

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г.

Управління бізнес-процесами
в ГРС

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Вінниця - 2019

УДК 338.488.23 (075.8)

Л 86

*Рекомендовано Вченою радою
Вінницького національного аграрного університету
протокол № 3 від 10.10.2019 р.*

Рецензенти:

Чорна Людмила Олександрівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та оподаткування Вінницького інституту конструювання одягу і підприємництва.

Гарбар Жанна Володимирівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри аграрного менеджменту ВНАУ.

Алескерова Юлія Володимирівна – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування ВНАУ.

Матеріали подані в авторській редакції

Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г. (2019). Управління бізнес-процесами в ГРС: навчальний посібник. Вінниця: ВНАУ. 331 с.

Навчальний посібник з дисципліни «Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанній справі» покликаний сформулювати у здобувачів вищої освіти систему цілісного уявлення про бізнес-процеси, що реалізуються з використанням можливостей сучасної інфраструктури підприємництва: створення власної справи; оцінювання майна; створення підприємства в готельно-ресторанній сфері; планування розвитку готельних підприємств; прогнозування зміни прибутку й рентабельності; планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу; управління фінансами готельно-ресторанного підприємства; кредитування; прогнозування та визначення ймовірності банкрутства; фінансової санації.

Посібник призначений для підготовки магістрантів з готельно-ресторанної справи. Також посібник може бути корисним здобувачам вищої освіти і викладачам економічних спеціальностей, керівникам підприємств і фахівцям, що працюють в сфері гостинності.

УДК 339.138 (075.8)

ISBN 978-966-949-210-4

© В.В. Луцяк, О.Л. Польова, Ю.В. Ставська, Т.Г. Мостенська 2019

© ВНАУ, оригінал-макет, 2019

© ТОВ «ТВОРИ», 2019

ISBN 978-966-949-210-4

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ РИНКОВИХ ВІДНОСИН.	8
1.1. Методологія розробки бізнес-процесів в готелі.	8
1.2. Історичний шлях розвитку підприємств індустрії відпочинку.....	19
1.3. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанної індустрії.	26
1.4. Функції і модель підприємництва.	35
ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	37
ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ.....	38
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	38
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	38
РОЗДІЛ 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК БІЗНЕС-ПРОЦЕС, ЙОГО ЗМІСТ І ХАРАКТЕРИСТИКА СТАДІЙ.	42
2.1. Передумови підприємництва та елементи підприємницького середовища.	42
2.2. Інфраструктура підприємництва.	49
2.3. Технологія створення власної справи	66
ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	76
ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ.....	76
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	77
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	77
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	80
3.1. Сутність та особливості готельних послуг.	80
3.2. Характеристика процесу надання послуг в готелі.....	92

3.3. Умови ефективності структури управління готельно-ресторанним бізнесом.	97
ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	104
ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ.....	104
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	104
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	105
РОЗДІЛ 4. ПРОЦЕС РЕЄСТРАЦІЇ БІЗНЕСУ.....	109
4.1. Процес створення організації в готельно-ресторанній сфері.	109
4.2. Розробка засновницьких документів.....	114
4.3. Процес державної реєстрації підприємницької діяльності.	123
4.4. Процес оцінювання майна.	137
ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	146
ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ.....	146
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	146
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	147
РОЗДІЛ 5. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.	150
5.1. Планування розвитку підприємств на основі результатів дослідження обсягів попиту і можливостей ринку	150
5.2. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу	156
5.3. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі аналізу факторів зовнішнього, безпосереднього й внутрішнього середовищ.....	160
5.4. Процес стратегічного планування й управління в готельно-ресторанному бізнесі.	185
ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	207

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ.....	207
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	207
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	207
РОЗДІЛ 6. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	211
6.1. Управління фінансами готельно-ресторанного підприємства.....	211
6.2. Роль банків у забезпеченні функціонування підприємницьких структур.....	215
6.3. Форми небанківського кредитування, їх характеристика.....	237
ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	243
ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ.....	243
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	244
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	244
РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ БАНКРУТСТВА СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.....	248
7.1. Методичні підходи прогнозування та визначення ймовірності банкрутства підприємств.....	248
7.2. Особливості фінансової санації та банкрутства підприємств різних форм власності та видів діяльності.....	274
ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	281
ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ.....	282
ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ.....	282
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	282
ГЛОСАРІЙ	286
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	304

ВСТУП

З розвитком економіки роль сфери обслуговування посилюється і все більше людей залучаються до її різноманітних галузей. Приблизно 70% ВВП економічно розвинених країн генерується в сфері обслуговування. Зарубіжні вчені, при визначенні ролі сфери обслуговування у розвитку світового господарства, будують різні економічні моделі, на основі яких вони сходяться на думці про те, що економічна діяльність суспільства починається від сільського господарства і далі через індустріалізацію рухається у бік економіки обслуговування.

Індустрія гостинності охоплює різні групи організацій, включно із готелями, мотелями, гостьовими будинками, ресторанами, кафе, магазинами туристськими товарами, парками відпочинку, клубами, інші суб'єкти, які надають соціальні та персональні послуги. А термін «гостинність» завоював особливу популярність в останні роки не тільки в усьому світі, але і в Україні.

Прийняті в останні роки законодавчі і нормативні документи присвячені організації бізнесу і практична їх реалізація вимагають серйозного осмислення вже зробленого і пильної уваги до перспектив розвитку сфери обслуговування та готельно-ресторанного бізнесу зокрема.

Тому важливим є визначення основних задач на вирішення яких орієнтовані сучасні бізнес-процеси в готельно-ресторанному бізнесі в сучасних умовах господарювання, зокрема визначення понять, основних ознак, суб'єктів та принципів підприємництва, обґрунтування місця і ролі готельного і ресторанного бізнесу в системі ринкових відносин; дослідження законодавчого регулювання підприємництва у сфері готельного і ресторанного бізнесу; розгляд підприємництва як процесу; дослідження особливостей організації готельного і ресторанного бізнесу; вивчення процесів формування статутного капіталу підприємств сфери послуг; дослідження особливостей державної

реєстрації і набуття прав суб'єкта підприємництва; планування діяльності у сфері готельного і ресторанного бізнесу; фінансове забезпечення підприємництва у сфері готельного і ресторанного обслуговування.

Реформування сфери обслуговування, оновлення матеріально-технічної бази та створення сучасного ринку туристичних послуг в Україні вимагають перегляду процедур ліквідації і реорганізації підприємств сфери послуг, діагностики банкрутства; дослідження механізмів банкрутства суб'єктів підприємництва у сфері готельного і ресторанного обслуговування.

При підготовці даного навчального посібника були проаналізовані та узагальнені законодавчі та нормативні документи, навчальна і методична література, наукові статті та інші матеріали про управління бізнесом, ресторанну та готельну сфери послуг; питання бухгалтерського обліку та оподаткування, маркетингу та менеджменту в цих сферах, статистичні дані про готельні, туристичні і ресторанні послуги в світі і в Україні, загальний досвід в готельно-ресторанному бізнесі.

В даному посібнику зроблена спроба інтегрувати різноманітні знання в області управління бізнес-процесами в ГРС і описані методи і методики застосування цих знань до специфіки готельної індустрії. На жаль, нині розробок в області управління бізнес-процесами готельно-ресторанного підприємства у вітчизняній науці і практиці дуже мало. У пропонованому виданні даються також обґрунтування застосовуваних методів і методик управління бізнес-процесами, а також описуються процедури їх практичного використання.

Дане видання розраховане на керівників підприємств готельно-ресторанної сфери, менеджерів, які працюють в сфері обслуговування. Навчальний посібник буде цікавий керівникам лінійних підрозділів і вищого рівня. Також, книга буде корисна всім, хто цікавиться питаннями управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному підприємстві.

РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ РИНКОВИХ ВІДНОСИН.

1.1. Методологія розробки бізнес-процесів в готелі.

Незважаючи на те, що лише невелика кількість представників готельного господарства в Україні мають сертифікат ISO 9001 як міжнародне підтвердження відповідного рівня якості системи управління, ідея якості, маркетингової орієнтації, як філософії бізнесу та повсякденної практики все більше поширюється в готельному господарстві [89, 90].

Незалежно від ступеня поінформованості готельного менеджменту, бізнес-процеси можуть розроблятися будь-яким із наступних способів:

- у встановленому порядку – що базується на «ноу-хау» найважливіших параметрів бізнес-процесів, з втручаннями лише в ситуаціях, які мають суттєвий вплив на надійність бізнес-процесу;
- без будь-якого контролю, коли в бізнес-процес розвивається в абсолютно некерованих умовах;
- в частково контрольованих умовах – характеризується моделлю бізнес-процесів відповідно до обраної методології, в умовах, що контролюються за основними параметрами;
- у повністю контрольованих умовах – ті бізнес-процеси, основні параметри яких знаходяться під повним контролем.

Для створення повністю керованого середовища для розробки бізнес-процесів у готелі необхідно, щоб готельні бізнес-процеси були:

- визначені;
- описані;
- структуровані / організовані;
- контрольовані;

- керовані;
- постійно вдосконалювані.

Для забезпечення даних умов необхідно осмислити бізнес-процеси в готелях, тобто надати їм розгорнутої характеристики за обраною методологією. Проблема полягає в тому, що норма ISO 9001: 2000 (Системи управління якістю – вимоги) вимагає доказів управління бізнес-процесами, але методологія розробки бізнес-процесів при цьому не пропонується.

Вибір методології та її визначення, залишається на розгляд керівництва готельного підприємства.

Визначення терміну «процес».

Слово «процес» походить від латинського слова «procedere», що спочатку означало «рухатись» або «йти вперед». За цією формою слова утворився іменник «processus», що перекладається як «процес» і означає «... ряд дій, фаз чи подій, розвиток (у будь-якому напрямку чи формі) та перетворення (входи → результати) будь-чого, що було взято до розгляду (елемент, структура, підсистема, система тощо)».

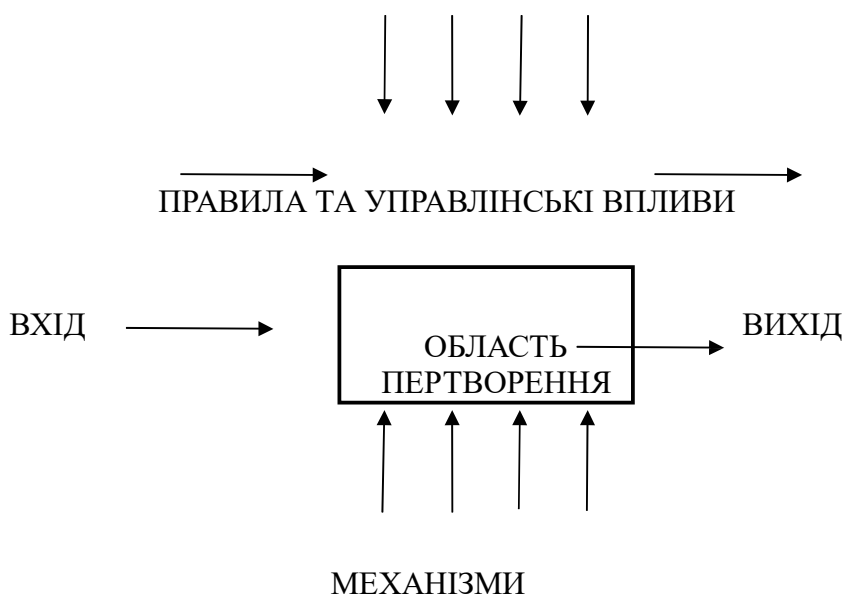


Рис. 1.1 Поняття процесу

Процес також може бути визначений як «перебіг, еволюція чи спосіб, за допомогою якого щось виникло або трансформувалося – це розвиток,

процедура ...». ISO 8402: 1996 визначає процес як «групу взаємозалежних ресурсів і дій, які перетворюють вхідні елементи у вихідні елементи». Кожен процес, таким чином, стає унікальним та особливим. Перетворення входу у вихід – це система складних взаємодій операцій та ресурсів. Це технологія. Міжнародна норма ISO 9000: 2000 визначає процес як «групу взаємопов'язаних або взаємозалежних видів діяльності, які перетворюють входи в результати» [88]. Застосування процесної системи у підприємстві, її визначення та взаємодія, а також управління процесною системою можна назвати «процесним підходом» [90]. Процесний підхід характеризується наявністю постійного управління та зв'язків між певними процесами (у структурі процесів), що є структурними елементами системи управління готелем та поєднанням, взаємодією цих елементів.

При застосуванні в системі управління якістю готелю цей підхід підкреслює важливість наступного:

- розуміння та задоволення запитів гостей;
- необхідність нагляду за бізнес-процесами в умовах створення доданої вартості;
- досягнення результатів бізнес-процесів та їх ефективності;
- постійне вдосконалення бізнес-процесів на основі неупередженої оцінки.

Незалежно від багатьох можливих типів бізнес-процесів та безлічі різноманітних процесних структур, всі бізнес-процеси в готелі можна розділити на три основних типи:

- управлінські процеси;
- ключові процеси;
- процеси підтримки.

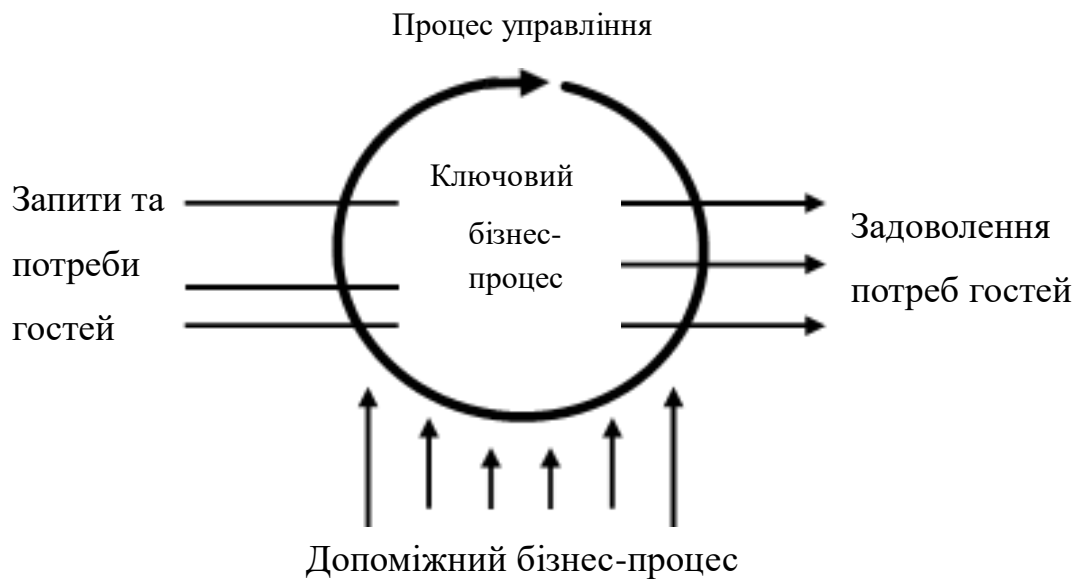


Рис. 1.2. Типи бізнес-процесів в готельних підприємствах

У багатьох галузях промисловості існує більше однієї основної або «макро» групи бізнес-процесів, включаючи: управління діловою системою, управління ресурсами, реалізація продукції та послуг, вимірювання та контроль [88].

Управління бізнес-процесами важливе для розвитку основних бізнес-процесів, а також процесів підтримки. Це бізнес-процеси розвитку, планування, управління якістю та управління готельною організацією. Через цілісність та вплив на основні бізнес-процеси управлінські бізнес-процеси називають вертикальними процесами.

Основні бізнес-процеси орієнтовані на досягнення задоволеності клієнтів (покупців / споживачів), тобто гостей готелю. Вони безпосередньо додають нової цінності продукту, тобто послугі. Вони ставляться у відповідність запитам гостей готелю і є рушієм їх задоволення. Основні бізнес-процеси, процеси виконання чи реалізації – це бізнес-процеси, результат яких у вигляді товару чи послуги має пряму вартість на ринку. План і продукт при їх створенні містяться в основних бізнес-процесах, що є сильно інтегрованими. Основні бізнес-процеси називаються горизонтальними процесами.

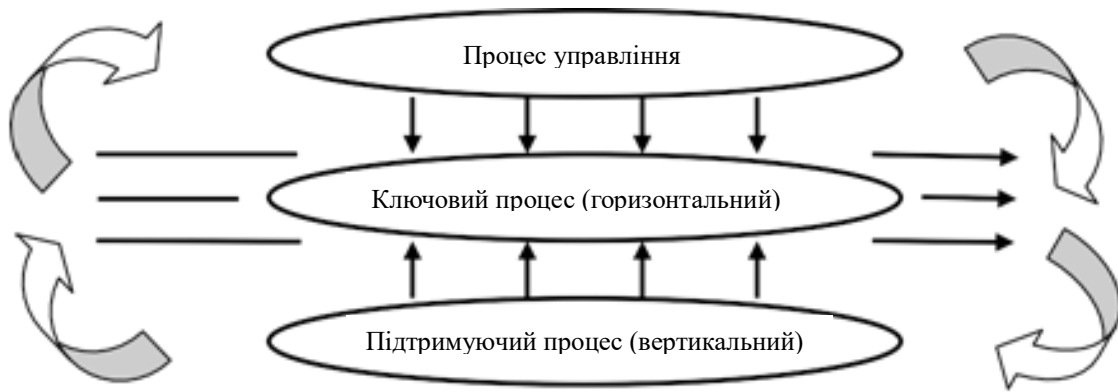


Рис. 1.3. Взаємодія різних типів бізнес-процесів

Процеси підтримки, які також називаються логістичними або ресурсними бізнес-процесами, спрямовані на досягнення задоволення внутрішніх користувачів у структурі готелю. Вони здатні створити додаткову цінність (додану вартість) для гостя. Однак, цей вплив на створення доданої вартості є опосередкованим і здійснюється завдяки підтримці основних бізнес-процесів. Процеси підтримки – це допоміжні бізнес-процеси, що забезпечують підтримку основних бізнес-процесів. Що стосується спрямованості процесів підтримки на основні бізнес-процеси, їх також називають вертикальними процесами.

У структурі процесів готельного господарства одночасно відбуваються численні процеси управління, ключові та підтримки. Вони мають ряд взаємодій. Кожна взаємодія певним чином впливає на результат бізнес-процесів з точки зору задоволення запитів гостей.

Бізнес процеси в готелі.

Повний робочий процес готелю складається з процесів виробничої та сервісної діяльності. Метою виробничої діяльності є надання таких послуг, як: різноманітна їжа, спеціально приготовані напої, хліб, десерти тощо. Мета сервісної діяльності – надання гостям: розміщення, подача страв та напоїв, розваги, продаж товарів, різні ремісничі послуги, прання білизни, прасування тощо [92]. Робочий процес готелю містить усі види діяльності, пов'язані ланцюгом створення вартості. Цей процес починається з визначення всіх

можливих потреб, які може мати гість (турист, покупець тощо) під час поїздки, до повернення, з метою їх максимального задоволення [94].

Таблиця 1.1

Типи бізнес-процесів в готелі

<ol style="list-style-type: none"> 1. Process of hotel management. 2. Process of planning. 3. Process of development. 4. Process of marketing. 5. Process of quality management. 6. Process of environment management. 7. Process of social responsibility management. 8. Process of security/safety at work management. 	Management business processes in a hotel.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Process of producing food and beverages which are specifically prepared. 2. Process of serving meals and beverages. 3. Process of reception and accommodation of guests. 	Core business processes in a hotel.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Process of human resources management. 2. Process of financial management. 3. Process of infrastructure maintenance. 4. Process of information management. 5. Process of purchase. 6. Process of sale. 	Support processes in a hotel.

Визначаючи бізнес-процеси в готелі та поділяючи їх на типи, слід уникати ідентифікації ділових функцій. Істотні відмінності полягають у наступному:

- функція бізнесу – це статична категорія, тоді як бізнес-процес – це динамічна категорія;
- функція бізнесу здебільшого має місце в межах однієї структурної одиниці готелю, і зазвичай має відповідну назву, тоді як процес передбачає залучення більшої кількості суб'єктів;
- функція бізнесу має місце в самому готелі, тоді як процес може містити учасників і за межами організаційної структури готелю, таких, які є важливими для розвитку конкретного бізнес-процесу;
- функцію бізнесу здійснює функціональний менеджер, а процесом керує менеджер бізнес-процесів, ідентифікація цих ролей є винятковою;

- бізнес-процес є одним із можливих внутрішніх аспектів нагляду за витратами, якісними витратами, а функція – ні;
- через всі ці відмінності функція є більш вузькою концепцією, ніж бізнес-процес.

Основним завданням управління готелем під час розробки бізнес-процесів є фактично встановлення, спрямування та опис подій під час трансформації процесом входу у вихід. Для того, щоб можна було виконати це завдання, слід володіти відповідною методологією розробки бізнес-процесів у системі якості. Розробка методології значною мірою залежить від знань про управління якістю. Незалежно від того, яку методологію використовують команди, які розробляють бізнес-процеси, вони повинні залишатися послідовними, застосовуючи єдину методологію при розробці всіх бізнес-процесів у готелі. Керівництво готелю має створити власну методологію або обрати вже існуючу методологію розробки бізнес-процесів. Команди для розробки бізнес-процесів на практиці часто стикаються з проблемою перевірки правильності власних рішень. Далі ми розглянемо один із можливих підходів.

1. Ідентифікація процесу є первинним завданням у розробці бізнес-процесів та вимагає (від команди): визначення процесу, призначення керівника (менеджера) бізнес-процесу, визначення його цілей, визначення вхідних та вихідних запитів, опис механізмів, правил та засобів управління. Після цього слід визначити зовнішніх та внутрішніх споживачів результатів бізнес-процесів, а також визначити етапи процесу як його складові елементи.

2. Контекстна діаграма – це проста графічна модель, що відображає бізнес-процеси на найвищому рівні, з якої видно взаємодію: правила, елементи управління та механізми під час перетворення вхідних даних у вихідні.

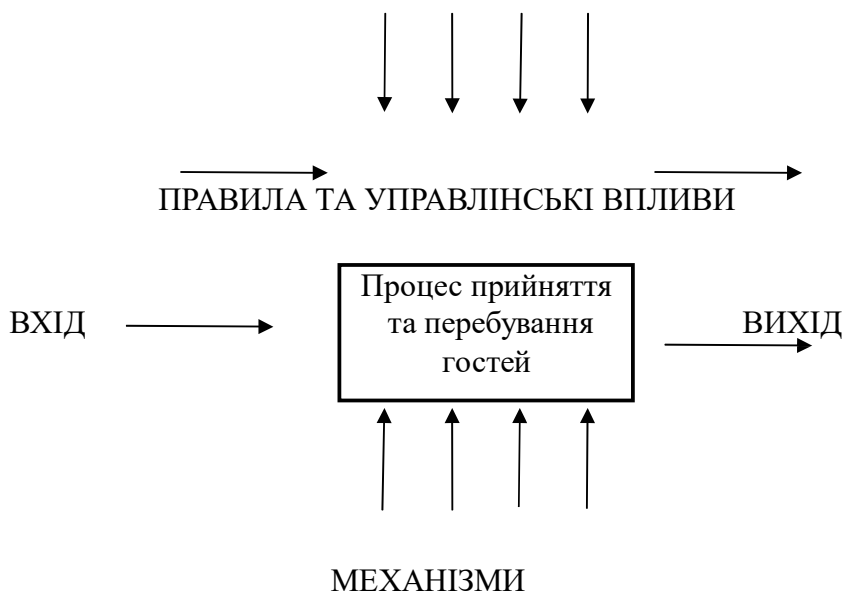


Рис. 1.4. Контекстна діаграма бізнес-процесу в готельному господарстві.

3. Відображення статичної моделі бізнес-процесу представляє логічну послідовність етапів процесу як складових частин бізнес-процесу. На цій фазі розвитку бізнес-процесів визначаються структурні підрозділи в яких розвивається окремий етап процесу і розташовуються контрольні точки в яких будуть відбуватись вимірювання ключових показників.

4. Опис процесу – опис запити, які є наслідком потреб гостей, отримані із специфікацій, норм, правил, розробок, методів та ресурсів. Тут також визначаються запити, цілі та способи їх досягнення, а також дозволені відхилення. Визначаючи дозволені відхилення, ми фактично визначаємо мінімальний рівень якості бізнес-процесу.

5. Діаграма декомпозиції бізнес-процесу – це методологічно підтверджене графічне відображення процесу з усіма його складовими частинами – етапами процесу. Діаграма декомпозиції представляє логічну послідовність розробки етапів процесу. Тут визначається вхід, правила та елементи управління, механізми та вихід кожного етапу процесу. Діаграма декомпозиції являє собою технологію. Вона показує процес прийому та розміщення гостей за етапами процесу, які розвиваються логічно та послідовно. Принаймні один вихід з кожного етапу процесу також є входом для наступного. Етапи процесу прийому та розміщення гостей визначаються наступним чином:

- A-0.1 Аналіз запиту гостя
- A-0.2 Прийом гостя
- A-0.3 Розміщення гостя
- A-0.4 Обслуговування гостя
- A-0.5 Надання послуг та привітання гостя
- A-0.6 Заключні заходи

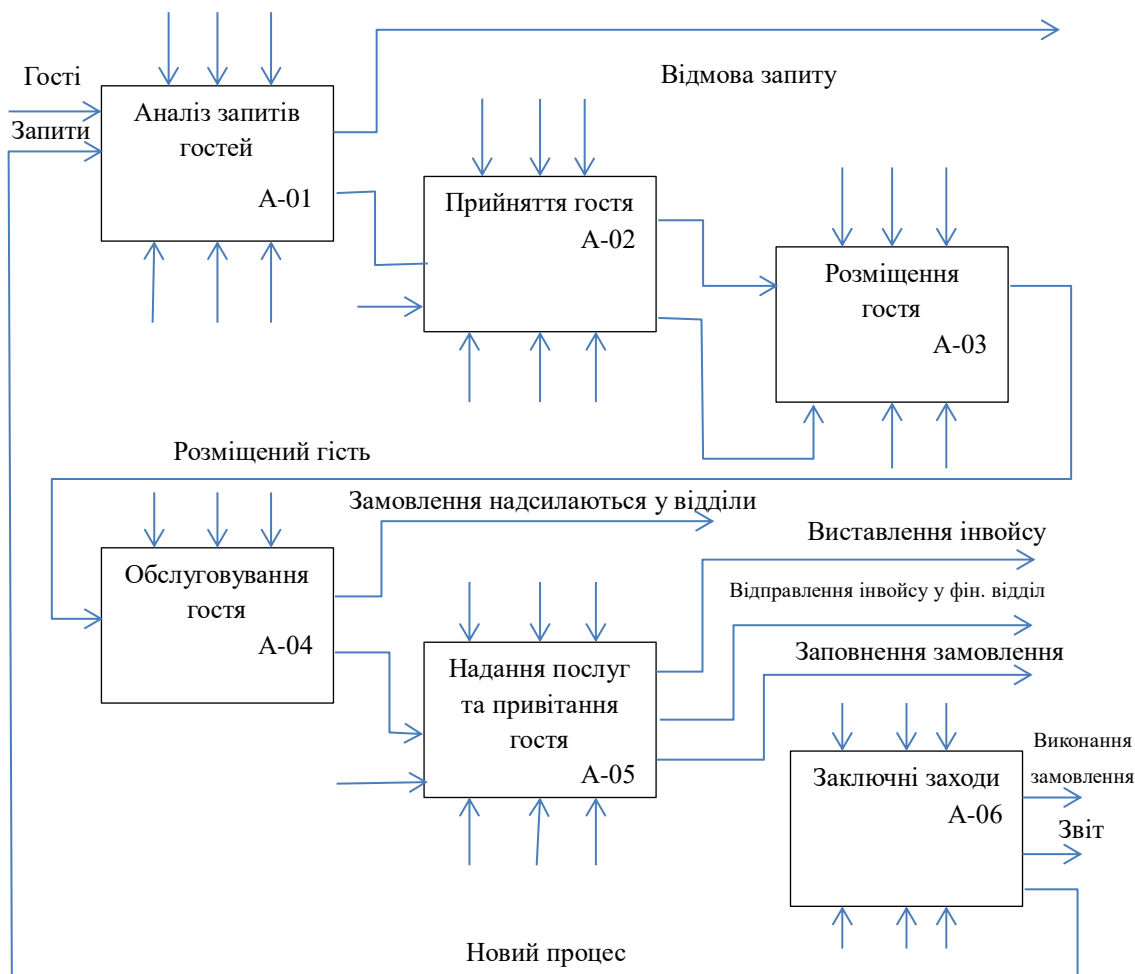


Рис. 1.5. Діаграма декомпозиції процесу приймання та перебування гостей

6. Опис етапів процесу має вказувати вхід, вихід, механізми, правила та елементи управління для кожного етапу процесу, а також визначати структурну готельну одиницю, в якій розвивається певний етап процесу. Також здійснюється письмова процедура в тому випадку, якщо етапи процесу повинні бути додатково задокументовані.

7. Представлення динамічної моделі процесу – це план впровадження розробленого бізнес-процесу у функціональну структуру організації готелю. План показує, в якому структурному підрозділі готелю розробляються заходи кожного етапу процесу і який підрозділ організації відповідає за їх виконання. Створення презентації динамічної моделі бізнес-процесу є необхідною умовою організації процесу.

Таблиця 1.2

Динамічна модель процесу прийняття та перебування гостей

Структурні одиниці	Структурні одиниці										
	Головний менеджмент	Менеджмент якості	Контролінг	Комерційний відділ	Відділ харчування	Відділ розміщення	Рецепція	Відділ перебування	Відділ кадрів	Фінансовий відділ	Партнери
Етапи процесу											
А-0.1 Аналіз запиту гостя				□	□	■	■	□			
А-0.2 Прийом гостя					□	■	■				
А-0.3 Розміщення гостя						□	■	□			
А-0.4 Обслуговування гостя	□	□	□	□	□	□	■	□	□	□	□
А-0.5 Надання послуг та привітання гостя			□				■			□	□
А-0.6 Заключні заходи	□	□	□	□	□	■	□	□	□	□	□

8. Встановлення відповідальності за процес є логічним продовженням роботи з розробки бізнес-процесів. Це передбачає точне встановлення відповідальності конкретного виконавця за окремий крок процесу. Після встановлення відповідальності готуються умови для створення управлінської

команди для конкретного процесу. Керівну команду очолює менеджер бізнес-процесів. Таким чином здійснюється моделювання організаційних процесів, ґрунтуючись на командній роботі [93].

9. План вимірювань у процесі базується на описі бізнес-процесу, тобто визначених меж дозволених відхилень до яких бізнес-процес все ще демонструє надійність як одну з його ключових характеристик. План вимірювань визначає контрольні точки в яких будуть проводитися певні вимірювання. Він також визначає цільове значення, дозвалені відхилення та методи вимірювання. За допомогою всіх цих вимірювань, порівняння з цільовими значеннями та можливого застосування коригуючих заходів здійснюється управління бізнес-процесом.

10. План надання інформації в процесі необхідний для чіткого визначення того який учасник бізнес-процесу надає інформацію, хто її отримує, які існують конфлікти та миті коли інформація надсилається та приймається.

11. Створення документації процесу передбачає опис процедур для конкретного етапу процесу, який безпосередньо цього потребує, та написання документів нижчого рівня, таких як робочі інструкції, контрольні списки, плани коригуючих заходів та дій тощо.

Під час аудиту якості системи управління готелем необхідно документувати та доводити запит керівництву бізнес-процесами. Оскільки це є вимогою міжнародної норми ISO 9001: 2000, то є усі підстави для з'ясування того, які методи використовували в готелях для визначення, опису та організації бізнес-процесів структурних підрозділів та як ці бізнес-процеси управлялися та розроблялися. В Україні у галузях економіки, які є ядром туристичної галузі, найбільш успішні підприємства, крім продуктових, не мають відповідних сертифікатів. Існує обмежена кількість підприємств, що мають міжнародні сертифікати, серед яких: роздрібна торгівля, готельне господарство, автомобільний транспорт та виробництво меблів. Готових універсальних рішень немає. Імітація рішень іншого підприємства або прийняття незначних коригувань цих рішень за власні оптимальні рішення –

хмбне і на практиці спричинить ентропію. Кожен бізнес-процес відрізняється. Він навіть може мати одну назву, однакову кількість і однакові назви етапів процесу, однакові входи та виходи, але все одно не існує однакових бізнес-процесів. Відмінності та оригінальність проявляються у взаємодії входів та результатів, правил та елементів управління, а також механізмів на кожному етапі процесу – у зоні перетворення входів у виходи. У контексті систем управління якістю можна зробити висновок про те, що міжнародна норма ISO 9001: 2000 не пропонує методології розробки бізнес-процесів, але вимагає доказів управління бізнес-процесами. Можна зробити висновок і про те, що кожна методологія розробки бізнес-процесів може вважатись задовільною, якщо вона може довести фат здійснення управління процесами.

1.2. Історичний шлях розвитку підприємств індустрії відпочинку.

За багато віків до сучасного періоду суспільного розвитку більшість істориків відносять появу перших гостьових підприємств – праобразів сучасних готелів і ресторанів. Згадування про подібні підприємства(таверни) міститься в древніх манускриптах, одним із яких є кодекс царя Вавілонії Хаммрапі, написаний приблизно в 1700 році до н.е.

У Древній Греції в I тисячолітті до н.е. таверни були найнижчим елементом соціального і релігійного життя. Хоча в тавернах були приміщення для розміщення мандрівників, і більшою мірою вони призначалися для надання послуг харчування. Розвиток торгівлі і пов'язані з нею тривалі роз'їзди вимагали організації не тільки харчування, але й відпочинку. Ця обставина і визначила появу іншого типу підприємств – постійних дворів.

Найбільш розгалужена мережа постійних дворів була створена на території Римської імперії. Давньоримські постійні двори розташовувалися уздовж головних доріг у містах і селах на відстані один від іншого приблизно в 25 миль (40,225 км).

Суворі класова структура, що лежала в основі Римської держави, вплинула на діяльність підприємств гостинності того часу. Зокрема, розселення

подорожуючих тут проводилося по класовій ознаці. Ніколи купці, торговці й інші постояльці з простого народу не могли бути поселені поруч з державними службами. Ця обставина вплинула на якісний стан постоялих дворів. Ті, у яких зупинялися представники аристократії і державні чиновники, будувалися за всіма правилами архітектурного мистецтва і пропонували широкий спектр послуг. Згодом Марко Поло говорив, що на таких постоялих дворах і «королю зупинитися не соромно».

Таверни і постоялі двори, призначені для обслуговування громадян нижчих станів, пропонували мінімальні умови для відпочинку. Наприклад, постояльці з простого народу, що дуже часто подорожують, спали просто на соломі, а щоб не змерзнути в холодний час року, притискалися до теплового боку свого коня. Про якийсь додатковий комфорт не було й мови.

Величезну роль у появі підприємств гостинності зіграв розвиток торгових зв'язків з Близьким Сходом, з Азією і Закавказзям. По території цих регіонів проходили найбільші торгові шляхи, по яких рухалися каравани з товаром. Для організації нічлігу учасників караванів, уздовж торгових шляхів створювалися спеціальні пункти розміщення – караван-сараї, що включали, приміщення для людей і загони для верблюдів і коней. Усе це було оточено фортечною стіною, що захищало від природних стихій (вітру, дощу, бури) і від розбійників.

Після падіння Римської імперії в 476 році н.е. почався новий етап у розвитку підприємств гостинності.

Середньовіччя (V - XV ст. н.е.).

На розвиток підприємств гостинності в середні століття величезний вплив зробили релігійні традиції. У цей період різко збільшилася кількість людей, що робили паломництво до святих місць. Церква ставила за обов'язок монастирям робити гостинність прочанам, організовувати для них нічліг, надавати харчування. У цей час з'являються й інші заклади, що здійснюють подібні функції. Наприклад, франкійський король, а згодом імператор Карл Великий (742-814), був покровителем церкви, у VIII столітті заснував спеціальні будинки для відпочинку прочан. Один з таких будинків, абатство в

Ронсевальській ущелині, надавав мандрівникам прийом біля воріт, безкоштовно хліб, послуги цирульника, шевця, фрукти і горіхи з засіків абатства та інші харчі.

Широке надання монастирями безкоштовних послуг подорожуючим стримувало розвиток приватних підприємств розміщення. В Англії великий поштовх для розвитку приватних постійних дворів і таверн був даний лише в період пізнього Середньовіччя й особливо в часи Реформації, коли англійський король Генріх VIII провів секуляризацію монастирів.

Ніхто з мандрівників уже не міг більше розраховувати на безкоштовну зупинку в монастирях і змушені були зупинятися на приватних постійних дворах.

На розвиток світової готельної індустрії також вплинули процеси, що відбувалися в середньовічній Англії. Після завоювання Англії норманами в 1066 р. число мандрівників почало зростати. Перші постійні двори Англії були приватними будинками, оскільки кожен міг взяти мандрівника на постій за плату. У результаті конкуренції зміст постійних дворів переріс в професійну діяльність, а самі двори набули рис, характерних для комерційних підприємств того часу.

Великий вплив англіканської церкви не сприяв паломництву до католицьких святинь, а отже, стримував розвиток сфери обслуговування.

Лише зі зменшенням її впливу на громадське життя в період пізнього середньовіччя, почала зростати потреба в приватних засобах розміщення, оскільки люди почали частіше відвідувати святі місця. Число таверн і постійних дворів почало збільшуватися, щоб задовольнити зростаючий попит.

У XII-XIII століттях постійні двори — попередники перших готелів — з'явилися у Київській Русі. Вони надавали притулок для всіх категорій подорожуючих і не відрізнялися особливим комфортом. Тут можна було розмістити коней і транспортні засоби подорожуючих, тобто пропонувалися так звані послуги “постою”. У XV столітті постійні двори створювалися при “ямах” – поштових станціях, розташованих один від іншого на відстані кінного

переходу. У цей час на Русі була заснована “ямська служба”, що знаходилася у веденні Ямського наказу. Послуги розміщення і харчування, пропоновані на постійних дворах у ямських селищах, логічно доповнювали основні послуги, що виконувались ямщиками (тримати коней і перевозити “по государеву указу” всіх, хто мав спеціальний дозвіл (“грамоту”) чи платив гроші).

Постоялі двори уздовж доріг проіснували досить довго, аж до середини XIX століття, а подекуди і довше. Їхній розвиток був різко припинений у зв'язку з появою і поширенням залізниць. І тільки інтенсивний розвиток автомобільних перевезень знову зробив необхідним повернення до традиційних готелів “уздовж доріг” (“уздовж шосе”), представивши їх у вигляді мотелів.

У російських містах був розповсюджений інший тип середньовічних готелів – вітальні двори. Вони відрізнялися від постійних тим, що, крім розміщення і харчування, тут були можливості для здійснення комерційних операцій, тобто у вітальнях дворах поєднувалися мебльовані кімнати, торгові ряди, крамниці, склади. Вітальні двори в основному і призначалися для торгівлі і складування товарів, оскільки купцям не дозволялося торгувати у власних будинках. Ця заборона поширювалася на всі категорії товарів та на всіх купців і була знята тільки в XVIII столітті.

Прогресивним напрямком діяльності підприємств гостинності в середньовічний період з'явилося створення перших професійних асоціацій.

