

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Єрмаченко В.Є.

Харківський державний університет харчування та торгівлі

Журавльова С.М.

Запорізький національний технічний університет

Досліджено систему критеріїв та показників, які дають можливість порівнювати роботу готельних підприємств. Розглянуто використання системи збалансованих показників на підприємствах готельного господарства. Розгляд різних перспектив при формуванні та реалізації стратегії є характерною рисою концепції збалансованої системи показників та її ключовим елементом. Це дає можливість вдосконалити управління готельними підприємствами в умовах глобалізації. У статті також були розглянуті стратегії які можливо використовувати на підприємствах готельного господарства.

Ключові слова: готельне господарство, збалансована система показників, управління, стратегії розвитку, готельна послуга.

Постанова проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Становлення ринку готельних послуг в Україні виявило цілий комплекс проблем і протиріч, пов'язаних з труднощами переходу готельних підприємств до нових умов господарювання. В Україні готельні підприємства стикаються з проблемами підвищення конкурентоспроможності на національному і міжнародному ринках, підвищенням ефективності управління і прибутковості бізнесу. Вдосконалення управління можна розглядати як один з чинників підвищення ефективності діяльності готельних підприємств.

У сучасних умовах готельний бізнес, перебуваючи під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, вимушений шукати нові інструменти і методи управління, засновані на системних і комплексних підходах. Нині для розвитку світової готельної індустрії характерна глобалізація та інтеграція бізнесу, тобто перспективність розвитку підприємств, що функціонують у сфері надання готельних послуг, які підтверджуються сьогодишнім станом індустрії туризму і відпочинку, в цілому, а також рівнем конкуренції в цій сфері.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. У розробку питань організації та удосконалення управління підприємствами готельного бізнесу вагомий внесок зро-

били вітчизняні та зарубіжні вчені, передусім такі як: Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова, Л.І. Нечаюк, Х.Й. Роглев, В.К. Федорченко, Г.Б. Мунін, Скобкін, С.І. Байлик, В.І. Карсекін та ряд інших, якщо і приділяють увагу проблемам розвитку готельних підприємств, то тільки як одній з складових галузі туризму, тобто досить скорочено і неповно.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розглянути стратегії та вплив збалансованої системи показників на розвиток готельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасний готельний бізнес як економічне явище: має індустріальну форму; виступає у вигляді готельного продукту та послуги, які не можуть накопичуватися і транспортуватися; створює нові робочі місця і стає часто піонером освоєння нових районів і сприяє прискореному розвитку національної економіки; виступає як механізм перерозподілу національного доходу на користь країн, що спеціалізуються на готельному бізнесі; є мультиплікатором росту національного доходу, зайнятості і розвитку місцевої інфраструктури і зростання рівня життя місцевого населення; характеризується високим рівнем ефективності і швидкою окупністю інвестицій; є ефективним засобом охорони природи і культурної спадщини; поєднується з багатьма галузями господарства і видами діяльності людини.

Підприємства готельного господарства у галузевому комплексі сфери туризму займають провід-

Таблиця 1

Усереднені та нормативні характеристики (оцінки) показників готельних підприємств

Показники	Світові	Європа	Росія	Україна	Запоріжжя
Частка зайнятого у готелях працездатного населення, %	8	10,3	3,2	0,13	0,15
Кількість зайнятих у галузі на один номер, осіб/номер	0,99	1,02	0,8	0,6	0,7
Payroll – питома вага зарплатні у витратах, %	20	25	17	12	14
Середнє завантаження номерного фонду, %	60	65	55	24	30
ARR – середній тариф номера, дол. США	122	117	172 (Москва)	130 (Київ) 64 – 550	20 – 75
RevPar – виторг на один номер у день (прибутковість номерного фонду), дол. США	84	107	70	11	12
TrevPAR – загальний дохід на номер у день, дол. США	130	150	123	21	24
GOPPAR – валовий операційний прибуток на номер, дол. США	30	50	12	-3,84	-5,36
Рентабельність (ставка прибутковості), %	10 – 12	10	15 – 20	8 – 15	12
Забезпеченість готельними номерами на 1 тис. жителів	6 – 11	10 – 12	7,2 (Москва)	0,92	0,67
Середні строки окупності, років	8 – 10	10	7 – 8	8 – 12	9 – 11
Вартість будівництва або реконструкції, тис. доларів за 1 кв. м	1,3 – 1,9	5 – 9	6 – 8	1 – 5	2 – 4
Питома вага одномісних номерів, %	65	70 – 80	55	47,4	52
Загальна площа одного номера, кв. м.	16 – 36	30	27	22,8	30,3

