Стаття присвячена створенню референтної моделі стратегічної карти на прикладі підприємств готельно-ресторанного комплексу. В статті проаналізовано особливості побудови збалансованої системи показників.*

*Статья посвящена созданию референтной модели стратегической карты на примере предприятий гостинично-ресторанного комплекса. В статье проанализированы особенности построения сбалансированной системы показателей.*

*The present article is dedicated to creating of the reference model of the strategic map on the example of enterprises of the hotel-restaurant complex. The features of building of the Balanced ScoreCard are analyzed in the article.*

**Ключові слова:** стратегічна карта, збалансована система показників, стратегічні цілі

**Ключевые слова:** стратегическая карта, сбалансированная система показателей, стратегические цели

**Keywords:** strategic map, Balanced ScoreCard, strategic goals

#### ВСТУП

В умовах трансформаційної економіки стає необхідним постійний аналіз даних для формування ефективного обліково-аналітичного забезпечення, що є інформаційною базою та основою прийняття управлінських рішень, і збалансована система показників допомагає в цьому. Питаннями побудови збалансованої системи показників займалися такі вчені та економісти-практики, як Р. Каплан, Д. Нортон, Л.М. Малярець, А.В. Штеревєря, А.А. Пилипенко та інші, проте невивченим є формування стратегічних цілей та визначення взаємозв'язків між ними, що підтверджує актуальність цього дослідження.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у побудові референтної стратегічної карти бізнес-процесів підприємств готельно-ресторанного комплексу.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти.

При проведенні дослідження використано такі загальнонаукові методи, як аналіз, синтез, групування для виділення стратегічних цілей за перспективами.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Збалансована система показників, авторами якої є Р. Каплан та Д. Нортон, аналогічно до традиційних систем аналізу, за основу бере фінансові показники, але при цьому акцентує увагу на показниках не фінансового характеру, що забезпечує комплексний (збалансований) підхід до оцінки матеріальних та нематеріальних активів підприємства [1, с. 285]. Як зазначають Малярець Л.М., Штеревєря А.В., «основ-

ним призначенням збалансованої системи показників є забезпечення функцій збору, систематизації й аналізу інформації, що є необхідною для ухвалення стратегічних управлінських рішень та посилення стратегії бізнесу, її формалізації, проведення й доведення до кожного співробітника підприємства, забезпечення моніторингу й зворотного зв'язку з метою відстеження й генерації організаційних ініціатив усередині структурних підрозділів» [2, с. 12]. Яремко І.Й., Борщук І.В., Жигало І.І. також відзначають, що збалансована система показників переважно зорієнтована на зростання ринкової вартості капіталу підприємства та формування конкурентоспроможного потенціалу [3, с. 208-209]. Таким чином, перевагою збалансованої системи показників є те, що вона включає як фінансові, так і не фінансові показники та охоплює різні сфери діяльності, комплексно оцінюючи бізнес, тим самим допомагаючи зрозуміти сильні та слабкі сторони, прописати програму подальших дій для підвищення рівня конкурентоспроможності.

Крім того, як зазначають Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А., модель збалансованої системи показників - це не просто новий вид оперативної звітності, який лише поєднує в собі фінансові й не фінансові параметри. Так, головною особливістю такої моделі є збалансованість. Обрані чотири перспективи дають повний опис бізнесу. Разом з тим враховується фактор часу, оскільки поточні значення обраних параметрів в значній мірі можуть бути наслідками минулих подій. Також, збалансованість карти визначається тим, що вона орієнтується як на внутрішні, так і на зовнішні аспекти діяльності підприємства. З одного боку враховується те, що слід

підвищувати ефективність функціонування внутрішньогосподарського механізму підприємства. З другого – настільки ж важливими є думки споживачів й встановлені контакти [4, с. 15].

Проте, формування збалансованої системи показників є процесом складним та недешевим, тому для малих і середніх підприємств є, на жаль, економічно недоцільним, адже витрати на організацію не окупляться. Її побудова зазвичай передбачає наступні кроки:

- формулювання основних стратегічних цілей для підприємств готельно-ресторанного комплексу;
- визначення вагомості стратегічних цілей;
- візуалізація стратегічних цілей;
- розробка стратегічної карти готельно-ресторанного комплексу;
- побудова матриці показників, використання яких доцільно для готельно-ресторанних комплексів;

- каскадування ключових показників ефективності.