Так, у 1282 році трактирники міста Флоренції в Італії заснували свою гільдію.

До кінця XIII – початку XIV століття відноситься зародження в Західній Європі кулінарного мистецтва. Воно було розвинутим і в епоху античності, проте загинуло разом із древньою цивілізацією і тому не могло пізніше зробити практичного впливу на кулінарні знання європейців.

Мистецтво готування їжі на відміну від її простої підготовки до їстівного стану є найважливішою ознакою цивілізації.

Піонерами в кулінарному ремеслі, першими людьми в Європі, що одержували задоволення від смачної їжі і питва, були італійці.

Ранньоіталійська буржуазія, що займалася торгівлею і ремеслами на півдні Італії, першою посприяла становленню європейського кулінарного мистецтва.

Приблизно в другій половині XIV століття центр кулінарного мистецтва в Європі перемістився з Італії у Францію, у Париж на королівську кухню. Мистецтво готувати смачну їжу у Франції одержало могутню державну підтримку. Французькі королі (Валуа і Бурбони) виявили себе активними прихильниками гарної кухні, для розвитку якої вони не шкодували фінансів.

Новий час (XVI ст. – початок XX ст.).

До XVI століття відноситься відкриття принципово нових закладів, що називалися кав'ярнями і перетворилися згодом у кафе. Їх появі сприяло поширення таких екзотичних напоїв, як кава і чай. Перша кав'ярня була відкрита в 1554 році в Константинополі. Кав'ярні відвідували обрані – учені, філософи, люди мистецтва. За філіжанко ароматної кави точилися розмови і суперечки, у зв'язку з чим у перші роки появи кав'ярні нерідко називали “науковими кружками”.

У середині XVII століття кава з'явився в Європі. І з цього часу в ряді європейських країн починається широке поширення кав'ярень. У великих містах їхня кількість досягає декількох десятків. Англійці почали відвідувати кав'ярні в 1652 році.

Власницею першої кав'ярні в Англії була гречанка Паскуа Розі.

У Парижі перша кав'ярня була відкрита в 1672 році на площі Сен-Жермен. Власником її був вірмен Паскаль.

Наприкінці XVIII — початку XIX століття у великих російських містах з'явилися французькі ресторани і кафе-кондитерські.

Російський тип закладів, що не мав аналогів за кордоном, був представлений у формі «чайни». З'явилися вони в XIX столітті при Олександрі II у Тверській губернії і з перших же днів були поставлені в особливі умови: для них встановили мінімальну орендну плату, дуже низьку ставку податку і “демократичний” режим роботи (мали право відкриватися з 5.00 ранку). У

Петербурзі перша чайна була відкрита 28 серпня 1882 року. Потім вони з'явилися в Москві та в інших містах Росії.

Чайни швидко завоювали популярність. Спочатку їх відкривали на робочих окраїнах, потім біля ринків і стоянок візників.

У 1553 році в Парижі був відкритий перший ресторан «Тур д'Аржан», що протягом двох наступних століть залишався зовсім унікальним закладом, тому що його єдина функція полягала в наданні послуги харчування. Сам же термін «ресторан» був вжитий значно пізніше, у другий половині XVIII століття. Словом «restorantes» (у французькій мові означало «зміцнювальний, що відновлює») називався суп, що є основним блюдом цілодобової паризької таверни пана Буланже, якого сьогодні в усьому світі називають “батьком сучасного ресторану”. Він відомий тим, що в 1767 році, вигравши у Верховному суді справу проти гільдії постачальників провізії, що володіє монополією на м'ясні блюда, Буланже вперше запропонував клієнтам різноманітний асортимент прекрасно приготованих блюд. Найбільшу популярність одержав суп з баранини у винному соусі й картопля по-буланже (нарізана у глечуку, виготовлена у печі з міцним бульйоном).

Справжню революцію в організації ресторанів при готелях зробив знаменитий Жорж Огюст Ескоф'є (1847-1935) – найбільший кулінар свого часу. З його ім'ям пов'язане відкриття ресторанів у таких відомих готелях, як «Савой» і «Карлтон» у Лондоні, «Гранд-готель» у Римі, «Рітц» у Парижі. «Іутц Карлтон» у Нью-Йорку, «Гранд-готель» у Петербурзі.

Ескоф'є розробив концепцію ресторанного обслуговування на палубах кораблів, що включали підбор і навчання персоналу, і впровадив її на теплоходах "Ламерика" і "Імператор" компанії «Глобал Американ Лайн».

Принципи наукової організації праці, описані згодом Фредеріком Тейлором, Ж.А. Ескоф'є застосував у процесі організації роботи на кухні. Зокрема, він чітко визначив структуру кухонної бригади, функції, ієрархію і службові відносини усередині її. Весь кухонний персонал, від шеф-кухаря до

учня, повинен був виконувати роботу, відповідно до повного переліку посадових обов'язків, що були чітко сформульовані.

Поділ праці наочно проілюстровано в «Книзі меню», у якій Ж.А. Ескоф'є для кожного меню приводить таблицю поділу щоденних обов'язків.

Більш століття назад Ж.А. Ескоф'є сформулював гасло, актуальне і для сучасного етапу розвитку індустрії гостинності: «Задовольнити клієнта або його втратити, третього не дано».

Особлива роль у розвитку підприємств гостинності належить США.

На думку істориків, перший постійний двір тут з'явився значно пізніше, ніж у Європі, лише в 1607 році. Одна з перших таверн була відкрита в Бостоні в 1634 році. У 1642 році в Нью-Йорку (тоді він називався Новий Амстердам) таверна була відкрита голландцями. З цього часу таверни стали центрами громадського життя, місцем зустрічей для солдатів і бізнесменів. Вони процвітали не тільки в містах, але й уздовж великих доріг, і особливо на перехрестях.

Першим американським готелем, розміщеним у спеціально побудованому для нього будинку, був відкритий у 1794 році в Нью-Йорку 73-кімнатний «Сіті-готель». До цього часу для готелів пристосовували, як правило, житлові будинки. Подібні заклади незабаром були відкриті в Бостоні (Exchange Coffee House), Балтіморі (City Hotel), у Філадельфії (Mansion). Першим багатопверховим готелем (хмарочосом) став нью-йоркський готель Adelphi, що мав 6 поверхів.

Протягом усього XIX століття в США відбувався готельний бум.

Власники готелів намагалися перехизувати один іншого розмірами, висотою і розкішшю нових готельних будинків. У 1875 році в Сан-Франциско був відкритий найдорожчий, розкішний для свого часу Palas-Hotel, що пропонував 800 номерів. Його будівництво обійшлося в 5 млн. доларів за цінами того часу.

Жорстка конкуренція між готелями, що змушувала будувати усе більш дорогі й великі готелі, призвела до відходу від традицій споконвічної

американської гостинності. Наприкінці XIX століття тут відбулося розшарування готельного продукту, в результаті чого стали поширені два типи готелів. Одні були розкішні та великі (типу Palas-Hotel), інші – маленькі й застарілі, що пропонували послуги за низькими цінами.

На межі XIX-XX століть індустрія гостинності перетворюється у важливу галузь. Будівництвом готелів, підготовкою кадрів, питаннями ціноутворення починають займатися готельні об'єднання, синдикати, акціонерні товариства, корпорації. На початку XX століття найбільш помітними серед них були Лондонський синдикат власників готелів, французький “Союз власників готелів”. У 1906 році виник Міжнародний союз власників готелів, що об'єднав власників 1700 готелів з різних країн світу.

1.3. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанної індустрії.

До тенденцій розвитку підприємств готельної індустрії, що отримали розвиток в останні десятиліття, варто віднести:

- Поглиблення спеціалізації готельних і ресторанних закладів.
- Утворення міжнародних готельних і ресторанних ланцюгів.
- Розвиток мережі малих підприємств.
- Впровадження в індустрію гостинності комп'ютерних технологій.

Останнім часом поряд із традиційними повносервісними готелями і ресторанами усе більше стали з'являтися спеціалізовані підприємства зі скороченим набором пропонованих послуг. Спеціалізація підприємств буває найрізноманітнішою. Готелі можуть орієнтуватися на обслуговування представників визначеного сегмента туристського ринку: наприклад, на клієнтів, що присвячують свою відпустку грі в гольф, катанню на лижах, кінним турам, на туристів, що виїжджають на конгреси, виставки, ярмарки і т.п.

Величезну популярність у всьому світі набули ресторани швидкого обслуговування, що спеціалізуються на гамбургерах і смаженій картоплі (McDonald's), піці (Pizza Hut, Domino, Little Ceasar), біфштексах (Sizzler),

морепродуктах (Red Lobster), сандвічах (Subway). Особливий інтерес представляють ресторани, орієнтовані на певний напрям: Дикий Захід, рок- н- рол, футбол, літаки, залізниця, ностальгія за 50-ими, обідній дім і т.д.

Звичайно вони пропонують обмежену кількість блюд, їхнє основне завдання полягає у створенні хорошого настрою і позитивної атмосфери.

Поглиблення спеціалізації підприємств гостинності взаємозалежно з такою найважливішою тенденцією, як утворення міжнародних ланцюгів, що і відіграють величезну роль у розробці та просуванні високих стандартів обслуговування.

Більшість з того, що зараз вважається «стандартом у виробництві», отримало початок у готельних ланцюгах.

Готельний ланцюг припускає об'єднання декількох готельних підприємств у колективний бізнес, здійснюваний під єдиним управлінням, у рамках загальної концепції просування продукту і під єдиною торговою маркою. Готелі в ланцюзі можуть бути об'єднані в результаті будівництва і покупки підприємств готельною компанією; договором з відомою готельною компанією-франчайзером завдяки договору франчайзингу; підписанням контракту на управління. У зв'язку з цим у складі ланцюга крім повноправних членів і більшості випадків є асоційовані члени, що приймають участь у бізнесі на основі договору франчайзингу. У цих випадках ланцюг не несе відповідальності за втрати по франчайзингових операціях і не має прав на доходи, за винятком належної їй суми виплат за договором франчайзингу. Значна частина підприємств таких відомих ланцюгів, як Holiday Inn, Radisson Hotels, Ramada, входить в їх склад на умовах договору франчайзингу.

В міру розвитку готельні ланцюги перетерпіли значні зміни, що виражаються в розходженнях розмірів ланцюгів і складності їхніх структур. Крім того, відбувається змішування форм, типів, методів використання власності і функціонування, що приводить до появи подальших різновидів ланцюгів.

На початок ХХІ століття під контролем найбільших готельних об'єднань і ланцюгів знаходилося більш 30% усього світового готельного фонду. У США ця цифра перевищила 75%. Статистика свідчить про те, що сьогодні обсяг операцій, вироблених готельними ланцюгами, у кілька разів перевищує обороти, незалежних готелей.

Хоча першим готельним ланцюгом у світі вважається європейський ланцюг Cesar Ritz, бурхливий розвиток ця тенденція набула у США.

Особливо широко процес розвитку ланцюгів проходив у 1950-1960-х роках. У цей період успішно почали свою діяльність найбільші готелі багатьох країн світу: США – Best Western International, Choice International, Holiday Hospitality, Marriott Hotels, ITT Sheraton; Франція – Accor, Club Mediterrance; Велика Британія – Forte Hotels, Hilton International; Іспанія – Sol-Melia; Гонконг – New World Renaissance, Shangri-La, Mandarin Oriental; Японія – Prince Hotels, Tokyo Hotel Group; ПАР – Protra Hotels and Inns, Karos Hotels; Ефіопія – National Hotels Corporation; Мексика – Grupo Posadas de Mexico, Grupo Situr; Куба – Cubatur; Бразилія – Othon Hotels (табл. 1.3).

У 1952 році в Мемфісі (штат Теннессі) Кеммонс Уілсон відкрив перший готель, що нині носить марку Holiday Inn.

Перебуваючи на відпочинку, К. Уілсон випробував на собі неякісне обслуговування і зробив висновок, що готельний бізнес – не зовсім розвинута сфера обслуговування в усьому світі. В результаті він прийняв рішення створити ланцюг підприємств, що орієнтувалися б на сімейне обслуговування, відрізнялися чистотою, зручністю і пропонували ряд додаткових послуг.

Сьогодні Holiday Inn – найбільший міжнародний готельний ланцюг, одна з найбільш популярних готельних торгових марок.

У 1956 році заснований готельний ланцюг Grupo Sol, що об'єднав ведучі готелі Іспанії. Після покупки готельного об'єднання Melia у 1987 році цей ланцюг вважається ведучим іспанським готельним ланцюгом і третій по величині в Європі. Ланцюг має подвійну спеціалізацію – бізнес-туризм (готелі Melia) і відпускний туризм (Sol).

Найбільші готельні мережі світу (станом на 2017р.)

Готельна мережа	Бренди/кількість готелів	Характеристика
InterContinental Hotels Group (IHG)	InterContinental / 168 Crowne Plaza / 390 Holiday Inn / 1230 Holiday Inn Express / 2161 Candlewood Suites / 290 Even Hotels / 8	Більшість готелів призначені для бізнесменів і відпочиваючих мандрівників
Accor	Pullman / 68 Novotel / 396 Mercure / 724 Ibis / 528 MGallery / 50 Suite Novotel / 29 Ibis Styles / 166	Мережа Ассог керує готелями в різних цінових сегментах
Best Western	Best Western Plus / 921 2. Best Western / 2356	Усі готелі гарно облаштовані, із сучасними зручностями
	Best Western Premier	Висококласний готельний бренд

Початок розвитку американського готельного ланцюга Marriott International було покладено в 1957 році, коли Джон Маріотт придбав свій перший готель Twin Bridges Marriott Motor Hotel, розташований в Арлінгтоні (штат Вірджінія). Сьогодні це одна з найбільших транснаціональних корпорацій у світі. За даними самої корпорації, кожен четвертий турист в Америці зупиняється в готелях Marriott International.

З 1967 року веде свою діяльність найбільший готельний ланцюг Європи – Ассог. 33% готелів цього ланцюга знаходяться у Франції. Інші підприємства (близько 2,5 тис. готелів) розташовані в 65 країнах світу.

Міжнародна готельна асоціація (МГА) поділяє готельні ланцюги на три категорії:

– корпоративні ланцюги – готельні корпорації, що володіють численними підприємствами;

- ланцюги незалежних підприємств, що поєднуються для використання загальної системи бронювання, концепції маркетингу, реклами й інших дорогих заходів для окремих підприємств;

- ланцюги, що надають управлінські послуги.

Існує багато точок зору на те, що послужило причиною успіху ланцюгів. Однак безперечними причинами є: якість продукту, ідентичність послуг на різних підприємствах, а також доступність цін.

Кожен тип готелю, що входить у готельний ланцюг, має відому марку. Перевагою тих компаній, що дотримуються своїх фірмових найменувань, є те, що споживачі, які користаються послугами одного готельного ланцюга, досить чітко представляють якість обслуговування і розміщення на підприємстві, що належить саме цьому ланцюгу, незалежно від його місця розташування. Це дозволяє готельним ланцюгам задовго до відкриття нового готелю проводити їх рекламу і бронювання, будучи впевненими, що постійні клієнти не віддадуть перевагу новому готелю відомої марки випадковому вибору. Практика показує, що готельний ланцюг ще задовго до відкриття готелю починає проводити бронювання місць. З цього ж часу назва готелю і всіх його реквізитів включаються в національний перелік готелів, а також у всілякі спеціальні довідники.

Готельні ланцюги володіють перевагами, основними серед яких є:

- Можливість придбання великих партій товарів і послуг за гуртовими цінами. У силу того, що власник ланцюга керує декількома об'єктами, він може робити крупногуртові закупівлі та в подальшому пропонувати іншим підприємствам – членам ланцюга устаткування для номерів, білизну, миючі засоби, предмети санітарно-гігієнічного призначення тощо за низькими цінами.

- Економія витрат на підготовку персоналу. Як правило, ланцюг здійснює централізовану підготовку кадрів, що значно скорочує витрати кожного члена ланцюга окремо. Крім того, участь у ланцюзі робить доступними для його членів послуги високооплачуваних фахівців-експертів у

визначених напрямках, оплата вартості яких кожному готелю окремо була би проблематично.

- Ефективне просування готельних послуг на ринок і економія на рекламних заходах. Проведення організованої рекламної кампанії завжди вимагає значних витрат, що дуже відчутно для бюджету окремих незалежних готелів. Готельні ланцюги дозволяють своїм членам розподіляти між собою витрати на рекламу і просування, так що всі можуть скористатися результатами рекламної кампанії. Крім того, рекламну функцію виконує торгова марка ланцюга.

- Використання централізованої системи бронювання, що дозволяє підвищити завантаження номерного фонду всіх підприємств – членів ланцюга.

- Використання централізованої системи бухгалтерського обліку, проведення загальних маркетингових досліджень, будівництво, здійснення операцій з нерухомістю. Переваги полягають в тому, що фахівці, зайняті в цьому, можуть обслуговувати всі готелі, що входять у ланцюг, що істотно скорочує відповідні витрати кожного члена ланцюга окремо.

- Інвестування. Групі готелів, що здійснюють колективний бізнес, легше обґрунтувати одержання інвестицій, мобілізувати капітал і спрямувати його на розширення та підвищення ефективності своєї діяльності.

Питаннями координації функціонування готельних ланцюгів і асоціацій незалежних готелів і ресторанів у Європі займається Комітет готельної і ресторанної індустрії Європейського співтовариства (англ. Committee of the Hotel and Restaurant Industry in the European Community).

Малі готелі – це в основному незалежні готелі, що знаходяться у вільному володінні, розпорядженні і користуванні власника. Наявність договірних зобов'язань з іншими компаніями в питаннях управління чи використання чужого знака обслуговування не спричиняє зміни статусу підприємства як незалежного стосовно інших суб'єктів ринкових відносин.

За останні десятиліття інформаційні технології стали домінуючими в готельній індустрії.

За допомогою інформаційних технологій вирішуються управлінські задачі, до числа яких належать:

- одержання достовірної управлінської інформації про роботу всього готельного комплексу в цілому і в кожному підрозділі окремо;
- оптимізація бізнес-процесів;
- зниження паперового документообігу;
- підвищення ефективності контролю за діяльністю готельних служб і персоналу;
- оптимізація операційних витрат;
- виконання статистичних і аналітичних функцій.

В даний час існує багато прогресивних професійних розробок, на яких можуть зупиняти свій вибір підприємства гостинності щодо автоматизованих систем управління. Універсальну програму пропонує корпорація “Micros-Fidelio”. Системи «Micros-Fidelio» використовуються на підприємствах більше 100 найбільших міжнародних готельних ланцюгів, серед яких Sheraton, Radisson, Hilton, Marriott, Kempinski, Hyatt і ін.

Для автоматизації функцій прийому і розміщення гостей застосовується система “Fidelio Front Office” – FFO.

До переваг FFO слід віднести легкість в експлуатації, зручність інтерфейсу; високий рівень безпеки, суворе розмежування доступу користувачів; гнучкість налаштування: FFO може успішно використовуватися як у готелях, що належать міжнародним ланцюгам з власними стандартами роботи, так і в незалежних готелях і пансіонатах із різною технологією роботи.

У діяльності готельних підприємств величезне значення має використання можливостей міжнародних комп'ютерних систем бронювання турпослуг – так званих GDS (Global Distribution Systems).

Комп'ютерні системи резервування туристських послуг ведуть свою історію з кінця 1950-х років.

В даний час у світі існує чотири міжнародних системи резервування, що належать до GDS. Це “Amadeus”, “Galileo”, “Sabre” і “Worldspan”.

Незважаючи на різні регіони поширення, технічні платформи і інтерфейси, усі ці системи вирішують одне завдання – забезпечують споживача необхідною інформацією щодо турпродукту і складають собою зручний механізм замовлення.

Сьогодні у світі нараховується більше 30 тис. готелів різного рівня.

Найбільшою кількістю номерного фонду володіє Європейський регіон. На другому місці знаходиться Америка, за нею йде Східна Азія.

Активне будівництво нових готелів світового класу йде в місцях, найбільш популярних у туристів усього світу. Це острови Південно-Східної Азії, наприклад, острови Бали (Індонезія) і Пхукет (Таїланд), що займають перше місце в рейтингу популярності серед зимових напрямків у європейських туристів. Підвищений інтерес з боку великих готельних ланцюгів спостерігається під час будівництва нових готелів у Мальдівській республіці і деяких країнах Африки.

Більшість номерів готелів, у яких є казино, зберігаються вільними спеціально для багатих клієнтів. Їхня вартість може складати від 1000 дол. США до 25000 дол. США за добу.

Хоча завантаження таких готелів не є самоціллю, воно часто досягає 80-90 % щорічно за норми 60-70 %. Номери можуть даватися з дуже великою знижкою або взагалі безкоштовно, основне – догодити клієнту.

Розглянемо основні економічні показники готельної індустрії.

Показник забезпечення готелями визначається кількістю готельних місць на 1000 жителів.

Нормативним показником вважається 10 готельних місць на 1000 жителів. По Україні такий показник становить 2,3 готельних місця на 1000

жителів, по Києву – 6 готельних місць (для порівняння: у Москві – 9,3 готельних місця; у Санкт-Петербурзі – 6,4; у Парижі – 38,4; у Відні – 25,6).

Для управління готельним підприємством, організації функціонального і технологічного процесів використовують ряд показників:

– Рівень завантаження готельного підприємства – відсоток завантаження (Percentage of occupancy) – становить:

$$\frac{\text{Кількість проданих номерів}}{\text{Кількість номерів запропонованих до продажу}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Відсоток завантаження дає можливість порівнювати роботу двох цілком різних за своїми характеристиками готельних підприємств.

Загальне середньорічне завантаження готелів коливається в межах 70 – 72 % і є результатом багатьох чинників: фізичного стану підприємства, попиту на певний день тижня або сезону, конкуренції на ринку, місця розташування і т. д.

– Кількість номерів, зайнятих більше ніж однією особою, – відсоток подвійного завантаження.

Цей показник дає уявлення про якісну сторону завантаження номерів і має значення за наявності одно – і багатомісних номерів.

Середня кількість гостей, що припадає на один проданий номер, становить:

– Статистичний показник ефективності роботи персоналу готелю, відсоток зайнятості ліжко-місць – становить:

$$\frac{\text{Кількість гостей}}{\text{Кількість місць у готелі}} \times 100\% \quad (1.2)$$

Потенціал готелю не використовується повністю, тому що двомісні номери звичайно продаються за вищу ціну, ніж одномісні.

У США поселити у двомісний номер сторонніх гостей не можна без їхньої згоди, оскільки існує право на усамітнення і захист (Privacy and Protection Rights). Тому використовується ціна на номер, а не на місце.

– Середня ціна готельного номера становить:

За низького рівня завантаження готелю середня вартість номера буде нижча. Сегментація номерного фонду за рівнем сервісу і ціни ставить за мету реалізацію в першу чергу дорожчих номерів.

1.4. Функції і модель підприємництва.

Функції підприємництва будемо розглядати за двома аспектами.

– За періодичністю функції підприємництва поділяються на основні та додаткові. Основні функції постійно здійснюються в процесі підприємницької діяльності. Додаткові - здійснюються підприємцем періодично.

– За процесами ділового циклу (напрямами діяльності підприємця) можна виділити такі основні функції підприємництва:

– фінансова - ведення фінансів і обліку (мобілізація необхідного капіталу та управління його використанням та доходами);

– кадрова - відбір та прийом на роботу, підготовка, розстановка працівників, стимулювання, розв'язання трудових конфліктів;

– матеріально-технічне постачання та інформаційне забезпечення – придбання устаткування, матеріалів, інформації та ін.;

– виробнича (операційна) - процес перетворення сировини в продукцію (послуги);

– маркетингова - вивчення ринку та управління процесом збуту продукції (послуг).

Окрім основних, періодично виконуються додаткові функції:

– інноваційна - науково-дослідні та проектні роботи з розробки нових технологій та нової продукції, розповсюдження підприємницьких ідей і досвіду управління:

– зв'язки із громадськістю (англ. public relations) – управління відносинами між підприємством і громадськими структурами та засобами масової інформації.

В сучасній економічній літературі пропонуються й інші варіанти переліку основні функції підприємництва: інноваційна (творча), ресурсна (мобілізація матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів), організаційна (організація виробництва, збуту, реклами тощо), стимулююча (формування мотиваційного механізму ефективної праці) та ін.

Функціональна модель підприємництва (рисунок 1.6) складається з таких двох частин [158]:

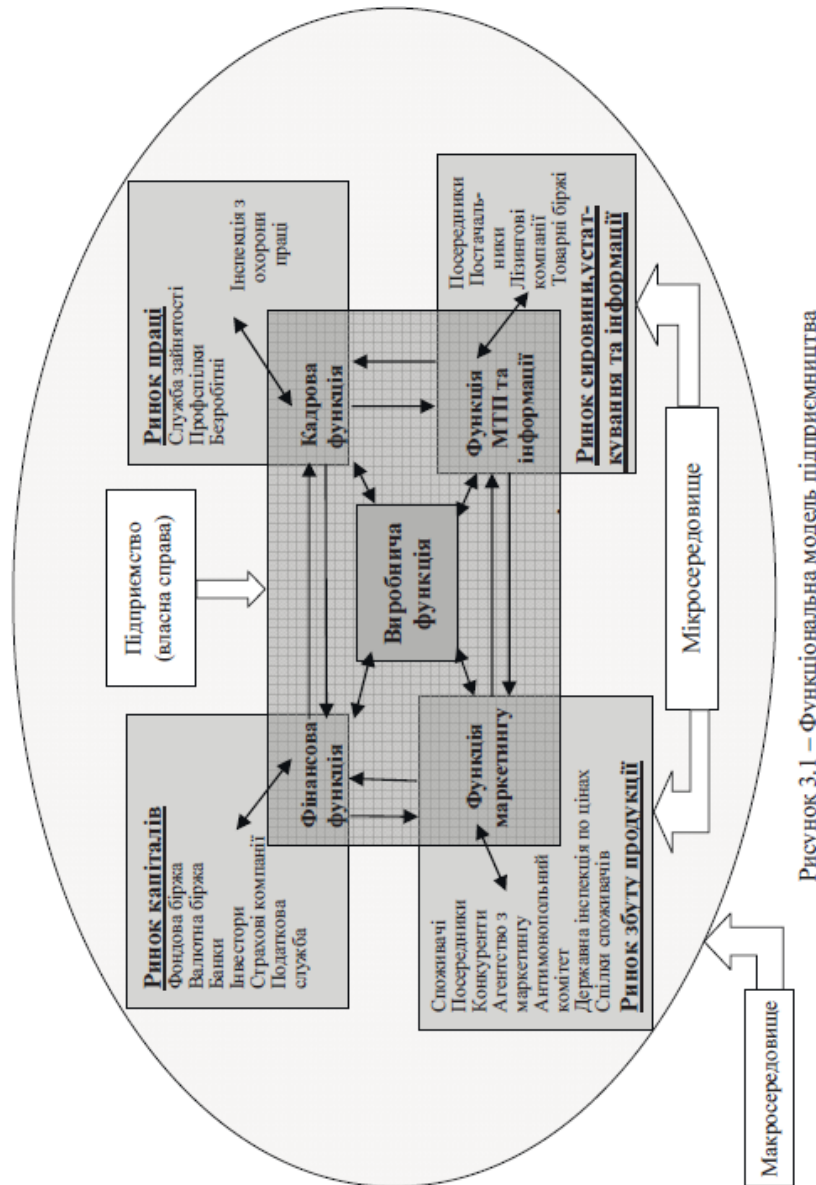


Рисунок 3.1 – Функціональна модель підприємництва

Рис. 1.6. Функціональна модель підприємства

– мікросередовище – це середовище прямого впливу на підприємство і суб’єкти, з якими підприємство вступає в безпосередній контакт, тобто інституціональне середовище. Підприємство є ядром мікросередовища:

– макросередовище - це умови та відносини, що впливають на підприємство та його мікросередовище опосередковано. Це географічне, демографічне, науково-технічне, екологічне, правове, соціально-культурне, економічне, політичне, міжнародне середовища.

Наведена модель показує підприємство з його п'ятьма основними функціями, чотири з яких (фінансова, кадрова, матеріально-технічне постачання, маркетинг) передбачають відносини із зовнішніми блоками – інституціональним середовищем. Кожна функція взаємодіє з будь-якою іншою функцією та зовнішніми блоками.

Виробництво потребує певних коштів, необхідних для придбання засобів виробництва, залучення капіталів тощо. Необхідно забезпечити наявність таких коштів, поки виготовлена продукція не буде реалізована. Це фінансова функція.

З метою раціонального використання усіх засобів виробництва для досягнення поставленої мети необхідно забезпечити координацію дій працівників, належне управління персоналом та контроль за результатами праці. Це – кадрова функція.

Функція закупівлі засобів виробництва, що споживаються у процесі виготовлення продукції, може розглядатися і як матеріально-технічне постачання, і як комерційна функція (купівля для майбутнього продажу).

Маркетинговою функцією будь-якого підприємства є задоволення потреб споживачів у товарах або послугах.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Дайте визначення понять «структура», «структура управління», «система управління»?
2. Які види структур підприємств існують?
3. Як відбуваються інформаційні зв'язки в структурі управління?
4. Назвіть типи організаційних структур?

5. Визначте переваги та недоліки функціональної, дивізійної, матричної структури управління?
6. Охарактеризуйте елементи управління?

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Фактори розвитку туристичних послуг та готельно-ресторанної справи.
2. Ліцензування туристичних послуг у готельно-ресторанній сфері.
3. Сертифікація послуг готелів і послуг харчування.
4. Права і обов'язки сторін туристичної діяльності в готельно-ресторанній сфері.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

1. Сформулюйте місію, основні цілі та функції готельно-ресторанного підприємства.
2. Розробіть організаційну структуру готельно-ресторанного підприємства та опишіть функції кожного співробітника.
3. Проаналізуйте, чи відповідають Ваші функції, регламентовані у Вашій посадовій інструкції, змісту положення про підрозділ, в якому Ви працюєте. У разі відсутності цих документів, розробіть їх.
4. Розробіть дерево продуктів і послуг готельно-ресторанного підприємства.
5. Опишіть організаційну структуру, перелік функцій і матрицю відповідальності для підрозділу, в якому Ви працюєте.
6. Сформулюйте перелік проектів розвитку на 5 років вперед для готельно-ресторанного підприємства.
7. Виділіть бізнес-процеси Вашої організації

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Основою всіх управлінських процедур є:

1. інформація та процес обміну цією інформацією
2. окремі управлінські цикли
3. різноманітні ситуації
4. обробка й аналіз інформації

2. Основними елементами управління підприємством виступають:

1. стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінності, склад персоналу, сума навичок

2. структура, системи, стиль, сумісність цінності, склад персоналу, сума навичок

3. стратегії, структура, системи, сумісність цінності, склад персоналу, сума навичок

4. стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінності, склад персоналу

3. Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку учасників діяльності підприємства характеризують:

1. спільність цінності
2. сума навичок
3. склад персоналу
4. вірна відповідь відсутня

4. Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей і системи управління в цілому встановлює елемент управління такий як:

1. стиль
2. склад
3. стратегія
4. структура

5. Ситуація – це:

1. стан підсистеми, якою управляють
2. необхідність обґрунтування і вибору певної позиції
3. виконання процесу управління
4. вплив на процес

6. Проблема – це:

1. необхідність обґрунтування і вибору певної позиції у вирішенні ситуації, яка виникла

2. стан підсистеми, якою управляють
3. вибір найефективнішого варіанту впливу на ситуацію
4. вірна відповідь відсутня

7. Сукупність логічно пов'язаних у просторі й часі управлінських циклів (проваджень), необхідних для досягнення поставлених цілей щодо виконання основних функцій системи це:

1. процес управління
2. механізм управління
3. складові управління
4. етапи управління

8. Етапи (елементи) процесу управління це:

1. логічний взаємозв'язок управлінських категорій
2. підсистеми суспільства
3. комплексний механізм управління
4. вірна відповідь відсутня

9. Процес реінжинірингу являє собою:

1. логічно обґрунтовану послідовність етапів організаційних і технічних заходів, спрямованих на корінні зміни матеріальних, трудових і

фінансових ресурсів з метою забезпечення якості кінцевої продукції

2. відсутність використання досвіду конкурентів, що дає можливість визначити вже існуючі найкращі практики побудови бізнес-процесів

3. можливість виведення обтяжуючих бізнес-процесів за межі підприємства, що є досить актуальним напрямком для посилення конкурентної позиції підприємства

4. вірна відповідь відсутня

10. Застосування виробничого бенчмаркінгу дозволяє вирішити завдання:

1. аналіз існуючого стану бізнесу

2. етапи реінжинірингу

3. вірна відповідь відсутня

4. виробничий процес

РОЗДІЛ 2. ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК БІЗНЕС-ПРОЦЕС, ЙОГО ЗМІСТ І ХАРАКТЕРИСТИКА СТАДІЙ.

2.1. Передумови підприємництва та елементи підприємницького середовища.

Створення та ефективне функціонування суб'єктів підприємництва забезпечується передусім певними умовами його діяльності. Крім того, практичне функціонування суб'єктів підприємництва на ефективному рівні можливе лише за наявності певної ситуації - відповідного підприємницького середовища.

Природним середовищем успішного розвитку підприємництва є ринкова економіка з притаманними їй розвинутими нормативно-правовими та економічними регуляторами, а також відповідною інфраструктурою. Тому для безперервного відтворення підприємництва у суспільстві необхідні певні передумови [52, 54, 74, 131]: економічні, правові, психологічні та інші.

Економічні умови підприємництва полягають у тому, що в суспільстві мають діяти багатосуб'єктні власники. Економічні *передумови підприємництва в Україні* створюються шляхом приватизації об'єктів державної власності, демонополізації господарської діяльності.

Правові передумови підприємництва - це наявність в країні законів, нормативних актів, що регулюють підприємницьку діяльність.

Психологічні передумови підприємництва полягають у позитивній суспільній думці стосовно підприємницької діяльності, соціально-етичній відповідальності підприємця.

Підприємництво функціонує у певному зовнішньому середовищі та під його впливом. Для забезпечення безперервної діяльності підприємець отримує ззовні фінансові матеріальні ресурси, працівників, послуги, інформацію та має реалізовувати іншим суб'єктам власну продукцію. При цьому важливо

з'ясувати параметри елементів підприємницького середовища і дати оцінку їхнього сучасного стану та тенденцій до змін.

Зовнішнє середовище підприємництва – це зовнішні по відношенню до даного підприємства (справи) умови та чинники.

Для успішної підприємницької діяльності необхідно вміти аналізувати зовнішнє середовище та прогнозувати його зміни. З метою аналізу виділяють певні елементи підприємницького середовища [53, 128, 131]:

Фізичне або географічне середовище характеризує природні умови підприємницької діяльності (місцеположення, кліматичні умови, наявність автомобільних доріг, залізниць, морських шляхів, доступність сировини, енергоресурсів).

Демографічне середовище необхідне для вивчення попиту на продукцію та забезпечення трудовими ресурсами (склад населення, частка трудових ресурсів).

Соціально-культурне середовище, що впливає на попит на товари, на ставлення до роботи, її престижність, на відношення до підприємництва у суспільстві, (смаки, мода, моральні та релігійні норми, загальноосвітній рівень населення). Тобто це менталітет, світогляд, спосіб життя населення країни або регіону.

Екологічне середовище – екобезпека навколишнього середовища та даного виду підприємницької діяльності .

Науково-технічне (технологічне) середовище відображає рівень науково-технічного розвитку даної галузі (рівень технології, устаткування, технічний рівень і якість продукції)'

Правове (юридичне) середовище – це наявність законів, що створюють сприятливі умови для розвитку підприємництва.

Економічна ситуація характеризується такими параметрами: ступінь державного регулювання (структурна політика, підтримка: підприємництва); рівень доходів споживачів (розмір заробітної плати, пенсії та ін.); що впливає на платоспроможний попит та його структуру: наявність та доступність

позичкових коштів: наявність вільних робочих місць, рівень безробіття; рівень і темпи інфляції; коливання курсу національної валюти: стадія економічного циклу (темпи спаду чи зростання виробництва); ступінь ризику.

Політична ситуація залежить від ступеня політичної стабільності у суспільстві, впливу різних політичних партій. У нестабільному політичному середовищі неможливо забезпечити надійний захист підприємців від втрат доходів і майна, гарантії збереження власності, виключення можливості експропріації.

Міжнародне середовище характеризують такі чинники: зовнішня політика України та інших держав, економічне, науково-технічне співробітництво між ними, рівень митних зборів, а також елементи зовнішнього середовища в інших країнах (інфляція, податки, заробітна плата тощо). Ці параметри мають особливе значення для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Інституціональне середовище (інфраструктура підприємництва) – це наявність інститутів, за допомогою яких підприємець може вести господарську діяльність. До цих інститутів належать банки, постачальники підприємства оптової та роздрібною торгівлі (біржі, бази, магазини), юридичні, аудиторські лізингові, консалтингові фірми, навчальні заклади, маркетингові та рекламні агентства, служби працевлаштування, транспортні агентства, страхові компанії підприємства, що надають комунальні послуги (тепло водо-, енергопостачання, вивезення сміття), послуги зв'язку та передачі інформації.

Усі ці елементи зовнішнього середовища підприємства можуть у залежності від обставин позитивно або негативно впливати на його діяльність. У процесі аналізу зовнішнього середовища визначаються пріоритети, тобто найбільш значущі елементи, що в першу чергу необхідно враховувати. У результаті аналізу виявляються потенційні можливості підприємства, зовнішні проблеми та загрози.

Важливі сучасні проблеми готельно-ресторанного бізнесу в глобальному бізнес-середовищі досліджені вітчизняними науковцями, зокрема, колектив

авторів на чолі із професором В.М. Зайцевою в своїй монографії «Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації» розкриває характеристики сучасного стану розвитку готельної індустрії, аналізує питання стратегічного управління підприємствами готельного господарства з урахуванням специфіки їх діяльності, впливу глобалізаційних чинників та формування інтеграційних об'єднань готельних підприємств [240]. Розглянемо представлені в даній монографії тенденції розвитку та стратегічного управління підприємствами готельного господарства в умовах глобалізації.

Високі темпи зростання кількості готелів в Україні спостерігалась за період з 2007 по 2013 р. їх кількість зросла на 544 одиниці, або на 49,0%. Таке збільшення кількості підприємств сфери гостинності було зумовлене переважно зростанням загального інтересу до України з боку інвесторів, іноземних туристів, а також їх приватизацією, підготовкою до масових спортивних заходів пов'язаних з Євро 2012. Проте у 2014 – 2017 рр. відбувається спад завантаженості готелів [250].

В цілому ж, готельна галузь України ще не вийшла за кількістю засобів розміщення та обсягами їх діяльності на рівень 1990 р. Значне скорочення кількості підприємств готельного господарства відбувається з 1993 р. через збитковість та надання в оренду номерного фонду. В глобальному вимірі частка України у світовому готельному ринку незначна і складає всього 0,55-0,63% і країна залишається більше об'єктом, аніж суб'єктом світового ринку готельних послуг.

Окремі регіони України більш активно провадять політику розвитку готельного господарства порівняно із середньостатистичною динамікою. Так, стабільно нарощують свою готельну базу Волинська, Львівська області, м. Київ. Негативна динаміка щороку характерна для Вінницької та Запорізької областей.