Джерело: [1]

не місце, становлячи один із найперспективніших напрямів діяльності. Світове готельне господарство демонструє стійку динаміку зростання як номерного фонду, так і якості послуг, але такі тенденції зовсім не характерні для України [1].

На відміну від оцінювання базових характеристик готельного господарства України в регіональному аспекті, більш важливими і значущими є структурні елементи і фактори впливу на діяльність підприємств готельного сектору, як основних суб'єктів господарювання. Внаслідок впливу численних факторів на ринку готельних послуг склалася ситуація, за якої співвідношення попиту і пропозиції в різних регіонах, містах та готельних закладах є неоднаковим.

Існуючі розбіжності між кон'юктурою ринку готельних послуг різної цінової групи та категорій є достатньо суттєвими, що має бути об'єктом економічних досліджень, основна мета яких – раціонально управляти в розрізі регіону та підприємства ресурсами для подальшого розвитку готельного комплексу.

Для управління готельним підприємством, організації функціонального і технологічного процесів запропонована система критеріїв та показників, які

дають можливість порівнювати роботу готельних підприємств, оскільки існуюча статистика функціонування готелів є надто загальною і потребує суттєвого розширення для вирішення як стратегічних, так і оперативних завдань управління [1].

Залежно від мети та досвіду діяльності готелів формуються відповідні стратегії розвитку, які систематизовано в таблиці 2.

В контексті формування стратегії розвитку підприємств готельного господарства економісти звертаються до концепції пошуку балансу в задачах знаходження стійкого стану, розстановки пріоритетів, узгодження інтересів, розподілу ресурсів. Тому у сучасному менеджменті розробка стратегії підприємства і оцінка її ефективності все частіше здійснюються за допомогою систем показників.

Цілісне уявлення про підхід до оцінок економічних систем займає розроблена американськими вченими Р. Капланом і Д. Нортоном система збалансованих показників (СЗП). Питання використання системи збалансованих показників розглянуті також в працях таких вчених як Н.Г. Ольвія, Ж. Рой, М. Веттер, К. Редченко, А.М. Гершун, М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. Аналіз робіт цих вчених свідчить, що в науковій літературі методиці

