

DOI 10.17516/2782-2214-0018

УДК 338.2+004

A NEW LOOK AT THE SYSTEM OF BALANCED INDICATORS (IN RELATION TO THE BUSINESS ENTITIES OF THE HOSPITALITY INDUSTRY)

Irina A. Maksimenko^{*}, Albina N. Chaplina, Svetlana V. Zdrestova-Zacharenkova
Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russian Federation

Abstract. Currently, business entities of the hospitality industry, being in the conditions of post-pandemic market compression, strive to ensure their survival by transforming their own business models. The process of any strategic transformation should be accompanied by a measurement of its effectiveness. Traditional performance indicators in the hospitality industry are financial aspects, such as net income, return on investment, and return on assets. However, the focus on finance seriously limits the ability to recognize intangible factors. So, Professors Robert Kaplan and David Norton developed a strategic management tool called the Balanced Scorecard (BSC). BSC enables business entities to visualize mission, vision, and strategy into a comprehensive set of performance indicators and provide a framework for strategic measurement and management. This is made possible by the fact that BSC complements traditional financial indicators with other three key business perspectives that are useful for evaluating performance: customers, internal business processes, training, and growth. However, three decades after the research of Norton and Kaplan, their model needs to be improved taking into account the current realities, both the economy in general and the hospitality industry in particular. The strategic map of balanced indicators proposed in this paper is formed in two dimensions. The first of them presents four thematic areas (supplemented by the classic BSC perspectives) that form the basis of the map: the financial perspective in terms of the cost component; the customer perspective in terms of online reputation; the perspective of business processes from the point of view of innovation; the perspective of training and growth from the point of view of employees.

In the second dimension, each of these perspectives is concretized through the interests of four different stakeholders: managers, business partners, guests, and academic experts in the hospitality industry. As a result, the structure of the strategic map of performance indicators in the hospitality industry covers a two-dimensional panorama – one in the thematic dimension, the other from the point of view of various stakeholders.

Keywords: balanced scorecard, key performance indicators, perspective «finance», perspective «customers», perspective «business processes», perspective «training and growth», hospitality industry, strategic management.

Citation: Maksimenko, I. A., Chaplina, A. N. & Svetlana V. Zdrestova-Zacharenkova, S. V. (2021). A new look at the system of balanced indicators (in relation to the business entities of the hospitality industry). Trade, service, food industry. Vol. 1(2). Pp. 187-200.

**НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА СИСТЕМУ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
(ПРИМЕНИТЕЛЬНО К БИЗНЕС-СУБЪЕКТАМ ИНДУСТРИИ
ГОСТЕПРИИМСТВА)**

**Ирина Анатольевна Максименко^{*}, Альбина Николаевна Чаплина,
Светлана Викторовна Здрестова-Захаренкова**
ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»,
Красноярск, Российская Федерация

Аннотация. В настоящее время бизнес-субъекты индустрии гостеприимства, находясь в условиях постпандемийного сжатия рынка, стремятся обеспечить своё выживание, трансформируя собственные бизнес-модели. Процесс любых стратегических преобразований должен сопровождаться измерением их эффективности. Традиционными показателями эффективности в индустрии гостеприимства являются финансовые аспекты, такие как чистая прибыль, рентабельность инвестиций, рентабельность активов. Однако фокус на финансы серьезно ограничивает возможности распознавания нематериальных факторов. Поэтому Роберт Каплан и Дэвид Нортона разработали инструмент стратегического управления, называемый системой сбалансированных показателей (BSC). BSC позволяет бизнес-субъектам визуализировать миссию, видение и стратегию во всеобъемлющий набор показателей эффективности и обеспечить основу для стратегического измерения и управления. Это становится возможным вследствие того, что BSC дополняет традиционные финансовые показатели другими тремя ключевыми бизнес-перспективами, которые целесообразно использовать для оценки эффективности: клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и рост. Однако, спустя три десятилетия после исследований Нортона и Каплана, их модель требует доработки с учетом современных реалий как экономики в целом, так и индустрии гостеприимства в частности. Предлагаемая в данной работе стратегическая карта сбалансированных показателей формируется в двух измерениях. В первом из них представлены четыре тематические области (дополненные классические перспективы BSC), составляющие основу карты: финансовая перспектива с точки зрения затратной составляющей; клиентская перспектива с точки зрения онлайн-репутации; перспектива бизнес-процессов с точки зрения внедрения инноваций; перспектива обучения и роста с точки зрения сотрудников.

Во втором измерении каждая из этих перспектив конкретизируется через призму интересов четырех различных заинтересованных сторон: менеджеров, партнеров по бизнесу, гостей и академических экспертов в индустрии гостеприимства. В результате структура стратегической карты показателей эффективности в индустрии гостеприимства охватывает двумерную панораму: одну в тематическом измерении, другую – с точки зрения различных стейкхолдеров.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности, перспектива «финансы», перспектива «клиенты», перспектива «бизнес-процессы», перспектива «обучение и рост», индустрия гостеприимства, стратегическое управление.

Введение. Влияние индустрии гостеприимства на экономику России значительно возросло за последние годы: в 2019 году рост ВВП в этой отрасли составил 4,5%, что превышает рост национальной экономики на 1,2%; ее вклад в ВВП – на уровне 1,3% [1]. Помимо увеличения экономического вклада индустрия гостеприимства также обеспечила около 1661,6 миллионов рабочих мест в том же году и внесла примерно 25% в создание рабочих мест за последние пять лет [Там же]. Однако именно эта индустрия наиболее серьезно пострадала от пандемии коронавируса. Потери, по самым скромным прогнозам, были настолько серьезны, что привели к «сжатию» отрасли на 60 – 80% в 2020 году [2]. Учитывая, что индустрия гостеприимства была третьей по темпам роста отраслью (до кризисных явлений, вызванных пандемией COVID-19), изучение подходов к измерению эффективности её бизнес-единиц представляет вполне реальный научный и практический интерес.