Найбільші темпи приросту засобів розміщення спостерігались в Миколаївській та Херсонській областях. Найбільша кількість підприємств готельного бізнесу України зосереджена в м. Києві, Дніпропетровській,

Львівській та Херсонській областях, що пов'язано з високим рівнем їх індустріального розвитку, наявністю туристичних центрів або курортів, куди спрямовуються значні потоки приїжджих. Створення нових місць проживання зосереджується саме на основі орієнтації на попит в цих місцях і залежить від кількості приїжджих в туристично привабливих регіонах [128].

Необхідність підготовки до Євро-2012 зумовила звільнення готелів від оподаткування прибутку підприємств, отриманого ними від надання готельних послуг у готелях категорій «п'ять зірок», «чотири зірки» та «три зірки» (новозбудованих чи реконструйованих) і якщо вони були введені вчасно в експлуатацію до 1.09.2011 р., що і дало поштовх для позитивної динаміки розвитку готельного господарства [116].

У готельному господарстві країни лише відповідно до завдань держави в перелік на оновлення та будівництво були включені 330 готелів з обсягом фінансування 28,6 млрд. грн., але ці завдання виконані лише на 25-34% [236].

Частка готельного фонду певного регіону в загальному обсязі закладів готельного господарства України коливається досить суттєво. Незважаючи на падіння завантаження і зростання збитків готелів, галузь нарощує та оновлює свою матеріальну базу. Аналогічно кількості готелів змінюється і динаміка кількості номерів. Дані табл.1. демонструють завантаження готелів за регіонами ЮНВТО. На жаль, готелі України відзначаються низьким коефіцієнтом завантаження. У країнах Європи рентабельними вважаються готелі за середньорічного коефіцієнта 0,57-0,65 [115].

Із огляду на це вважається, що коефіцієнт завантаження вітчизняних підприємств готельного комплексу близький до критичного. Але за експертними оцінками, завантаження готелів всіх категорій у м. Києві складає приблизно 60%, а в сегменті чотири і п'яти зірок подекуди досягає 72%.

Експерти вважають, що готелі за основним видом діяльності, яким є надання місць для тимчасового проживання, потерпають від збитковості і, щоб зарадити цьому, надають супутні і додаткові послуги.

Головний економічний інтерес діяльності підприємств готельного господарства відбивається у фінансових показниках, із яких найбільш показовими є рентабельність і доходність.

Рентабельність готельного ринку України досягає 15%, а терміни повернення вкладених інвестицій, здебільшого, не перевищують шести-восьми років [46]. За оцінками Асоціації малих готелів та апартаментів, рентабельність на рівні 30% вважається нормальною в готельному бізнесі. У рекреаційних районах, де сезон триває не весь рік, рівень рентабельності послуг може бути й вищим у високий сезон. Через нерозвиненість туристичного ринку готелі курортних зон намагаються за сезон заробити на весь рік, збільшуючи маржу. Поступово рентабельність готелів знижується – якщо у 2008 р. рентабельність готельного бізнесу в Києві складала в середньому 15%, то у 2013 р. цей показник не перевищує 5% [250].

У Європі готелі класу «люкс» є високорентабельними навіть при завантаженні 30–50% і нижчих розцінках, ніж у Києві. За кордоном готелі від розміщення клієнтів отримують тільки 15% прибутку. Основні доходи їм приносять додаткові послуги – ресторани, салони краси тощо [158].

Дослідження економіки готельного бізнесу вказує на певні протиріччя між поточною діяльністю готелів та довгостроковими інвестиціями: низький рівень завантаження готелів в уже діючому секторі гостинності призводить до їх збитковості, але вкладання капіталу в галузь продовжується.

Підприємства готельного господарства розвиваються переважно за рахунок власних інвестицій, а держбюджетні кошти спрямовуються лише на будівництво та реконструкцію гуртожитків навчальних закладів. Проекти, пов'язані з готелями та закладами розміщення фінансувалися за кошти інвесторів, причому основна їх частка приходить на м. Київ.

Парадоксом можна вважати те, що збиткова галузь отримує реальні інвестиції. Це можна пояснити «удаваною» збитковістю, «прихованою» прибутковістю, чи економічною політикою інвесторів, які розглядають готелі як вигідні об'єкти нерухомості та рощення капіталу.

Основними статистичними показниками, що характеризують ємнісний потенціал пропускної здатності готельних підприємств, є величина потоку клієнтів, які обслуговуються, – чисельність осіб, обслугованих готелем за рік; обсяг ресурсів – загальна кількість місць (ліжок) у готелі; надання ночівель (кількість наданих ліжко-діб) готелями й аналогічними засобами розміщення. Пропонуємо наступні похідні від перерахованих показників: кількість клієнтів на добу (середня інтенсивність потоку клієнтів) та середньодобова кількість зайнятих місць. Значення цих показників дають змогу визначити для регіонів України середній час проживання у підприємствах готельного господарства. Розрахунки показують, що середній час проживання у готелях складає 2,6 доби. Але готелі України істотно відрізняються за значенням показника «середнього часу проживання у підприємствах готельного господарства» залежно від переважної мети поїздки (ділові цілі, відпочинок, лікування тощо) – від 1 до 7 діб. Коефіцієнт варіації коливається від 0,5 до 3,2.

Для оцінювання регіонального туристського навантаження та розвитку готельного господарства можна використати показник співвідношення приїжджих в розрахунку на постійне населення регіону, що обчислюється як відношення середньодобової кількості туристів у регіоні (клієнтів) до середньої чисельності населення регіону та кількість туристів на один готельний номер, що характеризує попит на готельні послуги, а також кількість номерів у готелях на 10 тис. жителів, (пропозиція). Значення цього показника визначено для 27 регіонів України і досить сильно варіюється, що потребує додаткових досліджень реального попиту на готельні послуги, оскільки ними користуються приїжджі, а не місцеве населення.

За величиною туристського навантаження, готельного попиту та пропозиції регіони України нами ранжовані на три групи – з високим, середнім та низьким рівнем розвитку підприємств готельного господарства. Розрахунки показують найбільші значення цих показників в Івано-Франківській області й

м. Києві – 2,5 і 1,8 туриста в середньому за добу на 100 осіб населення регіону, а для Харкова – 0,13, Запоріжжя – 0,17.

Спостереження дають змогу дійти висновку щодо невідповідності попиту і пропозиції на готельні послуги та розвитку готельної бази регіонів.

Із проблемних питань розвитку підприємств готельного господарства слід звернути увагу на два аспекти комплексного реформування галузі: створення сучасної системи інформаційного забезпечення та управління якістю обслуговування. Зазначені обставини є пріоритетними для підприємств готельного господарства і визначають їх успіх у конкурентній боротьбі на глобальних ринках готельних послуг, сприяють підвищенню іміджу України і потребують зростання інтелектуального капіталу у готельному господарстві. Окрім того, значна частина готельного бізнесу знаходиться в «тіні» (неzareєстровані квартиранти) і не показує реальних результатів економічної діяльності, що потребує перехідних положень, гнучких механізмів реагування та гарантій якості надання готельних послуг.

2.2. Інфраструктура підприємництва.

Інфраструктура підприємництва створює сприятливі умови для його розвину в країні. Інфраструктура в будь-якій соціально-економічній системі - це сукупність елементів, що забезпечують безперебійне функціонування взаємозв'язків об'єктів і суб'єктів цієї системи. Основна функція інфраструктури полягає в забезпеченні функціонування взаємозв'язків між елементами самої системи.

Інфраструктура підприємництва – це сукупність державних, приватних та громадських інститутів (організацій, установ і об'єднань), що обслуговують інтереси суб'єктів підприємницької діяльності й забезпечують їхню господарську діяльність та сприяють підвищенню її ефективності. Складність інфраструктури як системи зумовлена різноманітністю функцій, які виконують її складові елементи. Виділяють організаційно-технічну, фінансово-кредитну та інформаційно-аналітичну інфраструктури [52,56].

Фінансово-кредитну інфраструктуру утворюють установи, що займаються акумуляцією тимчасово вільних грошових ресурсів і перетворюють їх у кредити, а саме: банки, фондові та валютні біржі, інвестиційні фонди та компанії, кредитні, страхові й гарантійні установи, кредитні спілки, фонди громадських об'єднань..

До організаційно-технічної інфраструктури належать товарні біржі, торгові доми, лізингові компанії, асоціації підприємців, транспортні комунікації та засоби зв'язку. Одні з цих організаційних форм беруть на себе функції загальної координації ринкових зв'язків (асоціації, торгові палаш тощо), інші - являють собою спеціальні державні органи (служби контролю за стандартами та цінами, податкові інспекції тощо).

Інформаційно-аналітична інфраструктура включає в себе інформаційні консультативні, юридичні фірми, бізнес-центр і бізнес-інкубатори, аудиторські організації. До функцій установ, що складають цю підгрупу інфраструктури, входять надання консультацій підприємцям, підготовка спеціалістів для малих підприємств, вивчення динаміки ринкової кон'юнктури, прогнозування та моделювання наслідків тих чи інших рішень, розробка економічної поведінки підприємств на ринку тощо.

Станом на 01.01.2019 р. кількість діючих банків в Україні складає 77, з них з іноземним капіталом – 37.

Український інвестиційний ринок впевнено зростає, загальний обсяг венчурних інвестицій в українські ІТ-компанії досяг 336,9 мільйонів доларів США, що майже в півтори рази перевищило минулорічний максимум. Щодо укладених угод, то їх кількість, в порівнянні з 2017 роком, також зросла. Якщо минулого року (2017) було укладено 89 угод, то за підсумками 2018 їх число дорівнює 115 [70].

Іншою тенденцією 2018 року є активізація вітчизняних корпорацій та банків в інноваційному секторі – у формі підтримки інкубаційних програм та акселераторів, інвестування у стартапи.

Об'єм залучених інвестицій в Україну зі сторони венчурних фондів продовжує зростати разом із ринком прямих інвестицій, незважаючи на певну політичну нестабільність. Це свідчить про те, що сектор ІТ та інновацій найменш схильний до впливу політичних ризиків. Результати дослідження ще раз підтверджують конкурентоспроможність українських стартапів на міжнародному ринку, професіоналізм спеціалістів, а також якість продуктів, що вироблені в Україні.

Залишається поширеним і залучення коштів через краундфандингові платформи та отримання грантів. Так, у 2018 році варто виділити 7 кампаній, завдяки яким технологічні компанії зібрали 1,4 млн. доларів на свій розвиток. Стартапи отримали гранти на загальну суму 322,7 тис. доларів: 6 грантів від Європейського банку реконструкції та розвитку (ЕБРР) та 5 грантів від Open Data Challenge [70].

Інфраструктура сприяє створенню та функціонуванню підприємницького сектора в умовах перехідної економіки і формує конкретне організаційно-економічне середовище для стимулювання підприємницької діяльності. Зазначені вище об'єкти інфраструктури надають послуги як великим підприємствам, так і суб'єктам середнього та малого підприємництва. Однак середні та малі підприємства мають більш обмежені можливості щодо залучення позичкових та власних коштів, придбання сировини, матеріалів, устаткування, об'єктів нерухомості використання передових технологій тощо. Тому діяльність об'єктів інфраструктури щодо підтримки спрямована переважно на сприяння середньому та малому бізнесу'.

Згідно із законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» інфраструктурою підтримки малого і середнього підприємництва є підприємства, установи та організації незалежно від форми власності, які провадять діяльність, спрямовану на розвиток суб'єктів малого і середнього підприємництва, їх інвестиційної та інноваційної активності, просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринок. До об'єктів

інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва належать бізнес-центр, бізнес-інкубатори, інноваційні бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, технологічні парки, фонди підтримки підприємництва, фінансові установи, інноваційні та інвестиційні фонди і компанії, лізингові компанії, консультативні центри та ін.

Основними завданнями об'єкта інфраструктури є сприяння суб'єктам середнього та малого підприємництва в отриманні фінансових і матеріально-технічних ресурсів, інформаційних, методичних і консультаційних послуг, в підготовці та забезпеченні вказаних суб'єктів кваліфікованими кадрами, а також інше сприяння у здійсненні їхньої діяльності.

Бізнес-центром є установа, що надає інформаційні, консалтингові, маркетингові, тренінгові та інші послуги суб'єктам малого та середнього підприємництва та особам, які бажають займатися підприємницькою діяльністю. Набір послуг у різних бізнес-центрах різний, а їхній спектр залежить від потреб потенційних споживачів послуг кожного регіону.

Серед послуг, які отримують суб'єкти господарювання через бізнес-центри, найбільшим попитом користуються такі як: підготовка бізнес-планів, експертна оцінка нерухомості, тренінги, проведення курсів з навчання користуванню програмними продуктами, ведення бухгалтерського обліку, підготовка спеціалістів з ведення бізнесу в різних сферах тощо.

Бізнес-інкубатором є організація, що надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані під офіси і виробництво приміщення, офісне устаткування та інше рухоме і нерухоме майно суб'єктам малого та середнього підприємництва, що розпочинають свою діяльність з метою надання їм допомоги у розвитку своєї справи і набутті фінансової самостійності. Найбільш важливими функціями бізнес-інкубаторів є:

- надання приміщення для офісів, майстерень на умовах оренди за низьку плату;
- адміністративні і технічні послуги (телефон, копіювання, приміщення для конференцій, зустрічей і т. д.);

- консалтинг, бізнес-планування для початківців і потенційних підприємців.

Також можливий широкий набір інших консалтингових послуг, трансфер технологій, пропозиції щодо проведення семінарів і тренінгів і так далі

За останній час в ніші бізнес-інкубаторів з'явилися нові види: інтернет-інкубатор (або віртуальний бізнес-інкубатор). метою якого є прискорена підготовка і швидкий вивід на ринок інтернет-компаній і їхніх проектів; студентські інкубатори підприємництва.

Інноваційним бізнес-інкубатором є спеціалізований бізнес-інкубатор, в якому¹ суб'єктам малого та середнього підприємництва надається можливість розробляти і використовувати нові технології та інші новації науково-технічного характеру.

Технологічний парк – юридична особа або об'єднання на підставі договору про спільну діяльність юридичних осіб (учасників), основною метою яких є діяльність щодо виконання інвестиційних та інноваційних проектів, виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та конкурентоспроможної на світовому ринку продукції. Згідно із законом України «Про наукові парки», науковий парк - об'єднання вищого навчального закладу IV рівня акредитації та (або) наукової установи (є базовими елементами наукового парку), що відповідають критеріям результатів наукової діяльності інноваційних структур, інноваційний бізнес-інкубатор, інноваційний центр, технологічний парк тощо) та інших суб'єктів господарювання, створене для організації, координації та контролю процесу розроблення і виконання науково-технологічних та інноваційних проектів, реалізації інтелектуального та науково-виробничого потенціалу його учасників і партнерів.

Кредитна спілка – це неприбуткова організація, заснована фізичними особами на кооперативних засадах з метою задоволення потреб її членів у взаємному кредитуванні та наданні фінансових послуг за рахунок об'єднаних грошових внесків членів кредитної спілки. Кредитні спілки займають 73% в структурі небанківських фінансово-кредитних установ. У 2010 році доіло грн

асоціації кредитних спілок всеукраїнського рівня: Всеукраїнська асоціація кредитних спілок (ВАКС), Національна асоціація кредитних спілок України (НАКСУ) та Всеукраїнська асоціація кредитних спілок військовослужбовців та працівників силових відомств.

Лізинговий центр – суб'єкт підприємницької діяльності, що займається лізинговими операціями. Лізинг - це підприємницька діяльність, що спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів і полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування або набувається ним у власність за дорученням і погодженням з лізинг-одержувачем у відповідного продавця майна, за умови сплати лізинг-одержувачем періодичних лізингових платежів. Послуги, що надаються лізинговими центрами, є однією з альтернативних форм фінансового забезпечення суб'єктів підприємництва. Лізингові центри функціонують у всіх регіонах України.

Фонди підтримки підприємництва здійснюють фінансове забезпечення реалізації державної політики у сфері підтримки малого підприємництва.

Невід'ємною функціональною складовою інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва є фінансово-кредитне, маркетингове, інформаційно-консультаційне», консалтингове, матеріально-технічне, ресурсне, кадрове забезпечення суб'єктів малого і середнього бізнесу тощо.

За узагальненими даними міжнародних організацій, що займаються питаннями розвитку бізнес-інкубування, одним із результативних елементів підтримки підприємництва є саме бізнес-інкубатори, що сприяють прискоренню розвитку малих підприємств в 7-22 рази та знижують кількість їхніх невдач у бізнесі на 20%. Окрім того, вони сприяють вирішенню таких задач як оздоровлення економічної активності регіонів, розвитку внутрішніх ринків, підвищенню інноваційної активності бізнесу, підвищенню зайнятості і рівня життя місцевого населення. Бізнес-інкубатор не лише забезпечує зростання малих підприємств кожного регіону, але й піднімає їхню життєздатність. Так, виходячи з практики, завдяки технології бізнес-

інкубування виживає 85-86% новостворених малих підприємств проти 14 - 30 % за звичайних умов.

Робота в інкубаторі дає змогу малим фірмам знаходити горизонтальні зв'язки, об'єднуватися, що важливо для виживання в умовах конкуренції на ринку. Основними структурами, що надають послуги з «інкубування підприємництва», є класичні бізнес-інкубатори, промислові зони, зони експортної переробки, наукові (технологічні) парки, віртуальні бізнес-інкубатори, територіально-виробничі комплекси та кооперативні мережі. Питанням розвитку бізнес-інкубування в країнах світу займаються міжнародні організації: Європейська комісія (ЄЕК ООЩ Група – Група експертів наукових парків та інноваційних центрів), Національна асоціація бізнес-інкубаторів у США.

З метою сприяння розвитку та підтримки інкубаторів майже всі індустріально розвинуті країни розробляють спеціальні інкубаторські програми. Мета таких програм - підтримка малих фірм на початковій, найбільш непередбаченій стадії становлення, розробки та впровадження інновації. У межах цих програм малі фірми отримують доступ до оренди на пільгових умовах виробничих приміщень, обладнання до системи, підвищення кваліфікації, енерго- та водопостачання. Підтримка на початкових стадіях діяльності суб'єктів малого підприємництва в середньому вдвічі збільшує термін дальності малих фірм, як правило інноваційних, після їхнього виходу з інкубатора порівняно з «позаінкубаторськими» фірмами.

Разом з тим, в кожній: країні бізнес-інкубатори виконують свої більш: конкретні функції. Наприклад, у Фінляндії вони були дуже ефективним інструментом створення нових фірм, нових робочих місць, а також розширення співпраці між підприємствами і навчальними закладами. У Швеції найбільш поширеним залишається «внутрішній» бізнес-інкубатор, що створюється великими підприємствами для стимулювання нових ідей і проектів, що сприяє як розвитку духу підприємництва, так і підвищенню рівня інноваційної діяльності підприємства. У Німеччині перші бізнес-інкубатори чітко

зорієнтовані на розвиток технологоемних та наукоємних компаній. Бізнес-інкубатори Китаю сфокусовані на підтримку технологічного підприємництва, на створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності. Мета таких установ - прискорення комерціалізації та індустріалізація наукових розробок. Всі бізнес-інкубатори цієї країни на ранній стадії становлення отримували повну або ж часткову допомогу від муніципальної чи провінціальної влади. Бізнес-інкубатори Китаю мають тісний зв'язок із науково-технологічними парками [2].

З огляду на вимоги інноваційного спрямування розвитку економіки України акцент робиться на ту мережу інфраструктури, що спроможна розвивати саме інноваційну діяльність малих підприємств[28] Отже, найбільша увага приділяється тим бізнес-центрам та бізнес-інкубаторам. основними завданнями яких є створення умов для становлення малого підприємництва й створення нових робочих місць у секторі малих виробничих, інноваційних підприємств. А також тим, що працюють за такими напрямками: підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів; проведення маркетингових досліджень; інформаційне забезпечення: консалтингові послуги; допомога в реєстрації підприємств; юридичні послуги; аудиторські послуги; надання в оренду (на пільгових умовах) офісних та виробничих приміщень; надання офісних послуг (розмноження матеріалів, надання засобів зв'язку, оргтехніки тощо): сприяння в отриманні інвестицій та кредитів; надання обладнання в лізинг; реклама продукції тощо

Інформаційна підтримка є важливою складовою для успішного ведення бізнесу. У вітчизняних підприємців, особливо малих та середніх, бракує власного досвіду здійснення підприємницької діяльності. Крім того, жоден підприємець не може володіти усіма знаннями, що мають забезпечити йому успіх. В Україні на сьогодні існує велика кількість різноманітних інформаційно-консультаційних установ різних форм заснування, що вивчають проблеми підприємницького середовища та надають освітні й консультаційні послуги, але більшість з них надають свої послуги на платній основі. У

підприємця малого бізнесу, особливо на початковій стадії, не завжди є можливість за кошти отримати консультацію, щоб уникнути помилок у своїй діяльності. Одним з інструментів, покликаних з'ясувати ці проблеми, є громадські приймальні з питань підтримки розвитку підприємництва [39].

Якщо виконавча влада виступає засновником або партнером у створенні бізнес-інкубатора або бізнес-центру, в неї з'являється можливість: реалізовувати власну політику в економічній сфері шляхом підтримки та розміщення на площах цих закладів таких малих підприємств, діяльність яких співпадає з планом стратегічного розвитку області легалізувати суб'єкти підприємництва; підвищити свій імідж серед громадськості [82].

Незважаючи на досить широку різноманітність та значні кількісні показники, існуюча в Україні мережа інфраструктури через законодавчу неврегульованість питань щодо порядку створення об'єктів інфраструктури. відсутність належної фінансової підтримки та відповідної матеріально-технічної бази перетворюється на мережу звичайних комерційних структур, що надають послуги на платній основі або ж тривало перебуває в ранній стадії становлення. Через обмеження коштів у більшості регіонів ще не сформовано базової мережі фінансово-кредитної та навчально-консультативної інфраструктури підтримки бізнесу. Зі вступом України до СОТ та впровадженням принципів Європейської Хартії для малих підприємств висувуються нові вимоги до формування об'єктів інфраструктури, особливо інноваційної (інноваційних бізнес-інкубаторів, бізнес-центрів, технопарків, кластер-парків, технополісів) [39].

Кластер - група близьких територіально і технологічно взаємопов'язаних компаній (постачальників матеріалів та комплектуючих, послуг, виробників кінцевої продукції), а також пов'язаних з ними організацій (освітніх установ, дослідницьких лабораторій, наукових парків, органів державного управління, інфраструктурних компаній), що працюють у визначеній, загальній для них сфері економічної діяльності. Учасників кластерних ініціатив об'єднують загальні бізнес-проекти. Так з метою розвитку науково-технічної та

інноваційної діяльності підприємств Тернопільського регіону створено Науковий парк «Інноваційно-інвестиційний кластер Тернопілля».

Сучасний погляд на особливості інфраструктури сфери гостинності розглядаються багатьма вітчизняними науковцями. Зокрема, у праці [125] визначено інфраструктурне забезпечення гостинності як сфери третинного сектору національної економіки та обґрунтовано сутність комплексного розвитку та напрямів удосконалення інфраструктури гостинності. Розглянемо даний підхід до аналізу інфраструктури сфери гостинності.

Необхідною умовою розвитку сфери гостинності як якісної та кількісної сукупності послуг, що надаються місцевому населенню, приїжджим та туристам, є відповідна інфраструктура гостинності, що забезпечуватиме покращення життєдіяльності людей та економічне зростання національного господарства. Гостинність та якість надання туристичних послуг часто пов'язують між собою, що безумовно справедливо, але поняття гостинності в сфері надання послуг та обслуговування споживачів є набагато ширшим.

У цілому під інфраструктурою розуміють матеріально-технічні та соціальні системи, необхідні для забезпечення виробництва матеріальних благ та соціального життя людини. Це комплекс взаємозв'язаних обслуговуючих структур або об'єктів, що складають та/або забезпечують основу функціонування системи. Гостинність – це система, що складається з різних секторів нематеріальної сфери національної економіки. Можна виділити сфери матеріального та нематеріального виробництва, які забезпечують її функціонування. Іноді ці сфери виокремити неможливо, оскільки вони є складовими структурними підрозділами інших секторів національної економіки. Промислова інфраструктура у вигляді автомобільних, залізничних доріг, ліній електропередач, кредитно-фінансових закладів, тощо може використовуватися як об'єктами матеріальної сфери виробництва, так і об'єктами нематеріальної сфери, підприємствами, що виробляють послуги гостинності. Інфраструктура гостинності у вигляді тих самих ліній електропередач, транспортних доріг, водопостачання та водовідведення,

газопостачання, мереж зв'язку, фінансової системи та інших об'єктів може розглядатися та використовуватися як частина виробничої інфраструктури. Особливо це актуально для розвитку гостинності у містах з розвинутою промисловістю та туризмом. У містах, селищах або спеціально відведених районах тільки для відпочинку створюється інфраструктура саме для обслуговування гостинності.

Є підприємства, що виробляють товари широкого споживання, які забезпечують гостинність. На думку автора, їх теж необхідно виділити в якості інфраструктурного забезпечення гостинності. Незалежно від наявності об'єктів гостинності у вже існуючих місцях або в місцях, де вони тільки створюються, необхідно виділити інфраструктуру гостинності транспортну, готельну, харчову, інфраструктуру туризму тощо.

При аналізі інфраструктурної забезпеченості соціально-економічного розвитку регіону необхідно враховувати основні природні, техніко-технологічні та кадрові ресурси, що визначають пріоритети функціонування індустрії гостинності. Можливо передбачити взаємний вплив: між підприємствами, що обслуговують індустрію гостинності, але безпосередньо не зв'язані з послугами гостинності; між підприємствами, що надають послуги гостинності населенню та туристам; а також між підприємствами та організаціями, що надають послуги гостинності тільки приїжджим та туристам.

Формування інфраструктури гостинності – процес спрямований на вдосконалення існуючої інфраструктури з метою налагодження зв'язків між компонентами та вдосконалення їх функціонування, тобто це стосується як внутрішнього стану об'єктів інфраструктури, так і розвитку відносин між ними. Розвиток інфраструктури гостинності включає: ‰

- збільшення обсягів надання послуг гостинності для населення та приїжджих; ‰
- кількісне зростання та якісне вдосконалення системи надання послуг гостинності; ‰
- створення нових технологій, засобів та об'єктів інфраструктури

гостинності; ‰

– диференціація послуг направлена на поліпшення їх споживчих характеристик.

Розвиток внутрішніх структур та зв'язків між ними відбувається з метою забезпечення розвитку інфраструктури гостинності.

З метою формування цілісної системи функціонування індустрії гостинності необхідно виділити основні чинники щодо її інфраструктурного забезпечення: ‰

– удосконалення системи управління компонентами інфраструктури гостинності; ‰

– збалансований розвиток її компонентів; ‰

– постійне їх удосконалення; ‰

– створення сприятливого інвестиційного клімату та використання сучасних форм інвестування в об'єкти інфраструктури гостинності; ‰

– збільшення виробничих потужностей та пропускних можливостей підприємств сфери гостинності; ‰

– підвищення якості послуг та конкурентоспроможності підприємств, що пов'язані зі сферою гостинності; ‰

– удосконалення кооперації та спеціалізації підприємств.

Таким чином, під комплексним розвитком та вдосконаленням інфраструктури гостинності розуміємо скоординовану діяльність державних, регіональних та приватних структур щодо реалізації управлінських і практичних завдань, які спрямовані на збільшення виробничих потужностей, постійний, збалансований та скоординований розвиток її компонентів, створення сприятливого інвестиційного клімату, підвищення якості послуг та конкурентоспроможності підприємств, подолання територіальних та відомчих бар'єрів, ефективне використання ресурсів гостинності.

Специфіка підприємств інфраструктури гостинності полягає в тому, що вони спрямовані на збільшення й покращення якості споживчих послуг, які

надаються населенню та приїжджим, а також на отримання синергетичного ефекту від їх взаємодії.

Аналіз розвитку сфери гостинності показує тісні кореляційні зв'язки між ступенем розвитку гостинності та промисловості, гостинності та транспорту, гостинності та ЖКГ, гостинності та туризму тощо. Необхідно подолати відомчу та територіальну роз'єднаність елементів інфраструктурного забезпечення індустрії гостинності, досягти збалансованого та узгодженого їх розвитку, формування регіональних кластерів гостинності, що концентрують зусилля різних відомств, підприємницьких структур та регіональних адміністрацій на ефективному використанні всіх ресурсів для зростання виробництва товарів та послуг, зростання індустрії гостинності та її складової – внутрішнього та в'їзного туризму та доходів, що одержуються від всіх видів гостинності. В основі цієї співпраці лежить територіальна спеціалізація економічної діяльності, консолідація ресурсів, координація зусиль та партнерство що базується на загальних інтересах.

Таким чином, стратегічний розвиток інфраструктури гостинності сприяє збільшенню попиту на продукцію цієї сфери, а збільшення попиту веде до залучення інвесторів, що вкладають кошти в розвиток промисловості, підприємницьку сферу індустрії гостинності та загалом в інфраструктуру національної економіки.

Стратегічний розвиток інфраструктури гостинності створює сприятливі умови щодо поліпшення якості споживчих послуг та зростання зацікавленості споживачів в них, а збільшення потреби в послугах сприятливо впливає на інвесторів, що вкладають кошти у підприємницьку діяльність та інфраструктуру регіону. Формування інфраструктури гостинності вимагає державних вкладень у будівництво доріг, мостів, аеропортів, спортивних та розважальних комплексів тощо.

На основі існуючих підходів щодо дослідження та визначення компонентів інфраструктури туризму, а також наведених визначень

інфраструктуру гостинності можна представити її у вигляді п'ятирівневої системи (рис. 2.1).

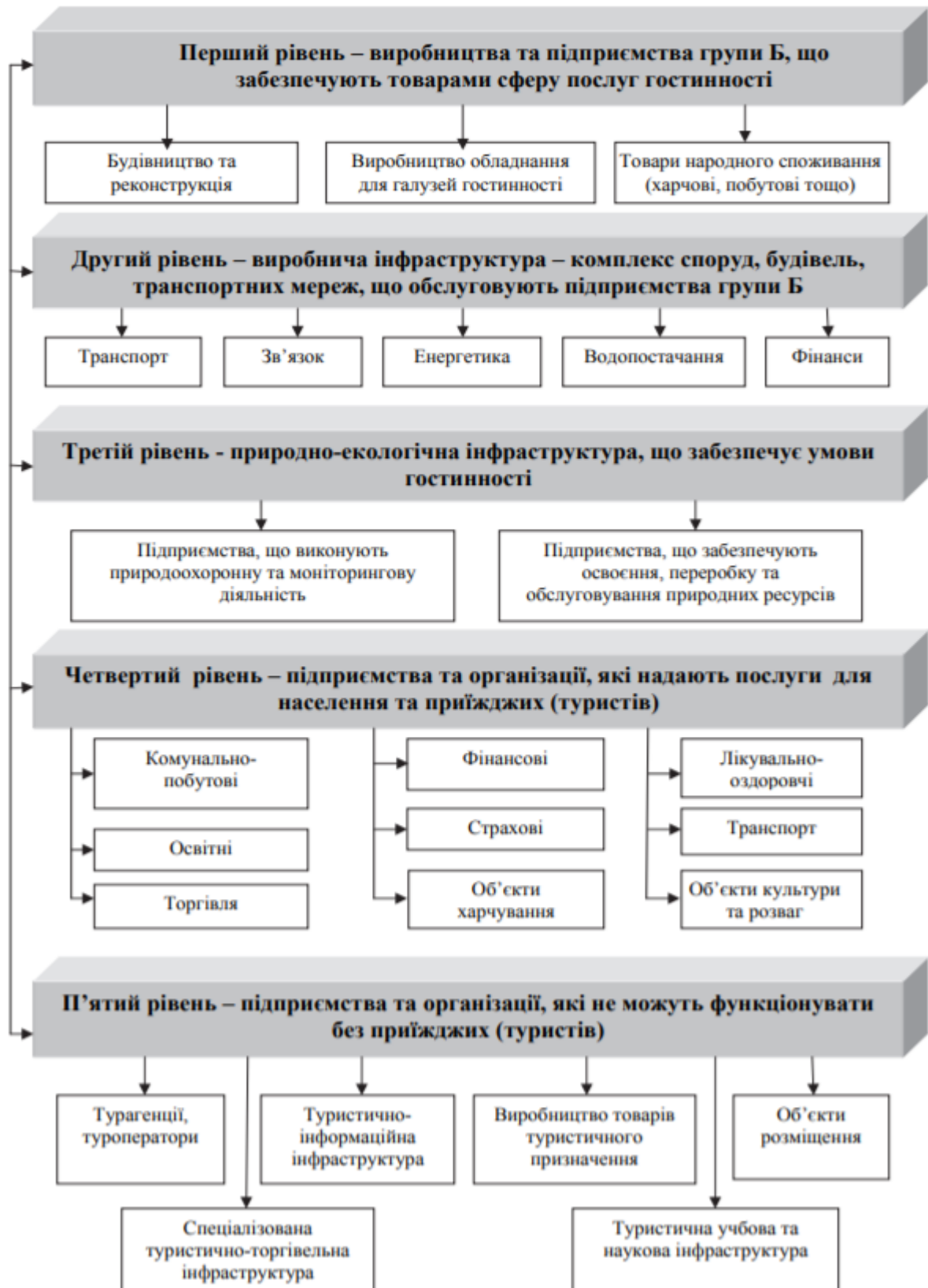


Рис. 2.1. Рівні інфраструктурного забезпечення сфери гостинності.

До першого рівня інфраструктури гостинності відноситься виробництва та підприємства групи Б, що забезпечують товарами сферу послуг гостинності, а саме: ‰

– будівництво та реконструкція об'єктів, споруд, будівель для сфери гостинності (транспортна інфраструктура, готелі, ресторани, торговельні та розважальні центри, оздоровчо-лікувальні об'єкти тощо); ‰

– виробництва та підприємства, що забезпечують обладнанням сферу гостинності (готелі, ресторани, торговельні та розважальні центри тощо); ‰

– виробництва та підприємства, що забезпечують товарами народного споживання сферу гостинності (товари агропродовольчого комплексу, легкої промисловості, малої побутової техніки тощо).

До другого рівня відноситься виробнича інфраструктура, що обслуговує підприємства групи Б (комплекс споруд, транспортні мережі, об'єкти водопостачання, енергетики, фінансової сфери тощо). Ми визначаємо цей рівень інфраструктури, оскільки його підприємства можуть використовуватися інфраструктурою сфери гостинності. Наприклад, транспортна інфраструктура міст та підприємств може використовуватися підприємствами індустрії гостинності.

Третій рівень визначено як природно-екологічну інфраструктуру, що забезпечує чистоту природних ресурсів для створення якісних умов надання послуг гостинності. До підприємств цього рівня відносяться такі, що виконують природоохоронну та моніторингову діяльність стосовно стану довкілля (пости спостережень якості води, повітря, ґрунтів тощо), а також підприємства, що забезпечують освоєння, переробку та обслуговування природних ресурсів (мінеральні води, лікувальні грязі, сонячні ванни, очистка пляжів, територій міст, санаторіїв тощо).

До четвертого рівня інфраструктури гостинності належать підприємства та організації, що надають послуги, споживачами яких є населення та приїжджі, в т.ч. туристи. Це комунально-побутові (водопостачання та водовідведення, вивіз сміття, прибирання територій тощо), послуги транспорту, торгівлі,

фінансові, освіти, лікувально-оздоровчі, страхування, харчування, культурно-розважальні тощо.

П'ятий рівень – це підприємства та організації, діяльність яких безпосередньо пов'язана з обслуговуванням приїжджих, в т.ч. туристів: туристичні агенції, туроператори, туристично-інформаційна інфраструктура, виробництво товарів туристичного призначення, спеціалізована туристична торговельна інфраструктура, об'єкти розміщення, туристична навчальна та наукова інфраструктура. Зупинимось більш детально на четвертому рівні інфраструктури гостинності, оскільки він є результируючим та включає надання послуг населенню та приїжджим, у тому числі туристам.

Індустрія гостинності може бути представлена комплексом секторів: подорожування (літаки, круїзи, залізниця, автобуси, автомобілі, екотуризм), розміщення (готелі, мотелі, курорти), організація заходів (зустрічі/зібрання, конференції, виставки), ресторани та управляючі послуги, відпочинок та вільний час (атракціони, ігри, азартні ігри, парки, розваги), що забезпечують комфортне перебування приїжджаючих (подорожуючих) осіб [54]. У зарубіжній літературі ринок гостинності ототожнюють з ринком туристичних послуг, до яких належать ресторани, готельні, курортні, круїзні послуги, місця відпочинку, спорту та розваг, тобто відбувається злиття понять гостинність та туризм.

На думку автора, сфера гостинності для міста, регіону та загалом всієї країни набагато ширша, вона має включати не тільки комфортне перебування приїжджаючих, але й проживаючого на цій території місцевого населення, оскільки гостинність неможливо створити як сприятливі умови лише для перебування окремих гостей міста і залишити за межами гостинності місцеве населення. Гостем має відчувати себе кожна особа, тобто і місцевий житель, і приїжджий, який споживає послуги транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, розважального комплексу тощо. Саме тому пропонуємо розширити та трансформувати запропонований Дж.Уокером комплекс секторів гостинності [239] та представити його в такому вигляді:

– Транспортно-технологічне забезпечення. Цей сектор відповідає за надання послуг щодо міжміського та внутрішньоміського (локального) перевезення всіма видами транспорту, оренди транспортних засобів та їх обслуговування. Комфортність забезпечується можливістю легко змінювати транспортні засоби (літак на автомобіль, велосипед або яхту тощо), обслуговувати їх та розширювати маршрути пересування.

– Комунікаційно-фінансова сфера. До послуг цієї сфери відноситься вільне отримання широкого доступу до Інтернет ресурсу, WI-FI зон, банкоматів, обмінників валют та технічного обслуговування засобів зв'язку тощо.

– Розміщення та проживання. Комфортне перебування в готелях, мотелях, кемпінгах, курортах, санаторіях, пансіонатах, сільських садибах, приватному секторі тощо, що забезпечено комплексним обслуговуванням їх транспортними засобами, комунікаційно-фінансовими послугами, послугами ресторанів, розважальними заходами тощо.

– Забезпечення харчуванням. Цей сектор послуг складається із стаціонарних джерел харчування (ресторани, кафе, столові), мереж швидкого харчування, пересувних джерел харчування та надає свої послуги іншим секторам сфери гостинності.

– Організація бізнес заходів. До послуг цієї сфери відноситься організація зустрічей/ зборів, конференцій, проведення форумів, семінарів, виставок тощо.

– Культурно-розважальні послуги. Це проведення фестивалів, культурних виставкових заходів, відвідування кінотеатрів, театрів, галерей, а також атракціонів, парків розваг тощо. Вони надаються окремо або входять до складу інших секторів сфери гостинності, зокрема готелів, ресторанів, супроводжують проведення організаційних бізнес заходів тощо.

– Система торгівлі. Включає забезпечення необхідними, супутніми та екзотичними видами продукції продовольчого, побутового, культурного та

іншого характеру.

– Архітектоніка та дизайн міських територій. Передбачає зручність розташування об'єктів гостинності, зручність пересування, зонування територій з урахуванням екологічних факторів тощо.