Слід відмітити, що важливим є формулювання стратегічних цілей і показників не тільки у розрізі перспектив з класичного підходу, запропонованого Р. Капланом та Д. Нортеном, але відносити одразу до того чи іншого центру відповідальності, щоб одразу розуміти, хто є відповідальним за виконання тієї чи іншої цілі, за той чи інший результат тощо. На підставі сформульованих стратегічних цілей можна побудувати стратегічну карту, яка показує причинно-наслідкові зв'язки стратегічних цілей та логічне і чітке розв'язання стратегії готельно-ресторанного комплексу (рис. 1, 2). На її підставі формується у подальшому безпосередньо збалансована система показників.

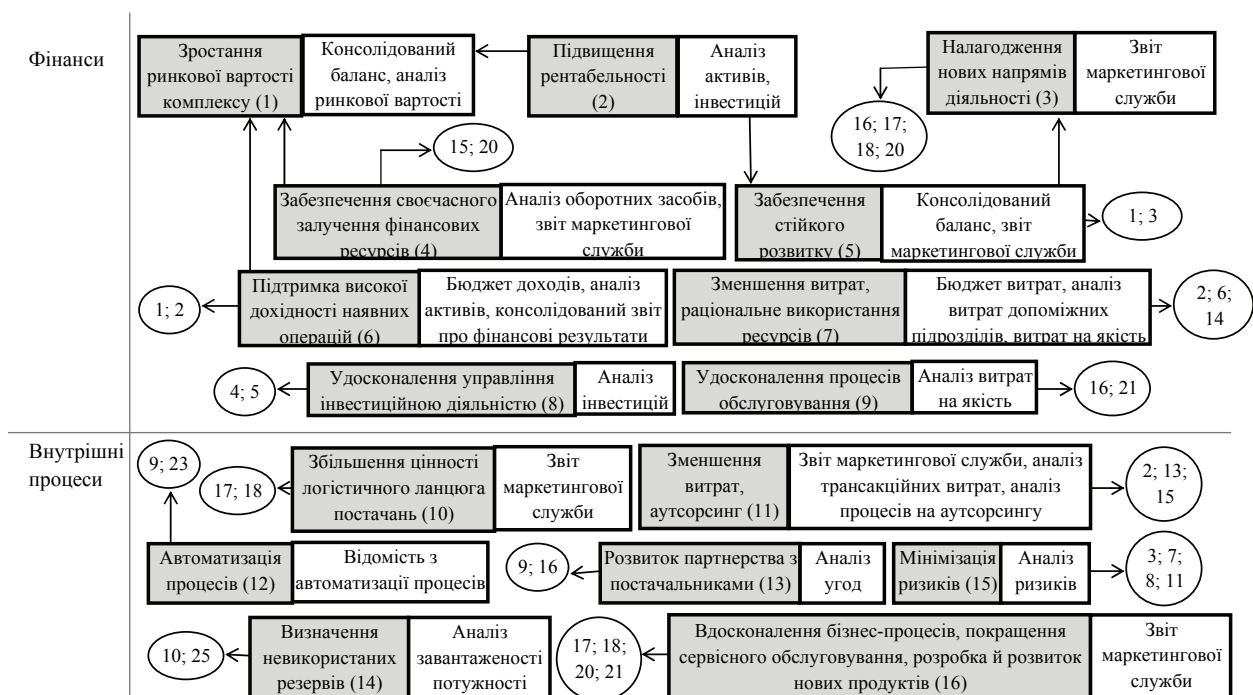


Рис. 1. Референтна модель стратегічної карти підприємств готельно-ресторанного комплексу (за перспективами «ФІНАНСИ» та «ВНУТРІШНІ ПРОЦЕСИ» [розробка автора]

Стратегічна карта є документом, що показує стратегічні цілі комплексу на сьогодні та їх реалізацію. Особливістю побудованої автором стратегічної карти є те, що показуються не тільки стратегічні цілі та їх причинно-наслідкові зв'язки, але і документи/звіти, в яких можна проаналізувати динаміку змін. Це допомагає зрозуміти, де можна побачити результати реалізації стратегії. Слід відзначити, що до стратегії протягом діяльності вносяться зміни, що пояснюється проведенням аналізом збалансованої системи показників. Так, існує наступний зворотній зв'язок. З одного

боку, система управлінського обліку формується на підставі запитів керівництва, їх стратегічних цілей, з іншого боку, інформація управлінського обліку впливає зміни стратегічних рішень, ці зміни призводять до виявлення слабких сторін в існуючій системі управлінського обліку, в результаті чого до неї вносяться відповідні зміни. Тобто у наявності зворотній зв'язок між формуванням стратегічних цілей та системою управлінського обліку, при цьому «посередником» у такому зв'язку виступають ключові показники ефективності.