Несмотря на многомерный характер деятельности этих бизнес-единиц исследования их эффективности в основном сосредоточены на краткосрочной

перспективе и ориентированы на прошлое, в значительной степени игнорируя факторы будущей производительности. В традиционных системах измерения эффективности превалирует использование единичных конструкций показателей [3] и внимание сфокусировано исключительно на финансовых критериях <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920302085> - bib0425[4, 5].

Кроме того, операционные показатели дают представление о прибыльности с точки зрения эффективности, но они не дают систематического представления об эффективности с точки зрения достижения стратегических целей. В силу того, что традиционные средства измерения эффективности чрезмерно основаны на прибыли; не сбалансированы для бизнес-субъектов, стремящихся к конкурентной устойчивости; не ориентированы на рынок; не имеют точности и не являются целостными, чрезмерная зависимость от них сегодня не актуальна для менеджеров индустрии.

Хотя финансовые аспекты, безусловно, важны, существуют и другие фреймворки, которые учитывают более широкий спектр мер, пытаясь выявить причинно-следственные связи между метриками, стратегиями и результатами. Одним из таких инструментов служит модель сбалансированной системы показателей (Balanced Score Card – BSC), предложенная Д. Нортон и Р. Капланом [6]. Эта модель позволяет руководству перевести миссию и видение в цели, действия и показатели эффективности, согласовать индивидуальные и организационные цели и измерить прогресс в достижении целей.

За годы своего существования BSC превратились в систему стратегического управления, и всё большее число ученых [7,8] признает необходимость формальной, систематической и широкомасштабной оценки эффективности посредством BSC. Хотя важность BSC возрастает во многих отраслях, таких как банковское дело, государственный сектор и здравоохранение (это лишь некоторые), BSC редко рассматривается применительно к бизнес-единицам индустрии гостеприимства (о чем свидетельствует исследование [9]), что является серьезным упущением.

Поэтому в рамках данной статьи мы считаем целесообразным осуществить попытку «переноса» хорошо известной и широко признанной концепции сбалансированной системы показателей в индустрию гостеприимства.

Материалы и методы. Учитывая цели этого исследования, авторы провели поиск литературы по рецензируемым научным статьям, касающимся BSC в индустрии гостеприимства. Критерии журналов в этом поиске литературы были смягчены, чтобы включить более репрезентативное количество опубликованных исследовательских статей о BSC. Был использован поиск по ключевым словам: «сбалансированная система показателей», или «сбалансированная система показателей бизнеса», или «карта показателей», или «BSC» и «туризм», или «рестораны», или «гостеприимство», или «отели», или «гостиница». Кроме того, ссылки на эти исследовательские статьи также были изучены на предмет любых соответствующих эмпирических исследований, ориентированных на BSC, которые были проведены в индустрии гостеприимства. Поскольку индустрия находится на начальной стадии внедрения BSC, большинство исследователей рассматривает, насколько распространенные системы измерения эффективности в индустрии гостеприимства похожи на структуру BSC [10,11], и предлагает различные способы, с помощью которых BSC могут быть здесь включены [12,13,14]. Среди рассмотренных публикаций только 9 исследований были посвящены индустрии гостеприимства, что подчеркивает сравнительно меньшее количество качественных исследований, проводимых в этой важной отрасли.

Обсуждение. Измерение эффективности в индустрии гостеприимства становится все более важным в связи с усложнением характера работы, ростом конкуренции, конкретными инициативами по трансформациям, мощью цифровых

технологий и изменением рыночной конъюнктуры под влиянием пандемии коронавируса.

За последние несколько десятилетий появилось множество подходов для оценки эффективности, которые помогают руководителям в достижении лучших результатов. Дж. Харбор [4] описывает измерение эффективности как «...процесс оценки прогресса в достижении заранее определенных целей. Цели, включая информацию об эффективности преобразования ресурсов в продукты и услуги, качестве этих преобразований и результатов, а также об эффективности организационных операций с точки зрения их конкретного вклада в достижение организационных целей». Измерение эффективности А.Д. Нили и др. [3] определяют как «...систематическую попытку узнать, насколько продукты и услуги бизнес-единиц индустрии гостеприимства реагируют на потребности клиента».

Кроме того, в монографии [11] измерение эффективности представлено как «...процесс количественной оценки эффективности и результативности прошлых действий». М. Мулин [10], заявляет, что измерение эффективности используется для «...оценки того, насколько хорошо управляются бизнес-единицы и какую ценность они приносят клиентам и другим заинтересованным сторонам».

С другой стороны, управление эффективностью определяется как формальный процесс, используемый для измерения, оценки и влияния на поведение и результаты деятельности сотрудников, связанные с работой. Оценка становится процессом, который способствует эффективному управлению отдельными лицами и командами для достижения высокого уровня организационной эффективности. Однако управление операционной деятельностью традиционно определяется как процесс финансового контроля, в ходе которого миссия и стратегия переводятся в бюджеты, а затем результаты сравниваются. Потребность в более гибких и адаптивных бизнес-моделях, требования к рациональности использования ресурсов, а также сокращение бюджетов, сильное ценовое давление и фокусировка на затратах сформировали определенные требования к показателям эффективности [15,16]. В результате бизнес-единицам индустрии гостеприимства приходится иметь дело с показателями эффективности в различных измерениях. Существует значительная озабоченность [17, 18] в связи с тем, что несмотря на прогресс, достигнутый в разработке более качественных систем оценки эффективности, в индустрии гостеприимства по-прежнему основное внимание уделяют более традиционным показателям, достаточно узким, однако легко поддающимся количественному учету [19].