– Освіта та виховання. Забезпечення висококваліфікованими кадрами для сфери гостинності, формування менталітету та виховання навичок відповідно традицій гостинності. Для гармонічного розвитку індустрії гостинності необхідна взаємодія усіх її секторів.

2.3. Технологія створення власної справи

Суб'єкт господарювання може бути утворений за рішенням власника (власників) майка або уповноваженого ним (ними) органу, а у випадках, спеціально передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і громадян шляхом заснування нового, реорганізації (злиття приєднання, виділення, поділу перетворення) діючого (діючих) суб'єкта господарювання.

Суб'єкти господарювання можуть утворюватися шляхом примусового поділу (виділення) діючого суб'єкта господарювання за розпорядженням антимонопольних органів відповідно.

Поняття «технологія» поєднує в собі методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій і процедур [170]. Створення власного підприємства і виконання підприємницьких функцій складна, багатоаспектна і ризикова справа, що вимагає певних знань, великої сили волі, затрат енергії, цілеспрямованості тощо. Процес створення власної справи складається з трьох стадій: підготовчої, установчої та організаційної [54,56] (рисунок 2.2).

Прийняття рішення про підприємницьку діяльність - це досить відповідальний, визначальний етап діяльності. Психологічні аспекти прийняття рішення про започаткування власної справи під впливом багатьох факторів розглянуті розділі 5. Рішення про підприємницьку діяльність формується на

базі підприємницької ідеї та з урахуванням оцінки наявного потенціалу майбутнього підприємця.

Підприємницька ідея - це конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів та засобів її досягнення [107].

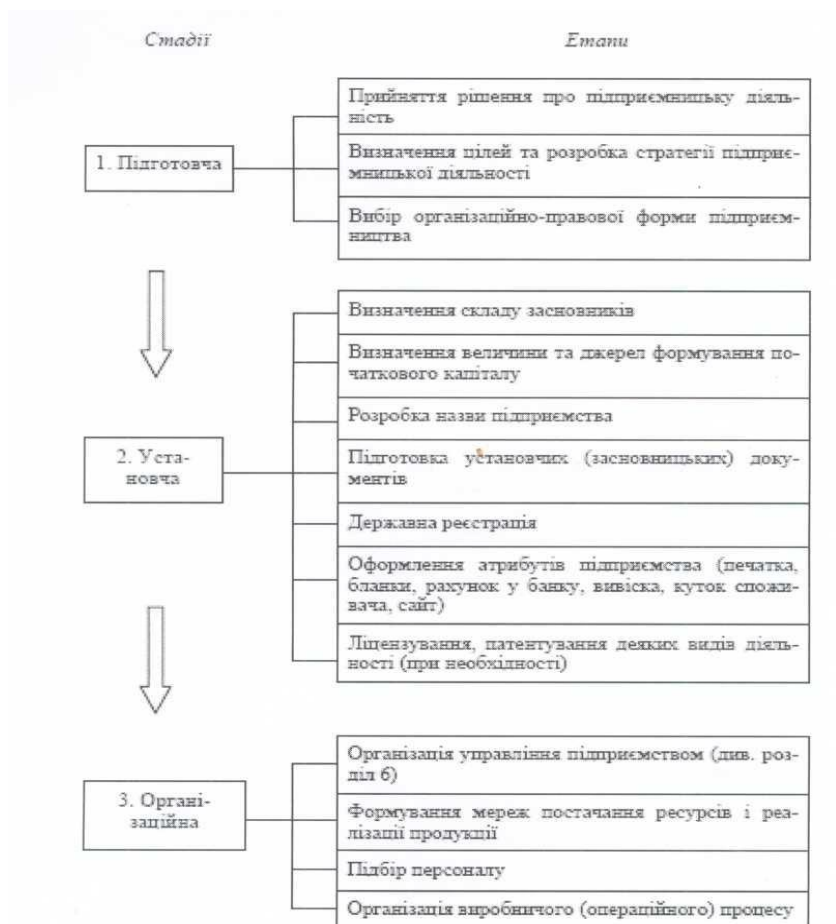


Рисунок 5.1 – Стадії та етапи створення власної справи

Рис. 2.2. Стадії та етапи створення власної справи

Ідея повинна базуватись на принципі: знайти потребу та задовольнити її. В період заснування, а також у процесі функціонування власної справи власником створюється та постійно поповнюється банк підприємницьких ідей, тобто перелік товарів та послуг, які може виготовляти (надавати) підприємство. Ця робота може мати як поточний, так і перспективний характер.

Ідея ж може бути як власною (оригінальною), так і запозиченою. Джерелами формування банку ідей можуть бути: знання, отримані в навчальних закладах; досвід родичів і знайомих; досягнення конкурентів; дослідження думки споживачів, працівників системи збуту; відвідування ярмарків, виставок. Істотним джерелом бізнесових ідей є засоби масової інформації та публікації у професійних виданнях, ресурси мережі Інтернет. На сайтах, присвячених організації підприємницької діяльності всім бажаючим пропонуються тисячі перспективних бізнес ідей в різноманітних сферах діяльності [prostobiz.ua, newidea.in.ua, hobiz.ru, getiadea.ru homeidea.ru, homidea.ru, bszcentr.com та ін.]

Бізнес-ідеї бувають такі[186]:

- у виробництві або у сфері послуг;
- для жінок або для чоловіків;
- для малого, середнього або великого бізнесу;
- для стартового або вже працюючого бізнесу;
- нові або свіжі бізнес ідеї і т. п.

Заробити мільярди на своїх ідеях змогли такі представники світу бізнесу:

– Мішель Ферреро і його сім'я, відомий орендар Ferrero Rocher, Nuttella, Kinder Eggs і ін. - один з найкрупніших виробників шоколаду в Європі. Всесвітню популярність і перші 10 млрд, доларів принесла йому ідея зробити шоколад частиною сніданку, продаючи шоколадне масло для тістечок або бутербродів.

– Топ-менеджера Брела Хьюза, що працював на синдикатах Property Research і займався операціями з нерухомістю, відвідала ідея поставити уздовж автострад авкшатичт камери схову для всіх охочих. Покинувши компанію і заснувавши власний бізнес, Бред заробив на ідеї 5,3 млрд доларів.

– Перший офіс Джефа Бізоса розміщувався в гаражі міста Сієш. Зараз це найбільший у світі віртуальний магазин Amazon.com. А почав свій бізнес працівник Уолл-стріт з ідеї продавати книга через Інтернет. І досяг успіху: ідея принесла йому 4,4 млрд доларів.

Бізнес-ідеї в Україні захищаються на законодавчому рівні Законом України про авторські права. Готові бізнес ідеї для малого і середнього бізнесу можна продавати або купувати за допомогою франчайзингової схеми (дав. розділ: 8).

При виборі ідеї потенційний підприємець може керуватись такими критеріями:

- знання даного виду діяльності та наявність відповідних здібностей підприємця;
- мінімальна потреба у початковому капіталі;
- мінімальний термін, отримання результату;
- можливість державної підтримки;
- допустимий ризик та низький рівень конкурентоздатності .

Бізнес-ідея має проходити експертну оцінку з боку підприємця та залучених фахівців, треба оцінити ефект від її реалізації.

Якщо ідея обрана, починається другий етап - визначення цілей та розробка стратегії підприємницької діяльності. На цьому етапі визначається варіант початку бізнесу, вид діяльності підприємства, здійснюється вибір місця розташування підприємства.

Потенційний підприємець може обирати з таких варіантів почату (стару) систему бізнесу [171]:

- розпочати свою справу самостійно. Це найбільш розповсюджений спосіб, але треба мати на увазі, що на становлення бізнесу, заснованого на власній бізнес-ідеї потрібні значний час та первісний вииграш. Однак існує можливість звернутись до державних, громадських або приватних структур підтримки підприємництва (див. розділ 3, пит.,2);

- придбати готовий бізнес або знайти партнера, у якого вже є бізнес. При купівлі бізнесу треба дізнатися про причину продажу. Часто під виглядом перспективного бізнесу продається невдалий проект, наприклад. ресторан в непрохідному місці або виробництво незатребуваної продукції. Вкладення в

придбання ефективно працюючого малого чи середнього бізнесу, звичайно, здійснюються за півтори два роки.

– купити франшизу. Купівля франшиз - це оптимальний варіант для тих, хто бажає інвестувати кошти в бізнес, але не зовсім готовий створювати власну справу з нуля. Франчайзинг - це найбільш швидкий спосіб організації власної справи, використовуючи технології ноу-хау, торгову марку відомої фірми, але при цьому зменшується прибуток (див. розділ 8).

Класифікація видів діяльності відображає різні сфери господарства – матеріальне виробництво (сільське, лісове, рибне господарство, промисловість, будівництво) послуги виробничого та нематеріального характерів (див. Розділ 2): При виборі виду діяльності варто звернути увагу на перспективні напрямки розвитку видів підприємництва (інтернет бізнес домашній бізнес, хенд-мейд та ж). Фахівцями розглядаються різні бізнес-моделі (типи бізнесу) з урахуванням сучасних тенденцій та можливостей інноваційних технологій [176]:

– домашній (Home –based). Підприємець працює у власному домі. Це може бути невелика фірма по виробництву пиріжків або ексклюзивного одягу, приватні консультації та ін. Перевага - менші ризики, не потрібно робити значні первинні вкладення, немає потреби в офісі та персоналі, краще використовується вільний час. Недолік - обмежені можливості застосування приміщення;

– звичайний бізнес. Цей тип найзвичніший і часто зустрічається. Це бізнес з класичним фізичним місцерозташуванням за межами місця проживання власника, який займається або роздрібним продажем, або оптовою торгівлею, обслуговуванням або виробництвом. Немає обмеження за масштабами бізнесу. Недолік - вищий ризик і первинні витрати (оренда офісу, кайм персоналу) :

– e-Commrce (електронна комерція). Підприємець взаємодіє з клієнтом не особисто, а продає свій продукт через веб-сайт. Як з домашнім бізнесом, це нижчий ризик, і потрібно менше коштів для старту (немає потреби у великій кількості персоналу, інвентаря і послуг). Гнучка зайнятість - повний робочий день або декілька годин . Можливість з легкістю взаємодіяти з

клієнтами по всьому світі. Але цей тип бізнесу потребує взаємодії з реальним світом: відвантаження товарів, бухгалтерські звітності, банківські операції, пов'язані з оплатою за послуги або товар. Різновид електронної комерції - eВау. Це розташування інтернет-магазину на сайті іншої фірми з дозволом користуватися його сервісом та аудиторією за невеликий відсоток. Тобто підприємець сам не створює з нуля сайт, не рекламує та не підтримує його, а використовує вже розкручений проект. Основною ідеєю eВау є надання продавцям для продажу будь-яких товарів. Сама фірма eВау виступає лише в ролі посередника при укладенні договору купівлі-продажу між продавцем і покупцем. Оплата товару і його пересилка відбуваються без участі eВау. За використання платформи продавці платять внесок, що зазвичай складається із збору за виставлення лота і відсотка від ціни продажу. Для покупців використання eВау безкоштовне:

– *продаж ліцензії*. Якщо власник винаходу, корисної ідеї, програмного продукту не бажає вести власний бізнес з виробництва продукції та надання послуг, він може оформити патент або авторське право на інтелектуальну власність та отримувати прибуток від продажу ліцензії на її використання іншим фірмам. Переваги – низький ризик та витрати (на виготовлення зразка та тестування). Недолік - імовірність низьких ліцензійних платежів, за статистикою менш ніж 3% усіх, запатентованих ідей мають успіх;

– *багаторівневий (сітьовий) маркетинг* (multilevel marketing, MLM) – метод просування продукції від виробника до споживача, причому незалежні збутові агенти (дистриб'ютори) фірми-виробника встановлюють безпосередні контакти з потенційними покупцями, наприклад, в місцях проживання або роботи останніх. Збутовий агент отримує прибуток від реалізації ним товарів безпосередньо покупцеві, а також у вигляді певного відсотка від суми реалізованих товарів збутовими агентами у всій або частині своєї мережі нижчестоящих збутових агентів, у випадку, якщо їхня мережа не створена. Перевага - обмежені витрати запуску, можливість займатись таким: бізнесом у будь-який час та в будь-якому віці. Недоліки - мінімальна підтримка головної

організації, більшість людей не можуть продати продукт так ефективно, як планували: часто починають розглядати друзів у якості клієнтів.

Вибір сфери та виду підприємницької діяльності (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова, діяльність тощо) здійснюється зі змахуванням [129]:

- суті та спрямованості ідеї майбутнього бізнесу як такої;
- особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);
- зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавчо захищені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, ступінь конкуренції в галузі, стадії життєвого росту виробів, наявність необхідних ресурсів, специфічні зовнішні фактори).

Засновникові ще до початку процесу реєстрації необхідно визначитись, якими видами підприємницької діяльності він буде займатись. У заяві на реєстрацію він повинен буде вказати коди видів діяльності відповідно до державного класифікатора видів економічної діяльності КВЕД). Разом цим, потрібно врахувати, що заняття деякими видами діяльності потребує отримання ліцензії або патенту.

При виборі місця розташування бізнесу враховують такі фактори як особливості галузі, потенційний ринок, кількість та потужність конкурентів, близькість до джерел постачання та споживачів, транспортну доступність, доступність робочої сили.

Далі після аналізу зовнішнього середовища майбутнього підприємства та проведення маркетингових досліджень визначається предмет, спеціалізація (асортимент продукції, послуг) і масштаб діяльності, розробляється стратегія розвитку підприємства на майбутній період та оформляється у вигляді бізнес-плану підприємства (дав. розділ 6)

На наступному етапі відбувається вибір організаційно-правової форми підприємства. Відповідно до законодавства України можна заснувати: приватне підприємство, повне, командне товариство, товариство з обмеженою, додатковою відповідальністю або акціонерне товариство приватного чи публічного типу. Важливо зазначити, що підприємницьку діяльність можна здійснювати і без набуття статусу юридичної особи у якості фізичної особи-підприємця.

Вибір тієї чи іншої організаційної форми підприємства залежить від ознак, за якими такі форми різняться. Також треба враховувати переваги та недоліки кожної з даних форм. Крім того, прийняття рішення коло вибору організаційно-правової форми підприємства залежить від багатьох інших чинників, починаючи від особливостей середовища майбутнього бізнесу і завершуючи особистими гостями та уподобаннями самого підприємця. На вибір впливає такий психологічний аспект: на початку своєї діяльності, при створенні власної справи підприємець намагається уявити себе як самостійний, незалежний суб'єкт господарювання, реалізувати власні потреби та інтереси. А вже під час подальшого розвитку підприємницької справи він усвідомлює ефективність різних форм товариства [86] .

Найбільш розповсюдженою в Україні є діяльність фізичної особи-підприємця без створення підприємства. Її переваги: спрощена процедура реєстрації, спрощена система обліку та звітності, можливість сплати єдиного податку. Але при цьому фізична особа-підприємець відповідає за зобов'язаннями усім своїм майном. При створенні юридичної особи в Україні у більшості випадків вибір відбувається тільки між двома організаційно-правовими формами: приватне підприємство чи товариство з обмеженою відповідальністю. Критерієм вибору між цими формами стає в основному простота створення приватного підприємства проти «солідності» товариства з обмеженою відповідальністю, що викликає більше довіри. Форма приватного підприємства найкраще підходить для тих осіб, яких вже не задовольняють обсяги діяльності фізичної особи-підприємця та які мають намір виходити на

більш вибагливих споживачів, при цьому не маючи партнерів. Товариство з обмеженою відповідальністю – одна з найкраще регламентованих форм бізнесу в Україні, яка є найбільш захищеною від рейдерських атак порівняно з іншими і досить детально регламентує відносини з партнерами та третіми особами. Тому ця форма найбільш актуальна для тих осіб, ш починають його з партнерами, або хочуть виходити на серйозні ринки з подальшим продажем компанії. При створенні підприємств з іноземними інвестиціями в Україні обирається форма товариства з обмеженою відповідальністю, яка забезпечує іноземному партнеру обмежену відповідальність при відсутності додаткових формальностей у вигляді випуску акцій. Вибір форми акціонерного товариства може відбуватись через простоту передачі прав власності шляхом відчуження акцій та можливість залучення великих капіталів. Додаткові складнощі при створенні акціонерного товариства такі: формування статутного капіталу не менше 1250 мінімальних заробітних плат, спеціальні зобов'язання учасника ринку цінних паперів (договори з депозитаріями, надання інформації Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку, публікація звітності, складна структура управління), значно більший термін реєстрації. Приватне акціонерне товариство на відміну від публічного дозволяє надійніше захистити власний бізнес від рейдерських захоплень. Підсумовуючи все вищезазначене, можна дати майбутнім підприємцям такі поради: якщо підприємець тільки починає власну справу та планує здійснювати свою діяльність самотійно чи залучаючи найманих працівників, йому варто зареєструватися як фізична особа-платник єдиного (фіксованого) додатку. Якщо майбутня діяльність підприємця може супроводжуватися комерційними ризиками, то йому варто реєструвати юридичну особу [58].

Підприємницька діяльність в Україні регулюється Господарським і Цивільним кодексами України, окремими законами і підзаконними нормативними актами.

Основними суб'єктами на туристичному ринку, які здійснюють виробництво та реалізацію послуг, виступають окремі підприємці фізичні особи і підприємства – юридичні особи.

Виходячи з того, що в економіці України створюються і функціонують підприємства різних організаційно-правових форм, законодавство визнає загальні і спеціальні умови їх створення. Загальні умови поширюються на організацію створення усіх форм підприємств. Вони визначені Господарським і Цивільним кодексами, що регулюють загальні умови створення юридичної особи, в тому числі й підприємства. Спеціальні умови створення підприємств визначені законами про їх окремі види. Господарський Кодекс України регламентує діяльність різних видів підприємств, визначає види й організаційні форми, правила діяльності, створює однакові правові умови незалежно від форми власності й системи господарювання, забезпечує самостійність підприємств, фіксує їхні права і відповідальність, регулює відносини з іншими суб'єктами господарювання і державою.

Процедура створення туристичного підприємства як юридичної особи передбачає багато етапів, показаних на рис. 2.3.

Найважливішими елементами створення туристичного підприємства є:

- вибір організаційно-правової форми;
 - складання протоколу намірів учасників (засновників);
 - розробка проектів установчих документів;
 - проведення установчих зборів;
 - підготовка установчих документів для реєстрації;
 - правова реєстрація підприємства;
 - постановка на облік та реєстрація в податкових, статистичних органах, Пенсійному фонді, Фонді соціального страхування та інших установах.
- організаційні процедури, пов'язані з відкриттям рахунків у банківських установах, виготовлення печатки, штампу, фірмових бланків.

Порядок створення та реєстрації визначається чинним законодавством України, що передбачає певний порядок і умови реєстрації юридичної особи.

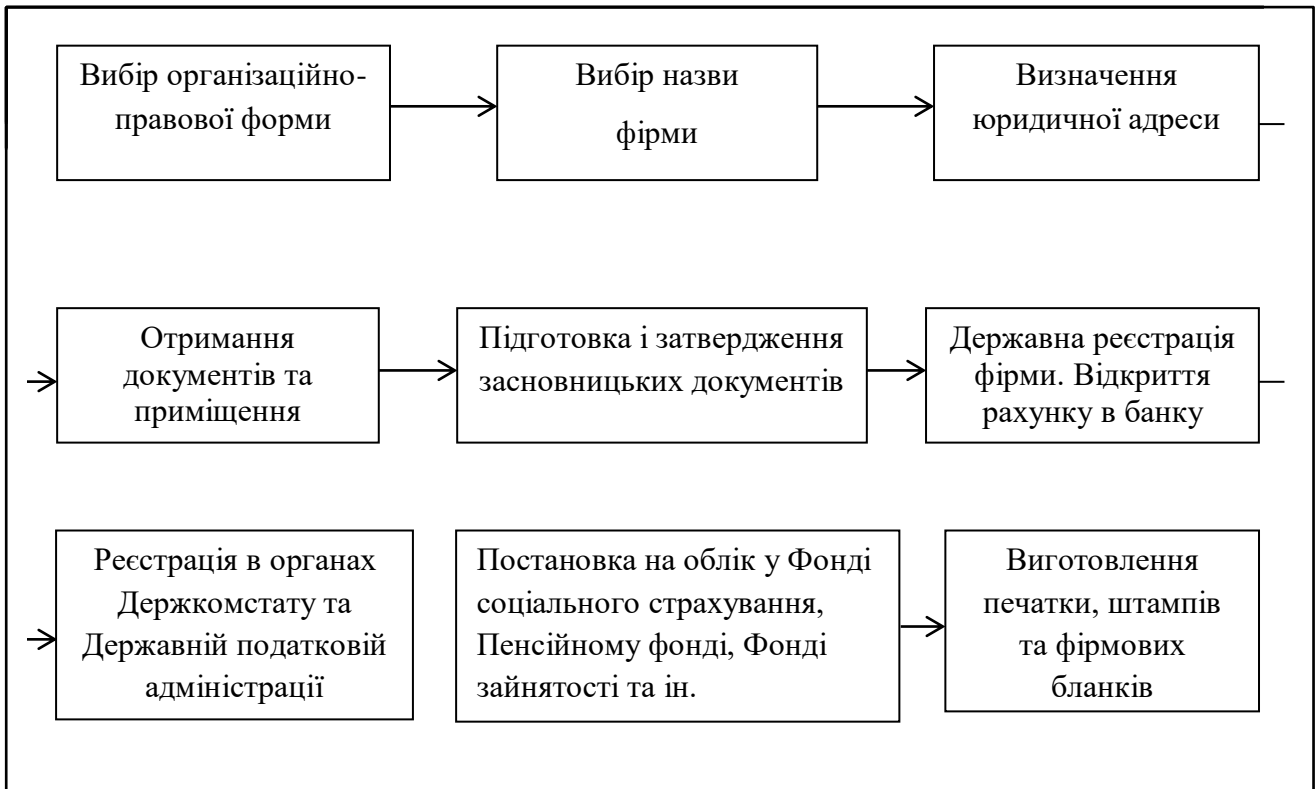


Рис 2.3. Етапи створення готельно-ресторанного підприємства

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Сформулюйте зміст поняття «процес» та його складових.
2. Прокоментуйте алгоритм опису бізнес-процесу
3. Дайте визначення поняття бізнес-процес?
4. Охарактеризуйте основні та допоміжні складові бізнес-процесу?
5. Які ви знаєте види процесів?
6. Які показники бізнес-процесів ви знаєте?
7. Здійсніть класифікацію бізнес-процесів?

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Система підприємницького управління в сфері остинності.
2. Державна реєстрація підприємницької діяльності.
3. Типові помилки при заснуванні власної справи в сфер гостинності.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

1. Опишіть схематично бізнес-процеси Вашого підрозділу, в якому Ви працюєте, з вказуванням входів, виходів, постачальників та клієнтів бізнес-процесів.
2. Наведіть перелік бізнес-процесів готельно-ресторанного підприємства та вкажіть їхніх власників.
3. Виділіть наскрізні бізнес-процеси Вашого готельно-ресторанного підприємства.
4. Опишіть первинні та вторинні входи і виходи бізнес-процесу, в якому Ви безпосередньо приймаєте участь.
5. Виділіть бізнес-процеси, власником яких Ви є.
6. Конкретизуйте членів команди бізнес-процесів Вашого підрозділу.
7. Виділіть бізнес-процеси Вашого готельно-ресторанного підприємства, які, на Ваш погляд, потребують реінжинірингу.
8. Виділіть бізнес-процеси Вашого готельно-ресторанного підприємства, які, на Ваш погляд, потребують незначних змін.
9. Виділіть кількісні показники бізнес-процесу, власником якого Ви є.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Розробка нового (реформованого) бізнесу, тобто прямий інжиніринг визначає проведення бізнес-процесів які:
 1. перепроєктується
 2. формуються
 3. систематизуються
 4. вірна відповідь відсутня
2. Показники, що кількісно характеризують бізнес-процес це:

1. результативності та ефективності
2. фондівіддачі та фондомісткості
3. ефективності та прибутку
4. рентабельності та прибутку

3. Дайте визначення - регламент управління процесом – це:

1. нормативні документи або діяльність, що визначає, регулює і впливає на процес
2. фактори, що сприяють створенню вихідного потоку
3. вірна відповідь відсутня
4. матеріальна складова, що відповідає вимогам

4. Цілі організації за класифікацією поділяються на такі види:

1. зовнішні та внутрішні
2. основні, побічні та підтримувальні;
3. стратегічні, тактичні, оперативні
4. вірна відповідь відсутня

5. Дайте правильне визначення ресурси процесу – це:

1. фактори, що сприяють створенню вихідного потоку
2. особа, що управляє процесом та забезпечує наступні дії
3. матеріальна складова, що відповідає вимогам
4. вірна відповідь відсутня

6. Що включає бізнес-процес "Управління договорами":

1. укладання договорів, пов'язаних у першу чергу, з постачанням та збутом
2. досягнення максимально можливого рівня споживання
3. надання максимально широкого вибору
4. вірна відповідь відсутня

7. Що включає бізнес-процес “Маркетингова діяльність”:

1. обсяги збуту продукції
2. функціональні і експлуатаційні вимоги до продукції
3. процесу доставки виробленої продукції споживачеві
4. вірна відповідь відсутня

8. Управління бізнес процесами використовує підхід «Постійне поліпшення процесів», що включає в себе:

1. щоденний моніторинг, вимір, аналіз і зміну процесів
2. моделювання бізнес процесів, застосування CASE засобів
3. створення набору стандартизованих процесів і можливість їх налаштування під мінливі умови
4. вірна відповідь відсутня

9. Управління бізнес процесами це -

1. концепція процесного управління організацією бізнеса
2. виробничі завдання, норми і нормативи витрачання ресурсів на одиницю продукції
3. прийняття рішень та підкріплення їх наказами, інструкціями, вказівками з приводу використання живої праці та матеріальних ресурсів
4. вірна відповідь відсутня

10. Сучасна теорія управління бізнес-процесами формується як:

1. відносно самостійний напрямок
2. процес виготовлення продукції
3. власні процеси виготовлення
4. загальне керівництво

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Сутність та особливості готельних послуг.

М.П. Мальська, в своїй роботі присвяченій теорії та практиці готельного бізнесу, детально зоглядає особливості готельних послуг з позиції задоволення потреб споживачів та відповідності вимогам державних служб [37, 38, 39].

В умовах конкурентного ринку послуг гостинності, прагнення підприємств до отримання найбільшого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг, спонукає підприємства готельного бізнесу забезпечити не лише проживання та харчування, зумовлює необхідність розширення обсягу додаткових і супутніх послуг. Це збагачує зміст поняття «готельний бізнес», розширює сферу діяльності готельних підприємств, що надають послуги не тільки власного виробництва, але й суміжних галузей.

Необхідно зазначити, історично поняття «готельне господарство» використовувалось лише для визначення діяльності готелів. Згодом, у зв'язку з урізноманітненням типів засобів розміщення, ця діяльність охоплює мотелі, кемпінги, туристські бази та інші підприємства. Таким чином, готель є основним типом засобів розміщення, що визначив назву цій сфері діяльності.

Готельне господарство – сукупність готельних підприємств різних типів, що здійснюють приймання і надання послуг з розміщення, харчування, додаткових і суміжних послуг.

Окрім готельних підприємств, виділяються заклади розміщення, що не входять до системи готельного господарства. До цієї категорії належать спеціалізовані установи лікувально-оздоровчого профілю та відпочинку, у яких розміщення не є їх основним видом діяльності, а ціни наближені до собівартості послуг.

Економічна сутність готельної індустрії полягає у нематеріальному характері її діяльності. Результатом виробничо-експлуатаційної діяльності готелів є головний продукт у формі особливого виду послуг - послуг гостинності, особливість яких пов'язується із тим, що вони створюються і реалізуються в межах одного підприємства. Виробництво продукту гостинності не може здійснюватись окремо від матеріального продукту, тобто виробничого використання матеріально-технічної бази (споруди, комунікацій, устаткування, інвентарю), є основою одночасного виробництва та реалізації послуг. Згідно особливостей обслуговування у готельному господарстві, де поєднуються виробництво та споживання послуг, цей процес визначається поняттям «надання послуг».

Готельна послуга – це дія (операція) підприємства з розміщення споживача шляхом пропозиції номера (місця) для тимчасового проживання у готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням і тимчасовим проживанням [11].

Готельна послуга складається з основних і додаткових послуг, що пропонуються споживачу при розміщенні і проживанні у готелі. Зокрема:

- основні послуги – це обсяг послуг готелю (проживання, харчування), які включені у ціну номера (місця) і надаються споживачу згідно укладеного договору;

- додаткові послуги - послуги, що не належать до основних послуг готелю, замовляються і оплачуються споживачем додатково згідно окремого договору (наприклад, послуги автостоянки, пральні, сауни та ін.).

Характерною особливістю сучасного готельного обслуговування є децентралізація реалізації послуг. Великі готельні об'єднання формують спеціалізовані ланки для реалізації основних послуг. Тому, частина операцій в процесі обслуговування туристів (попередній продаж, резервування місць та ін.) не належать до компетенції окремих ланок готельного підприємства та зосереджується у спеціалізованих бюро подорожей або самому підприємстві.

Таким чином, на якість обслуговування у готелях впливає діяльність посередницьких ланок, що реалізують їхні основні послуги.

Обсяг, якість і асортимент послуг у готельній сфері зумовлені насамперед станом матеріально-технічної бази і рівнем та кваліфікацією персоналу закладу розміщення. Сьогодні спостерігається постійне розширення та урізноманітнення матеріально-технічної бази й структури персоналу готелів. Поряд з основними будівлями готелів створюються інші споруди – спортивні, медичні, розважальні тощо. Таким чином, процес обслуговування туристів ускладнюється, а послуги, що пропонуються мають комплексний характер.

Ключове поняття «готель» тісно пов'язане з категорією «гість», «гостинність», його традиційна дефініція, згідно словника В. Даля, пов'язується з постійним двором або будинком з прислугою, приміщенням для приїжджих з харчуванням. У сучасній економічній літературі найбільш визнаним визначенням цього поняття є: «Готель – це заклад гостинності у якому подорожуючі за винагороду можуть скористатись з послуг ночівлі, а також харчування».

Готель – це засіб розміщення, що надає особам, які перебувають поза місцем постійного проживання комплекс послуг, головними серед яких є послуги розміщення та харчування. Співвідношення цих двох складових може виражатись у таких формах:

- розміщення + сніданок (континентальний або англійський) у номерах або спеціалізованих закладах;
- розміщення + харчування у ресторані;
- розміщення + харчування у ресторані, барі, кафе;
- розміщення + харчування у ресторанах європейської і національної кухні, барах, цілодобовий сервіс на поверхах.

Зміст послуги розміщення стосується:

- надання у користування спеціалізованого приміщення - готельних номерів;

– пропозиції послуг професійно підготовленим персоналом - порт'є, з оформлення поселення гостей, покоївок з прибирання готельних номерів та ін.

Готельні номери – це багатофункціональні приміщення, призначені для відпочинку, сну, роботи у процесі проживання гостей, які є основним елементом послуги розміщення. Внаслідок використання готельних номерів гостями в процесі їхнього перебування у готелі головним чином у вечірній і нічний час, найголовніша функція номера стосується забезпечення сну і відпочинку. Значення інших функцій готельних номерів залежить від функціонального призначення готелю і потреб гостей. Наприклад, у готелях ділового призначення найголовніша функція номерів пов'язується із забезпеченням гостей можливістю працювати, для цього у номерах необхідний письмовий стіл, телефон, факс, комп'ютер та інше забезпечення.

У готелях виділяються різні категорії номерів, що відрізняються площею, меблями, обладнанням, проте, незалежно від категорії, кожен номер у готелях повинен забезпечувати: ліжко, крісло у розрахунку на одне місце, нічний столик або тумбу у розрахунку на одне ліжко, шафу для одягу, загальне освітлення, кошик для сміття, у кожному номері повинна бути інформація про готель і план евакуації на випадок пожежі.

Послуги з пропозиції гостям їжі охоплюють поєднання процесів виробничого (приготування їжі на кухні), торгового (продаж готових до споживання продуктів, алкогольних і безалкогольних напоїв), і сервісного обслуговування гостей офіціантами у ресторані, барі, кафе, готельних номерах.

Додаткові послуги у готелях охоплюють пропозицію басейну, спортивної зали, конференц-зали, приміщень для ділових зустрічей, прокат автомобілів, послуги хімчистки, пральні, перукарні, кабінету для масажу та ін. Сьогодні додаткові послуги набувають все більшого значення у формуванні ринкової привабливості готельних закладів.

В менеджменті готельного бізнесу широко використовується термін «готельний продукт» або продукт «готель, що підкреслює комплексний характер готельних послуг. У категорії «готельний продукт» відображається

результат господарської діяльності, представлений у матеріальній формі (матеріальний продукт), духовній, інформаційній (інтелектуальний продукт) або у формі виконання роботи і послуг (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні риси готельного продукту.

У структурі комплексного готельного продукту розрізняють такі його типи: основний, спеціальний, супутній, додатковий.

Послуги надання готельного номера та готельного обслуговування формують основний продукт. Водночас кожен готель повинен надавати спеціальний продукт – складові обслуговування, що виділяють готель серед будь-якого іншого на ринку готельних послуг, наприклад, туристські послуги, послуги бізнес-центра, певний тип розваг, спортивних послуг та ін.

Супутний готельний продукт – це комплекс послуг і товарів, необхідних клієнтам для використання основного та спеціального продукту. Наприклад, надання у готелях послуг телефонного, поштового зв'язку, необхідних побутових послуг і товарів туристичного попиту.

Додатковий готельний продукт надає спеціальному продукту додаткові переваги й сприяє виділенню його серед конкурентних аналогічних продуктів.

Це можуть бути оздоровчі послуги, послуги бізнес центра, гральні атракціони та ін. Сьогодні додатковий готельний продукт набуває все більшого значення у формуванні ринкової привабливості готельного підприємства. Залишаючись основною, послуга розміщення розглядається гостями як звичайне явище. Підвищений інтерес викликають послуги, що виділяють певне готельне підприємство серед інших. У більшості випадків такими послугами виступають такі, що формують додатковий продукт. Про це свідчать успіхи відомих готельних ланцюгів та окремих готельних підприємств. Наприклад, готелі Брюсселя, Страсбурга, Давоса, де часто зустрічаються високооплачувані професіонали - політики, економісти, банкіри, пропонують з використанням новітнього технічного забезпечення зручно облаштовані конференц-зали, послуги фітнес-центрів, ресторанів та ін. Зокрема, відомий фешенебельний готель "Steigenberger belvedere" у Давосі пропонує послуги конференц- і фітнес-центра, басейн, сауну, масаж, паркування, декілька ресторанів європейської та екзотичної кухні, інші послуги.

У готелях послуги розміщення, харчування та додаткові послуги взаємодоповнюються і сприймаються клієнтами як єдине ціле. Водночас різниця між спеціальним і додатковим готельним продуктом не завжди очевидна. Послуги, що виступають спеціальним продуктом на одному ринку можуть бути додатковим на іншому. Досвід функціонування відомих готельних підприємств свідчить, що розробка комплексного готельного продукту повинна супроводжуватись ретельним вивченням головних тенденцій та визначальних характеристик споживчого ринку готельних послуг.

Комплексний готельний продукт, крім основного, спеціального й додаткового продуктів, включає такі його елементи та якісні характеристики, що створюють загальний імідж готельного підприємства, виражений у загальній атмосфері обслуговування, формі пропозиції, толерантності у спілкуванні обслуговуючого персоналу, професіональних характеристиках. Лише загальна атмосфера пропозиції готельного продукту може стати вирішальним фактором у виборі клієнтами готельного продукту.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства, зокрема готельного визначається групою факторів. Серед головних факторів – розташування готелю, що впливає на вартість землі, будівельних робіт, розмір оплати праці, а також збут продукції. Ці фактори належать до первинних. До вторинних факторів належить наявність сировинних ресурсів, робочої сили, виробничої інфраструктури. В залежності від значення факторів у функціонуванні підприємства, виділяються підприємства, що орієнтуються на сировинні, трудові ресурси, транспортні комунікації, на збут продукції.

Готелі насамперед орієнтуються на збут свого продукту. У порівнянні з промисловими підприємствами, що постачають продукцію споживачам, у готельній сфері споживач послуг – клієнт, повинен вибрати і прийти самостійно у готель, тому розташуванню готелю надається значна увага. Наприклад, у виборі готелю діловими туристами фактор розташування у центрі міста є вирішальним.

Категорія «готельний продукт» з позиції готельного підприємства включає три рівні послуг: окремі послуги, продукт «готель» як комплекс послуг, розширений продукт «готель» (рис. 3.2).

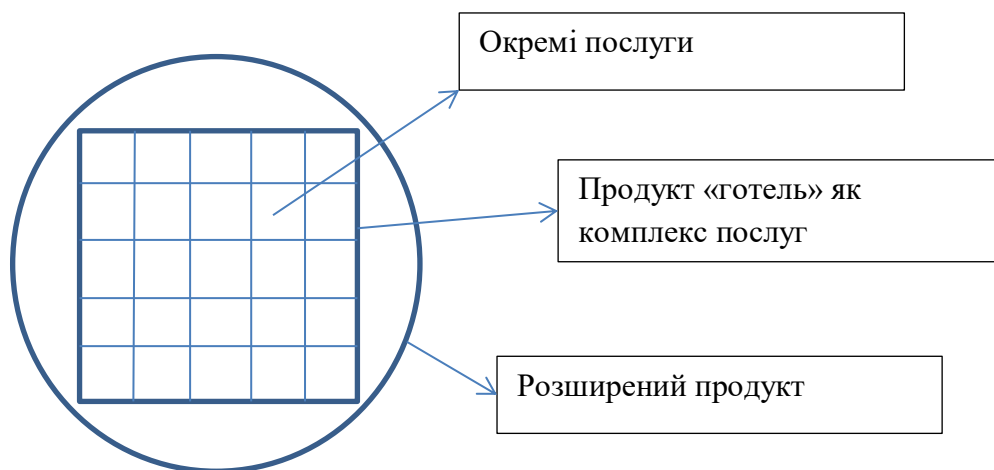


Рис. 3.2. Рівні готельного продукту пропонувані засобами розміщення.

Окремі готельні послуги – це широкий обсяг послуг, що можуть надавати заклади розміщення незалежно від категорії і типу. Наприклад, до таких належать послуги швейцара, портье, покоївок, офіціантів та ін., які формують внутрішній рівень послуги «готель». Продукт «готель» як комплекс послуг,

утворює середній рівень і охоплює всі послуги, що надаються у певному типі готельного закладу, які взаємозалежні, доповнюють один одного і сприймаються клієнтами як єдине ціле. Середній рівень продукту «готель» у поєднанні з можливостями пропозиції навколишньої до готелю території утворює розширений продукт «готель» – третій (зовнішній) рівень. Серед компонентів навколишньої території істотне значення має розташування готелю, історико-культурні, соціальні атракції, природний ландшафт.

З точки зору очікувань клієнтів у продукті «готель» можна виділити чотири рівні послуг: родовий продукт, очікуваний продукт, розширений продукт, потенційний продукт (рис. 3.3.).