Таблиця 2

Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж

№	Вид стратегії	Значення та особливості стратегії
1.	Стратегія концентрації (фокусування)	Зосередження зусиль на одному або декількох сегментах ринку, досягнення лідерства на ньому за витратами або за допомогою іміджу. Є доцільною за умов наявності більш ефективних методів оволодіння ринком та переваг стратегії лідерства за витратами.
2.	Стратегія глобалізації	Встановлення тісних зв'язків і створення кому-нікативних мереж за основними напрямками, в якості яких виступають географічні регіони, які постачають основний потік туристів на світовому ринку.
3.	Стратегія розвитку готельного продукту	Своєчасна адаптація готелем своєї продуктової політики до потреб ринку. Згідно досвіду готельних корпорацій вважається, що нові продукти та послуги, орієнтовані на незайняті ділянки ринку, можуть принести готельному підприємству найвищу віддачу. Інновації повинні спиратися на можливості готелю.
4.	Стратегія диференціації.	Передбачає індивідуалізацію продукту або послуги організації від тих, які пропонують в даній галузі конкуренти; потребує наукових досліджень та інноваційних розробок. Підхід до індивідуалізації може приймати різні форми, включаючи імідж, торгівельну марку, технологію, додаткові послуги, тощо.
5.	Стратегія лідерства за витратами	Передбачає жорсткий контроль над витратами, зведення до мінімуму витрат у таких областях, як дослідження і розробки, реклама, тощо.
6.	Стратегія застосування нових технологій	Діяльність готелів повинна відповідати технологічному прогресу, задля забезпечення відповідності змінам споживчого попиту. Базовими технологіями в готельному бізнесі є методи прибирання номерів, рецептури приготування страв у ресторанах, стандарти обслуговування, тощо.
7.	Стратегія створення торгівельної марки	Передбачає створення торгівельної марки, що забезпечить визначення і «впізнання» продукту або послуги з точки зору їх рівня і якості, положення, ціни та престижності.
8.	Стратегія об'єднання торгових марок	Передбачає, що готельні оператори залучають інвесторів порівняно за низькими цінами, за якими можна було придбати торгові марки або готельні мережі, що мали високий потенціал зростання завдяки їх входженню в глобальні франчайзингові програми
9.	Стратегія міжнародного маркетингу	Передбачає, що готельні компанії концентрують свої зусилля з розвитку готельної мережі у великих містах різних країн.
10.	Стратегія національної торгової марки	Компанії гостинності орієнтуються на задоволення місцевого попиту та не концентрують зусилля на проникненні на закордонні ринки. Стратегія вимагає більшого проникнення на внутрішній ринок та більш детального знання місцевої економіки і тенденцій майбутнього розвитку.
11.	Стратегія інтеграції.	Передбачає об'єднання підприємств. Інтеграція може розвиватися за напрямками: вертикально, горизонтально, «вперед» і «назад». Інтеграція «назад» у готельному бізнесі означає придбання одного з підприємств постачальників готелю. Інтеграція «вперед» – придбання/контроль над фірмою, яка раніше набувала послуги готелів, наприклад, туристичної фірми.
12.	Стратегія спеціалізації	Передбачає концентрацію зусиль готельної мережі на потребах одного сегменту без прагнення охопити весь ринок. Мета – задоволення потреб сегмента краще, ніж конкуренти/

Джерело: [2]

збалансованих показників та результатам її застосування приділяється значна увага.

Система збалансованих показників формує механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних факторів успіху, цілей компанії і контроль за їх досягненням через так звані ключові показники ефективності.

Впровадження методики СЗП в сферу готельного господарства є актуальним, оскільки її головною особливістю є тісний зв'язок з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів, до яких залучені всі співробітники підприємства [3].

Методика СЗП орієнтує керівництво організації на адекватний стратегічний розвиток, на відміну від традиційного управління, яке, як правило, здебільшого зосереджене на фінансових показниках.

Розгляд різних перспектив при формуванні та реалізації стратегії є характерною рисою концепції збалансованої системи показників та її ключовим елементом. Формулювання стратегічних цілей, підбір показників і розробка стратегічних заходів за декількома перспективами покликані забезпечити всебічний розгляд діяльності компанії.

Необхідність змін виникає з розуміння стратегічних проблем – зовнішніх та внутрішніх обмежень, що перешкоджають розвитку готельного підприємства, та відповідно до цього формулюються місія, бачення та стратегічні цілі організації.

Місія визначає ціль вищого рівня, яка являє собою призначення компанії, сенс її діяльності для суспільства. Бачення визначається як зображення майбутнього готельного підприємства, окреслене певними часовими межами. Бачення має визначити позицію організації на ринку, її внутрішній устрій, характеризувати передові ресурси. Ціль – це вимірний результат, який планується досягти.