Тем не менее, существует ряд областей, которые не менее важны для успеха и конкурентной устойчивости. Эти показатели отражены в инновациях, показателях эффективности работы сотрудников, внешней среде, операционной деятельности, качестве обслуживания, удовлетворенности клиентов, организационном обучении, критических факторах успеха и конкурентной среде [20].

BSC может стать комплексным управленческим и стратегическим инструментом, что подтверждается богатым арсеналом определений этого инструмента с различных точек зрения:

- «сбалансированная система показателей сохраняет традиционные финансовые показатели. Однако эти финансовые показатели недостаточны для руководства и оценки того пути, который должны пройти бизнес-единицы информационной эпохи, чтобы создать будущую ценность за счет инвестиций в клиентов, поставщиков, сотрудников, процессов, технологий и инноваций» [6];

- «сбалансированная система показателей – это инструмент, который преобразует миссию и стратегию бизнес-единицы во всеобъемлющий набор

показателей эффективности, которые обеспечивают основу для системы стратегического измерения и управления» [21];

- «сбалансированная система показателей – это система стратегического планирования и управления, которая широко используется в бизнесе для приведения деловой активности в соответствие с видением и стратегией, улучшения внутренних и внешних коммуникаций и мониторинга эффективности в соответствии со стратегическими целями» [22].

Постепенно этот инструмент управления эволюционировал и стал основой для системы управления эффективностью, которая использует стратегические, оперативные и индивидуальные планы работы в качестве основы для коммуникации, мониторинга и повышения эффективности в целом [23].

Модель. Учитывая особенности продукта индустрии (создание запоминающегося и целостного клиентского опыта), в процессе оценки эффективности необходимо учитывать всех стейкхолдеров, участвующих в цепочке создания ценности этого продукта. В результате стратегическая карта показателей в индустрии гостеприимства трансформируется и приобретает два измерения. В первом из них, представлены четыре тематические области (классические перспективы BSC, дополненные с учетом современных реалий как экономики в целом, так и индустрии гостеприимства в частности), составляющие основу карты показателей гостеприимства: финансовая перспектива с точки зрения затратной составляющей; клиентская перспектива с точки зрения онлайн-репутации; перспектива бизнес-процессов с точки зрения внедрения инноваций; перспектива обучения и роста с точки зрения сотрудников.

Во втором измерении каждая из этих перспектив конкретизируется через призму интересов четырех различных заинтересованных сторон: менеджеров, партнеров по бизнесу, гостей и академических экспертов индустрии.

В результате структура стратегической карты показателей эффективности в индустрии гостеприимства представляет двумерную панораму: тематическое измерение и точки зрения различных стейкхолдеров (рис. 1).

Финансовая перспектива с точки зрения затратной составляющей

Финансовая перспектива, основанная на стратегии и видении бизнес-единицы, играет ключевую роль. Фактически, до фундаментальной работы Каплана и Нортон инструменты управления, используемые для понимания контроля и развития бизнеса, в основном были сосредоточены именно на этом аспекте. Хотя основная идея, лежащая в основе их сбалансированной системы показателей, заключается в том, чтобы расширить кругозор менеджера до нефинансовых целей, центр тяжести в арсенале инструментов любого менеджера все равно сосредоточен в финансовой плоскости. Однако, представленная модель фокусируется на финансовой составляющей через призму затрат. С агрегированной точки зрения, прибыль зависит только от двух измерений: доходов и затрат. В связи с тем, что роль затрат в индустрии гостеприимства постоянно возрастает, целесообразно сосредоточиться именно на втором измерении. С точки зрения менеджера, постоянный рост фуджоста (в ресторанном бизнесе), комиссионных, выплачиваемых турагентствам (в гостиничном секторе), вынуждают искать способы постоянного улучшения и трансформирования бизнес-модели. С позиции гостей видится актуальным вопрос о реальных факторах затрат, для определения корректных областей потенциального сокращения затрат.

Перспективы BSC	Перспективы BSCh*	Менеджеры	Партнеры по бизнесу	Клиенты	Академическое сообщество
Финансы	Затраты	производительность	управление доходами и экономия затрат	истинные факторы затрат в гостеприимстве	управление продажами, доходами и затратами
Клиенты	Онлайн-репутация	конверсия	управление целевой аудиторией	корреляция между отзывами и посещениями	факторы создания клиентского опыта
Бизнес-процессы	Инновации	новые бизнес-модели и форматы деятельности	распределение и ценообразование	изменение пожеланий клиентов	управление инновациями
Обучение и рост	Сотрудники	квалификация и опыт сотрудников	рекрутинг 2.0 или 3.0?	стандарты качества	эффективность обучения на рабочем месте

BSCh* – сбалансированная система показателей в индустрии гостеприимства

Рисунок 1. Модель двумерной стратегической карты для бизнес-единиц индустрии гостеприимства
 Figure 1. Model of a two-dimensional strategic map for business units of the hospitality industry

Клиентская перспектива с точки зрения онлайн-репутации

В краткосрочный период управление с упором на финансовые меры может увеличить прибыль. Однако такая процедура полностью игнорирует долгосрочную перспективу. Нередко можно услышать от менеджеров, что они увеличивают выручку и трафик за определенный период, упуская из виду целостную долгосрочную перспективу. Однако удовлетворенность и лояльность клиентов очень важны для устойчивого успеха в индустрии гостеприимства. В последние годы опросы удовлетворенности клиентов стали проводиться в Интернете, что означает переход от традиционных мнений, влияющих на ответы (например, газет, журналов или рекламы), к каналам онлайн-обзоров. Личные рекомендации и отзывы имеют наибольшее воздействие на решение клиентов о посещении того или иного развлекательного заведения, отеля или ресторана (об этом заявили 96% от более 1000 опрошенных в ходе исследования, проведенного Немецкой ассоциацией интернет-путешествий [24]).

