

**Грищенко С.І.**

*аспірант,*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

*м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-475-0-8>

## **ФОРМУВАННЯ ЗАБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ СУБ'ЄКТА ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КООРДИНАТАХ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Важливим документом міжнародного рівня, який зацентрував увагу широких кіл громадськості, науковців та практиків на спрямування вектору розвитку туристичної індустрії на досягнення Глобальних Цілей сталого розвитку, став програмний документ Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) «Туризм та цілі сталого розвитку – подорож до 2030 року», в якому зазначено «... використання позитивного сприятливого сектору туризму у стійкому розвитку ... вимагає стійкого партнерства і рішучих дій усіх зацікавлених сторін у сфері туризму у відповідності до Порядку денного 2030 р. для сталого розвитку» [1].

Необхідно підкреслити, що розвиток туризму на засадах досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) вимагає усвідомленої участі зацікавлених сторін, сильного політичного лідерства для забезпечення широкої участі та досягнення консенсусу. Сталий розвиток туризму доцільно розглядати як безперервний процес, що вимагає постійного моніторингу впливів, впровадження необхідних превентивних та/або коригувальних заходів у разі потреби. Одночасно з цим сталий туризм повинен також забезпечувати високий рівень задоволеності і змістовний досвід для туристів, підвищуючи їхню обізнаність щодо питань сталого розвитку та просуваючи серед них практики сталого туризму [1]. Зазначимо, що одним із результатів діяльності, орієнтованої на досягнення цілей сталого розвитку туризму, стане підвищення ділової репутації та формування позитивного гудвілу суб'єкта туристичної діяльності (далі СТД), що в кінцевому підсумку доцільно розглядати через призму підвищення потенційних прибутків і розширення можливостей СТД для реалізації ними в подальшому програм екологічного і соціально-культурного спрямування.

Провідну роль у реалізації принципів сталого розвитку відіграють окремі туристичні підприємства, досягнення якими операційних і фінансових цілей суттєво залежить від ефективності взаємодії з такими контрагентами як: органи державної і місцевої влади, конкуренти, постачальники, підприємства пов'язаних видів діяльності. Як показав аналіз, в процесі своєї діяльності СТД взаємодіють з представниками більше як 50-ти галузей, впливаючи на показники їх діяльності, сприяючи прискоренню кругообігу коштів в суміжних галузях, досягненню соціальних, екологічних і економічних результатів. Крім того, розвиток туризму позитивно позначається і на соціальних, економічних та екологічних показниках стану громад і територій, оскільки призводить до залучення інвестицій, створення робочих місць, розвитку культурного потенціалу та інших нефінансових результатів.

СТД, які у своїй діяльності орієнтовані на досягнення основних принципів концепції сталого розвитку, повинні водночас забезпечувати і досягнення цілей власного бізнесу, серед яких – максимізація прибутку та зростання вартості бізнесу. На зовнішньому рівні соціальна відповідальність (СВБ) суб'єктів туристичної діяльності проявляється у таких показниках як: збільшення обсягу податків до державного і місцевого бюджетів; сприяння розвитку соціальної сфери населених пунктів, які розташовані на території надання туристичних послуг; сприяння збереженню довкілля, інші.