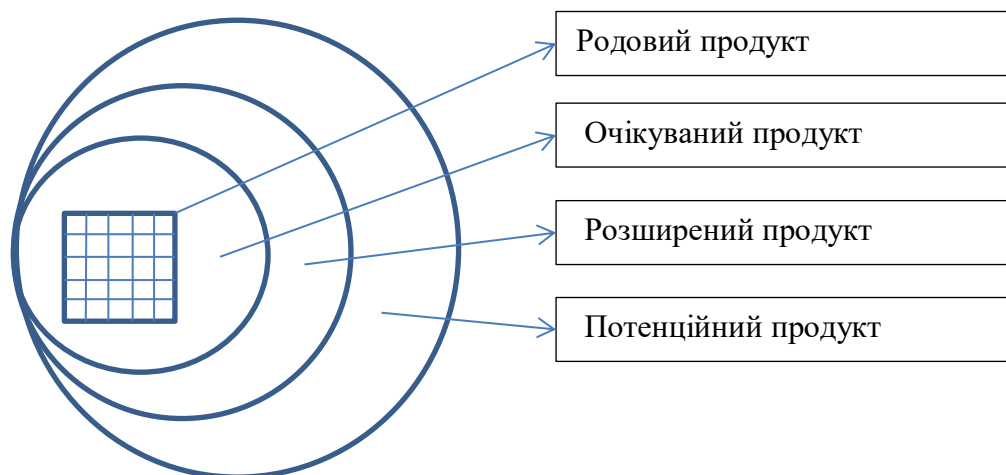


Рис. 3.3. Рівні готельного продукту згідно очікувань клієнтів.

Родовий продукт охоплює широкий перелік професійних характеристик працівників готелю щодо виконання службових обов'язків та матеріальні ресурси готельного підприємства необхідні для його успішної участі у ринковому процесі. Для готельного підприємства функції "родового" продукту виконують окремі послуги.

Очікуваний готельний продукт – відображає послуги, що здатні задовольняти очікування клієнтів. Він включає супутні обставини споживання родового продукту – час, умови, обслуговування, інтер'єр номерів, вестибюля та інших приміщень, зовнішній вигляд персоналу, ціну тощо.

Оснoву розширеного продукту становлять додаткові переваги, пов'язані з його купівлею і споживанням, відрізняють цей продукт від ринкових аналогів. Для готельного продукту додатковими перевагами насамперед є риси розташування, транспортна доступність, характеристики прилеглої території, зручне планування будівель та ін., що з часом перестають розглядатись як додаткові і стають частиною «очікуваного продукту».

Потенційний продукт охоплює ймовірні і досяжні для підприємства напрямки діяльності, що зумовляють переваги у ринковому позиціюванні над конкурентами, зможуть утримати та залучити нових клієнтів. Провідні готельні підприємства шляхом проведення стратегічних маркетингових досліджень здійснюють пошук нових концепцій, методів обслуговування, типів послуг.

Серед особливостей готельних послуг, що відрізняють їх від товару можна виділити такі:

- нематеріальний характер в основній складовій послуг;
- обмежені можливості зберігання;
- терміновий характер послуг;
- періодичний (сезонний) характер попиту на готельні послуги;
- неоднорідність якості обслуговування. Нематеріальний характер в основній складовій послуг.

Специфіка надання готельних послуг у порівнянні з продажем товару, пов'язується з невідчутністю, неможливістю клієнтами одразу в повному обсязі охопити їхні споживчі особливості. Споживачам послуг важко оцінити послугу до моменту придбання, іноді навіть після купівлі. Клієнти готелів, які не можуть виявити якісні характеристики готельних послуг, відображені у ціновому еквіваленті, є проблемною категорією споживачів готельних послуг.

Водночас, невідчутність послуг ускладнює управління процесом їхнього виробництва і продажу. Готельним підприємствам складно презентувати клієнтові свій товар, ще складніше обґрунтувати встановлення різних цін на послуги. Підприємство може лише описати переваги певної послуги, а послуги як такі клієнт може оцінити лише після їхньої купівлі.

Серед заходів, що підвищують довіру клієнтів до готельного підприємства виділяють такі:

- підкреслити значення послуги і вигоди від її придбання;
- підвищити відчутність послуги;
- широке використання маркетингових досліджень, зокрема відображених у рекламі;
- проведення акцій зі зміни тарифів, залучення у готель відомих у суспільстві клієнтів (артистів, політиків, спортсменів та ін.).

Обмежені можливості зберігання. Комплекс готельних послуг у зв'язку з їхнім нематеріальним характером має обмежений термін зберігання і не може бути збережений для подальшого продажу. Надати послугу можна лише тоді, коли надходить замовлення від клієнта. Якщо за поточну добу готельний номер залишився непроданим, його неможливо продати додатково. Навіть матеріальні послуги, наприклад транспортні, закладів харчування (страви, напої), які мають певний термін зберігання, тоді як сервіс, пов'язаний з їхньою реалізацією буде не задіяний і не оплачений. Згідно тверджень ряду спеціалістів, нероздільний характер процесів виробництва і споживання є основною ознакою відмінності послуги від товару.

Терміновий характер використання готельних послуг зумовлює необхідність розробки стратегії, що забезпечить оптимальне співвідношення попиту та пропозиції послуг. Зокрема, стимулювати попит на готельні послуги можна на основі ефективною ціновою політики, системи тарифів. Встановленням диференційованих тарифів і цін, знижок, оптимізуючи асортимент додаткових послуг та інші стимули, можна змістити частину попиту з пікового періоду на період затишку.

Іншим важливим засобом управління обсягом попиту є введення системи попередніх замовлень на послуги та збільшення швидкості обслуговування, в тому числі за рахунок автоматизації окремих процесів. У системі сучасних інформаційних технологій збільшення попиту можна забезпечити шляхом

широкого використання реклами, особливо за участю телекомунікаційних систем, зокрема мережі Інтернет.

Терміновий характер готельних послуг. Суть цієї особливості зумовлена суттєвою проблемою в обслуговуванні готелів - надання послуг повинно здійснюватись у найкоротший термін. Цей фактор поряд з розташуванням має визначальний вплив на вибір клієнтами готелів. Час пропозиції окремих послуг, зокрема поселення, бронювання, прибирання виміряються хвилинами, навіть секундами. Найшвидше обслуговування сьогодні пропонують в одному з готелів Токіо. Тут комплекс послуг з поселення - документальне оформлення поселення, оплата, отримання ключів та інші послуги здійснюються за 45 сек. В більшості готелів норма часу, що відводиться на послуги поселення в середньому становить 10-15 хв.

Періодичний (сезонний) характер попиту на готельні послуги. Для ринку готельних послуг, особливо для окремих типів готелів характерне сезонне та упродовж тижня коливання попиту на послуги. У великих ділових центрах найвища заповнюваність готелів характерна в осінній та весняний періоди, тоді як у курортних готелях головним чином літом. Водночас, впродовж тижня, у більшості готелів найвище завантаження спостерігається у будні дні.

Неоднорідність якості обслуговування. Важлива особливість готельних послуг, що відрізняє їх від виробничого процесу на промисловому підприємстві, де насамперед використовуються машини й автомати, стосується використання праці людей. Людський фактор суттєво впливає на неоднорідність, мінливість якості, недотримання стандартів готельних послуг. Якість послуг суттєво залежить від рівня кваліфікації працівників, організації виробничого процесу – колективу та виробничих комунікацій, контролю за якістю роботи персоналу, психофізичних особливостей кожного працівника.

Водночас, важливим джерелом мінливості якості надання послуг є клієнт. Особистість потреб кожного клієнта, його унікальність, зумовлює необхідність високого ступеня індивідуалізації послуг, унеможлиблює масовий характер виробництва послуг. Індивідуалізація послуг породжує проблему управління

поведінкою споживачів, дослідження факторів впливу на їхню поведінку в процесі обслуговування. Для зниження неоднорідності виробничої якості послуг у багатьох готельних підприємствах розроблені стандарти обслуговування.

Стандарт обслуговування – це комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, що повинні гарантувати встановлений рівень якості всіх виробничих операцій. Стандарт обслуговування визначає формальні критерії оцінювання якісного рівня обслуговування клієнтів та діяльності будь-якого співробітника готельного підприємства. Для прикладу стандарт якості технології обслуговування у готелях охоплює:

- надання окремих послуг повинно здійснюватись не більше встановленого часу: документальне оформлення поселення на рецепції, видача ключів і поселення в номер незалежно від масовості заїзду повинно тривати не більше 5-15 хв., прання і прасування особистих речей - не більше доби, доставка багажу в номер не більше 3 хв., відповідь на телефонний дзвінок 10-30 сек. та ін.;

- формений одяг і взуття повинні відповідати прийнятому у готельному підприємстві зразку;

- знання іноземних мов обслуговуючим персоналом відповідно до категорії готелю та ін.

В процесі розробки системи стандартів діяльності підприємств індустрії гостинності необхідно враховувати ряд специфічних факторів, характерних для цієї сфери послуг, зокрема:

- визначення еталону та вимірювання якості послуг є складним завданням, що зумовлює необхідність комплексного підходу;

- якість послуг визначається насамперед людським фактором виробництва, тому ефективна організація та управління трудовим колективом зумовить дотримання визначених стандартів якості;

- у розробці стандартів якості необхідно враховувати потреби та

побажання споживачів, які завжди є визначальними у формуванні економічних стандартів функціонування підприємства;

- економічна ефективність роботи підприємства визначається не тільки якістю послуг - суттєвий вплив має коливання попиту споживачів;

- якість послуг має індивідуальний характер і визначається психофізичним, етнічним, релігійним, соціальним статусом та іншими характеристиками клієнта (карта індивідуальної оцінки якості обслуговування);

- якість послуг і маркетинг у сфері послуг гостинності необхідно розглядати як нероздільний процес.

Зазначені типові особливості надання послуг гостинності зумовлюють перетворення організації та управління у цій сфері у складний процес у порівнянні з галузями матеріального виробництва, з точки зору забезпечення ефективності механізму обслуговування, ціноутворення, стратегічного планування визначають специфіку управління та застосування маркетингу у цій сфері.

3.2. Характеристика процесу надання послуг в готелі.

Готельно-ресторанний бізнес є основною складовою туристичної галузі нашої держави. Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму значною мірою пов'язаний з рівнем матеріально-технічної бази туристичних підприємств, розгалуженістю та різноманітністю їхньої мережі, якістю по обсягом послуг; пропонованих готельним господарством. Готельні підприємства виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів – забезпечують їх житлом і побутовими послугами під час подорожі.

Свого часу поняття «готельне господарство» співвідносилось з господарською діяльністю, що полягала в наданні платних послуг розміщення в готелях. Згодом зі зростанням попиту на туристичні послуги та прагненням готелів до розширення комплексності обслуговування, послуги розміщення почали тісно пов'язуватись з харчуванням і реалізацією додаткових послуг. Це дає підстави для визначення поняття «готельне господарство» в широкому та

вузькому його розуміннях. Визначення поняття «готельне господарство» у широкому розумінні включає проживання, харчування та додаткові послуги; у вузькому розумінні лише проживання.

Прискорений розвиток туристичної галузі, прагнення підприємств до отримання найвищого прибутку, зростаюча конкурентоспроможність споживачів послуг сприяють розширенню та урізноманітненню готельної діяльності. Поряд з послугами проживання і харчування пропонуються такі нові додаткові послуги як обслуговування ділових зустрічей, спортивні, медичні, посередницькі, комунально-побутові та ін.. При цьому підприємства готельного господарства розширюють послуг» не тільки притаманні даній галузі, а й іншим галузям, наприклад, харчовій.

Поняття «готельна справа» застосовувалось спочатку для визначення діяльності готелів. Нині ж це поняття охоплює діяльність кемпінгів, мотелів, туристичних баз, котеджі в га ін. Але готель був першим типом підприємств, що надавали громадянам послуги проживання, і саме він дав назву всій галузі.

Існує ряд інших підприємств, що надають послуги щодо тимчасового проживання, але вони не входять до системи готельного господарства. Це будинки відпочинку, санаторії, пансіонати, табори відпочинку, профілакторії та ін. Вони не належать до готельного господарства тому, що надання послуг проживання не є їхньою основною діяльністю, а ціна послуг, як правило, не набагато перевищує їх собівартість.

Економічна сутність готельної діяльності полягає у тому; що вона має нематеріальний характер. Результатом виробничо-експлуатаційної діяльності готелів є не «готовий продукт», а пропозиція особливого виду послуг. Разом з тим, послуги не можуть надаватись окремо від існуючого матеріального продукту, тобто без експлуатації матеріально-технічної бази (будівлі, споруди, устаткування, інвентар), що виступає основою виробництва та реалізації пропонованих послуг. З урахуванням особливостей обслуговування в готельному господарстві, де поєднуються виробництво па споживання послуг,

цей процес визначається поняттям «надання послуг». Слід підкреслити, що в процесі цієї діяльності здійснюється продаж і безпосереднє надання послуг.

Рівень обслуговування в сучасному готельному господарстві зумовлений в основному станом матеріально-технічної бази підприємства, що його пропонує (будівлі, споруди, інженерне її санітарно-технічне обладнання, електроприлади, меблі, тощо). В останні роки спостерігається процес оновлення та урізноманітнення матеріально-технічної бази підприємств, підвищення фахового рівня персоналу готелів, впровадження інноваційних технологій тощо. Будівлі готелів обладнуються спортивними, медичними, розважальними та іншими приміщеннями. Відтак процес обслуговування споживачів послуг стає різноманітнішим, а пропоновані послуги набувають комплексного характеру.

Поряд з цим, попит на готельні послуги є нерівномірним, що зумовлюється економічними, демографічними, природо-кліматичними факторами. Дуже часто він залежить від сезону днів місяця і навіть тижня. Тому готелі, мотелі, кеші повинні мати певний резерв номерного фонду, а також матеріальних і трудових ресурсів, щоб оперативно і ефективно реагувати на його коливання. Постійна готовність підприємств готельного господарства до зустрічі й обслуговування гостей передбачає необхідність одночасної присутності протягом доби адміністратора, регістратора порт'є, носильників, покоївок та інших фахівців. Це значною мірою знижує ефективність використання праці персоналу. Однак вітчизняний та зарубіжний досвід відкриває шляхи до подолання цього протиріччя (наприклад, запровадження бригадної організації праці за принципом суміщення професій). Так у готельному об'єднанні «Формула-1», якому належать 200 мотелів на території Франції, Бельгії, Німеччини, Великобританії та Нідерландів у результаті впровадження електронної системи резервування місць, чисельність постійно працюючого персоналу в окремих підприємствах скоротилась до мінімуму й становить 2-3 особи на одне підприємство.

Процес надання основної послуги у готельній діяльності можна схематично поділити на кілька основних етапів: інформація про надання комплексу послуг, резервування, (бронювання місць), реалізація послуг (зустріч і проводи гостей), обслуговування під час перебування в готелі.

Вказані етапи надання послуг проживання є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, кожен окремо й усі разом вони визначені як рівень якості діяльності підприємства.

З метою підвищення рівня якості та культури обслуговування, а також конкурентоздатності на світовому ринку підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні пропонувати не лише високий рівень комфорту, але й ширший спектр додаткових-послуг. Сервіс готелю доцільно формувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції.

Асортимент додаткових послуг у цій галузі постійно розширюється. Якщо раніше в переліку готельних підприємств нашої країни їх значилося не більше десяти, то нині їх вже понад шістдесят, що значно ускладнює роботу менеджерів цієї сфери діяльності

Додаткові послуги, що їх надають вітчизняні готельні підприємства, за загальними ознаками можна поділити на дві групи, а саме:

Послуги для забезпечення комфортності перебування гостей у готелі та в районі їхнього тимчасового перебування:

- інформаційні (інформування про послуги, пропоновані готелем, про розташування готелю, транспортне обслуговування, пропозиції щодо придбання товарів, сувенірів тощо», наявність історико-культурних пам'яток і культурно-просвітницьких установ);
- комунально-побутові (прання, чищення, прасування одягу, ремонт взуття, годинників, валіз, спортивного інвентаря тощо);
- посередницькі (резервування місць у культурно-розважальних установах, замовлення театральних квитків, резервування номерів в інших місцях перебування тощо);
- автотранспортні послуги (гараж, стоянка, дрібний ремонт

транспортних засобів);

– продаж товарів, видань ЗМІ, сувенірів тощо; прокат спортивного, пляжного інвентарю, комп'ютерного обладнання, автомобілів, розмножувальної техніки тощо; зберігання кореспонденції, цінних речей.

Послуги щодо поінформування подорожуючих про район, країну перебування (організація екскурсій, зустрічей, перегляд фільмів, участь в урочистостях з нагоди національних свят тощо);

Послуги, що передбачають підвищення рівня комфорту в готельних номерах (харчування в номері, встановлення додаткового обладнання тощо);

Послуги, пов'язані із задоволенням особливих побажань гостей, діячів мистецтва, спортсменів, бізнесменів та ін. (користування музичними інструментами, спортивним інвентарем, послуги особистих екскурсоводів перекладачів, секретарів, забезпечення телексом зв'язком» комп'ютерним обладнанням тощо).

Залежно від виду та категорії готелю перелік додаткових послуг значно відрізняється. Готелі категорії «5 зірок» повинні надавати всі додаткові послуги самостійно через широку мережу власних підрозділів (перукарня, ресторан, кафе, бар, відхилення зв'язку та банку, магазини, кіоски, бюро різних видів послуг тощо).

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу високої категорії, як правило, мають високу місткість, більш низької - малу або середню за обсягом. Саме тому вони мають різну чисельність управлінського персоналу. Утримання великого апарату управлінців економічно виправдане лише на великих підприємствах. У зв'язку з ліквідацією централізованих управительських структур, набуттям повної господарської самостійності, розгортанням приватизаційних процесів керівники підприємств змушені самостійно планувати їхній подальший розвиток, укладати відповідні господарські угоди, забезпечувати технологічні процеси надання послуг, підбирати кадри і керувати роботою персоналу, щоденно вирішувати безліч непередбачуваних проблем.

Значно збільшився обсяг управлінської праці, пов'язаної з постачанням, обліком, контролем виконання завдань. Все це потребує високої кваліфікації керівників, їхнього вміння на високому рівні виконувати будь-які управлінські функції.

Розглянуті особливості менеджерської діяльності підприємств готельно-ресторанного спрямування спонукають їх до об'єднання в асоціації, господарські товариства, де ряд управлінських функцій можна виконувати централізовано (укладення угод щодо постачання, ремонту, маркетингових досліджень, правового консультування, підготовки кадрів з обліку роботи тощо).

3.3. Умови ефективності структури управління готельно-ресторанним бізнесом.

Досягнення цілей підприємства передбачає соціальну роботу групи працівників. Кожна організація, чи це товариство з обмеженою відповідальністю, в якому зайняті 5 осіб, чи це велике підприємство зі значним кадровим складом, - потребує координації взаємодії й встановлення певного внутрішнього порядку. Цей процес реалізується у формі організаційної структури.

Організаційна структура визначає співвідношення (взаємопідпорядкованість) між функціями, що їх виконують працівники підприємства шляхом поділу праці, створення спеціалізованих підрозділів, запровадження певної ієрархії посад та внутрішньо організаційної процедури і є невід'ємним елементом ефективної роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки забезпечує їхню внутрішню стабільність та є запорукою певного порядку у використанні ресурсів.

Під поняттям «структура управління підприємством» необхідно розуміти упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, що перебувають між собою у тісному зв'язку, що забезпечують їхнє функціонування й розвиток як єдиної системи. Елементами структури є окремі працівники служби та певні

ланки апарату управління, відносини ж між ними підтримуються завдяки різним видам зв'язків.

Ланка управління – це самостійна складова організаційної структури певного рівня, що складається з витрат управління та структурних підрозділів.

Апарат (орган) управління – це колектив працівників керуючої системи, який наділений правом щодо координації діяльності підрозділів, має приміщення, технічні засоби, штатний розклад, положення про структурні підрозділи та посадові інструкції

У межах структури управління відбувається управлінський процес (рух інформації та прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розділені завдання й функції щодо управління. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу кооперації управлінської діяльності, в межах якої відбувається процес управління, спрямований на досягнення визначених цілей менеджменту

Структура управління функціонує ефективно, якщо:

- вона прискорює процес досягнення цілей;
- прагне до запровадження нових технологій, а виробничий процес стає творчим; при цьому службовці поінформовані щодо прав і обов'язків, а також про рівень відповідальності щодо прийняття рішень;
- рівні координації чіткі й діють ефективно;
- формальні й неформальні структури діють в одному напрямі;
- служби працюють лише в межах даної структури.

Ефективність структури управління визначається ефективністю таких елементів її життєдіяльності як:

- поділ праці й спеціалізація;
- зв'язки між складовими й координація;
- масштаб керованості та контролю;
- ієрархія рівнів;
- розподіл прав і обов'язків:

- централізація та децентралізація;
- диференціація та інтеграція;

Ефективне функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу неможливе, якщо структурні підрозділи дублюють функції один одного. Тому на одному підприємстві повинен існувати чіткий поділ праці між окремими працівниками та підрозділами.

Поділ праці на підприємстві призводить до створення нових видів робіт. Він може здійснюватися за двома напрямками:

- такий розподіл робіт (розпочинаючи з надходження ресурсів) і закінчуючи наданням послуг) – називається горизонтальною спеціалізацією;
- розподіл робіт за рівнями ієрархії (в цілому по підприємству й в окремих його структурних підрозділах) – має назву вертикальні спеціалізації.

Такий елемент життєдіяльності як спеціалізація, має ряд переваг. Спеціалізація сприяє удосконаленню виробничого процесу, а кожний виконавець при цьому детально знає суть справи. Спеціалізація сприяє виявленню найважливіших сфер діяльності підприємства, знижує потребу в комунікаціях і спрощує процес прийняття рішень.

Підприємства готельно-ресторанної галузі, як правило, складаються з багатьох ланок, між якими повинні відбуватись зв'язок та координація діяльності. Координація діяльності є основою структури підприємства, але її ефективність відзначається сукупністю зв'язків, яких виділяється чотири типи: вертикальні й горизонтальні, лінійні й функціональні, формальній неформальні, прямі й непрямі.

Вертикальні зв'язки сполучають ієрархічні рівні підприємства та його складові. Вони є каналами передання розпорядчої та звітної інформації.

Горизонтальні зв'язки – це зв'язки між однаковими за своїм становищем в ієрархії складовими структури або між працівниками підприємства.

Лінійні зв'язки – це відносини, за допомогою яких керівник реалізовує свої владні права та здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто це зв'язки,

що пронизують організаційну ієрархію зверху донизу й реалізуються у формі наказу, розпорядження тощо.

Функціональні зв'язки є дорадчими. Ці зв'язки знизу вверх у формі поради, рекомендації, пропозиції щодо прийняття альтернативного рішення тощо.

Формальні зв'язки – це зв'язки координації, які регулюються цілями, політикою і процедурами підприємства.

Неформальні зв'язки виникають тоді, коли формальні зв'язки не досягають поставленої мети. В їхній основі лежать відносини не між певними посадовцями, а між конкретними індивідами.

Прямі зв'язки встановлюються між працівниками відповідно до посадових інструкцій і формально закріплюються на підприємстві.

Ефективність і а узгодження зв'язків у межах структури управління визначають масштаб керованості й контролю на підприємстві.

Для визначення оптимального масштабу керованості постійно проводиться його наукове дослідження.

За твердженням учених найдоцільнішим є ситуаційний підхід, в основу якою покладений аналіз факторів, що впливають на виникнення масштабу керованості. До них відносять фактори, пов'язані з виконуваною роботою (подібність, складність та територіальна віддаленість) та кадровим складом колективу (рівень фахової підготовки підлеглих працівників, компетентність керівника).

Найчисленнішою є група факторів, що стосується безпосередньо керівництва підприємства: обсяг делегованих прав та рівень відповідальності; чіткість щодо визначення цілей; стабільність і послідовність організаційних рішень; об'єктивність при вимірюванні результатів роботи; ієрархічний рівень; рівень потреби в особистих контактах з підлеглими.

Відтак зазначені фактори впливають на оптимальний масштаб керованості конкретної ситуації.

Вузкий масштаб керованості зумовлюється мінімальною кількістю підлеглих у одного керівника. В результаті, щоб сполучити нижчі ланки управління з вищою, необхідно збільшити кількість ієрархічних рівнів.

Таке групування робіт і працівників має ряд переваг. При меншій кількості підлеглих керівникові легше контролювати їхню роботу, він робить це якісно. Проте така побудова зв'язків має й недоліки. У керівника, що контролює невелику кількість працівників, може з'явитися прагнення до втручання в їхню безпосередню роботу.

Широкий масштаб керованості має характеристики протилежні вузькому: максимально можлива кількість підлеглих у одного керівника і мінімальна кількість рівнів ієрархії. Таке групування працівників і робіт має певні переваги. Маючи багато підлеглих, керівник змушений делегувати свої повноваження для завантаження їх роботою. Наділяючи своїх підлеглих роботою, керівник повинен бути впевненим у їхньому фаховому рівні, саме тому в цьому разі підбирається сильна і кваліфікована команда. До недоліків широкого масштабу керованості можна віднести перевантаженість керівника вирішенням рутинних завдань. Розвиток ситуації в цьому напрямі може призвести до втрати контролю над підлеглими.

Ієрархія рівнів є однією з найважливіших умов ефективності структури управління. Рівнем управління в організації вважається та її частина, в межах якої можуть прийматися самостійні рішення без обов'язковою їх погодження з вищим керівництвом. Кількість рівнів визначають «поверховість» структури управління. За інших рівних умов «поверховість» структури управління є обернено пропорційною до її загальної ефективності. При великій кількості рівнів є небезпека значного перекручення інформації, що передається в організації зверху донизу і в зворотньому напрямку.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу використовуються дві системи розподілу прав і обов'язків за рівними ієрархії. Перша система будується на основі принципу єдності підпорядкування, а її схема є подібною до «ялинки». Принцип єдиного підпорядкування полягає в тому, що працівник

повинен отримувати розпорядження лише від одного керівника. Виходячи з третього, система «ялинки» побудована таким чином, що керівник вищого рівня перебирає на себе лише частину прав і відповідальності керівника нижчою рівня.

Друга система – система подвійного або багаточисельного підпорядкування (матрьошка) – побудована так, що керівник вищого рівня майже повністю перебирає на себе права й відповідальність усіх керівників нижчих рівнів. Система припускає наявність двох і більше осіб, які мають однакові повноваження щодо об'єкта управління. Таке становище зумовлює прийняття кінцевої рішення на вищому рівні, що дозволяє здійснювати тотальний контроль.

Значний вплив на ефективність структури управління справляє виважене поєднання нейтралізації і децентралізації управління. Централізація – це концентрація прав щодо прийняття рішень, зосередження владних повноважень на вищому рівні управління підприємством. *Централізація управління* має свої переваги й недоліки.

Серед переваг централізації управління є:

- вищий рівень контролю за діяльністю управління;
- можливість зведення до єдиного стандарту всіх операцій, що виконуються в межах підприємства;
- усунення можливого дублювання тих чи інших заходів і зусиль;
- ефективне використання кадрів, обладнання виробничих приміщень, запровадження комп'ютеризації механізації процесів.

Недоліками централізованого управління є:

- зростання бюрократизму, накопичення важливих для вирішення питань, збільшення обсягів документації;
- повільність у прийнятті рішень, особливо на робочих місцях;
- рішення приймаються тими, хто не знайомий з реальною ситуацією на виробництві.

Децентралізація – це передача або делегування прав і відповідальності за прийняття рішень нижчими рівням управління.

Децентралізація має ряд переваг. Вона прискорює прийняття рішень та підвищує їхню об'єктивність, підвищує відповідальність на нижчих рівнях управління; стимулює діяльність підлеглих на основі високої довіри; економить робочий час менеджерів більш високого рівня; допомагає підготувати працівників до прийняття на себе відповідальності у майбутньому. Однак децентралізація має й негативні тенденції. Вона може послабити контроль, порушити єдність дій у системі, призвести до прийняття неефективних рішень.

При обранні організаційної структури чи здійсненні її реструктуризації слід враховувати фактори, що впливають на рівень децентралізації у правління, а саме:

- міра уніфікації. Бажаний рівень неповторності послуг;
- розміри підприємства. На великих підприємствах рішення приймаються значним числом керівників різного рівня, тому їх важко координувати. Там, де повноваження є розосередженими, рішення приймаються більш оперативно;
- наявність керівника високою рівня та кваліфікації;
- використання прийомів контролю. Чим ширшими є можливості щодо контролю, тим більшої міри децентралізації можна досягти.

Важливе місце в ефективності функціонування структури управління посідає проблема встановлення відносин між окремими підрозділами підприємства. На ці відносини впливають такі фактори як ступінь різниці між підрозділами (диференціація) й ступінь співробітництва між підрозділами (інтеграції).

Диференціація означає поділ робіт між частинами та підрозділами з метою досягнення певної завершеності в межах даного підрозділу.

Інтеграція визначає рівень співробітництва між підрозділами підприємства й забезпечує досягнення цілей, обмежених вимогами зовнішнього

оточення. Потреба в інтеграції зумовлюється розподілом і взаємозалежністю робіт.

Визначення міри диференціації допомагає визначити рівень потенційного конфлікту між окремими частинами підприємства, а віднайдення ефективного інтеграційного механізму створює умови для зниження рівня можливої конфліктності

Все це разом взяте сприяє підвищенню ефективності структури управління у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Прокоментуйте зміст застосування в управлінні методики процесного підходу.
2. Порівняйте функціональну і процесну моделі управління.
3. Прокоментуйте зміст вимог щодо застосування процесного підходу у проектуванні і управлінні організацією.
4. Прокоментуйте модель системного підходу до управління?
5. Назвіть основний зміст процесного підходу.

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Основні принципи типології готельних підприємств.
2. Засоби розміщення готельного типу.
3. Класифікація готельних підприємств. Класифікація готелів у країнах світу. Класифікація готельних підприємств в Україні.
4. Форми управління у готельній сфері.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

1. Дайте перелік основних бізнес-процесів Вашого готельно-ресторанного підприємства.

2. Дайте перелік допоміжних бізнес-процесів Вашого готельно-ресторанного підприємства.

3. Виділіть бізнес-процеси управління в Вашому готельно-ресторанному підприємстві.

4. Виділіть бізнес-процеси розвитку в Вашому готельно-ресторанному підприємстві.

5. Визначте, на якій стадії життєвого циклу розвитку знаходиться зараз Ваша організація.

6. Визначте, якого типу організаційна структура Вашого готельно-ресторанного підприємства.

7. Зобразіть організаційну структуру Вашого готельно-ресторанного підприємства.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Основним завданням управління бізнес-процесами є:

1. адекватне й швидке перебудування взаємозалежних процесів залежно від мінливих параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища

2. набір логічно взаємопов'язаних дій або завдань, виконання яких призводить до очікуваного результату

3. досягнення цілей виробничими і забезпечуючими процесами

4. процеси планування, постановки цілей, моніторингу та вимірювань

2. Управлінські (керівні) процеси охоплюють:

1. вплив на елементи й учасників діяльності для досягнення поставлених цілей

2. неможливе здійснення основних і допоміжних процесів

3. виготовлення продукції внутрішнього споживання або такої продукції, без якої неможлива поставка основної

4. вірна відповідь відсутня

3. Класифікаційні категорії бізнес-процесів включають:

1. керуючі, операційні, підтримуючі бізнес-процеси
2. управлінські, організаційні, соціальні бізнес-процеси
3. управлінські, операційні, підтримуючі бізнес-процеси
4. керуючі, операційні, соціальні бізнес-процеси

4. При описі бізнес-процесу мають бути визначені показники, що кількісно характеризують бізнес-процес, це показники:

1. результативності та ефективності
2. фондоддачі та фондомісткості
3. ефективності та прибутку
4. рентабельності та прибутку

5. Процеси, що забезпечують виконання операційних завдань, пов'язаних із створенням продукції, робіт (послуг) і реалізації її споживачам, безпосередньо створюють додану цінність називають:

1. основні процеси
2. забезпечуючі процеси
3. процеси, що управляють
4. процеси розвитку

6. Процеси, що створюють інфраструктуру та забезпечують виконання всіх бізнес-процесів називають:

1. забезпечуючі процеси
2. процеси, що управляють
3. основні процеси

4. процеси розвитку

7. Процеси формування стратегії, планування роботи і контролінгу називають:

1. процеси, що управляють
2. основні процеси
3. процеси розвитку
4. забезпечуючі процеси

8. Процеси вдосконалення, освоєння нових видів продукції (послуг), напрямів діяльності і технологій, інноваційна діяльність називають:

1. процеси розвитку
2. забезпечуючі процеси
3. супутні процеси
4. основні процеси

9. Операцією є частина бізнес-процесу, що проходить при незмінності трьох факторів:

1. робочого місця, оброблюваного предмета й виконавця;
2. робочого місця, системи управління й виконавця;
3. системи управління, керівників структурних підрозділів й виконавців;
4. керівників, спеціалістів й виконавців.

10. Сукупність управлінських операцій і процедур, виконуваних на одному робочому місці, становить:

1. управлінську роботу
2. виробничу роботу

3. тривалість циклу
4. операційну роботу

РОЗДІЛ 4. ПРОЦЕС РЕЄСТРАЦІЇ БІЗНЕСУ.

4.1. Процес створення організації в готельно-ресторанній сфері.

Створення вітчизняного готельного оператора передбачає реалізацію програми запровадження нової системи готельного менеджменту на трьох рівнях: макро- (держава), мезо- (регіон) та мікрорівні (місто).

В Україні натеper налічується 6 діючих національних готельних мереж, але їх ще зарано зіставляти з міжнародними мережами. Першим готельним оператором України є Premier International, під управлінням якого сьогодні успішно діє Premiere Hotels – мережа 4- та 5-зіркових готелів, створена у 2003 році (включає 16 готелів у 12 містах України) [14]. Це різні готелі, які розташовані у великих ділових і туристичних центрах України. Clubhouse Group Holdings є оператором мережі тризіркових готелів під брендом “7 днів” та управляє двома готелями: у Києві на 36 номерів і Кам’янці-Подільському – на 220 номерів. [18] Royal Hospitality Group – це мережа, яка охоплює дев’ять готелів у різних областях України [25]. Мережа готелів “Чорне море” – одна з перших українських мереж готелів, яка управляє вісьмома готелями, розташованими у містах Київ, Одеса та в Одеській області. Окрім того, зазначимо, що на українському готельному ринку діють оператори Reikartz та Compass Hotel [98].

Враховуючи фактор новизни управлінської компанії для вітчизняного ринку готельних послуг, пропонуємо починати з надання консалтингових послуг (маркетинговий аналіз ринку, технічні консультації тощо) власникам готелів, щоб поступово перейти до управління ними, маючи відповідний імідж, ім’я та довіру клієнтів. Це буде своєрідний еволюційний шлях входження готельного оператора.

Для створення вітчизняного готельного оператора ми пропонуємо власну методику, що складається з логічних та послідовних рівнів, які можна умовно розподілити на три етапи: підготовчий, організаційний, практичний.

На першому (підготовчому) етапі пропонується здійснити такі завдання: аналіз ринку готельних послуг; визначення сегмента/сегментів ринку, в якому буде працювати управляюча компанія; стратегія охоплення ринку; визначення цільової групи споживачів (клієнтів), їх потреб та запитів; вибір організаційної структури ГО; визначення філософії компанії; розробка стандартів діяльності компанії; вибір/створення бренду, з яким буде працювати оператор.

На першому етапі передбачається здійснити також підбір та підготовку персоналу, знайти потенційних клієнтів та інвесторів, укласти договори про надання консультаційних послуг, створити web-сторінку ГО. На другому етапі (організаційному) пропонується:

1) реєстрація оператора. З огляду на принципи та мету організації компанії, на нашу думку, найбільш оптимальною формою ГО було б Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ);

2) перехід від договорів про надання консультаційних послуг до договорів на управління: колишні готелі-партнери переводяться на договірне управління;

3) пошук нових готелів, які готові були б співпрацювати на консультаційних договорах та договорах на управління. На цьому етапі розробляються договори (про надання послуг, про управління, договір франчайзингу тощо), створюється власна web-сторінка, центральна система резервації, підбирається штат працівників тощо.

На третьому (практичному) етапі здійснюється реєстрація торгової марки та її просування на ринку. Завершальним етапом створення оператора є розробка маркетингової стратегії та просування створеного продукту на ринку.

Розробка маркетингової стратегії включає три частини:

опис цільового сегмента ринку, планованої позиції продукту, частки ринку і цільового прибутку на перші кілька років;

огляд планованих цін нового продукту, системи його розподілу і маркетингового бюджету в перший рік впровадження продукту на ринок;

створення плану розвитку цільових показників (кількість номерів, обсягів продажів на довгостроковий період, цільовий прибуток).

Коли оператором визначено стратегію маркетингу, він може оцінювати привабливість нового продукту з погляду на економічні показники, тобто здійснює бізнес-аналіз, який включає прогноз витрат і прибутку та слугуватиме для визначення відповідності цих показників цілям оператора. Необхідно також визначити мінімальний і максимальний рівні очікуваного обсягу реалізації, щоб оцінити ризик діяльності.

У своїй роботі оператор повинен поєднувати кілька основних напрямів: контроль над готелями, якими він управляє, розробку нових продуктів та послуг, тренування персоналу, підтримування стандартів якості компанії, залучення нових клієнтів тощо.

Оператор може обслуговувати як перспективні проекти, так і вже існуючі готельні підприємства, брати участь у роботі над новими проектами тощо.

У разі створення перспективного інвестиційного проекту завдання оператора полягають у розробці концепції готелю та управлінні експлуатацією готелю. Обсяг цього сегмента ринку більший, ніж сегмента вже існуючих готелів.

Для діючих готелів основні послуги оператора полягають у такому:

- експертна оцінка стану готелю (оцінка ефективності роботи готелю, ресторану, бару та інших центрів прибутку, кваліфікації персоналу, а також оцінка ринкового середовища за всім спектром послуг, що надаються підприємством);

- розробка концепції розвитку готелю (визначення послідовних кроків з підвищення фінансової ефективності роботи готелю загалом, а також у різні сезони та в розрізі напрямів взаємодії як з корпоративними клієнтами, так і з туристичними агентствами);

– управління готелем. Займаючись консультативною діяльністю, оператор ефективніше буде просувати свої послуги на ринку. Адже маючи конкретний досвід роботи як консультанта, легше пропонувати себе як управлінця.

Чимале значення в роботі оператора має його імідж та професійна репутація на ринку готельних послуг.

Для успішної реалізації своїх послуг готельному оператору необхідно дотримуватися певних рекомендацій, правил та принципів:

– залучати до співпраці фінансового партнера, який готовий фінансувати проекти;

– на початковому етапі діяльності “мінусувати” вартість консультаційних послуг оператора для інвесторів у випадку, якщо вони укладуть з ним угоду про управління;

– розширювати клієнтську базу за рахунок роботи з туристично-розвиненими регіонами (поглиблення та розвиток ринку);

– гнучко підходити до потреб клієнта (як до потреб власників готельних підприємств, так і до споживачів готельного продукту), а також створити програму Loyalty, яка передбачає надання ряду різноманітних пільг постійним клієнтам компанії;

– визначати потенційних інвесторів та всі організації, які безпосередньо або опосередковано беруть участь у будівництві готелю (проектні, будівельні тощо). Для кожної категорії підготувати пропозиції співпраці та намагатись укласти угоди.