Перспектива бизнес-процессов с точки зрения внедрения инноваций

Оглядываясь назад, на развитие индустрии гостеприимства в последние годы, можно сказать, что во всей отрасли потребовались фундаментальные изменения. Бизнес-единицы индустрии были вынуждены трансформироваться, модернизироваться или обновляться за счет разработки, производства и маркетинга новых услуг или за счет изменения конфигурации пакетов продуктов. Таким образом, разработка продукта становится все более важной, особенно в условиях растущей конкуренции. Хотя актуальность и необходимость новых продуктов были признаны, менеджменту инноваций в секторе услуг в целом и в индустрии гостеприимства в частности, уделялось меньше научного и практического внимания [25]. Фактически, индустрия гостеприимства в прошлом не была очень инновационным сектором. Тем не менее, изменение условий, в первую очередь обусловленное цифровизацией (летом 2021 г.

будет запущен национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства», в котором значительное внимание уделено цифровизации в части перевода всех услуг, связанных с осуществлением туристской деятельности, в электронную форму; формирования экосистемы, объединяющей всех участников рынка на онлайн-платформе для формирования лучшего клиентского опыта, интегрированной с внешними источниками данных и социальными платформами; развития сервисов онлайн-построения туристических маршрутов с возможностью покупки билетов и бронирования гостиниц и др.). Усиление конкуренции со стороны как внешних, так и внутрироссийских игроков всё больше и больше бросает вызов индустрии.

Перспектива обучения и роста с точки зрения сотрудников

Сегодня, несмотря на возрастающую роль визуального восприятия клиентами материальных активов (интерьер, концепция, масштабы), нематериальные активы, такие как человеческий капитал, всё еще преобладают. А для менеджеров набор и удержание квалифицированных сотрудников представляет одну из самых сложных проблем. К тому же крупные сетевые операторы индустрии, ввиду постоянного увеличения их рыночной доли, все больше ориентируются на хорошо образованных сотрудников. Если в прошлом для построения карьеры было достаточно стажировки, сегодня все большее число крупных сетевых операторов требует дополнительных сертификатов.

Полученные результаты. Ключевой характеристикой этой модели является представление комбинации финансовых и нефинансовых показателей, каждый из которых сравнивают с определенным целевым значением (обычно известным как ключевые показатели эффективности – KPI) в одном кратком отчете.

Первый шаг перехода стратегии на операционный уровень – анализ выполнения ключевых показателей эффективности. Рисунок 2 иллюстрирует фрагмент расчета KPI одного из красноярских ресторанов.

Name	Value	Measure	Target	Progress	Value YTD 2021-01-01 - 2021-05-18
Карта ключевых показателей эффективности	86.237	%	100	86.24%	85.987
Финансы	94.117	%	100	94.12%	94.117
Рост производительности	96.805	%	100	96.8%	96.805
Средний чек	686	P	850	80.71%	686
Оборачиваемость стола	3.5	#	3.1	112.9%	3.5
Увеличение трафика гостей	72	%	100	72%	72
Рост рентабельности	91.429	%	100	91.43%	91.429
Рост выручки	3.2	%	3.5	91.43%	3.2
Клиенты	72	%	100	72%	71
Повышение качества обслуживания		%			70
Индекс потребительской лояльности NPS	2.1	#	2	99.38%	2.1
Количество рекламаций		%			70
Актуализация базы клиентов	50	%	100	50%	50
Внедрение новых услуг/форматов	100	%	100	100%	100
Увеличение трафика гостей	72	%	100	72%	72
Индикатор первого опыта	84	%	100	84%	84
Рост конверсии	0.3	%	0.5	60%	0.3
Повышение качества обслуживания		%			70

Рисунок 2. Выполнение ключевых показатели эффективности ресторана KPI, апрель 2021 г. (фрагмент)

Figure 2. Implementation of key restaurant performance indicators KPI, April 2021 (fragment)

Второй шаг предполагает построение последовательной и надежной структуры, которая представляет собой сеть отношений, ведущих к достижению целей и реализации стратегии. Эта структура известна как «стратегическая карта», которая представляет собой серию причинно-следственных связей между целями четырех перспектив сбалансированной системы показателей. Причинно-следственные карты выражают суждение о том, что определенные события или действия приведут к определенным результатам. Стратегическая карта смешивает различные метрики: финансовые и операционные, а также качественные и количественные. Она также связывает долгосрочные стратегические цели с краткосрочными действиями. Брейер М. и др. [26] указывают, что BSC отражает баланс между краткосрочным оперативным контролем и долгосрочным видением, стратегией и целями, отстающими и опережающими показателями, а также между внешними и внутренними перспективами эффективности. На рис. 3 представлена стратегическая карта одного из ресторанов Красноярска.

Следующий шаг применения модели BSC – анализ результатов выполнения KPI в разрезе каждой перспективы, выявление «узких мест» и корректировка целевых значений ключевых показателей при необходимости (рис. 4).