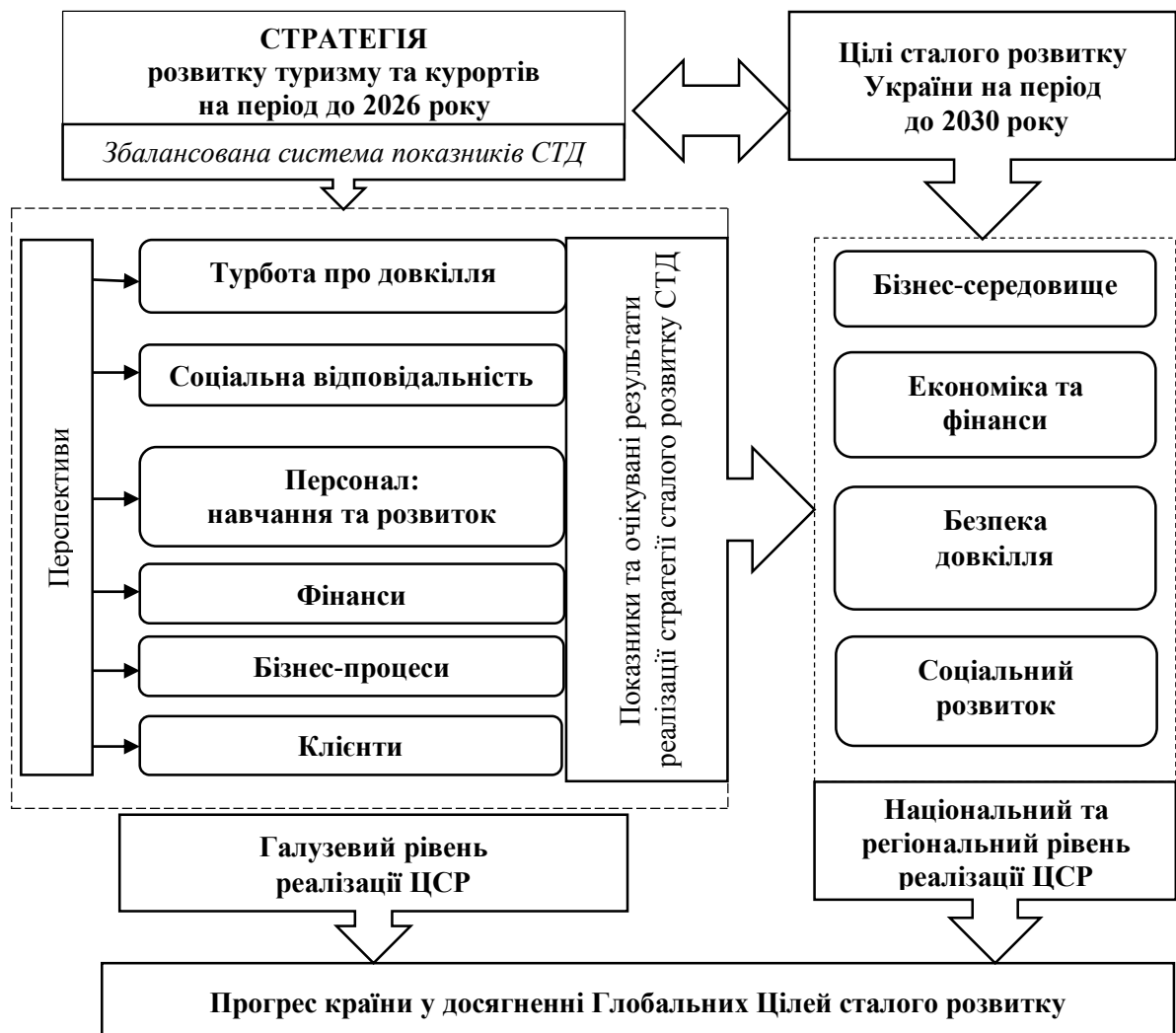
Говорячи про СВБ СТД слід враховувати, що така діяльність з економічних позицій не завжди буде ефективною, а скоріше результативною – витрати СТД будуть призводити до отримання соціального, економічного або природоохоронного ефектів поза межами підприємства. Ефект (результат) для СТД буде досягатися опосередковано – через зростання гудвілу і знаходитиме вираження у збільшенні обсягів реалізації туристичних продуктів, зростанні прибутків і рентабельності підприємства, збільшенні сум надходжень від туризму в місцевому і державному бюджеті.