Одним із шляхів просування свого продукту на ринку є скерування в адміністрації великих міст пропозицій щодо прийняття в управління готелів, які знаходяться повністю або контрольним пакетом акцій в комунальній власності, з розрахунком економічної ефективності проекту (включаючи приховані переваги – покращення іміджу міста з погляду інвестора, створення нових робочих місць тощо).



Рис. 4.1. Алгоритм створення вітчизняного готельного оператора.

Важливими на практичному етапі є контроль та перевірка дотримання стандартів і філософії компанії.

На рисунку зображено алгоритм впровадження вітчизняного готельного оператора, остаточною метою якого є сформувати власну готельну мережу та в перспективі стати і брендовим, і універсальним оператором.

Прогнозується, що реалізація проекту створення вітчизняного готельного оператора в Україні може здійснюватись протягом трьох років. Але за цей час є можливість появи на ринку нових іноземних ГО, тому ми повинні орієнтуватися на зміну ситуації на ринку, вивчати позиції та особливості роботи конкурентів, використовувати конкурентні переваги для завоювання довіри клієнтів.

4.2. Розробка засновницьких документів.

В Україні протягом останніх років діє типова схема створення та реєстрації підприємства, наведена в табл. 4.1. Розглянемо особливості деяких з них.

Одним з найважливіших документів, що оформлюються при створенні підприємства, є протокол намірів. Протокол намірів доцільно оформити для більш чіткого визначення мети і завдань створюваного підприємства, погодження організаційно-правової форми, розміру статутного капіталу, розподілу доручень між учасниками, вирішення інших організаційних питань. Він не входить до числа обов'язкових засновницьких документів, формально особи, які його підписали, не несуть відповідальності за невиконання взятих зобов'язань.

Разом з тим цей протокол є основою установчого договору і єдиним документом, що об'єднує засновників до моменту реєстрації.

Таблиця 4.1

Характеристика основних етапів створення підприємства

Етап	Послідовність дій	Стислий зміст етапу	Підсумковий документ
1	2	3	4
Етап 1	Обґрунтування доцільності створення нового підприємства	Вибір видів підприємницької діяльності. Пошук партнерів. Підготовка бізнес-плану	Бізнес-план
Етап 2	Збори засновників	Вибір організаційно-правової форми підприємства. Затвердження установчого договору.	Витяг з протоколу зборів. Установчий договір.
Етап 3	Послуги нотаріальної контори.	Нотаріальне засвідчення підписів засновників.	Нотаріальне засвідчення документів.
Етап 4	Підготовка документів та реєстрація підприємства	Звернення до органу місцевої влади, що здійснює реєстрацію (самостійно або через уповноважену особу). Подача статуту (або установчого договору) у відповідні державні органи. Сплата державного мита	Свідоцтво про державну реєстрацію (після проходження етапів 4-6)

Етап 5	Взяття на облік в органах державної податкової інспекції	Звернення до органів державної податкової інспекції та засвідчення установчих документів	Відмітка на установчих документах
Етап 6	Звернення до банківських установ	Формування 30% (для ТОВ) чи 50% (для ЗАТ) статутного фонду на тимчасовому розрахунковому рахунку	Довідка банківської установи про відкриття рахунку
Етап 7	Звернення до державного органу реєстрації	Подання необхідних документів, включаючи квитанцію про сплату реєстраційного збору	Прийняття рішення про реєстрацію
Етап 8	Здійснення процесу реєстрації у державному органі	Отримання свідоцтва про реєстрацію. Направлення реєстраційних карток до органу статистики та податкової інспекції. Внесення до Єдиного державного реєстру підприємств і організацій. Отримання ідентифікаційного коду і кодів класифікаційних ознак	Отримання ідентифікаційного коду і кодів класифікаційних ознак
Етап 9	Звернення до органів державної податкової інспекції	Подання заяви про реєстрацію платника податку та інших установчих документів (статут, установчий договір, свідоцтво про реєстрацію). Здійснення відмітки про реєстрацію. Внесення до Державного реєстру юридичних осіб.	Відмітка про реєстрацію у податковій інспекції
Етап 10	Звернення до банківської установи	Прийняття необхідних установчих документів. Відкриття розрахункового рахунка (рахунків) підприємства	Відкритий розрахунковий рахунок
Етап 11	Реєстрація підприємства у спеціальних фондах	Здійснення відмітки про реєстрацію у Пенсійному фонді, Фонді зайнятості та ін.	Відмітка фондів на документах для відкриття рахунка в банку
Етап 12	Звернення до місцевого відділу внутрішніх справ	Прийняття необхідних документів і видача дозволу на виготовлення печатки і штампів	Дозвіл на виготовлення печатки і штампів

Етап 13	Звернення до штемпельно-гравірувальної майстерні	Виготовлення печатки і штампів для заснованого підприємства	Печатка і штамп підприємства
Етап 14	Ліцензування видів підприємницької діяльності	Отримання дозволу (ліцензії) на здійснення видів підприємницької діяльності, пов'язаної з наданням туристських послуг	Ліцензія на провадження туристської діяльності

У ряді випадків замість протоколу намірів оформляють договір про спільну діяльність, в якому закріплюють певні зобов'язання:

- порядок і терміни розробки засновницьких документів;
- розподіл пайової участі у фінансуванні організаційного етапу;
- розподіл часток у статутному капіталі;
- узгодження форм майнового й інтелектуального внеску в статутний фонд та його оцінка;
- розподіл часток при формуванні обігових коштів;
- узгодження організаційно-правової форми й структури керування майбутньої фірми;
- ступінь і форма участі засновників в органах керування фірмою;
- узгодження бізнес-плану або техніко-економічного обґрунтування створення фірми й інше.

Виконання учасниками зобов'язань за даним договором (протоколом) є основою їхнього подальшого взаєморозуміння і довіри.

Важливим етапом створення туристського підприємства є розробка проектів установчих документів відповідно до обраної організаційно-правової форми.

До засновницьких документів, які необхідно розробити, належать:

- установчий договір (якщо до числа засновників входять дві особи і більше) або рішення засновника про створення підприємства (якщо засновником виступає одна особа);

- статут підприємства (при заснуванні підприємства будь-якої форми власності);

- заява засновника або особи, уповноваженої засновником для державної реєстрації підприємства.

Засновницький договір – документ, що регламентує умови та порядок сумісної діяльності засновників і містить такі відомості:

- розмір і склад статутного фонду;
- порядок розподілу прибутку;
- розмір і порядок зміни часток, паїв або акцій кожного з учасників уставного фонду;

- розмір, склад, терміни і порядок внесення учасниками вкладів;
- про відповідальність учасників за порушення зобов'язань по внесенню вкладів і т. ін.

Статут – це зведення правил, що встановлюють порядок і організацію діяльності підприємства. Статут підприємства є одним з найважливіших документів, і до його розробки необхідно ставитися дуже ретельно. При розробці статуту треба виходити з вимог законодавства, що діє на території країни реєстрації підприємства, яким визначаються права власності, а також права і обов'язки підприємств у процесі виконання господарської діяльності.

Статут підприємства містить наступну інформацію:

- найменування підприємства із зазначенням його організаційно–правової форми, прізвище власника майна і назви (для недержавних підприємств);

- дані про засновника (засновників) та їхня відповідальність за зобов'язаннями підприємства;

- адреса підприємства;

- предмет, цілі й види діяльності;

- порядок утворення майна, в тому числі права власності на майно підприємства;

- порядок розподілу прибутку й покриття збитків;
- відомості про керування підприємством і компетенція органів управління;
- умови реорганізації та ліквідації підприємства та ін.

Титульний аркуш статуту підприємства повинен містити дату затвердження і підпис засновника, а якщо статут затверджено рішенням зборів засновників – дату зборів і номер протоколу. Перед подачею на державну реєстрацію статут необхідно прошити.

Розглянемо зміст цих документів для готельно-ресторанних підприємств найбільш поширених організаційно-правових форм. Так, для товариства з обмеженою відповідальністю в установчому договорі перераховуються всі засновники, їхні реквізити, розмір статутного капіталу, його розподіл по частках, перелік майна, що вноситься засновниками статутного фонду, його оцінка та ін.

У статуті товариства з обмеженою відповідальністю необхідно записати наступні дані: повна назва товариства і юридична адреса; засновники (учасники) товариства; на який термін створене товариство; мета, предмет діяльності товариства; правовий статус товариства; майно, статутний капітал, розподіл часток; перелік майна, що вноситься засновниками у статутний фонд, та його оцінка; порядок розподілу прибутку і покриття збитків, створення фондів; права і обов'язки засновників; органи керування товариством; порядок зміни складу засновників; трудові відносини з працівниками товариства; порядок обліку і звітності; відомості про ревізійну комісію і аудит; порядок припинення діяльності й реорганізація товариства; порядок внесення змін до статуту. Цей перелік не остаточний і може змінюватися залежно від різних факторів.

Вимоги до установчих документів товариства з повною відповідальністю аналогічні, за винятком специфіки солідарної відповідальності по зобов'язаннях, обумовлених попередньо.

Установчими документами акціонерного товариства є статут, в який додатково до вищесказаного заносять порядок розподілу статутного капіталу на акції, їх номінал, види та ін. Крім цього, додатково вводять розділи «Права і обов'язки акціонерів», «Дивіденди», «Порядок ведення реєстру акцій». Для відкритого акціонерного товариства додатково вводиться розділ «Порядок емісії акцій».

Особливо важливий для всіх форм господарських товариств вибір розміру статутного фонду і частки в ньому кожного учасника.

Статутний фонд майбутнього підприємства – це частина коштів, у межах яких воно несе відповідальність перед кредиторами, якщо інше майно відсутнє.

Мінімальний розмір статутного фонду регламентується нормативно правовими актами. Так, для товариств з обмеженою відповідальністю або повною відповідальністю – це 100 мінімальних зарплат, для акціонерних товариств – 1250. Максимальний розмір статутного фонду не регламентується.

Наступний етап – проведення установчих зборів. Підготовка зборів проводиться ініціативною групою в порядку виконання рішень протоколу намірів.

Погоджений із засновниками порядок денний офіційно вручається всім учасникам не менше ніж за два тижні до початку зборів. У зборах мають право взяти участь всі засновники або їхні довірені особи.

У порядок денний вносяться такі питання:

- про створення підприємства;
- обговорення статуту й установчого договору;
- вибори органів управління та затвердження виконавчих органів;
- затвердження аудиту та ревізійних органів;
- інші питання (обговорення бізнес-плану, рекламної компанії).

Якщо статутом передбачено внесення майнових вкладів у вигляді будівель, споруд, обладнання, права власності на землю та інші майнові права, а також право на інтелектуальну власність, тоді на зборах створюється комісія з

оцінки відповідної власності і затверджуються її пропозиції за принципами і формами оцінки.

У разі створення акціонерного товариства закритого або відкритого типу в порядок денний додатково вноситься питання про порядок ведення реєстру акціонерів.

Загальні установчі збори вважаються такими, що відбулися, в разі присутності на них більше половини учасників або їхніх представників.

Голосування може бути відкритим або закритим.

Після проведення зборів установчі документи готують для реєстрації. У цей період документи передрукуюють, розмножують, прошивають. Необхідно звернути увагу на наявність усіх підписів засновників в установчому договорі й статуті, а також на правильне оформлення протоколу установчих зборів, що підписується головою і секретарем зборів.

Правова реєстрація підприємства проводиться виконавчими комітетами міських і районних Рад або вповноваженими органами. Реєстрація відбулася, якщо відповідний запис внесений в Державний реєстр, а підприємству видане свідоцтво про реєстрацію відповідної форми.

Після цього настає процедура взяття на облік в органах статистики, податковій адміністрації, Пенсійному фонді, Фонді соціального страхування та ін.

Наступним організаційним заходом є відкриття розрахункових рахунків у банківській установі. Це вільний вибір банку, але зручніше, щоб він був розміщений в районі, де знаходиться це підприємство. Для відкриття рахунків необхідно визначитися, які банківські рахунки необхідні для діяльності підприємства (гривневий, валютний, рубльовий) і ознайомитися з порядком відкриття і ведення рахунків.

Одночасно з процедурою відкриття рахунків треба отримати дозвіл Управління внутрішніх справ на виготовлення печатки і штампів, підготувати їхні ескізи й замовити фірмові бланки, іншу друковану продукцію.

Одночасно з вказаними етапами необхідно виконувати роботи з оформлення офісу й формування трудового колективу туристського підприємства.

Одним з найважливіших етапів створення готельно-ресторанного підприємства є розробка програми його економічної діяльності. Це – основа фінансового менеджменту як для підприємства, яке створюється, так і для діючої фірми.

Обравши готельно-ресторанну діяльність як основний вид діяльності, слід розв'язати ще дві проблеми:

1. Обрати супутні види діяльності, тобто диверсифікувати основу туристського бізнесу для зниження фінансових ризиків у зв'язку з тим, що туризм досить чутливий до цілого ряду факторів: політичних, економічних, інфраструктурних та ін.

2. Бажано вибрати такі види основної і додаткової діяльності, які були б пріоритетними на тривалий період.

Наступним етапом є вибір географії бізнесу. Якщо майбутня основна діяльність пов'язана тільки з реалізацією внутрішніх турів, то необхідно визначити район прийому-відправки туристів. Якщо підприємство буде займатися міжнародним туризмом, то мають бути обрані ті країни й регіони, де буде реалізований і спожитий туристський продукт.

Далі необхідно дослідити ринок туристичних послуг і обрати свій сегмент туристського бізнесу й довести конкурентоспроможність власного турпродукту.

Визначивши регіон ринку збуту туристських послуг, необхідно провести розрахунок максимально можливих пропозицій та попиту цього ринку на перспективу за роками, місяцями, сезонами, днями тижня, а вже потім проаналізувати конкурентне середовище.

При цьому вивчають статистику чисельності туристичних фірм, зареєстрованих у регіоні, обсяги реалізації ними туристських послуг, цінові фактори, наявність монополістів, відмінність власного туристського продукту

від аналогічного продукту конкурентів та ін. Якщо рішення по вибору регіону ринку збуту туристських послуг визначається тільки умовами конкуренції, то приймається (після аналізу конкурентного середовища) одне з трьох рішень:

- вихід з цього ринку;
- прийняття стратегії конкурентоспроможності та робота на ринку шляхом завоювання свого сегмента;
- формування (виробництво) поза конкурентного туристського продукту і робота в цьому новоствореному сегменті ринку.

Важливими етапами діяльності туристичного підприємства є:

- планування виробництва туристських послуг і контроль за якістю туристського продукту. Це питання підготовки турів, їх методичне забезпечення, підготовка договірної документації, робота зі страховими та іншими зацікавленими організаціями;

- визначення способу (технології) реалізації туристського продукту. Це може бути самостійна реалізація або через інші фірми, комісійний продаж через посередників або створення розгалуженої дилерської мережі;

- способи стимулювання продажів. Сюди належать ярмарки, виставки, конкурси, аукціони, туристські лотереї, надання сезонних пільг, пільг для постійних клієнтів, дітей, рекламні тури та ін;

- підбір та управління персоналом туристського підприємства. Це розрахунок необхідної кількості працівників, формування штатного розпису, розробка посадових інструкцій, форми оплати праці, регламенту роботи підприємства та ін.

Виконання вказаної роботи треба проводити комплексно в терміни обумовлені діючим законодавством, що, в свою чергу, потребує ретельної підготовки необхідних проектів і коштів.

4.3. Процес державної реєстрації підприємницької діяльності.

Кінцевим етапом установчої стадії процесу створення підприємства є державна реєстрація. Суб'єкт господарювання підлягає державній реєстрації як юридична особа чи фізична особа-підприємець. Спеціально уповноважений орган з питань державної реєстрації в Україні – Державна реєстраційна служба.

Розглянемо порядок проведення державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності.

Державна реєстрація проводиться незалежно від місця знаходження юридичної чи фізичної особи в межах Автономної Республіки Крим, області, міст Києва та Севастополя, крім державної реєстрації на підставі документів, поданих в електронній формі, що проводиться незалежно від місця знаходження юридичної чи фізичної особи в межах України.

За рішенням Міністерства юстиції України державна реєстрація на підставі документів, поданих у паперовій формі, може проводитися в межах декількох адміністративно-територіальних одиниць, визначених в абзаці першому цієї частини.

Державна реєстрація базується на таких основних принципах:

- обов'язковості державної реєстрації в Єдиному державному реєстрі;
- публічності державної реєстрації в Єдиному державному реєстрі та документів, що стали підставою для її проведення;
- врегулювання відносин, пов'язаних з державною реєстрацією, та особливостей державної реєстрації виключно цим Законом;
- державної реєстрації за заявницьким принципом;
- єдності методології державної реєстрації;
- об'єктивності, достовірності та повноти відомостей у Єдиному державному реєстрі;
- внесення відомостей до Єдиного державного реєстру виключно на підставі та відповідно до цього Закону;
- відкритості та доступності відомостей Єдиного державного реєстру.

Документи, що подаються для державної реєстрації, повинні відповідати таким вимогам:

- документи мають бути викладені державною мовою та додатково, за бажанням заявника, - іншою мовою (крім заяви про державну реєстрацію);
- текст документів має бути написаний розбірливо (машинодруком або від руки друкованими літерами);
- документи не повинні містити підчищення або дописки, закреслені слова та інші виправлення, не обумовлені в них, орфографічні та арифметичні помилки, заповнюватися олівцем, а також містити пошкодження, які не дають змоги однозначно тлумачити їх зміст;
- документи в електронній формі мають бути оформлені згідно з вимогами, визначеними законодавством;
- заява про державну реєстрацію підписується заявником. У разі подання заяви про державну реєстрацію поштовим відправленням справжність підпису заявника повинна бути нотаріально засвідчена;
- рішення уповноваженого органу управління юридичної особи повинно бути оформлено з дотриманням вимог, встановлених законом, та відповідати законодавству.

Державна реєстрація проводиться за заявою заявника шляхом звернення до суб'єкта державної реєстрації, нотаріуса.

Заява та документи для державної реєстрації можуть подаватися у паперовій формі або у електронній формі, крім випадків державної реєстрації змін до відомостей про юридичну особу, що містяться в Єдиному державному реєстрі, у зв'язку із зміною керівника юридичної особи, розміру статутного (складеного) капіталу (пайового фонду) або розміру частки кожного із засновників (учасників), а також інших випадків, передбачених законами.

У паперовій формі заява та документи подаються особисто заявником або поштовим відправленням. Заява про державну реєстрацію підписується заявником. У разі подання заяви для державної реєстрації поштовим

відправленням справжність підпису заявника повинна бути нотаріально засвідчена.

У електронній формі заява та документи подаються заявником на порталі електронних сервісів.

Згідно статті 36 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» за державну реєстрацію справляється адміністративний збір у такому розмірі:

- 0,3 прожиткового мінімуму для працездатних осіб - за державну реєстрацію змін до відомостей про юридичну особу (крім громадських об'єднань та благодійних організацій), що містяться в Єдиному державному реєстрі, крім внесення змін до інформації про здійснення зв'язку з юридичною особою.

- 0,1 прожиткового мінімуму для працездатних осіб - за державну реєстрацію змін відомостей про прізвище, ім'я, по батькові або місцезнаходження фізичної особи - підприємця;

- 75 відсотків адміністративного збору, встановленого цією частиною, - за державну реєстрацію на підставі документів, поданих в електронній формі.

Згідно статті 17 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань», для державної реєстрації створення юридичної особи (у тому числі в результаті виділу, злиття, перетворення, поділу), крім створення державного органу, органу місцевого самоврядування, подаються такі документи:

- заява про державну реєстрацію створення юридичної особи. У заяві про державну реєстрацію створення юридичної особи, утвореної в результаті поділу, виділу, додатково зазначаються відомості про відокремлені підрозділи в частині їх належності до юридичної особи - правонаступника. У заяві про державну реєстрацію створення юридичної особи приватного права може зазначатися, що вона діє на підставі модельного статуту;

– заява про обрання юридичною особою спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість, та/або заява про включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій за формами, затвердженими відповідно до законодавства, - за бажанням заявника;

– примірник оригіналу (нотаріально засвідчену копію) рішення засновників, а у випадках, передбачених законом, – рішення відповідного державного органу, про створення юридичної особи;

– установчий документ юридичної особи – у разі створення юридичної особи на підставі власного установчого документа;

– реєстр осіб (громадян), які брали участь в установчому з'їзді (конференції, зборах), – у разі державної реєстрації створення громадських об'єднань, політичної партії;

– документ про сплату адміністративного збору - у випадках, передбачених статтею 36 Закону;

– документ, що підтверджує реєстрацію іноземної особи у країні її місцезнаходження (витяг із торговельного, банківського, судового реєстру тощо), – у разі створення юридичної особи, засновником (засновниками) якої є іноземна юридична особа;

– примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) передавального акта – у разі створення юридичної особи в результаті перетворення або злиття;

– примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) розподільчого балансу – у разі створення юридичної особи в результаті поділу або виділу;

– документи для державної реєстрації змін про юридичну особу, що містяться в Єдиному державному реєстрі, визначені частиною четвертою цієї статті, - у разі створення юридичної особи в результаті виділу;

– документи для державної реєстрації припинення юридичної особи в результаті злиття та поділу – у разі створення юридичної особи в результаті злиття та поділу;

- список учасників з'їзду, конференції, установчих або загальних зборів членів профспілки;

- документ, що містить інформацію про розмір обов'язкових платежів та інших обов'язкових витрат, сплата яких є необхідною для започаткування діяльності товариства, у випадку, передбаченому абзацом шостим пункту 48 частини другої статті 9 Закону.

Згідно статті 27 Закону України «ро державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань», підставами для зупинення розгляду документів, поданих для державної реєстрації, є:

- подання документів або відомостей, визначених цим Законом, не в повному обсязі;

- невідповідність документів вимогам, установленим статтею 15 цього Закону;

- невідповідність відомостей, зазначених у заяві про державну реєстрацію, відомостям, зазначеним у документах, поданих для державної реєстрації, або відомостям, що містяться в Єдиному державному реєстрі;

- невідповідність відомостей, зазначених у документах, поданих для державної реєстрації, відомостям, що містяться в Єдиному державному реєстрі;

- невідповідність реєстраційного номера облікової картки платника податків або серії та номера паспорта (для фізичних осіб, які мають відмітку в паспорті про право здійснювати платежі за серією та номером паспорта) відомостям, наданим відповідно до статті 13 цього Закону;

- несплата адміністративного збору або сплата не в повному обсязі;

- подання документів з порушенням встановленого законодавством строку для їх подання.

Зупинення розгляду документів з підстав, не передбачених цією статтею, не допускається.

Зупинення розгляду документів здійснюється протягом 24 годин, крім вихідних та святкових днів, після надходження документів, поданих для державної реєстрації.

Згідно статті 26 Закону України «ро державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», розгляд документів, поданих для державної реєстрації та проведення інших реєстраційних дій, здійснюється у такі строки: щодо юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – протягом 24 годин після надходження документів, поданих для державної реєстрації та проведення інших реєстраційних дій, крім вихідних та святкових днів.

Державна реєстрація може проводитися у скорочені строки. Підстави, порядок та розмір плати за проведення державної реєстрації у скорочені строки встановлюються Кабінетом Міністрів України.

Згідно статті 18 Закону України «ро державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», для державної реєстрації фізичної особи підприємцем подаються такі документи:

- заява про державну реєстрацію фізичної особи підприємцем;
- заява про обрання фізичною особою спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість за формою, затвердженою центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної податкової і митної політики, - за бажанням заявника;
- нотаріально засвідчена письмова згода батьків (усиновлювачів) або піклувальника чи органу опіки та піклування - для фізичної особи, яка досягла шістнадцяти років і має бажання займатися підприємницькою діяльністю, але не має повної цивільної дієздатності;
- договір (декларація) про створення сімейного фермерського господарства - у разі державної реєстрації фізичної особи, яка самостійно або з членами сім'ї створює сімейне фермерське господарство відповідно до Закону

України "Про фермерське господарство.

Забороняється вимагати додаткові документи для проведення реєстраційних дій, якщо вони не передбачені цією статтею.

Згідно статті 28 Закону України «ро державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань», підстави для відмови у державній реєстрації:

- документи подано особою, яка не має на це повноважень;
- у Єдиному державному реєстрі містяться відомості про судові рішення щодо заборони проведення реєстраційної дії;
- у Єдиному державному реєстрі містяться відомості про судові рішення про арешт корпоративних прав – у разі державної реєстрації змін до відомостей про юридичну особу, що містяться в Єдиному державному реєстрі, у зв'язку із зміною частки засновника (учасника) у статутному (складеному) капіталі (пайовому фонді) юридичної особи;
- заяву про державну реєстрацію змін до відомостей Єдиного державного реєстру, пов'язаних із зміною засновників (учасників) юридичної особи у зв'язку із зміною частки засновника (учасника) у статутному (складеному) капіталі (пайовому фонді) юридичної особи, подано щодо засновника (учасника), який на момент подання заяви внесений до Єдиного реєстру боржників, зокрема за виконавчими провадженнями про стягнення аліментів за наявності заборгованості з відповідних платежів понад три місяці, крім випадку збільшення розміру такої частки;
- не усунуто підстави для зупинення розгляду документів протягом встановленого строку;
- документи суперечать вимогам Конституції та законів України;
- документи суперечать статуту громадського формування;
- порушено встановлений законом порядок створення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи;
- невідповідність найменування юридичної особи вимогам закону;

– щодо засновника (учасника) юридичної особи, що створюється, проведено державну реєстрацію рішення про припинення юридичної особи в результаті її ліквідації;

– щодо юридичної особи, стосовно якої подано заяву про державну реєстрацію змін до відомостей Єдиного державного реєстру, пов'язаних із зміною засновників (учасників) юридичної особи, проведено державну реєстрацію рішення про припинення юридичної особи в результаті її ліквідації;

– документи для державної реєстрації припинення юридичної особи подані:

– раніше строку, встановленого цим Законом;

– щодо юридичної особи, що припиняється в результаті її ліквідації та є засновником (учасником) інших юридичних осіб та/або має не закриті відокремлені підрозділи, та/або є засновником третейського суду;

– в Єдиному державному реєстрі відсутній запис про державну реєстрацію юридичної особи, утвореної шляхом реорганізації в результаті злиття, приєднання або поділу;

– щодо акціонерного товариства, стосовно якого надійшли відомості про наявність нескасованої реєстрації випуску акцій;

– щодо юридичної особи - емітента цінних паперів, стосовно якого надійшли відомості про наявність нескасованих випусків цінних паперів;

– щодо юридичної особи, що ліквідується, стосовно якої надійшли відомості про наявність заборгованості із сплати податків і зборів та/або наявність заборгованості із сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, крім банків, стосовно яких процедура ліквідації здійснюється відповідно до Закону України "Про систему гарантування вкладів фізичних осіб";

– щодо юридичної особи, що реорганізується, стосовно якої надійшли відомості про наявність заборгованості із сплати податків і зборів та/або наявність заборгованості із сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове

державне соціальне страхування та відсутні відомості про узгодження плану реорганізації юридичної особи;

- щодо юридичної особи, стосовно якої надійшли відомості про наявність заборгованості із сплати страхових коштів до Пенсійного фонду України та фондів соціального страхування;

- щодо юридичної особи, що припиняється в результаті ліквідації, стосовно якої надійшли відомості про відкрите виконавче провадження;

- щодо юридичної особи, стосовно якої відкрито провадження у справі про банкрутство;

- статут товариства з обмеженою відповідальністю або товариства з додатковою відповідальністю поданий зі змінами, прийнятими без врахування голосів, які припадають на частку померлого учасника товариства.

Підстави для відмови у державній реєстрації фізичної особи - підприємця:

- документи подано особою, яка не має на це повноважень;

- у Єдиному державному реєстрі містяться відомості про судові рішення щодо заборони у проведенні реєстраційної дії;

- не усунуто підстави для зупинення розгляду документів протягом встановленого строку;

- наявні обмеження на зайняття підприємницькою діяльністю, встановлені законом;

- наявність в Єдиному державному реєстрі запису, що фізична особа вже зареєстрована як фізична особа - підприємець;

- подані документи суперечать вимогам законів України.

Повідомлення про відмову у проведенні державної реєстрації повинно містити посилання на конкретну норму (пункт, статтю) законодавства із зазначенням, що саме порушено під час оформлення та подання документів, а також повинно бути зазначено, який саме пункт чи стаття поданого заявником документа (статуту, протоколу тощо) не відповідає нормам законодавства.

Відмова у державній реєстрації з підстав, не передбачених цією статтею, а також відмова у державній реєстрації (легалізації) професійної спілки, її організації або об'єднання не допускається.

Відмова у державній реєстрації здійснюється протягом 24 годин після надходження документів, поданих для державної реєстрації, крім вихідних та святкових днів.

Повідомлення про відмову у державній реєстрації із зазначенням виключного переліку підстав для відмови та рішення суб'єкта державної реєстрації про відмову у державній реєстрації розміщуються на порталі електронних сервісів у день відмови у державній реєстрації.

У разі відмови у державній реєстрації документи, подані для державної реєстрації (крім документа про сплату адміністративного збору), повертаються (видаються, надсилаються поштовим відправленням) заявнику не пізніше наступного робочого дня з дня надходження від заявника заяви про їх повернення. Після усунення причин, що були підставою для відмови у державній реєстрації, заявник може повторно подати документи для державної реєстрації.

Для деяких видів підприємницької діяльності після реєстрації необхідно отримати ліцензію або патент, інші дозвільні документи.

В Україні також діє сучасна система електронної реєстрації, базовою складовою частиною якої є Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Єдиний державний реєстр працює в режимі он-лайн та забезпечує безперервний процес державної реєстрації, а також автоматичне направлення відповідним державним органам інформації про зареєстровані суб'єкти господарювання. Терміни державної реєстрації складають від 1 до 3-х днів разом з процедурами постановки на облік в інших органах. Із впровадженням Єдиного державного реєстру вдвічі збільшились темпи реєстраційних дій, можливо зарезервувати майбутнє найменування суб'єкта (щоб воно не повторювало те, що вже існує).

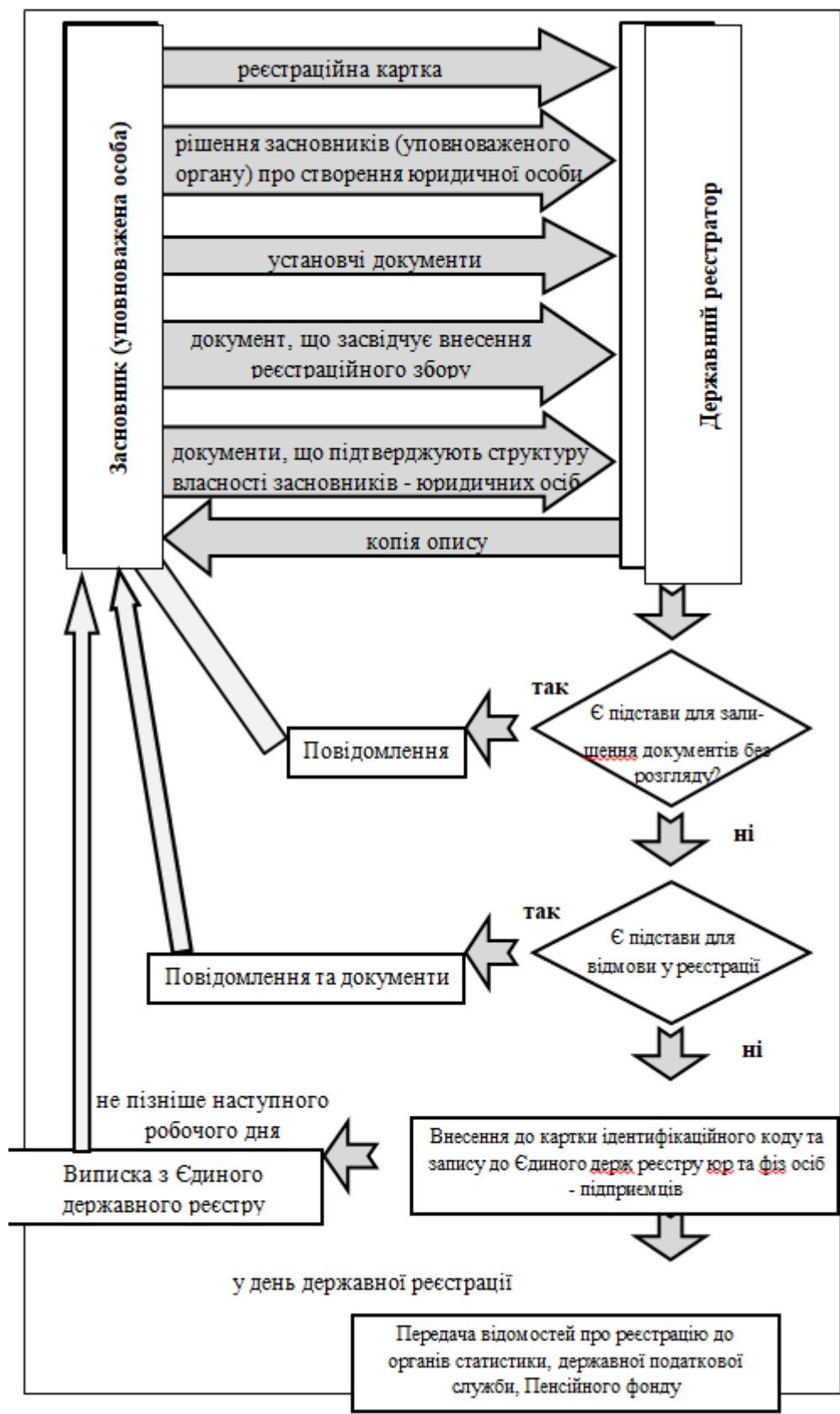


Рис. 4.1. Процедура державної реєстрації юридичної особи (протягом трьох робочих днів)

Схематично процедуру державної реєстрації юридичної особи та фізичної особи-підприємця наведено на рисунках 4.1. та 4.2.

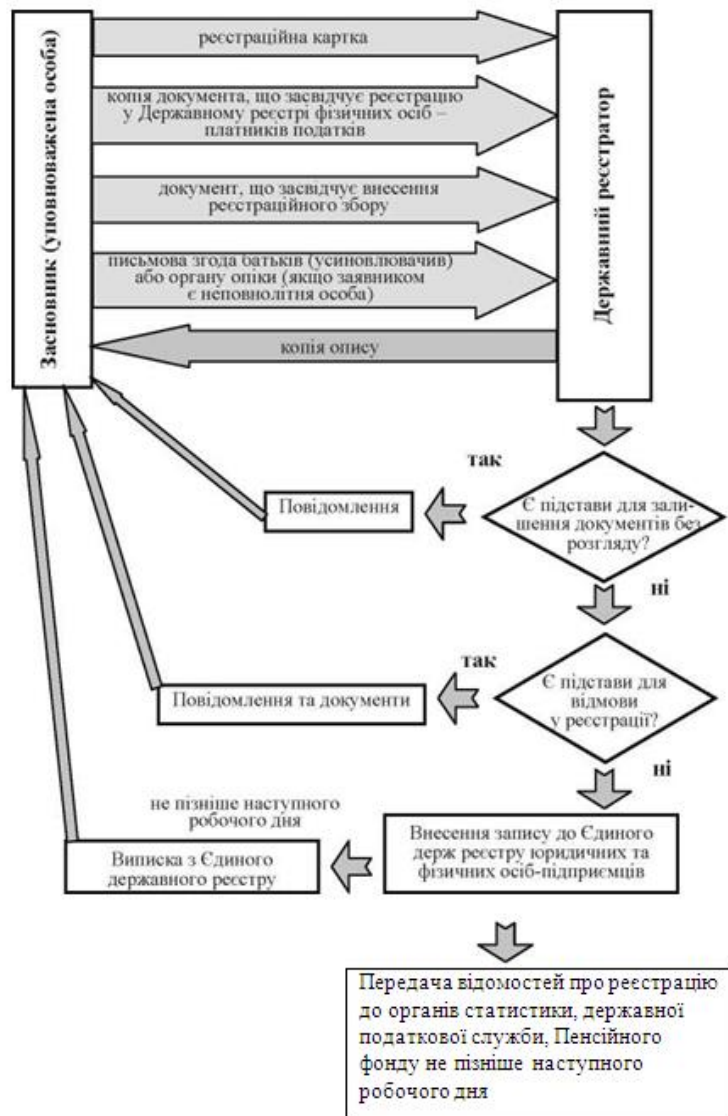


Рис. 4.2. Процедура державної реєстрації фізичної особи, яка має намір стати підприємцем (протягом двох робочих днів)

Міністерством юстиції затверджений наказ (від 09.02.2016 р., № z0200-16) «Про затвердження Порядку державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи», згідно з яким, державна реєстрація проводиться за заявою заявника шляхом звернення до суб'єкта державної реєстрації, нотаріуса.

Заява та документи для державної реєстрації можуть подаватися у паперовій формі або у електронній формі, крім випадків державної реєстрації змін до відомостей про юридичну особу, що містяться в Єдиному державному реєстрі, у зв'язку із зміною керівника юридичної особи, розміру статутного (складеного) капіталу (пайового фонду) або розміру частки кожного із засновників (учасників), а також інших випадків, передбачених законами.

У паперовій формі заява та документи подаються особисто заявником або поштовим відправленням. Заява про державну реєстрацію підписується заявником. У разі подання заяви для державної реєстрації поштовим відправленням справжність підпису заявника повинна бути нотаріально засвідчена.

У електронній формі заява та документи подаються заявником на порталі електронних сервісів.

Спеціально уповноважений орган державної реєстрації (Державна реєстраційна служба) розробляє і розміщує на своєму Інтернет-порталі всю необхідну інформацію для здійснення електронної реєстрації суб'єктів господарювання. Електронне оформлення, на думку чиновників, повинно запобігти підробці документів. Крім того, це спростить порядок отримання відомостей про підприємства з Єдиного державного реєстру. За кордоном електронну реєстрацію використовують вже давно. У Великобританії з 2000 року реалізовується програма «E-citizen, e-business, e-government». Програма передбачає розвиток і використання всіх електронних видів державних послуг, що можуть надаватися через Інтернет, мобільний зв'язок, цифрове телебачення, центри обслуговування викликів (call-центри). Англійці можуть отримувати в Інтернеті довідки і документи, подавати скарги і заяви, заповнювати податкові декларації, отримувати реакцію на свої запити в режимі он-лайн.

Портал електронних сервісів повинен забезпечувати:

- подання документів в електронній формі для державної реєстрації, ліцензування видів господарської діяльності, видачі документів дозвільного характеру;

- контроль за повнотою заповнення заяви про державну реєстрацію, ліцензування видів господарської діяльності, видачі документів дозвільного характеру;
- перегляд стану розгляду поданих документів;
- доступ до відомостей та документів, визначених цим Законом;
- оприлюднення результатів надання адміністративних послуг;
- формування та подання запитів в електронній формі про надання витягів;
- перегляд, копіювання та роздрукування виписки, витягу, інших документів та відомостей з Єдиного державного реєстру;
- сплату адміністративного збору та оплати надання відомостей з Єдиного державного реєстру з використанням платіжних систем через мережу Інтернет у режимі реального часу;
- функціонування персонального кабінету;
- доступ державних органів, у тому числі судів, органів Національної поліції, органів прокуратури, органів Служби безпеки України, а також органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб до відомостей з Єдиного державного реєстру;
- проведення інших операцій, визначених Законом.