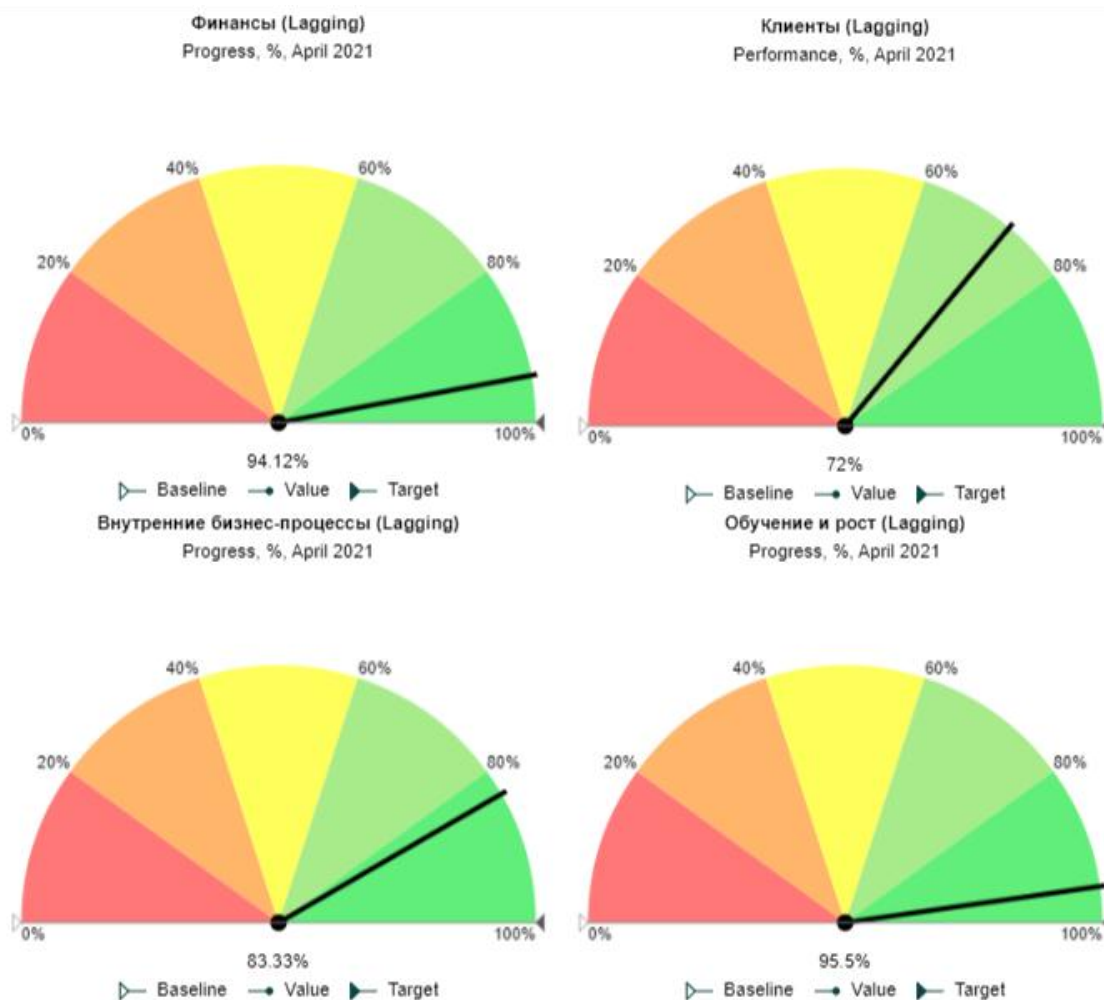


Рисунок 4. Результаты измерения KPI ресторана по каждой перспективе BSC, апрель 2021 г.

Figure 4. Restaurant KPI measurement results for each BSC perspective, April 2021