Тож ключовими проблемами, які слід враховувати при розробці стратегії підприємств готельного господарства є:

1. Висока диференціація територій за рівнем соціально-економічного розвитку та інфраструктурного забезпечення. Особливого значення набуває пошук напрямків та механізмів подальшої диверсифікації національної та регіональної економіки. Специфіка територій полягає у тому, що регіон має не лише потенціал для розвитку важкої промисловості, але й всі передумови для формування розгалуженого господарчого комплексу, орієнтованого на розвиток сільського господарства, туризму, сфери обслуговування тощо [3].

2. Повільний розвиток міжнародної співпраці, низька швидкість міжнародного переміщення капіталу, робочої сили; повільна реалізація проектів розвитку регіонів, що пов'язано з недосконалим інституційно-правовим забезпеченням міжнародного співробітництва та неурегульованим механізмом фінансування.

3. Низький рівень інноваційної активності. Незважаючи на високий науково-технічний потенціал, Запорізький регіон характеризується недостатнім рівнем реалізації інновацій, що проявляється як у незначній кількості готельних підприємств, що ініціюють інноваційну активність, так і в незначній частці інноваційної продукції та послуг в загальному їх обсязі.

4. Інтенсифікація міжрегіональної та глобальної конкуренції на ринку готельних послуг. Зростає конкуренція з боку підприємств, що виробляють послуги і послуги-замінники (здача квартир в оренду), та конкуренція за обмежені інвестиційні ресурси розвитку. У зв'язку з цим, якість управління інвестиціями з боку державних органів визначатиме здатність території стати місцем для концентрації та зростання виробництва і послуг, створення сприятливих умов життєдіяльності та самореалізації населення.

5. Дефіцит кваліфікованих кадрів готельного господарства. За наявності позитивної динаміки існує нестача персоналу, пов'язана з відпливом кваліфікованої робочої сили в інші регіони та за кордон [4].

Висновки і пропозиції. В умовах глобалізації світової економіки окремі країни і регіони конкурують між собою за залучення інвестицій і захищені в підвищенні свого рейтингу, поліпшенні іміджу і посиленні інвестиційної привабливості завдяки розвитку підприємств готельного господарства. В цьому відношенні готельне господарство грає важливу функцію, не лише приваблюючи туристів, але і стає важливим чинником підвищення рейтингу відповідного міста, населеного пункту, туристичної дестинації, що може позиціонувати його і навколишній регіон як центр соціально-економічного розвитку.

Робота над розробкою місії і стратегічних цілей дозволяє провести огляд напрямків діяльності готельного підприємства, оцінити їх потенціал і виявити реально існуючі проблем, визначити шляхи їх усунення.

Складова внутрішніх бізнес-процесів СЗП визначає основні внутрішні бізнес-процеси, які необхідно довести до досконалості. Це дозволить підприємству запропонувати такі бізнес-пропозиції споживачам, які допоможуть створити і зберегти клієнтську базу в цільовому сегменті ринку; задовольнити очікування інвесторів відносно високої фінансової прибутковості. Показники цього напрямку зосереджені на оцінці внутрішніх процесів, від яких великою мірою залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових завдань готельного підприємства в цілому.

Правильно складена збалансована система показників забезпечує спільність цілей в організації, оскільки усі параметри спрямовані на виконання єдиної стратегії.

Список літератури:

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: навч. посіб. / Л. Г. Агафонова, О. С. Агафонова. – К.: Знання України, 2002. – 358 с.
2. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / Бланк И. А. – К.: «Эльга», 2003. – 483 с.
3. Актуальні проблеми та перспективи розвитку туристичного і готельно-ресторанного бізнесу в Запорізькому регіоні: монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; ЗНТУ. – Запоріжжя: ТОВ «ЛПКС» ЛТД, 2012. – 400 с.
4. Марущак Т. П. Управління підприємствами готельного господарства різних форм господарювання: автореф. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук / Марущак Т. П. – К., 2002.
5. Мунін Г. Б. Особливості та напрями вдосконалення фінансово-операційного аналізу діяльності готельного бізнесу / Мунін Г. Б. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 10. – С. 108-113.