Право на здійснення підприємницької діяльності суб'єкт набуває лише після одержання акта державної реєстрації такої діяльності, в іншому випадку вона є незаконною.

Підприємець може відкривати рахунки у банках, а також укладати договори та інші угоди лише після його державної реєстрації. Угоди, укладені засновниками товариства до дня його реєстрації, визнаються такими, що укладені з товариством тільки за умови їх подальшого схвалення товариством у порядку, визначеному законом та установчими документами.

Зміни, що сталися в установчих документах підприємства і вносяться до державного реєстру, підлягають державній реєстрації.

4.4. Процес оцінювання майна.

Важлива проблема, з якою доводиться часто стикатися у процесі санації, реорганізації чи ліквідації підприємств, полягає в оцінюванні вартості їхнього майна. Потреба в цьому постає в таких основних випадках:

- у разі банкрутства та ліквідації підприємства, коли оцінювання має на меті визначити вартість ліквідаційної маси;

- під час реорганізації підприємства – аби визначити базу для складання передавального чи розподільного балансу, а також встановити пропорції обміну корпоративних прав;

- у разі продажу підприємства як цілісного майнового комплексу – визначити реальну ціну продажу майна;

- у разі застави майна та коли потрібно визначити кредитоспроможність (мета оцінки – визначити реальну вартість кредитного забезпечення);

- у процесі санаційного аудиту з метою визначення санаційної спроможності – щоб розрахувати ефективність санації;

- під час приватизації майна державних підприємств – знайти початкову ціну продажу об'єкта приватизації.

Оцінювання вартості майна підприємства належить до найскладніших фінансових проблем. З метою вироблення уніфікованих підходів до методології та порядку проведення оцінювання в 1981 році був створений Міжнародний комітет зі стандартів оцінки вартості майна. Ним було розроблено ряд стандартів та правил оцінювання:

- МСО 1: Ринкова вартість як база оцінки.

- МСО 2: Бази оцінки, відмінні від ринкової вартості.

- МСО 3: Оцінка з метою фінансової звітності і суміжної документації.

- МСО 4: Оцінка забезпечення позики, застави і боргових зобов'язань.

- Правило № 1: Концепція оцінки діючого підприємства.

- Правило № 2: Урахування токсичних і шкідливих речовин при оцінці.
- Правило № 3: Оцінка основних засобів, машин та устаткування.
- Правило № 4: Оцінка бізнесу.

Згідно з вітчизняним законодавством, оцінюючи майно підприємства, слід керуватися Методикою оцінювання вартості майна під час приватизації. Встановлено, що для майна, яке продається на аукціоні, оцінна вартість є початковою. Для оцінювання уповноважені на це органи (власники майна, арбітражний керуючий, Фонд державного майна) мають право залучати на підставі договору експертів з оцінювання майна. Відповідно, розрізняють два способи оцінювання: масове та експертне.

Масове оцінювання майна – це визначення вартості майна з використанням стандартної методології та стандартного набору вихідних даних без залучення експертів. Експертне його оцінювання полягає у визначенні оцінної вартості майна експертом відповідно до договору із замовником.

Оцінюючи майно, слід дотримуватись певних принципів. До основних принципів оцінювання вартості майна підприємства слід віднести такі:

- принцип заміщення – полягає в тому, що покупець не заплатить за об'єкт ціну, яка перевищує існуючу мінімальну ціну майна з аналогічною корисністю;
- принцип корисності зводиться до того, що об'єкт має вартість лише тоді, коли він є корисним для потенційного власника. Корисність може бути пов'язана з очікуванням майбутніх доходів чи іншої вигоди;
- принцип оптимального розміру полягає в тому, що найвищим попитом користуються об'єкти оптимальних розмірів;
- принцип зміни вартості – вартість об'єкта оцінювання постійно змінюється зі зміною внутрішнього стану та під дією зовнішніх чинників;
- принцип ефективного використання – серед усіх можливих варіантів експлуатації об'єкта обирається той, що забезпечує найефективніше

використання його функціональних характеристик;

- принцип розумної обережності оцінок – оцінювач має критично (із розумним упередженням) ставитися до всієї інформації, яку йому надає адміністрація об'єкта оцінювання, і, за можливості, перевірити цю інформацію, звертаючись до незалежних джерел;

- принцип альтернативності оцінок – використання різних методів оцінювання та порівняння показників вартості, здобутих у результаті застосування альтернативних методів.

Розглянемо найпоширеніші види оцінювання вартості підприємства в цілому та його окремих майнових об'єктів. Вибір того чи іншого методу залежить від характеру об'єкта оцінювання.

Залежно від об'єкта розрізняють такі *види експертного оцінювання майна*:

- експертне оцінювання цілісних майнових комплексів підприємств;
- експертне оцінювання акцій (часток, паїв) у статутних фондах господарських товариств;
- експертне оцінювання нематеріальних активів;
- експертне оцінювання рухомого майна;
- експертне оцінювання нерухомості.

Особливо складно оцінити вартість підприємства як цілісного майнового комплексу, а також корпоративні права суб'єкта господарювання, якщо ці права не котируються на біржі.

Щоб правильно організувати роботу з оцінювання вартості майна, необхідно дотримуватись певної послідовності дій, обравши оптимальну для конкретного об'єкта методику оцінювання. Загалом оцінювання вартості майна підприємства складається з таких етапів:

- Збір інформації про об'єкт оцінювання.
- Інвентаризація майна.
- Аудиторська перевірка фінансової звітності підприємства.

- Складання акта обстеження та технічного стану об'єкта оцінювання.
- Експертне або масове оцінювання.
- Складання акта оцінювання вартості майна або звіту про його експертне оцінювання та висновків експерта про оцінку (ліквідаційну) вартість майна.
- Затвердження результатів оцінювання.

Кожний із зазначених етапів розглянемо докладно в наступних підрозділах, приділяючи основну увагу методології оцінювання, інвентаризації майна та аудиторській перевірці фінансової звітності підприємства.

У літературі з питань оцінювання вартості майна підприємств описано багато методів і способів виконання цієї роботи. Окремі методи мають ряд модифікацій та різновидів, що створює додаткові труднощі стосовно їх ідентифікації та використання. У літературних джерелах та нормативних актах вживаються різні назви одного й того самого методу оцінювання. Саме тому потрібна чітка класифікація застосовуваних методів.

У зарубіжній та вітчизняній практиці оцінювання вартості майна найбільшого поширення набули три методи:

- метод балансової вартості;
- метод ринкової вартості;
- метод капіталізованої вартості.

Жодний із цих методів не має принципових переваг порівняно з іншими. Вибір того чи іншого методу залежить від конкретних умов та об'єктів оцінювання. Нерідко на практиці, оцінюючи вартість активів, застосовують деякі модифікації зазначених методів або їхні комбінації. Схарактеризуємо кожний метод окремо.

Метод балансової вартості базується на використанні відображеної в бухгалтерському балансі підприємства інформації про вартість активів. Зупинимось на одній із часто застосовуваних модифікацій цього методу –

оцінюванні за відновною вартістю активів. Як правило, цим методом оцінюють вартість основних засобів. Він базується на показниках первісної вартості активів, ступеня їх зносу та індексації.

Первісна вартість основних засобів – це вартість окремих об'єктів основних фондів, за якою їх було взято на баланс підприємства. Вона включає в себе суму витрат, пов'язаних з виготовленням, придбанням, доставлянням, спорудженням, встановленням, страхуванням під час транспортування, державною реєстрацією, реконструкцією, модернізацією та іншим поліпшенням основних фондів. Коли йдеться про оцінювання вартості майна, первісна вартість розглядається як вартість відтворення основних засобів на дату оцінювання з урахуванням індексації та витрат, пов'язаних з їхнім поліпшенням.

Відновна вартість — це вартість відтворення об'єкта оцінювання на дату оцінювання, яка визначається множенням первісної вартості активів на коефіцієнт індексації, установлений Держкомстатом. Враховуючи те, що у процесі експлуатації основні фонди поступово втрачають споживну вартість, на їхню остаточну оцінку істотно впливає ступінь фізичного та морального зносу. Індeksuючи первісну вартість основних фондів, індексують водночас і ступінь зносу. Реальна вартість матеріальних та нематеріальних активів характеризується їхньою залишковою вартістю, що визначається як різниця між відновною (первісною) вартістю та проіндексованою сумою зносу.

Метод оцінювання за відновною вартістю часто застосовують для оцінювання майна під час приватизації державних підприємств. Зауважимо, що цей метод прийнятний тоді, коли балансова та ринкова вартість активів істотно не різняться між собою.

Основний недолік цього методу полягає в тому, що на практиці балансова вартість активів майже ніколи не відповідає їхній ринковій вартості. На вітчизняних підприємствах балансова вартість активів, зокрема й основних фондів, може бути занижена з таких причин:

а) невідповідність індексації окремих об'єктів активів реальним темпам інфляції;

б) неповне врахування всіх витрат підприємства, спрямованих на придбання чи спорудження основних фондів.

Водночас відбита в балансі залишкова вартість активів може бути істотно завищена в результаті:

а) дії занижених норм амортизаційних відрахувань, що не повною мірою враховують фактор морального зносу;

б) оплати фіктивних послуг, пов'язаних з поліпшенням основних фондів.

Щоб уникнути зазначених недоліків, *вартість майна оцінюють методом ринкової вартості*. На практиці для оцінювання окремих об'єктів активів часто застосовують два різновиди цього методу:

- метод витрат;
- метод аналогів (метод порівняння продажів).

Для оцінювання підприємства як цілісного майнового комплексу та для оцінювання фінансових вкладень використовують одну з модифікацій методу ринкової вартості — метод оцінювання за ринковою вартістю корпоративних прав.

Метод витрат доцільно застосовувати насамперед у разі оцінювання вартості основних засобів. Цей метод, як і метод балансової вартості, ґрунтується на визначенні відновної вартості активів. Але відновна вартість тепер визначається на підставі інформації про вартість відтворення майна в існуючому вигляді в ринкових цінах на момент оцінювання. В основу методу витрат покладено тезу, що потенційний покупець не заплатити за об'єкт ціну, що перевищує його можливі сукупні витрати на відновлення об'єкта в поточному стані та в діючих цінах. На відміну від методу балансової вартості вартість об'єкта оцінювання за методом витрат — це ринкова ціна, яку необхідно заплатити, щоб придбати основні засоби, що характеризуються такими самими параметрами і таким самим ступенем зносу, як і оцінюване майно. Отже, згідно з методом витрат відновна вартість визначається на

підставі реальних витрат на придбання основних фондів та реального рівня інфляції, а реальний ступінь зносу об'єкта оцінювання встановлюється з урахуванням не лише фізичного, але й морального старіння.

Метод витрат має багато спільного з так званим методом аналогів, або порівняльним методом, що базується на оцінюванні вартості майна з огляду на ціну аналогічних об'єктів. Метод аналогів передбачає, що суб'єкти ринку здійснюють операції купівлі-продажу майна за цінами, що були встановлені під час купівлі-продажу аналогічних об'єктів. Оскільки абсолютних аналогів практично не існує, порівняльні ціни згідно з цим методом коригуються на спеціально обчислені поправочні коефіцієнти.

Труднощі в застосуванні цього методу для оцінювання нерухомості чи цілісного майнового комплексу підприємства зумовлені тим, що в Україні реальні ціни купівлі-продажу зазначених об'єктів офіційна статистика відбиває дуже рідко. Як правило, щоб ухилитися від оподаткування, ціни продажу таких об'єктів в офіційних документах істотно занижують. Проте метод аналогів успішно застосовують для оцінювання рухомого майна.

До переваг методу витрат та методу аналогів слід віднести те, що вони дають змогу визначити реальну ринкову вартість оцінюваного майна. Недоліки методів оцінювання ринкової вартості полягають у тому, що вони, як і метод балансової вартості, не враховують вартості гудвілу підприємства, тобто потенційних прибутків, які можна отримувати, експлуатуючи об'єкт оцінювання. Саме тому в разі оцінювання вартості цілісного майнового комплексу підприємства оцінки, здобуті такими методами, доцільно зіставляти з вартістю підприємства, розрахованою за методом капіталізованої вартості.

Метод капіталізованої вартості. В економічній літературі цей метод називають також методом прибутковості, або методом майбутнього чистого грошового потоку. Цей метод доцільно застосовувати, оцінюючи вартість підприємства як цілісного майнового комплексу, а також корпоративні права підприємства. В основу методу покладено тезу про те, що інвестор, вкладаючи

капітал у купівлю підприємства, насамперед має на меті отримати стабільні доходи.

Цей метод побудований на концепції теперішньої вартості майбутнього Cash-flow оцінюваного підприємства. Чистий грошовий потік (Cash-flow) – сума чистого прибутку, всіх видів нарахованої амортизації та приросту наявних коштів за рахунок вивільнення коштів за іншими позиціями балансу.

Згідно з методом капіталізованої вартості вартість об'єкта оцінювання прирівнюється до сумарної теперішньої вартості майбутніх чистих грошових потоків (Cash-flow), які можна отримати в результаті експлуатації підприємства.

На оцінку вартості підприємства цим методом дані про вартість, склад та структуру активів безпосередньо не впливають, а береться до уваги лише інформація про здатність активів генерувати доходи.

Капіталізовану вартість майбутніх доходів визначають, обчислюючи три базові показники:

- суму майбутнього чистого прибутку та амортизації;
- ставку капіталізації (дисконтування);
- період, на який вкладаються кошти в об'єкт оцінювання.

В основу визначення майбутнього Cash-flow покладено прогнозні дані про майбутні фінансові результати діяльності підприємства, які, у свою чергу, визначаються як різниця між прогнозованими обсягами виручки від реалізації та витратами на виробництво реалізованої продукції.

Труднощі, пов'язані з використанням методу капіталізованої вартості, зумовлюються тим, що спрогнозувати фінансові результати підприємства дуже важко. У вітчизняній практиці найпоширенішими є два підходи до прогнозування майбутньої прибутковості.

Метод укрупнених розрахунків зміни базового рівня витрат та базової рентабельності (з використанням показників попередніх періодів).

Аналітичний метод, що ґрунтується на прогнозних оцінках обсягу збуту продукції та рівня витрат.

Іншою важливою проблемою використання методу капіталізованої вартості є визначення ставки дисконту, за якою майбутня вартість грошових потоків приводитиметься до теперішньої вартості. Ставка капіталізації обчислюється згідно із середньою ставкою позичкового капіталу на ринку позичкових ресурсів із урахуванням інфляції. Вона має враховувати рівень ризикованості вкладень у відповідне підприємство.

Визначаючи період, на який вкладаються кошти в об'єкт оцінювання, слід пам'ятати, що теоретично цей період може бути нескінченним, проте на практиці виходять із періоду корисної експлуатації об'єкта.

Теперішня вартість майбутніх чистих грошових потоків, тобто капіталізована вартість підприємства ВП, визначається за формулою:

$$\text{ВП} = \sum \text{Cash-flow}_n / (1 + i)^n,$$

де Cash-flow_n – чистий грошовий потік за окремий період експлуатації підприємства; n – кількість періодів експлуатації об'єкта оцінювання; i – ставка дисконтування.

Якщо застосовується метод капіталізованої вартості, відповідно до якого здійснюється капіталізація Cash-flow_n , у звіті про оцінювання вартості майна мають наводитися такі розрахунки:

- валового і чистого прибутку від найефективнішого використання об'єкта оцінювання із урахуванням обмежувальних вимог для нового власника;
- ставки капіталізації за об'єктом експертного оцінювання з урахуванням неризикованої процентної ставки, надбавки за ризик, ліквідності об'єкта оцінювання тощо.

Коли під час оцінювання санаційної спроможності підприємства з'ясується, що його ліквідаційна вартість вища за капіталізовану вартість, то для власників найдоцільнішим рішенням буде ліквідація суб'єкта господарювання.

На практиці комбінують метод витрат з методом капіталізованої вартості, застосовуючи так званий метод середньої оцінки, згідно з яким оцінки, здобуті

в результаті використання методів витрат та капіталізації, підсумовуються і результат ділиться на два.

В оптимальному випадку, якщо оцінка проведена вірно і ґрунтується на ринкових показниках, то значення, одержані за різними методами, повинні збігатися.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Дайте визначення понять «реінжиніринг»?
2. Назвіть правила ведення підприємницької діяльності за принципами реінжинірингу
3. Що включають методи управління якістю процесів?
4. Що включають методи управління якістю продукту?

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Правова реєстрація підприємства.
2. Процедура взяття на облік підприємства в державних органах.
3. Відкриття розрахункових рахунків у банківській установі.
4. Отримання дозволу в Управлінні внутрішніх справ на виготовлення печатки і штампів.
5. Особливості створення готельно-ресторанного підприємства. Розробка програми економічної діяльності. Вибір супутніх видів діяльності. Вибір географії бізнесу. Дослідження ринку туристських послуг.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

1. Розробіть модель контекстного рівня бізнес-процесу прийому співробітника на роботу в готельно-ресторанне підприємство.
2. Змоделюйте бізнес-процес, в якому Ви особисто приймаєте участь.
3. Розробіть діаграму потоків даних для бізнес-процесу, власником якого Ви є.

4. Змодельуйте бізнес-процес закупівель в готельно-ресторанному підприємстві.

5. Розробіть модель технологічного процесу виробу будь-якого продукту.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Цикл бізнес-процесу являє собою:

1. чергування операцій і перерв між ними
2. серійність операцій
3. режимність операцій
4. серійність і режимність операцій

2. Швидкість партійних процесів залежить від виду руху предметів між операціями –:

1. послідовного, паралельного, паралельно-послідовного, змішаних видів
2. послідовного, паралельно-послідовного, змішаних видів
3. паралельного, паралельно-послідовного, змішаних видів
4. послідовного, паралельного, паралельно-послідовного видів

3. Регламент управління процесом – це:

1. нормативні документи або діяльність, що визначає, регулює і впливає на процес
2. фактори, що сприяють створенню вихідного потоку
3. особа, що управляє процесом та забезпечує наступні дії
4. матеріальна складова, що відповідає вимогам

4. Ресурси процесу – це:

1. фактори, що сприяють створенню вихідного потоку
2. особа, що управляє процесом та забезпечує наступні дії

3. матеріальна складова, що відповідає вимогам
4. нормативні документи або діяльність, що визначає, регулює і впливає на процес

5. Постачальники і споживачі процесів можуть бути:

1. зовнішніми і внутрішніми
2. зовнішніми
3. внутрішніми
4. незалежними

6. Власник процесу - особа, що:

1. несе повну відповідальність за процес
2. несе не повну відповідальність за процес
3. несе часткову відповідальність за процес
4. контролює процес

7. Виділяють групи процесів за сферою застосування:

1. організаційно-управлінські, життєвого циклу продукції, забезпечення ресурсами, мірювання, аналізу і поліпшення
2. організаційно-управлінські, забезпечення ресурсами, мірювання, аналізу і поліпшення
3. життєвого циклу продукції, забезпечення ресурсами, мірювання, аналізу і поліпшення
4. організаційно-управлінські, життєвого циклу продукції, аналізу і поліпшення

8. За структурою процеси класифікують на:

1. горизонтальні та вертикальні

2. прості та складні
3. вертикальні та змішані
4. прямі та оборотні

9. Будь-який бізнес-процес може містити в собі п'ять основних сукупностей робіт, які повинні бути відображені при його моделюванні і описі:

1. планування, здійснення діяльності, реєстрація фактичної інформації, контроль та аналіз, прийняття рішень

2. планування, прогнозування, реєстрація фактичної інформації, контроль та аналіз, прийняття рішень

3. прогнозування, здійснення діяльності, реєстрація фактичної інформації, прийняття рішень

4. планування, здійснення діяльності, реєстрація фактичної інформації, контроль та аналіз

10. Візуальне відображення суб'єктивного бачення реально існуючих в організації сукупностей робіт при допомозі графічних, табличних і текстових засобів називають:

1. моделювання бізнес-процесів
2. управління бізнес-процесів
3. організація бізнес-процесів
4. аналіз бізнес-процесів

РОЗДІЛ 5. ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.

5.1. Планування розвитку підприємств на основі результатів дослідження обсягів попиту і можливостей ринку

Ринок готельно-ресторанної індустрії є складовою ринку товарів і послуг народного споживання та являє собою сукупність грошових і товарно-послужових відносин. Ці відносини на ринку виявляються у формі взаємодії між споживчим попитом і пропозицією готельних та інших послуг, пропонованих готельними комплексами.

Обсяги попиту й пропозиції визначаються рівнем розвитку виробництва й надання послуг, а також розміром грошових доходів населення. Ринок готельно-ресторанної індустрії в умовах розвитку ринкових відносин розвивається нединамічно. В таких умовах виникають тимчасові або довготермінові диспропорції між пропозицією й попитом. Пропозиції ринку готельно-ресторанних послуг перебувають під впливом таких факторів як прагнення підприємств до збільшення обсягу виручки від реалізації продукції й послуг, зменшення грошових доходів середнього класу населення, зниження продуктивності праці й заробітної плати, скорочення фондів накопичення й споживання та ін.

Відповідність між загальним обсягом пропозиції й платоспроможним попитом населення на внутрішньому ринку країни передбачає таку ж відповідність і на ринку готельно-ресторанної індустрії. З метою вивчення цієї відповідності слід систематично й цілеспрямовано досліджувати обсяги попиту й можливості ринку.

Вивчення обсягу попиту на послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу є також досить важливим моментом при прогнозуванні їхнього стратегічного розвитку. Попит, який є основним елементом ринку готельних

послуг, формується на основі ряду факторів: потреби людини у відпочинку, пізнанні, спілкуванні тощо. При цьому мотив, що спонукає до перебування у підприємствах готельної чи ресторанної сфери, може бути обмеженим або, навпаки, стимульованим. Саме від цього залежать обсяг і структура попиту.

Виділяють дві категорії факторів, вплив яких або стимулює, або знижує попит:

1. Об'єктивні фактори:

- розміри доходу населення й національного доходу;
- демографічні;
- вплив середовища;
- культурні.

2. Суб'єктивні фактори:

- психологічні основи побажань споживачів;
- звички споживачів;
- традиції;
- мода тощо.

Аналіз і дослідження зазначених факторів повинні бути предметом вивчення в процесі прогнозування розвитку підприємств, тому що саме від них залежить формування нових ринків збуту послуг, підготовка пропозицій нових видів послуг, впровадження нових видів готельного продукту.

При дослідженні попиту на готельно-ресторанні послуги застосовуються різні методи: комерційні, регіональні, дедуктивні, статистично-математичні й прогностичні.

Комерційні методи дослідження попиту на ринку готельно-ресторанних послуг включають методи спостережень, письмового й усного опитування.

Регіональні методи засновані на аналізі географічного розташування визначних пам'яток і місць зосередження постійного проживання туристів, які є основним контингентом споживачів готельно-ресторанних послуг.

Дедуктивні методи призначені для виявлення мотиваційних дій громадян щодо відвідування тих чи інших територій. Вони передбачають комплексне використання статистичних методів дослідження, поїздок і виявлення їх мотивів.

Статистично-математичні методи призначені для обробки й синтезу статистичної інформації, проведення факторного та кореляційного аналізу тощо.

Прогностичні методи оцінки попиту базуються на екстраполяції й вивченні динаміки показників.

Значну допомогу в процесі вивчення попиту, оцінки тенденцій щодо розвитку з метою прогнозування розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу можуть надати публікації основних результатів соціологічних досліджень. Так, наприклад, попередні соціологічні дослідження зарубіжних авторів показали, що активність населення найбільш розвинутих країн світу залежить в основному від таких факторів, як ступінь урбанізації середовища, тобто інтенсивності й напруженості життя на роботі та в побуті, а також від національно-етнічних параметрів, доходів на душу населення, освітнього цензу і вікової приналежності.

Вивчення зарубіжної літератури з питань прогнозування попиту на готельно-ресторанні послуги вказує на необхідність звужувати коло досліджуваних факторів, що впливають на мінливість попиту. Це зумовлено не лише трудомісткістю обробки отриманої інформації, але й коректністю поведінки щодо респондентів, які іноді не мають змоги відповісти на всі запитання з тих чи інших причин.

За допомогою анкетування, що є універсальним методом вивчення всіх видів попиту, можна отримати надзвичайно корисну інформацію для: дослідження ринку збуту продукції й надання послуг; аналізу конкретних переваг підприємства щодо зовнішнього, безпосереднього та внутрішнього середовищ; сформування планів розвитку; удосконалення планів підвищення

якості виготовленої продукції та послуг; складення планів ресурсного забезпечення та організаційно-технічного розвитку підприємства.

Залежно від спрямованості включених до анкети запитань, виду анкети (закрита, відкрита), отримуються дані, які іншим шляхом одержати просто неможливо, а тому складення анкет і проведення анкетування мають особливе значення.

Вивчаючи ринок реалізації продукту й послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу, до анкети найдоцільніше включати такі питання:

- вік та стать респондентів;
- мета приїзду й тривалість перебування в обстежуваному регіоні;
- пріоритети при обранні цін;
- оцінка окремих видів послуг, що надаються підприємством та ін.

Детальну характеристику контингенту, який проживає у готелі, можна одержати за допомогою зведення анкетних даних у кількісних показниках або у відсотковому співвідношенні у табл. 5.1.

Вивчаючи дані щодо мети приїзду, керівництво готелю може зорієнтуватись у визначенні додаткових послуг, що користуватимуться успіхом. Наприклад, якщо більшість респондентів перебуває у готелі з метою ділових зустрічей, то на підприємстві слід активізувати роботу побутових послуг, створити окремі зали різної місткості для проведення переговорів, конференц-зали, організувати надання туристських і транспортних послуг, відкрити об'єкти громадського харчування різної спрямованості (з розважальними елементами й без них).

Якщо в готелі проживає багато приїжджих з метою навчання, то слід організувати раціональне харчування їх під час сніданку і вечері, організовувати вечори відпочинку, забезпечити оптимальне освітлення номерів, їх кондиціонування тощо.

Для респондентів, які проживають в готелі з метою участі у спортивних змаганнях, слід створити відповідні умови для відпочинку, висококалорійного

триразового харчування, доповнення харчування соками, фруктами, водами тощо.

Таблиця 5.1

Характеристика контингенту, який проживає у готелі

Мета приїзду	Усього	Вид туризму		Стать		Вік				Тривалість поїздки				Хотіл и б приїхати ще		Держава проживання				
		Individ.	Груповий	Чол.	Жін.	До 16 років	17-30	31-50	Понад 50	Один день	2-3	4-7	8-15	До 30 днів	До 45 днів	Так	Ні	Україна	СНД	Інші
Ділові зустрічі																				
Навчання																				
Спортивні змагання																				
Ознайомлення з пам'ятками																				
Відпочинок																				
Лікування																				
Не відповіли																				
Усього																				

Для тих, хто відвідує місто з метою ознайомлення з пам'ятками й визначними місцями, слід активізувати роботу туристичного бюро, автотранспорту, харчування за місцем проживання й під час подорожей, проведення несподіваних зустрічей з видатними людьми, показ хронікально-документальних фільмів, відеозаписів, фотовиставок тощо.

Якщо в готелі проживає значна кількість туристських груп, необхідно визначити й узгодити періодичність відвідування ними об'єктів громадського харчування, визначити форму оплати за надання послуг і харчування. З метою детального вивчення попиту й смаків окремих членів груп, доцільно встановити ділові регулярні контакти з керівниками груп, організувати дозвілля й ознайомлення з історичними та архітектурними пам'ятками.

Визначення статті переважної частини респондентів дає позитивні наслідки для виявлення інтересів і зацікавленості проживаючих щодо надання додаткових послуг і асортименту кулінарної продукції, що реалізовується в ресторанах, кафе, барах, буфетах і на лотках. Якщо переважають жінки, то на підприємстві слід організувати реалізацію парфумерно-косметичних виробів та промислових товарів, розширити асортимент солодких страв і кондитерських виробів в об'єктах громадського харчування, організувати торгівлю кулінарними й кондитерськими виробами, сувенірами з лотка.

Визначення пріоритетної тривалості проживання є необхідним для орієнтації обслуговуючого персоналу щодо вивчення уподобань проживаючих, регулярності змін асортименту пропонованої продукції й послуг, які надаються на підприємстві.

Якщо анкетування засвідчує, що респонденти не прагнуть до повторного відвідання, то це є досить тривожним сигналом для керівництва й свідчить про незадовільну роботу або окремих структурних підрозділів, або навіть всього підприємства. В цьому разі слід вживати термінових заходів щодо виправлення становища, змінювати стратегію управління й планування, стиль роботи всього адміністративно-управлінського й виробничого потенціалу, й навіть місію й мету діяльності підприємства. Керівники підприємств готельно-ресторанної

сфери в такій ситуації повинні виявляти надзвичайно високі ділові якості й компетентність щодо визначення шляхів удосконалення роботи очолюваних ними структурних підрозділів. Тому вони постійно повинні бути готовими дати невідкладну відповідь на такі запитання:

- як політична й економічна ситуація в країні впливає на попит;
- яким є стан ринків основних регіонів-постачальників споживачів послуг;
- як змінюється попит на послуги і чому;
- коли і як провести випереджувальне анкетування споживачів для визначення планів розвитку підприємства;
- які запитання включити до опитування з метою використання одержаних відповідей у прогнозуванні щодо зміни попиту, а також для залучення нових споживачів послуг і продукції.

У роботі підприємств готельно-ресторанного бізнесу велике значення має демографічний фактор, який відбиває традиційні й етнічні особливості проживаючих. При доскональному вивченні цих особливостей можна сподіватись на зростання попиту на основні й додаткові послуги підприємства за рахунок більш точного визначення стратегічних планів міждержавних стосунків на рівні ділової й неділової частини суспільства.

5.2. Прогнозування зміни прибутку й рентабельності на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу

Прибуток і рентабельність – основні якісні показники, що відображають економічну ефективність діяльності підприємств сфери туристично-готельної індустрії, їхні фінансове становище, успіхи й можливості щодо виконання планів економічного й соціального розвитку.

Особливе значення прибутку й рентабельності для якості фінансових показників експлуатаційної діяльності підприємств, разом з тим, не означає їхньої унікальності. Аналіз стимулюючої ролі прибутку багатьох підприємств готельно-ресторанної сфери свідчить про те, що іноді в їхній діяльності

переважає прагнення до високих прибутків для збільшення фонду оплати праці за рахунок зменшення відрахувань на виробничий і соціальний розвиток підприємств. Більше того, трапляються факти отримання «незаробленого» прибутку, тобто прибутку, що надійшов не в результаті ефективної господарської діяльності, а шляхом зміни, наприклад, асортименту і структури послуг не в інтересах споживачів.

Замість надання низькорентабельних, але таких, що користуються великим попитом послуг, підприємства збільшують обсяг більш вигідних для себе й більш високорентабельних послуг, займаються діяльністю, яка не є притаманною готельно-ресторанному бізнесу. В ряді випадків зростання прибутку зумовлюється необґрунтованим підвищенням ціни на готельні послуги й продукцію, виготовлену на підприємствах громадського харчування, що функціонують у межах готельних комплексів, готелів, мотелів, кемпінгів та ін.

Разом з тим, досвід кращих вітчизняних і закордонних підприємств показує, що і в умовах нестабільного економічно-правового середовища є резерви для поліпшення господарсько-фінансових показників діяльності. Серед цих резервів можна виділити такі:

- збільшення обсягу реалізації готельних послуг за рахунок підвищення комфортності номерів, обладнання їх більш сучасною побутовою технікою тощо;
- зниження собівартості всіх видів готельних послуг при збереженні високої якості за рахунок суворого режиму економії всіх видів ресурсів і технічного вдосконалення всієї експлуатаційної діяльності;
- підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів;
- збільшення доходів від позареалізаційних операцій за рахунок вкладень вільних коштів у цінні папери, продажу цих цінних паперів на кредитних ринках, придбання депозитних сертифікатів банків чи відкриття в них депозитних рахунків;
- проведення активної маркетингової політики з метою підвищення

попиту на послуги й продукцію, що пропонуються;

- проведення активної рекламної компанії послуг як у межах власної країни, так і за кордоном;
- посилення роботи по укладенню довготривалих угод з фірмами й організаціями з метою залучення споживачів пропонованої продукції й готельних послуг.

Важливим етапом у дослідженні результатів впровадження зазначених резервів є визначення критеріїв оцінки кінцевих показників діяльності підприємства і впливу кожного фактора на ці показники.

Наприклад, величину обсягу реалізації готельних послуг за рахунок підвищення комфортності номерів можна розрахувати за допомогою формули:

$$V = N \cdot Z, \quad (5.1)$$

де V — обсяг реалізації готельних послуг, тис. грн.;

N — кількість проживаючих, осіб;

Z — середня ціна одиниці послуг, тис. грн.

За цією формулою можна визначити не лише можливе зростання обсягу реалізації послуг на проживання, але й обсяг реалізації послуг громадського харчування, а також обсяг реалізації інших послуг, що надасть можливості виявити найперспективніші структурні підрозділи підприємства.

Збільшення прибутку й рентабельності досліджуваного підприємства може відбуватись і за рахунок збільшення кількості людино-днів у номерному фонді, тоді розрахунок зростання обсягу реалізації готельних послуг визначається за формулою;

$$V = N_{n+1} \cdot Z_n, \quad (5.2)$$

де N_{n+1} — запланована кількість проживаючих, людино-днів;

Z_n — середня ціна одиниці послуг у звітному періоді, тис. грн.

Розрахунок можна провести також у розрізі окремих видів послуг. У більшості підприємств зниження рівня собівартості послуг досягається за рахунок зниження рівня витрат виробництва й економного використання ресурсів.

Розрахунок зміни рівня витрат виробництва можна провести таким чином:

$$\mathbf{ВВзаг. = ВВзмін. + ВВпост,} \quad (5.3)$$

$$\mathbf{ВВзмін. = Рв.в.змін. \cdot V/100,} \quad (5.4)$$

$$\mathbf{ВВзаг. = Рв.в.змін. \cdot V/100 + ВВпост,} \quad (5.5)$$

$$\mathbf{Рв.в. = Рв.в.n+1 - Рв.в.n,} \quad (5.6)$$

$$\mathbf{Рв.в. = Рв.в.змін.n \cdot V_{n+1}/100 + ВВпост.n/V_{n+1} - Рв.в.n,} \quad (5.7)$$

де **ВВзаг.**, **змін.**, **пост.** — витрати виробництва відповідно загальні, змінні, постійні, тис. грн.;

Рв.в.змін.n – рівень змінної частки витрат у звітному періоді, відсотків;

Рв.в.n+1 – рівень витрат виробництва у запланованому періоді, відсотків;

Рв.в.n – рівень витрат виробництва у звітному періоді, відсотків;

Рв.в. – зміна рівня витрат виробництва, відсотків.

За рахунок збільшення обсягу реалізації готельних послуг зміну показників прибутку й рентабельності підприємства можна визначити за такою послідовністю:

$$\mathbf{P = \Pi/V \cdot 100,} \quad (5.8)$$

$$\mathbf{\Pi = V \cdot P/100,} \quad (5.9)$$

$$\mathbf{\Pi = V_{n+1} \cdot P/100,} \quad (5.10)$$

де **Π** – прибуток, тис. грн.;

P – рентабельність;

V_{n+1} – обсяг виручки від реалізації послуг у запланованому періоді, тис. грн.;

Π – зміна валового прибутку, тис. грн.

Для того, щоб визначити зміну величини валового прибутку досліджуваного підприємства в динаміці (за кварталами) й оцінити трендовий зв'язок, за яким він змінюється, доцільно використати результати трендового аналізу (кореляційно-регресійний метод).

На основі поквартальних показників валового прибутку підприємства за останні роки можна визначити параметри лінії тренду (паралельної лінійної

регресії) й побудувати графік чи так звану лінію регресії, що є основною характеристикою кореляційного зв'язку.

Лінія регресії X і Y — це функція, що зв'язує середні значення ознаки X зі значенням ознаки Y . Лінія регресії може бути представленою таблично, графічно й аналітично. В кореляційно-регресійному аналізі оцінка лінії здійснюється не в окремих точках, а в кожній точці інтервалу зміни фактичної ознаки X . Лінія регресії при цьому є безперервною й зображується у вигляді визначеної функції $Y = f(X)$, що має назву рівняння регресії, а Y — це теоретичне значення результативної ознаки.

Підсумовуючи викладене, можна дійти таких висновків:

- використовуючи кореляційно-регресійний метод, можна з досить високою точністю спрогнозувати зміну прибутку й рентабельності підприємств готельно-ресторанного бізнесу як в умовах стабільного їх розвитку, так і при здійсненні ними певних заходів щодо вдосконалення своєї діяльності;
- за наявності сучасної комп'ютерної техніки, даний метод доцільно застосовувати при виборі альтернативних рішень щодо застосування організаційно-технічних змін у виробництві й реалізації послуг.

5.3. Планування діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу на основі аналізу факторів зовнішнього, безпосереднього й внутрішнього середовищ

Аналіз зовнішнього, безпосереднього та внутрішнього середовищ є невід'ємною й обов'язковою передумовою планування й управління на підприємстві.

Без постійного аналізу поточної діяльності не можливо уявити існування й розвиток будь-якого виробничого суб'єкта. Тому досвідчені керівники підприємств, організацій і фірм цьому питанню надають великої значимості й приділяють йому особливу увагу.

Аналіз роботи певних структурних підрозділів у розрізі окремих днів або навіть годин надає можливості керівникові приймати оперативні рішення щодо визначення життєво важливих для підприємства стратегічних дій.

Спектр застосовуваних методів аналізу залежить як від рівня компетентності керівника підприємства, так і від кваліфікаційного рівня працівників адміністративно-управлінської групи. В умовах конкуренції підприємствам готельно-ресторанного бізнесу необхідно володіти оперативними даними про роботу як аналогічних підприємств, так і постачальників сировини, товарів, предметів матеріально-технічного призначення. Аналізуючи такі дані, підприємство вигідно використовує фінансові ресурси, вносить своєчасні корективи до планів розвитку й управління, адекватно реагує на зміни цінової політики конкурентів, зберігає позиції на опанованому сегменті ринку й набуває можливостей щодо опанування нових сегментів.

При вивченні існуючих методів аналізу з метою їх застосування у плануванні й управлінні підприємства, слід визначити:

- доцільність використання певних методів аналізу;
- можливість щодо їх застосування;
- переваги й недоліки існуючих методів аналізу;
- наявність якої інформаційної бази забезпечить застосування того чи іншого методу;
- які розрахункові дані призначатимуться для поточного інформування керівників підприємства і які використовуватимуться в плануванні розвитку підприємства;
- які технічні засоби необхідні для реалізації обраних методів аналізу діяльності підприємства;
- яким чином реалізовуватиметься отримана інформація щодо результатів аналізу.

Аналіз у стратегічному плануванні й управлінні підприємством — це не лише поділ цілого на елементи з подальшим встановленням взаємозв'язків між ними з метою підвищення ефективності оперативного управління, він є насамперед основою перспективного прогнозування, обґрунтування планів розвитку підприємства, прийняття стратегічних управлінських рішень.