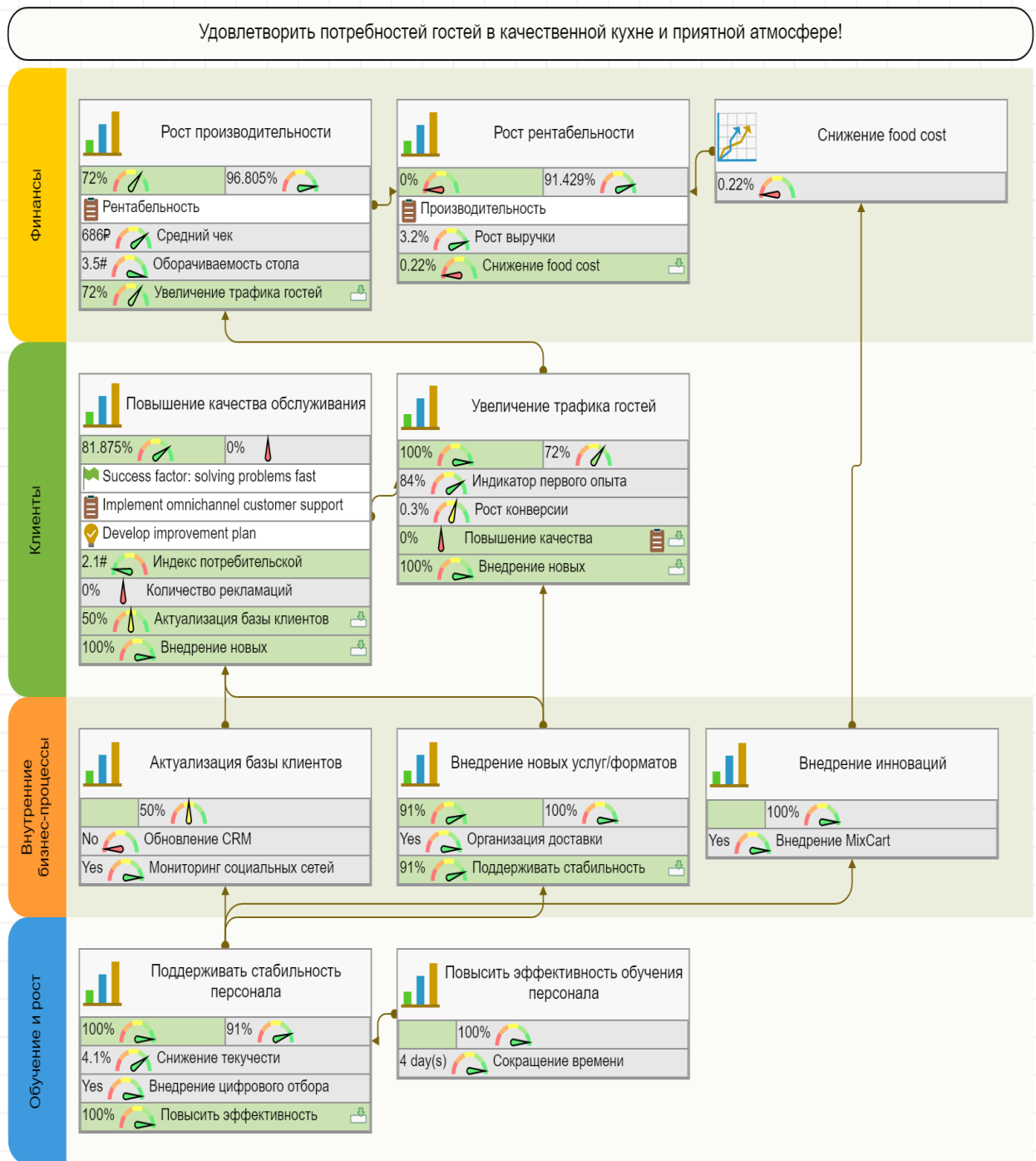


Рисунок 3. Стратегическая карта ресторана, апрель 2021 г.
 Figure 3. Strategic map of the restaurant, April 2021

Выводы и дискуссионные вопросы. Индустрия гостеприимства – это сложный и многогранный сектор экономики, который постоянно расширяется. Он включает крупных сетевых операторов, а также малые и средние бизнес-единицы. Все эти субъекты объединяет сложная бизнес-структура, в которой переплетены взаимосвязанные виды деятельности под одной крышей.

В настоящее время конкурентная среда в индустрии гостеприимства становится все жестче и динамичнее, несмотря на значительное «сжатие» за время пандемии COVID-19. В этот период все острее выступают вопросы повышения ценности бизнеса с помощью инициатив, которые включают изменения в способах выполнения работы, а также в процессах и бизнес-моделях. Эти инициативы должны носить все более стратегический характер, чтобы обеспечить соответствие целям. Все большее число бизнес-субъектов используют инструменты измерения степени достижения этих целей. Однако более ранние традиционные системы были сосредоточены на финансовых факторах, и не включали другие важные нефинансовые области, которые необходимо учитывать в процессе стратегического управления.

Модель BSC преодолевает некоторые проблемы, связанные с традиционными показателями эффективности. В этой системе подчеркивается важность сбалансированности четырех областей: финансов, клиентов, внутренних бизнес-процессов, а также перспектив обучения и роста. Кроме того, BSC интегрирует стратегические цели бизнес-единицы с учетом этих четырех перспектив. Это исследование предлагает несколько полезных дополнений модели BSC, в частности:

1) уточнение классических перспектив с учетом современных реалий, как экономики в целом, так и самой индустрии гостеприимства (финансовая перспектива с точки зрения затратной составляющей; клиентская перспектива с точки зрения онлайн-репутации; перспектива бизнес-процессов с точки зрения внедрения инноваций; перспектива обучения и роста с точки зрения сотрудников);

2) конкретизация каждой из этих перспектив через призму интересов четырех различных заинтересованных сторон (менеджеров, партнеров по бизнесу, гостей и академических экспертов в сфере гостеприимства).

Однако, несмотря на все преимущества использования BSC как инструментария стратегического управления в индустрии гостеприимства, модель не лишена критических замечаний, большинство из которых сводятся к следующим пунктам.

- **Фильтрация.** Наиболее распространенная критика BSC связана с выбором конкретных метрик отчетности. Идея ограниченного количества метрик в каждой перспективе снижает ценность ключевых показателей [27].

- **Причинно-следственная связь.** Еще одна критика указывает на то, что причинно-следственные связи между четырьмя перспективами неоднозначны и в лучшем случае слабы [28].

- **Кластеризация.** Объединение показателей в четыре перспективы также подвергаются критике: некоторым бизнес-единицам может потребоваться более четырех перспектив, или названия перспектив, возможно, потребуется изменить в соответствии с потребностями индустрии.

Другие критические замечания акцентируют внимание на том, что BSC не включает экологические, общественные или социальные аспекты, которые вызывают растущую озабоченность у заинтересованных сторон и могут негативно повлиять на эффективность, если не будут должным образом оценены. Кроме того, BSC не учитывает конкуренцию или технологическое развитие, что делает модель статичной в глобальной среде, где конкуренция и технологии постоянно меняются [29]. Кроме того, некоторые исследователи [11, 30] утверждают, что любого рода планирование бесполезно, потому что бизнес-единицы слишком механистичны и устойчивы к

изменениям вследствие жесткости организационной культуры. Некоторые критики BSC считают, что система не включает еще ряда нематериальных факторов, таких как имидж, компетенции, культура, внешние заинтересованные стороны и моральный дух сотрудников.