Ермаченко В.Е.

Харьковский государственный университет питания и торговли

Журавлева С.Н.

Запорожский национальный технический университет

СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА**Аннотация**

Исследована система критериев и показателей, которые дают возможность сравнивать работу гостиничных предприятий. Рассмотрено использование системы сбалансированных показателей на предприятиях гостиничного хозяйства. Рассмотрение разных перспектив при формировании и реализации стратегии является характерной чертой концепции сбалансированной системы показателей и ее ключевым элементом. Это дает возможность совершенствовать управление гостиничными предприятиями в условиях глобализации. В статье также были рассмотрены стратегии которые возможно использовать на предприятиях гостиничного хозяйства.

Ключевые слова: гостиничное хозяйство, сбалансированная система показателей, управления, стратегии развития, гостиничная услуга.

Yermachenko V.Ye.

Kharkiv State University of Food Technology and Trade

Zhuravlova S.M.

Zaporizhzhia National Technical University

STRATEGIES OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF HOTEL INDUSTRY**Summary**

The system of criteria and indexes that give an opportunity to compare work of hotel enterprises is investigated. The use of the system of the balanced indexes in the enterprises of hotel industry is considered. Consideration of different prospects at forming and realization of strategy is a distinguishing feature of conception of the balanced system of indexes and its key element. It gives an opportunity to improve management of hotel enterprises in the conditions of globalization. The article also considers strategies that may be used in the enterprises of hotel industry.

Keywords: hotel industry, balanced system of indexes, management, strategy of development, hotel service.

УДК 336.71:330.131.7 (477)

**ВПЛИВ СИСТЕМАТИЧНОГО ТА СИСТЕМНОГО РИЗИКІВ
НА ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ УКРАЇНИ****Жердецька Л.В.**

Одеський національний економічний університет

У статті надано оцінку сутнісних відмінностей системного та систематичного ризиків. Автором надано характеристику компонентів системного та систематичного ризиків банківської системи України. У дослідженні висунуто та перевірено теоретичне припущення щодо впливу показників, що характеризують системний та систематичний ризики банківської системи на складові ресурсної бази банків України. При розрахунку динаміки складових ресурсів банків України включено вплив валютного курсу. Обґрунтовано напрями та щільність зв'язку між досліджуваними показниками.

Ключові слова: системний та систематичний ризики, банки, ресурсна база банку, власний капітал, кошти клієнтів банку.

Постановка проблеми. Наслідки світової фінансової кризи спонукали учасників та регуляторів фінансового ринку, а також вчених до формування кращого розуміння системного ризику. Нині такі міжнародні організації як Базельський комітет з банківського нагляду та Міжнародний валютний фонд приділяють більше уваги до питань системного ризику: його ідентифікації, оцінки та регулювання. Але на сьогодні не існує єдиної думки щодо визначення системного ризику. Варто зауважити, що досить часто поняття системного та систематичного плутаються один з іншим. Зазначене ускладнює ідентифікацію цих ризиків, а отже їх оцінку на окремі складові банківської звітності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та емпіричні аспекти дослідження систем-

ного ризику досить широко досліджені в працях науковців усього світу. Acharya Viral V, Robert Englea, Eric Jondeaub, Michael Rockinger використовують показник системного ризику (SRISK index), волатильність та кореляцію для кількісного виміру системного ризику [1-3]. Xiao Qin та Chen Zhou визначили особливості системного ризику для банківських систем із незначною кількістю банків [4]. Крім того, Acharya Viral V. Та ін. низку праць присвятили питанням регулювання та запобігання реалізації системного ризику у майбутньому шляхом встановлення додаткових вимог до адекватності капіталу [5].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проте проблеми та особливості оцінки системного ризику в банківській системі України