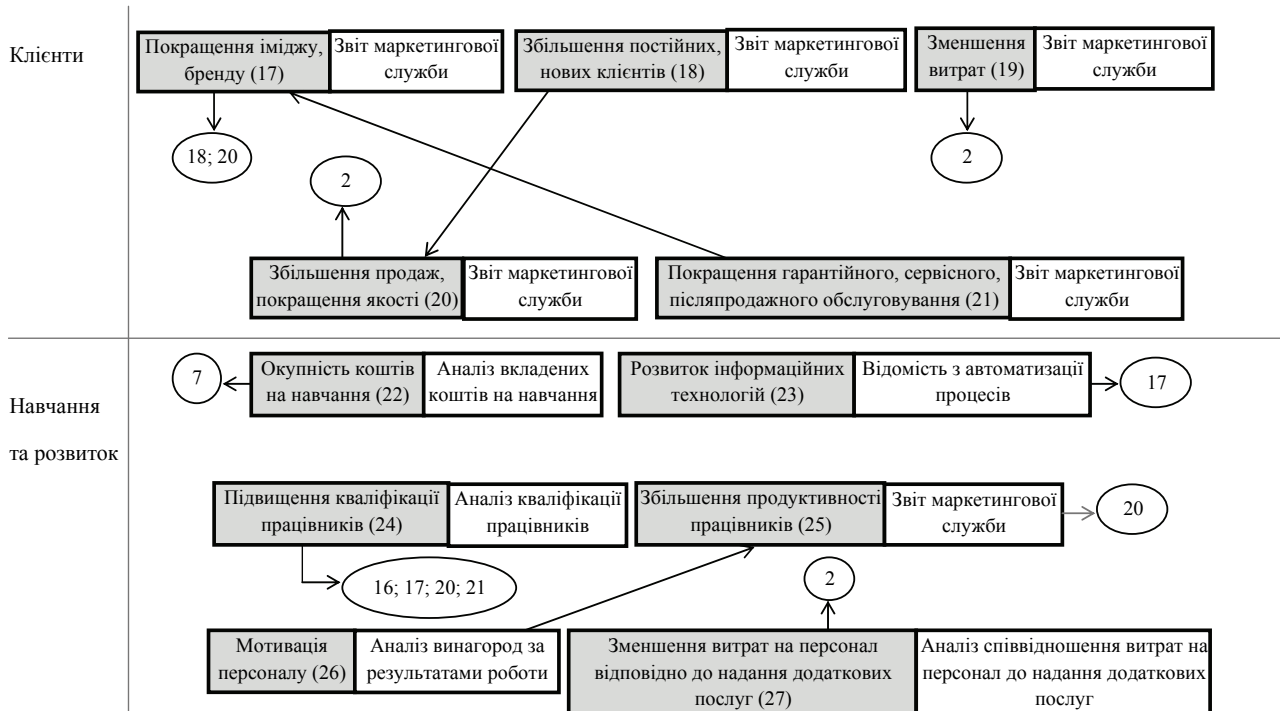


Рис. 2. Референтна модель стратегічної карти бізнес-процесів готельно-ресторанного комплексу (за перспективами «КЛІЄНТИ» та «НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК» (розробка автора)

**ВИСНОВКИ**

Таким чином, за допомогою запропонованої стратегічної карти можна не тільки побачити, які цілі на що впливають, а також в якій управлінській звітності можна знайти інформацію щодо виконання стратегічної цілі, що є відмінністю, адже показується також одночасно як джерела інформації, так і види управлінської звітності, підв'язані під ту чи іншу стратегічну ціль.

Зазначена модель може використовуватися підприємствами готельно-ресторанного комплексу та враховує специфіку індустрії гостинності.

**Список використаних джерел**

1. Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес. – 2005. – 512 с.
2. Малярець Л.М. Збалансована система показників і оцінці діяльності підприємства. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ. – 2008. – 188 с.
3. Яремко І.Й. Збалансована система показників – інструментарій в управлінні сучасним підприємством / І.Й. Яремко, І.І. Жигало, І.В. Борщук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Випуск 23.13. – С. 203-210.
4. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с.