Дискуссионными по сей день остаются и вопросы стандартизации показателей эффективности бизнес-единиц в индустрии гостеприимства, представляя направления для дальнейших исследований.

Библиографический список

1. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2020: Стат. сб. [Текст] / Росстат. – М., 2020. – 1218 с.
2. Baum, T., Hai, N.T.T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 32, 2397–2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>
3. Neely, A.D., Gregory, M.J. and Platts, K.W. (1995). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15 (4), 80-116.
4. Harbour, J.L. (1997). *The Basics of Performance Measurement*. Quality Resources, New York, NY.
5. Armstrong, M. and Baron, A. (2004). *Managing performance: performance management in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development
6. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
7. Pikkemaat, B., Peters, M. (2006). Towards the measurement of innovation - a pilot study in the small and medium sized tourism industry. *J. Qual. Assur. Hosp. Tour.* 6, 89–112. https://doi.org/10.1300/J162v06n03_06.
8. Gomes, J. and Romão, M. (2014). Advantages and limitations of Performance Measurement Tools: The Balanced Scorecard, Conference: IADIS Information Systems, [Electronic source]: Urrl://www.researchgate.net/publication/260479716_ADVANTAGES_AND (Date of access 18.04.2021).
9. Khairat, G. M. (2015) The Balanced Scorecard Approach as a Tool for Performance Evaluation in the Hospitality. *Industry Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 2(12), 135- 158.
10. Moulin, M. (2004). Eight essentials of performance measurement, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 17 (3), 110-112.
11. Neely, A., Adams, C., and Kennerley, K. (2002). *The performance prism: the scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times Prentice Hall.
12. Israeli, A.A., Reichel, A. (2003). Hospitality crisis management practices: the Israeli case. *Int. J. Hosp. Manag.* 22, 353–372. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00070-7).
13. Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *Ieee Trans. Eng. Manag.* 1–18. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>.
14. Sigala, M., (2020). Tourism and COVID-19: impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *J. Bus. Res.* <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>.

15. Kallmuenzer, A., Kraus, S., Peters, M., Steiner, J., Cheng, C.-F., (2019). Entrepreneurship in tourism firms: a mixed-methods analysis of performance driver configurations. *Tour. Manag.* 74, 319–330. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.002>.
16. Чаплина, А.Н. Стратегическое развитие торговой сети на основе системы сбалансированных показателей [Текст] / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова, И.А. Максименко // Проблемы современной экономики. – 2016.– №4 (60). – С. 204-208.
17. Ivankovič, G.; Jankovič, S. and Peršič, M. (2010) Framework for Performance Measurement in hospitality industry – Case study Slovenia . *Ekonomiska istraživanja, Economic research journal*, 23(3), 12-23.
18. Thomas, R., Wood, E. (2014). Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tour. Manag.* 45, 39–48. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.03.012>.
19. Wadongo, B., Edwin, O. and Oscar, K. (2010) Managerial roles and choice of performance measures in the Kenyan five-star hotels using a cross-sectional correlational design. *Managing Leisure*, 15 (1), 17– 31.
20. Saebi, T., Lien, L., Foss, N.J., (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Plann.* 50, 567–581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
21. Atkinson, A, Waterhouse, J. and Wells, R. (1997) A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement . *Sloan Management Review*, 38, 52-58.
22. Balanced Scorecard Collaborative (2010) Learning Centre Section, FAQs and Glossary, [Electronic source]: [Urll:// https://www.bscoll.com/bsc_online/learning/faqs/index.cfm?id=D84E0D4C-BDC5-11D4-A8C400508BDC96C1](https://www.bscoll.com/bsc_online/learning/faqs/index.cfm?id=D84E0D4C-BDC5-11D4-A8C400508BDC96C1). (Date of access 22.04.2021)
23. Franceschelli, M.V., Santoro, G., Candelo, E., (2018). Business model innovation for sustainability: a food start-up case study. *Br. Food J.* 120, 2483–2494. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2018-0049>
24. WKO (2020). Tourismus in Zahlen: Österreichische Und Internationale Tourismus- Und Wirtschaftsdaten. [Electronic source]: <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeit-wirtschaft/tourismus-freizeitwirtschaft-in-zahlen-2020.pdf>. (Date of access 18.04.2021).
25. Пахомчикова, Е.О. Индустрия гостеприимства: эволюционный подход: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] /Елена Олеговна Пахомчикова. – Иркутск, 2015 – 192 с.
26. Breier, M., B., Kallmuenzer A., Clauss T., Gast J. Kraus S., Tiberius V. (2021) The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis *International Journal of Hospitality Management*, 102723 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>
27. Kallmuenzer, A., Peters, M. (2018). Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms: a comparative study. *Int. J. Hosp. Manag.* 70, 66–74. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.022>.
28. Cheah, S., Ho, Y.-P., Li, S. (2018). Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries. *Sustainability* 10, 3952. <https://doi.org/10.3390/su10113952>.
29. The KPI Institute (2014) Balanced Scorecard Review, [Electronic source]: [www.http://.balancedscorecardreview.com/](http://www.balancedscorecardreview.com/) (Date of access 22.04.2021)
30. Bolton, R., Hannon, M. (2016). Governing sustainability transitions through business model innovation: towards a systems understanding. *Res. Policy* 45, 1731–1742. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.05.003>