За результатами узагальнення наукової літератури для СТД в якості інструментарію оцінювання прогресу у реалізації ЦСР пропонується збалансована система показників (ЗСП), яку запропонували Р. Каплан і Д. Нортон [2]. Основним призначенням ЗСП стало її використання в оцінці й контролі результатів діяльності за чотирма взаємопов'язаними перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу. Грабар М.В. аналізує доцільність використання збалансованої системи показників підприємствами туризму,

аргументуючи це тим, що використання ЗСП забезпечує можливість безперервного, обґрунтованого спостереження за поточними процесами на підприємстві, їх оцінки, прогнозування змін і в разі необхідності – коригування за результатами аналізу відхилень з метою підвищення ефективності господарювання [3]. Етапами запровадження ЗСП в практичну діяльність підприємств туристичної сфери згідно підходу [3, с. 210] визначено: створення ЗСП, стратегічне навчання та комунікації, підготовка бізнесу, аналіз і управління бізнесом, управління знаннями і подальше навчання.

Погоджуючись в цілому з такою послідовністю етапів впровадження збалансованої системи показників, зазначимо, що важливим завданням кожного конкретного підприємства є визначення перспектив реалізації стратегії та обґрунтування системи показників, які дозволять оцінити наявні проблеми та зорієнтувати менеджерів і працівників щодо напрямів їх вирішення, з можливістю подальшого оцінювання ефективності запроваджених заходів і прогресу. Важливим висновком дослідника є те, що ЗСП є інструментом узгодження стратегії туристичного підприємства з системою чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, які визначають ступінь досягнення даних установок в рамках чотирьох перспектив – фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і розвитку персоналу [3, с. 211].

Для об'єктивного відображення прогресу суб'єкта туристичної діяльності у досягненні ЦСР важливе значення має класифікація чинників та показників ефективності й результативності, що дозволить оцінити як досягнення окремих цілей, так і відповідність економічним, екологічним і соціальним вимірам глобальної концепції сталого розвитку. З огляду на це та зважаючи на гнучкість ЗСП як інструменту оцінювання ефективності підприємства в координатах реалізації цілей сталого розвитку для СТД пропонується доповнити набір перспектив ЗСП – перспективами «Турбота про довкілля» і «Соціальна відповідальність». На рис. 1 наведено елементи ЗСП СТД з позицій реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 років [4] та Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року [5].



**Рис. 1. Збалансована система показників як інструмент оцінювання прогресу суб'єкта туристичної діяльності в досягненні цілей сталого розвитку**  
*Джерело: розроблено автором*

В системі реалізації стратегії сталого розвитку підприємства туризму кожна перспектива передбачає визначення стратегічних цілей і подальшу оцінку прогресу у їх досягненні. Пропонується основними стратегічними цілями СТД, які відповідають перспективі «Турбота про довкілля», визначити такі: спрямування діяльності та популяризація оптимального використання природних ресурсів, які є ключовим елементом розвитку туризму; підтримка основних екологічних процесів та сприяння збереженню природної спадщини і біорізноманіття територій здійснення діяльності СТД; сприяння підвищенню екологічної грамотності та інші. Результативність СТД відповідно до перспективи

«Соціальна відповідальність» пропонується оцінювати залежно від досягнення стратегічних цілей, зокрема таких: підтримка соціокультурної автентичності громад; сприяння збереженню культурної спадщини та традиційних цінностей на засадах реалізації принципів міжкультурного взаєморозуміння і толерантності; підтримка Концепції меморіалізації пам'ятних місць та участь у проєктах ЄС з відновлення України; розвиток громад та інклюзивність в туризмі; сприяння об'єднанню громад, розвитку місцевих підприємств і добробуту членів громад; створення джерел доходу і підтримка місцевої економіки.

### **Література:**

1. The World Tourism Organization. URL: <http://www2.unwto.org>
2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. Vol. 70. No. 1. P. 71–79.
3. Грабар М.В. Збалансована система показників у сфері туризму та рекреації. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4 (21). С. 209–213.
4. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження КМУ від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>
5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>