Reference

1. Regions of Russia. Socio-economic indicators. 2020. M. Rosstat. 1218 p.
2. Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *Int. J. Contemp. Hospice. To manage.* 32. 2397-2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>
3. Neely, A. D., Gregory, M. J. & Platts, K. W. (1995). Designing a performance measurement system: A literature review and research program. *International Journal of Operations and Production Management.* 15 (4). 80-116.
4. Harbour, J. L. (1997). *Fundamentals of performance measurement.* Quality resources, New York, New York.
5. Armstrong, M. & Baron, A. (2004). *Performance Management: Performance management in action.* London: Chartered Institute of Personnel and Development
6. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). Balanced Scorecard - Indicators that determine Performance. *Harvard Business Review.* 70(1). 71-79.
7. Pikkemaat, B. & Peters, M. (2006). On the way to measuring innovation-a pilot study in the small and medium-sized tourism industry. *Assur. Hospice. Tour.* 6. 89-112. https://doi.org/10.1300/J162v06n03_06
8. Gomez, J. & Romao, M. (2014). Advantages and limitations of performance measurement tools: Balanced Scorecard, Conference: IADIS Information Systems. Url: // [www. researchgate. net / publication/260479716_ADVANTAGES_AND](http://www.researchgate.net/publication/260479716_ADVANTAGES_AND) (Accessed 18.04.2021).
9. Khairat, G. M. (2015) An approach to a balanced scorecard as a tool for evaluating efficiency in the hotel business. *Industry Journal of the Association of Arab Universities of Tourism and Hospitality.* 2(12). 135- 158.
10. Moulin, M. (2004). Eight Fundamentals of Measuring Effectiveness, *International Journal of Quality Assurance in Healthcare.* 17 (3). 110-112.
11. Neely, A., Adams, K., & Kennerley, K. (2002). *Performance Prism: a system of metrics for measuring and managing business success.* London: Financial Times Prentice Hall.
12. Israel, A. A. & Reichel, A. (2003). The practice of crisis management in the field of hospitality: the Israeli case. *Int. J. Manag.* 22. 353-372. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(03\)00070-7](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(03)00070-7).
13. Klaus, T., Abebe, M., Tangpong, S., & Hok, M. (2019). Strategic flexibility, innovative business model, and firm performance: an empirical study. *Trans. Eng. Manag.* 1-18. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>.
14. Sigala M. (2020). Tourism and COVID-19: impacts and implications for the development and recovery of industry and research. *J. Bus. Res.* <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>.
15. Kallmuenzer, A., Kraus, S., Peters, M., Steiner, J. & Cheng, C.-F., (2019). Entrepreneurship in travel companies: analysis of performance driver configurations using mixed methods. *Tour. Manag.* 74, 319-330. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.002>.
16. Chaplina, A. N., Gerasimova, E. A. & Maksimenko I. A. (2016). Strategic development of the trade network on the basis of the system of balanced indicators. *Problems of the modern economy.* 4 (60). 204-208.
17. Ivankovic, G.; Jankovic & S. I. Persic. M (2010) Frameworks for Measuring Efficiency in the hospitality industry-A Case study Slovenia . *Economic History. Journal of Economic Research.* 23(3). 12-23.
18. Thomas, R. & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: rethinking and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tour. Manag.* 45. 39-48. <https://doi.org/10.1016/J.Thurman.2014.03.012>.

19. Wadongo, B., Edwin, O. & Oscar, K. (2010) Managerial roles and performance indicator selection in Kenyan five-star hotels using cross-sectional correlation design. *Leisure management*. 15 (1). 17– 31.
20. Saebi, T., Lien, L. & Foss, N. J., (2017). What drives the adaptation of the business model? The impact of opportunities, threats, and strategic orientation. *Far plan*. 50. 567-581. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.006>
21. Atkinson, A, Waterhouse, J. & Wells, R. (1997) A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*. 38. 52-58.
22. Section of the Balanced Scorecard Collaborative Training Center (2010), Frequently asked questions and Glossary URL: https://www.bscol.com/bsc_online/learning/faqs/index.cfm?id=D84E0D4C-BDC5-11D4-A8C400508BDC96C1. (Accessed 22.04.2021)
23. Franceschelli, M. V., Santoro, G. & Candelo, E. (2018). Innovative Business Model for Sustainable Development: a case study of a food startup. *Br. Food J.* 120. 2483-2494. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2018-0049>
24. WKO (2020). Tourism in Zahlen: Osterreichische Und Internationale Tourismus-Und Wirtschaftsdaten. URL: <https://www.wko.at/branchen/tourismus-freizeitwirtschaft/tourismus-freizeitwirtschaft-in-zahlen-2020.pdf>. (Accessed 18.04.2021).
25. Pakhomchikova, E. O. (2015). The hospitality industry: an evolutionary approach. *Irkutsk*. 192 p.
26. Breier, M., B., Kallmuenzer A., Clauss T., Gast J. Kraus S. & Tiberius V. (2021) The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*. 102723. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>
27. Kalmunzer, A. & Peters, M. (2018). Innovation and control mechanisms in family tourism and hospitality firms: a comparative study. *Int. J. Manag.* 70. 66–74. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.022>.
28. Cheah, S., Ho, Y.-P. & Li, S. (2018). An innovative business model for sustainable operation in the retail and hospitality industries. *Sustainability* 10. 3952. URL: <https://doi.org/10.3390/su10113952>.
29. Review of balanced indicators of the KPI Institute (2014). URL: [www.http//.balancedscorecardreview.com/](http://www.balancedscorecardreview.com/) (Accessed 22.04.2021)
30. Bolton, R. & Hannon, M. (2016). Managing transitions to sustainable development through Business Model innovation: towards a Systemic Understanding. *Res. Politics*. 45. 1731-1742. URL: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.05.003>