Розглянемо суть основних методів аналізу застосовуваних у плануванні й управлінні підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Метод порівняння дозволяє оцінити роботу підприємства, визначити відхилення від планових показників, встановити причини їх виникнення й виявити наявні резерви.

Основні види порівняння, застосовувані при здійсненні аналізу є такими:

- порівняння звітних показників з плановими (обсяг виручки, валовий дохід, показники окремих статей витрат, прибуток тощо);
- порівняння планових показників з показниками попереднього періоду;
- порівняння звітних показників з показниками попереднього періоду;
- порівняння показників роботи за кожний день;
- порівняння показників підприємства з показниками діяльності конкурентів;
- порівняння показників підприємства з середньогалузевими показниками;
- порівняння показників технічного рівня та якості послуг даного підприємства з показниками аналогічних підприємств (фондоозбросність, фондоддача, фондоокупність, коефіцієнти щодо використання обладнання: екстенсивності, інтенсивності, інтегральний тощо).

Застосовувані методи порівняння передбачають спів ставність порівнюваних показників (єдність критеріїв оцінки, одночасність календарних

термінів, усунення розбіжностей щодо обсягу, асортименту та якості; врахування сезонних особливостей, географічних умов тощо).

Факторний аналіз – це процедура встановлення рівня впливу певних факторів на функцію чи результативну ознаку з метою ранжування цих факторів під час розробки плану організаційно-технічних заходів.

Застосування факторного аналізу на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу вимагає значної підготовчої роботи й трудомістких розрахунків.

Індексний метод застосовується при вивченні складних явищ, окремі елементи яких є невимірними, а як відносні показники (індекси), необхідні для оцінки виконання планових завдань. Даний метод є ефективним у процесі вивчення динаміки певних явищ, таких технологічних процесів, як хронометражні спостереження за роботою окремих працівників, проведенні фотографії робочого дня чи зміни бригад кухарів, офіціантів, прибиральниць номерного фонду, миттєвих спостережень за роботою обладнання.

Балансовий метод передбачає співставлення взаємопов'язаних показників господарської діяльності з метою визначення й виміру їхнього взаємного впливу, а також виявлення резервів щодо підвищення ефективності виробництва (баланс робочого часу працівників виробництва або обслуговування, баланс пасивів і активів у бухгалтерському обліку).

При застосуванні балансового методу аналізу зв'язок між окремими показниками повинен бути вираженим у формі рівності підсумків, отриманих в результаті різних співставлень.

Метод ланцюгових підстановок полягає в отриманні ряду корегованих значень узагальненого показника шляхом послідовної заміни базисних значень факторів – співмножників фактичними.

Порівняння значень двох показників, що стоять поряд, у ланцюгу підстановок дозволяє визначити вплив на узагальнений показник того фактора, базисне значення якого замінюється на фактичне.

Графічний метод є засобом ілюстрації господарських процесів і обчислень ряду показників під час оформлення результатів аналізу.

Графічне зображення економічних показників розрізняють за призначенням (діаграми порівняльні, хронологічні; графіки), а також за способом побудови (лінійні, стовпчикові, кругові, об'ємні, координатні та ін.).

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) – це метод системного дослідження, що застосовується щодо об'єкта, виробу, послуги, технологічного процесу з метою підвищення корисного ефекту (віддачі) на одиницю сукупних витрат на виробництво.

Особливість проведення ФВА полягає у встановленні доцільності набору операцій, що виконуються в конкретних умовах, або необхідності функціонування існуючого об'єкта (підрозділу).

Економіко-математичні методи аналізу (ЕММ) застосовуються при обранні найоптимальніших варіантів господарських рішень щодо діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в існуючих економічних умовах.

Перелік завдань економіко-математичного аналізу:

- оцінка розробленого за допомогою ЕММ плану виробництва продукції та послуг, що надаються підприємством;
- оптимізація господарської програми, розподіл її за структурними підрозділами, цехами, дільницями, поверхами і т.д.;
- оптимізація розподілу господарських ресурсів, визначення напруги щодо норм виробітку, норм часу;
- визначення оптимального асортименту послуг, які можуть надаватись в конкретному підприємстві готельно-ресторанної індустрії;
- визначення найраціональніших схем і маршрутів доставки засобів матеріально-технічного призначення, сировини і товарів;
- визначення обсягу постачання товарів і засобів матеріально-технічного призначення;
- порівняльний аналіз економічної ефективності використання

окремих видів ресурсів;

- визначення розміру втрат товарів при зберіганні їх на складі;
- визначення необхідної чисельності працюючих на основі існуючої

нормативної бази.

Прийоми, що застосовуються в процесі проведення аналізу.

Зведення й групування. Зведення передбачає підведення підсумку дій різних факторів на узагальнені показники виробничо-господарської діяльності підприємств.

Групування означає виділення серед досліджуваних явищ, характерних груп, близьких за певними ознаками. Згруповані дані, які є формою раціонального викладу цифрових характеристик, зводяться в таблиці.

Абсолютні й відносні величини. Абсолютні величини характеризують розміри (обсяги) економічних явищ. Відносні – характеризують рівень виконання планових завдань, дотримання норм, темпів зростання й приросту, структуру, питому вагу, показники інтенсивності.

Середні величини використовуються для узагальненої характеристики масових, якісно однорідних економічних явищ. В економічному аналізі залежно від конкретної цілі використовують: середні арифметичні, геометричні, прості й середньозважені величини.

Динамічні ряди передбачають аналіз змін показників у часовому вимірі, визначення закономірностей і тенденцій розвитку. Виділяють ряди: моментні, що характеризують об'єкт, який вивчається, в різні відтинки часу й періодичні – зміни об'єкта вивчаються за певний проміжок часу.

Суцільні й вибіркові спостереження. Суцільні спостереження передбачають вивчення всієї сукупності явищ, які характеризують якийсь один бік виробничо-господарської діяльності підприємства (миттєві спостереження за роботою обладнання). Вибіркові спостереження передбачають вивчення господарської діяльності підприємства на основі типових виявів всієї сукупності явищ, процесів (визначення норми часу на чищення овочів, їх

нарізання; прибирання ванних кімнат, заміну білизни). При обробці даних вибіркових спостережень використовують коефіцієнти стійкості ряду.

Деталізація й узагальнення. Деталізація проводиться шляхом поділу кінцевого показника на складові. Розділяючи й деталізуючи складні показники за окремими складовими, можливо визначити вплив кожного з них на ці показники. Узагальнення розкриває зв'язок між частинами цілого (об'єкта, явища, процесу) й кінцевими результатами діяльності підприємства та його структурних підрозділів.

Аналіз факторів зовнішнього середовища.

Розробка плану розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери повинна розпочинатись з аналізу факторів зовнішнього середовища, що, на жаль, часто перебувають поза сферою уваги й постійного контролю керівництва підприємства, але мають значний вплив на їхній подальший розвиток.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища полягає у визначенні можливостей і загроз на шляху розвитку підприємства, а також його стратегічних альтернатив. Аналіз зовнішнього середовища є складовою так названого SWOT аналізу. Завдання аналізу полягає у віднайденні реальних можливостей для забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Можливості – це позитивні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, використання яких сприяє зростанню обсягу реалізації послуг. До них відносять: зниження податків, зростання доходів населення й підприємств, послаблення позицій конкурентів, розвиток інтеграції, зниження розмірів платежів при в'їзді до країни тощо.

Загрози – це негативні тенденції і явища у зовнішньому середовищі, які в разі відсутності адекватної реакції підприємства на них, призводять до значного скорочення обсягу реалізації послуг. Це – зниження купівельної спроможності населення й підприємств, загострення конкуренції на ринку, негативні демографічні зміни, тиск з боку владних структур тощо.

Зовнішнє середовище підприємств готельно-ресторанного бізнесу складається з:

- макросередовища (віддалене оточення);
- мікросередовища (безпосереднє оточення).

Мікросередовище включає зацікавлені угруповання, які прямо впливають або перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства, а саме: акціонери, постачальники, місцеві організації, конкуренти, споживачі послуг, кредитори, профспілки, торговельні та інші організації.

Макросередовище утворюють загальні фактори, що не стосуються прямо короткотермінової діяльності підприємства, але можуть вплинути на стратегічний план його розвитку.

Завданням аналізу зовнішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу є:

- виявлення й оцінка факторів, що становлять загрозу або сприяють розвитку підприємства;
- вивчення змін, що впливають на діяльність підприємств і визначення їхніх тенденцій.

У межах макросередовища діють такі фактори:

Економічні – визначаються рівнем і особливостями ринкового механізму: рівнем суспільного економічного розвитку, бюджетом держави, доступністю ресурсів, рівнем доходів населення та безробіття, податковою політикою, інфляцією, відсотковими ставками, продуктивністю праці, величиною заробітної плати.

Правові – встановлюють права, відповідальність і зобов'язання сторін у процесі ділових взаємовідносин (відносини підприємства із суспільством, обмеження на окремі види діяльності, права споживачів, порядок реєстрації підприємств). Вивчення правової частини макросередовища передбачає вивчення змісту правових актів.

Політичні – представляються органами державної влади й конкуруючими партіями та групами. Держава й ринок перебувають у складних взаємовідносинах, що визначаються пануючою системою поглядів на розвиток суспільства, особливостями етапів розвитку держави, лідерами, які здійснюють політику.

Соціальні – комплекс соціальних явищ і процесів, що визначаються чисельністю й структурним складом населення, рівнем його освіти й життя, звичаями й традиціями, трудовою етикою, готовністю терпіти нестатки, пов’язані з реформуванням економіки. Соціальні фактори впливають на ринок робочої сили, на споживачів при обранні послуг-конкурентів, попит на послуги, витрати під час їх надання тощо. Наприклад, надання високоякісних послуг у певному регіоні країни може не здійснитись через відсутність відповідного загального й професійного рівня у місцевих працівників. Залучати ж професіоналів з інших регіонів є недоцільним.

Технологічні — визначаються факторами розвитку науково-технічного прогресу в сфері виробництва послуг. Технологічні фактори виступають основою створення й пропозиції нових видів послуг.

Аналіз макросередовища доцільно проводити у послідовності, вказаній у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Послідовність проведення аналізу зовнішнього середовища

Найменування робіт	Зміст робіт
1. Визначення об’єкта аналізу	Виявлення характеру й симптомів невідповідності в системі управління підприємства й поза ним.
2. Визначення мети аналізу	Формулювання передбачуваних результатів проведеного аналізу.
3. Складання плану проведення аналізу	Визначення послідовності проведення аналізу, етапів робіт, термінів їх виконання, персональних виконавців та необхідних ресурсів.

4. Розробка графіків збирання й обробки інформації	Визначення складу й змісту графіків, обрання методів збирання інформації та визначення методики щодо оцінки її достовірності.
5. Обробка даних, їх систематизація	Обрання об'єктів опитування, проведення опитувань, обробка анкет, вивчення статистичної, планової, бухгалтерської та іншої документації.
6. Аналіз зібраної інформації	Обробка кількісних і якісних показників, які характеризують об'єкт дослідження.
7. Розробка висновків і рекомендацій	Оцінка стану об'єкта аналізу, виявлення негативних і позитивних ракурсів його діяльності, визначення заходів і рішень, які необхідно застосовувати.

Аналіз базується на інформації, вміщеній у інформаційних виданнях, журналах, отриманих у ході обговорень, а також на висновках експертів. Її доцільно зводити у табл. 5.3.

Кількість врахованих факторів визначається дослідником, який проводить аналіз, і залежить від рівня його кваліфікації та конкретної ситуації.

Таблиця 5.3

До аналізу економічних факторів макросередовища

Фактор	Стан фактора	Тенденція розвитку	Характер впливу на підприємство "" негативний "" позитивний
1. Рівень інфляції	Значний (близько 3% на місяць)	Можлива стабілізація	"" знецінення грошей, які є на підприємстві; "" при виплатах по займах; "" можливість отримання обігових грошових коштів при використанні різниці щодо курсу долара.
2. Скорочення доходів споживачів	12% за останній квартал	Тенденції не визначені	"" знижується купівельна спроможність на продукцію і послуги підприємства, вимушене скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг

У цілому аналіз зовнішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням зазначених факторів можна звести у табл. 5.4.

Таблиця 5.4

До аналізу факторів зовнішнього середовища

Група факторів	Фактор	Вияв	Запропоновані заходи для підприємств готельно-ресторанного бізнесу
1	2	3	4
1. Економічні	1.1. Загроза високих темпів інфляції	Знецінюються грошові накопичення підприємств	Ведення фінансових операцій, спрямованих на підтримання купівельної спроможності заощаджень.
	1.2. Скорочення доходів споживачів і т.д.	Знижується попит на послуги підприємства	Скорочення обсягу виробництва й реалізації продукції та послуг. Пошук нового ринку реалізації готельних послуг і продукції підприємств громадського харчування
2. Правові	Прийняття нормативних актів, що послаблюють економічне становище підприємств і т.д.	Знижуються доходи підприємств	Збільшення обсягу виручки й обсягу валового доходу підприємств.
3. Політичні	3.1. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливості щодо вибору сфери господарської діяльності	Розробка нових напрямів діяльності.
		Послаблення дисципліни платежів і поставок	Страховання поставок, стимулювання партнерів.
	3.2. Зниження стабільності у суспільстві	Збільшення шансів щодо соціальних потрясінь	Регулювання запасів матеріально-технічних засобів та сировини

	3.3. Створення в органах державної влади угруповань і т.д.	Вплив угруповань на розробку політичного курсу і законодавство	Стимулювання участі в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств. Активна політична позиція керівництва.
4. Соціальні	4.1. Зростання мобільності населення	Відтік працівників із шкідливих і тяжких виробництв	Удосконалення системи стимулювання. Автоматизація й механізація праці.
	4.2. Зниження рівня освіти і т.д.	Зниження трудової дисципліни, виникнення конфліктів.	Утворення служби соціально-психологічної підтримки.
		Проблеми освоєння нових технологій	Підвищення рівня витрат на професійну підготовку кадрів.
5. Технологічні	5.1. НТП в сфері виробництва	Запровадження нових видів сировини, засобів матеріально-технічного призначення, обладнання, технологій	Вкладення коштів у науку й оновлення потужностей підприємств.
		Скорочення термінів амортизації	Збільшення обсягу амортизаційних відрахувань.
	5.2. НТП в соціальній сфері і т.д.	Зростання рівня потреб населення	Маркетингові дослідження. Поліпшення умов праці й побуту працівників підприємств

Фактори, наведені в табл. 8.19, входять до PEST-аналізу, що за оцінками зарубіжних спеціалістів, є найважливішим з точки зору впливу на діяльність окремих підприємств.

Зміна макросередовища впливає на стратегічні позиції підприємства на ринку та на елементи мікросередовища.

У практичній діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу можуть використовуватись різні методи реагування на зміни факторів зовнішнього середовища, найпоширенішими серед них є такі:

- «боротьба з вогнем», або реактивний стиль управління. Це підхід, що передбачає реалізацію управлінських заходів після здійснення змін;
- розширення сфер діяльності або диверсифікація виробництва послуг як засіб можливого зниження комерційного ризику при зміні факторів зовнішнього середовища;
- удосконалення організаційної структури управління для підвищення її гнучкості. В цьому випадку підприємство може створювати стратегічні одиниці бізнесу та інші гнучкі структури, орієнтовані на досягнення кінцевих результатів;
- стратегічне управління.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні здійснювати збирання стратегічної інформації про зовнішнє середовище, що найчастіше будується на неформальній та індивідуальній основі. Джерелами такої інформації можуть бути спеціальні органи (спілка споживачів, державні й муніципальні органи), постачальники й посередники, споживачі послуг, обслуговуючі організації (банки, рекламні, аудиторські організації). Важливим джерелом інформації про зовнішнє середовище є також спеціалісти й працівники підприємства.

Аналіз середовища безпосереднього оточення.

Середовище безпосереднього оточення (мікросередовище) — це та частина зовнішнього середовища, з якою підприємство має конкретну й безпосередню взаємодію, а саме: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, становище підприємства на ринку серед конкурентів.

Завданнями аналізу є:

- оцінка стану й розвитку ситуації на ринку;
- визначення та реальна оцінка конкурентних позицій підприємства.

Аналіз доцільно розпочинати з вивчення загальних економічних умов, що складаються в галузі. Завершувати аналіз слід визначенням становища підприємства. В процесі дослідження середовища безпосереднього оточення доцільно вивчити стан ринкового середовища, його рухомих сил, конкурентного середовища й спрогнозувати можливі дії конкурентів.

Стан ринкового середовища доцільно представляти даними ряду технічних і економічних характеристик:

- наявність засобів матеріально-технічного призначення й сировини;
- розмір ринку (може виражатись обсягом наданих послуг і їхньою загальною вартістю);
- темпи зростання ринку;
- сумарні потужності;
- рівень задоволення попиту;
- завантаженість окремих структурних підрозділів;
- кількість і структура населення;
- рівень заробітної плати;
- чисельність працюючих;
- продуктивність, виражена через рентабельність.

Збір інформації доцільно проводити за допомогою табл. 7.7.

Стан рухомих сил. Аналіз повинен включати такі положення:

- визначення рухомих сил, що впливають на розвиток галузі;
- визначення основних рухомих сил;
- оцінка впливу основних рухомих сил на діяльність підприємства.

У сфері готельно-ресторанного господарства мають місце такі рухомі і сили:

- оновлення послуг і продукції;
- технологічні інновації – тобто інновації у виробництві й обслуговуванні;
- інновації в маркетингу, що сприяють зростанню попиту;

- вхід на ринок або вихід із нього великих підприємств готельної індустрії;
- тривала зміна попиту;
- зміни в державній політиці;
- зміни у витратах і ефективності;
- поглиблення знань про галузь.

Таблиця 5.5

Характеристика стану ринкового середовища досліджуваного підприємства

№ з/п п/п	Показники	Конкуренти			
		досліджуване підприємство	ГК «Турист»	ГК «Урожай»	інші
1.	Постачання підприємств: -матеріально-технічне; -продовольче.				
2.	Розмір ринку (загальна вартість наданих послуг і реалізованої продукції)				
3.	Темпи розширення ринку за останні 2 роки				
4.	Сумарні потужності: – місткість готелю; – місткість об'єктів харчування; – додаткові послуги				
5.	Рівень задоволення попиту				
6.	Завантаженість окремих структурних підрозділів				
7.	Обсяг обслуговуваного контингенту та його структура				
8.	Рівень заробітної плати				
9.	Чисельність працюючих				
10.	Рентабельність				

Аналіз рухомих сил підприємства здійснюється в стислій описовій формі.

Стан конкурентного середовища на ринку. Аналіз повинен встановити сили, що визначають інтенсивність конкурентної боротьби. Вплив на конкурентну боротьбу здійснюють не лише підприємства даної сфери, але й

підприємства, які пропонують послуги-замінники (підвідомчі готельні структури, підприємства-прибульці з інших сфер діяльності, а також постачальники й споживачі продукції та послуг).

При визначенні природи й характеру конкурентного середовища у певній сфері діяльності М.Портер (рис. 5.1.) рекомендує враховувати:

- – конкуренцію з боку послуг, що є замінниками;
- – загрозу появи нових конкурентів;
- – позиції постачальників, їхні економічні можливості;
- – позиції споживачів, їхні економічні можливості.

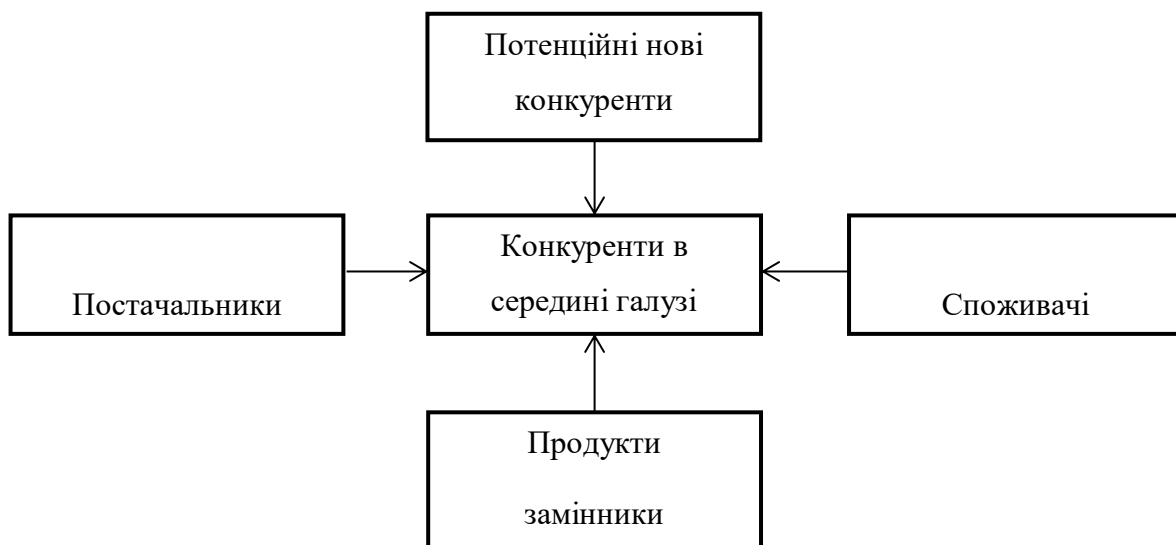


Рис. 5.1. Схема моделі сил конкуренції за М. Портером

Найбільше значення має конкуренція серед підприємств однієї галузі, тому що кожне з них, здійснюючи свою діяльність, намагається закріпити й розширити свої позиції на ринку.

Стан конкурентів і їхні можливі дії. Реальна оцінка становища й прогнозування можливих дій конкурентів та їхніх методів роботи на ринку може допомогти підвищити конкурентоздатність підприємства навіть за незначних змін у роботі. Конкуренція існує майже у всіх сферах діяльності, це найочевидніший фактор зовнішнього середовища. Але при цьому конкуренція є і найменш вивченим фактором.

Аналіз становища конкурентів є необхідним для визначення меж, в яких можливі їхні стратегічні дії, а також для реальної оцінки їхнього стратегічного

потенціалу. Здійснення такого аналізу передбачає освоєння значного обсягу інформації, яку необхідно здобути, узагальнити на цій основі, зробити відповідні висновки, а відтак зумовлює значні матеріальні витрати. У ході аналізу становища й можливих дій конкурентів важливими є такі фактори:

- виявлення їхніх сильних і слабких сторін;
- прогнозування щодо майбутніх стратегічних рішень конкурентів;
- передбачення реакції конкурентів на стратегію і дії досліджуваного підприємства;
- визначення впливу конкурентів на переваги підприємства.

Основні проблеми при аналізі становища конкурентів, пов'язані зі складністю їх виявлення та веденням одночасного спостереження за ними.

Запропонована М. Портером ідея щодо виділення стратегічних груп конкурентів, а за суттю – сегментація конкурентів спрощує процес аналізу конкурентного середовища.

Стратегічна група конкурентів – це сукупність підприємств у галузі, що мають загальні риси: подібні стратегії конкуренції, однакові позиції на ринку, подібні пропоновані послуги, сервіс та інші елементи маркетингу.

Визначити стратегічну групу – це означає визначити обмеження, що відділяють одну групу від іншої. Такими обмеженнями можуть бути: розмір підприємства, обсяг виручки, диференціація послуг, спеціалізація робочої сили, унікальні технології надання послуг тощо.

За результатами аналізу стратегічних груп конкурентів можна дійти таких висновків:

- 1) підприємства однієї стратегічної групи є більш очевидними конкурентами, ніж підприємства інших стратегічних груп;
- 2) підприємства в різних стратегічних групах мають різні конкурентні переваги й прибутковість;
- 3) зміна ринкових умов може мати різний ефект для різних груп, а іноді стимулює перехід підприємства до іншої стратегічної групи;

4) збільшення числа стратегічних груп в галузі може посилити конкуренцію.

Наочною формою відбиття стану галузі в цілому та становища окремих стратегічних груп конкурентів є позиційні карти (рис. 5.2).

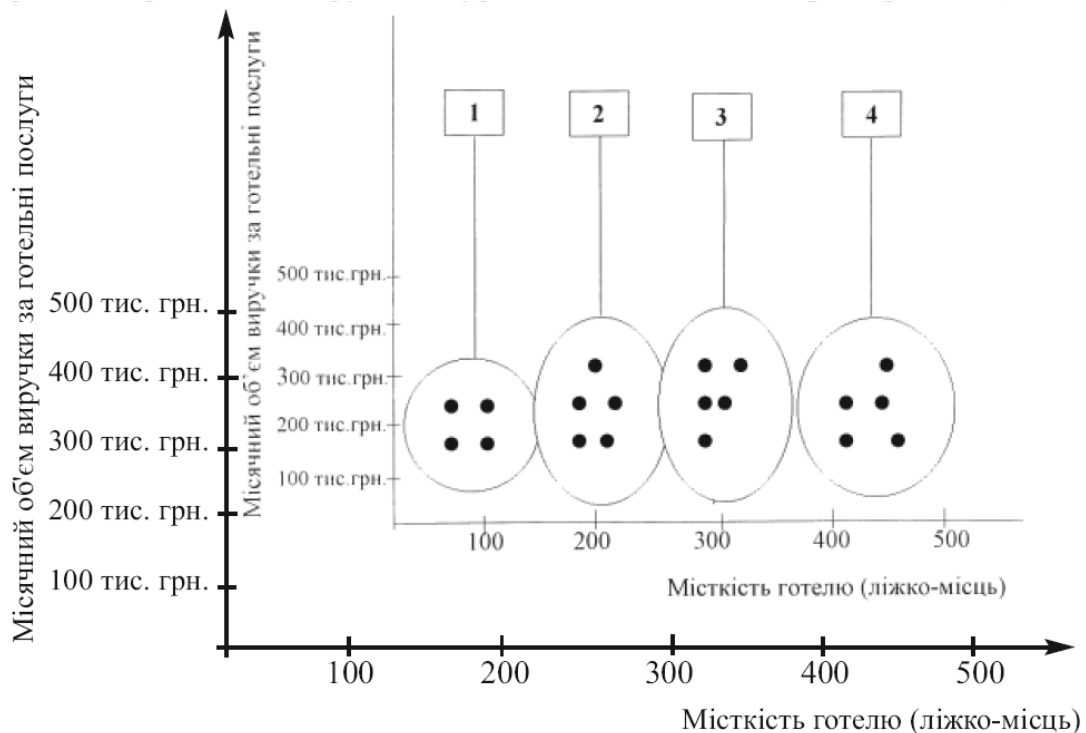


Рис. 5.2. Позиційна карта стратегічних груп конкурентів

Послідовність складення позиційної карти стратегічних груп конкурентів є такою:

- обираються співставні характеристики підприємств галузі (зірковість, ціна, категорія, якість, асортимент, рівень сервісу, розташування, середній обсяг місячної виручки, місткість готелю);
- складається карта з двома характеристиками;
- показники підприємства розміщують на двокоординатній карті з використанням обраної пари характеристик;
- підприємства, що розміщені в одному середовищі, об'єднують в одну групу;
- навколо групи малюють коло.

Карт може бути стільки, скільки обрано пар характеристик. За допомогою карт встановлюють:

- склад стратегічних груп конкурентів і їхні позиції;
- склад підприємств у групі та їхні позиції.

При аналізі становища конкурентів М.Портер пропонує досліджувати також і такі елементи: стратегічні цілі, поточну тактику, уяву й можливості конкурентів.

При аналізі стратегічних цілей він пропонує визначати характеристики конкурентів за показниками, наведеними у табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Характеристика стану конкурентів досліджуваного підприємства

№ п/п	Показники	Підприємства			
		Досліджуване підприємство	ГК «Турист»	ГК «Урожай»	Інші
1	Фінансові цілі				
2	Ставлення до ризику				
3	Система цінностей підприємства				
4	Системи контролю й стимулювання				
5	Організаційна структура				
6	Система бухгалтерського обліку				
7	Типи найвищих керівників				
8	Уява про шляхи розвитку				
9	Склад ради директорів				
10	Обмеження з боку державних структур				

Аналіз поточної тактики конкурентів встановлює, що роблять конкуренти по основних лініях бізнесу, якими методами вони ведуть конкурентну боротьбу.

Аналіз уяви конкурентів про себе й про галузь необхідний для оцінки щодо адекватності їхньої поведінки в певній ринковій ситуації. Помилкова уява конкурентів підвищує їхню вразливість, ослаблює позиції в конкуренції.

Можливості конкурентів досліджуються для встановлення їхньої здатності щодо впровадження обраної стратегії й подолання ними ускладнень, що можуть виникнути в разі зміни середовища. Цей аналіз має виключно

важливе значення, тому що визначає джерела й рівень конкурентних переваг, досягнутий потенціал і здатність до його реалізації. Аналіз повинен охоплювати функціональні сфери діяльності конкурентів:

- дані про одержувану сировину та засоби матеріально-технічного призначення;
- характеристику системи розподілу засобів матеріально-технічного призначення;
- маркетингову діяльність конкурентів;
- організацію надання послуг;
- дослідження й розробки, що ведуться на підприємстві;
- фінансовий стан підприємства;
- організацію управління;
- фаховий і чисельний склад кадрів;
- перелік послуг, які надаються.

Проведення подібного аналізу — досить трудомісткий процес, що вимагає залучення спеціалістів різного профілю й високої кваліфікації, але в практичній роботі зарубіжних підприємств готельно-ресторанного бізнесу він проводиться обов'язково за такою технологією:

- адміністратори готелів періодично складають звіти про конкурентну активність і впровадження нововведень у сфері конкурентів;
- підрозділи підприємств заповнюють спеціальні форми, де фіксуються помічені працівниками факти, явища або тенденції у зовнішньому середовищі, що, на їхню думку, можуть впливати на діяльність підприємства. Такі форми, заповнені в різних регіонах, концентруються в центральному офісі, де на основі їх аналізу розробляються певні стратегічні рішення;
- усі спеціалісти, які виїжджають у відрядження, заповнюють спеціально розроблені форми, де повинні надати пропозиції щодо можливостей розширення збуту послуг, а також вказати причини, що стримують цей процес.

При цьому також надається інформація про діяльність конкурентів. Дані дослідження факторів безпосереднього оточення та їхнього впливу на досліджуване підприємство готельно-ресторанного бізнесу доцільно зводити за пропонованою табл. 5.7.

Як засвідчує аналіз основних показників середовища безпосереднього оточення, сукупність складових конкуренції визначає можливість отримання прибутку в галузі або доходу на інвестиції. Орієнтиром для інвесторів є рівень дохідності державних цінних паперів. Якщо прибуток у галузі є вищим від дохідності державних цінних паперів, то галузь стає привабливою для інвесторів та компаній, готових увійти до цієї галузі або вкласти кошти в існуючі підприємства.

Відтак конкуренція визначає привабливість галузі щодо притоку інвестицій і здатність підприємств досягати більш високого рівня прибутку. Проте висока конкуренція призводить до зниження прибутковості галузі.

У сукупності факторів конкуренції, як правило, домінує один, який і стає визначальним під час розробці планів розвитку.

Таблиця 5.7

До аналізу факторів безпосереднього оточення

Група факторів	Фактор	Вияв	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
1	2	3	4	5
1.Споживачі	1.1. Ринок реалізації готельних послуг	Різне зниження попиту	Скорочення виручки, валового доходу й прибутку	Посилення рекламної діяльності, укладення угод про довготермінове проживання
	1.2. Ринок реалізації продукції об'єктів громадського харчування	Ринок розширюється	Завантаження потужностей об'єктів, збільшення товарообігу, валового доходу й прибутку	Збільшення реалізації до максимально можливих обсягу
	1.3. Ринок додаткових послуг і т.д	Ринок стабільний	Нестабільна чисельність працівників	Проведення анкетного опитування працівників, упровадження заходів матеріального стимулювання

2. Постачальники	2.1. Постачання сировини й засобів матеріально-технічного призначення	Подорожчання сировини й засобів МТП	Зростання собівартості продукції й засобів МТП	Пошук нових постачальників
	2.2. Постачання електроенергії і т.д.	Підвищення тарифів на оплату за використання електроенергії.	Перебої в постачанні	Пошук нових форм співпраці, скорочення витрат
3. Конкуренти	3.1. Конкуренція на внутрішньому ринку	Зниження обсягу пропонованої продукції і послуг	Скорочення виручки об'єктів громадського харчування	Пошук можливостей щодо поліпшення асортименту, якості послуг, застосування нових форм і методів обслуговування
	3.2. Конкуренція з іноземними фірмами і т.д.	Скорочення чисельності проживаючих	Скорочення виручки за проживання	Впровадження зарубіжного досвіду роботи

Важливим підсумком галузевого аналізу є визначення й подальший прогноз ключових факторів успіху (КФУ). Ключові фактори успіху — це загальні для всіх підприємств галузі змінні, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства. В основі КФУ можуть лежати різні сфери діяльності підприємства: маркетинг, виробництво, фінанси, управління і т.д.

На практиці КФУ можуть мати різні форми: кваліфікований персонал, низька собівартість послуг, висока частка опанованого ринку, ефективна реклама, імідж підприємства і т.д. КФУ для підприємств деяких галузей України представлені в табл. 5.8.

Таблиця 5.8

Можливі ключові фактори успіху різних галузей України

Галузь	Можливі КФУ
Харчова	Імідж фірми, якість продукції, спрощеність технології, ефект масштабу, збутова мережа

Нафтогазова	Джерела сировини (місцерозташування), комунікації
Авіап перевезення	Виробничі фонди, кваліфікований персонал, імідж фірми
Виробництво зброї	Дослідницька база, підтримка уряду, здатність до ефективного ведення справи з нечисельними компетентними покупцями
Фармацевтична	Фінансові ресурси, дослідницька база, інновації, збутова мережа
Готельно-ресторанна	Виробничі фонди, якість послуг, спрощеність технології надання послуг, ефект масштабу, імідж підприємства

Аналіз сильних і слабких сторін діючого підприємства.

Розглядаючи результати аналізу використання потенціалу доцільно визначити відносні переваги й недоліки підприємства в конкуренції, перелік його сильних і слабких сторін. Цей перелік для різних підприємств є специфічним і визначається їхніми особливостями й факторами внутрішнього середовища.

Розрізняють дві групи факторів, що забезпечують підприємству конкурентні переваги:

- переваги в ресурсах (вища якість, низькі ціни);
- вища майстерність і вміння (ефективне виконання всіх видів діяльності підприємства, ефективна робота виробничої й допоміжної служб).

Переваги в ресурсах і вища майстерність дозволяють підприємству пропонувати більш ширший асортимент послуг більш високої якості за більш низькими цінами, ніж конкуренти (досягнення переваг), що дає змогу зайняти більш стійкі позиції на ринку послуг, отримувати рентабельність вищу за середню по галузі, розвивати сильні сторони й ліквідувати слабкі.

До сильних сторін підприємства належить: висока компетентність, достатні фінансові ресурси, досконала технологія, хороший менеджмент,

висока трудова етика, кваліфікована команда управлінців, хороша система контролю якості послуг і виробничих процесів тощо.

До слабких сторін підприємства відносять усе, що не дозволяє йому досягти переваг над конкурентами, а саме: застаріле обладнання готельних номерів, виробничих і підсобних приміщень, високі виробничі витрати, відсутність чіткої стратегії розвитку, відсутність фінансових або інших ресурсів, застаріла організаційна структура, слабка увага про ринок тощо.

Приклад оцінки сильних і слабких сторін підприємства наведений у табл. 5.9.

Таблиця 5.9

Сильні й слабкі сторони підприємства

<i>Аспект середовища</i>	<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Виробництво	1. Можливість розширення виробничих потужностей. 2. Високий рівень виготовлених послуг. 3. Ефективна система контролю за якістю. 4. Можливість впровадження нових наукових досліджень.	1. Велика енергоємність. 2. Вузький асортимент послуг. 3. Швидке застаріння виробничих потужностей. 4. Наявність ділянок зі шкідливим виробництвом.
2. Кадри	1. Власна база професійної підготовки. 2. Природне обмеження мобільності населення.	1. Застарілі системи управління персоналом і стимулювання праці. 2. Висока плинність серед висококваліфікованих і працездатних працівників.
3. Науково-дослідна робота	1. Наявність відповідної бази для ведення науково-дослідної роботи.	1. Дефіцит коштів. 2. Орієнтування НДР на повсякденні запити.
4. Маркетинг	1. Ефективні канали розповсюдження і переміщення інформації. 2. Цінові переваги на ринку.	1. Високі витрати. 2. Відсутність коштів на більш досконале вивчення ринку.

5. Підприємство	1. Комплексне керівництво.	1. Орієнтація на командні методи. 2. Складність організаційної структури. 3. Не визначені цілі й стратегія розвитку підприємства.
6. Фінанси	1. Наявність доходів у твердій валюті.	1. Інфляційне обезцінення накопичень. 2. Утримання на балансі підпр. недохідних структурних одиниць. 3. Недостатня кількість обігових коштів.

Кінцевим етапом аналізу зовнішнього й внутрішнього середовищ є складання таблиці «загроз і можливостей, сильних та слабких сторін підприємства» (табл. 5.10).

Таблиця 5.10

Загрози, можливості, сильні й слабкі сторони досліджуваного підприємства

<i>Можливості</i>	<i>Сильні сторони</i>
1. Спрямування політики уряду на розвиток ринкових відносин. 2. Невисокий рівень конкуренції. 3. Зростання доходів населення. 4. Використання дешевої робочої сили. 5. Використання дешевих видів сировини.	Можливість розширення потужностей. Можливість надання більшого обсягу послуг. Збільшення обсягу виручки. Збільшення валового доходу.
<i>Загрози</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1. Спад виробництва. 2. Високі податки. 3. Зниження курсу національної валюти. 4. Нестабільність у суспільстві. 5. Зменшення прибутку. Різке підвищення цін на сировину.	Велика енергоємність виробництва. Нестача обігових коштів. Відсутність чітких цілей і стратегії розвитку підприємства. Низький рівень маркетингових досліджень. Плинність кадрів. Зниження потенціалу підприємства.

5.4. Процес стратегічного планування й управління в готельно-ресторанному бізнесі.

Стратегічне планування як теорія виникло й набуло розвитку в Америці завдяки наполегливій роботі дослідників бізнесу, наукових працівників (експертів) консультаційних фірм різних рівнів і напрямів діяльності, а також менеджерів-спеціалістів з організації та управління великих підприємств. Нині на зазначених посадах працюють доктори наук (10%), магістри (25%), особи, з двома університетськими освітами (25%), бакалаври й практики з великим досвідом роботи. Заробітна плата таких працівників і їхній статус прирівнюються до вищого управлінського персоналу й не відрізняється від нього ані за вагомістю діяльності, ані за рівнем кваліфікації, ані за фаховим авторитетом. Спеціалісти й консультанти в сфері стратегічного планування — це найзабезпеченіший прошарок інтелігенції, й лише за ними йдуть лікарі, викладачі та юристи. Організатори-управлінці американських фірм працюють виключно на стратегічний розвиток своїх підприємств. У них відсутній режим робочого дня, а його тривалість визначається за їхнім власним розсудом.

Ці працівники наділені правом доступу до всіх документів, у тому числі й з грифом «таємно», бути присутніми на нарадах різного рівня, виїжджати до інших країн для вивчення передового досвіду, давати вказівки щодо впровадження розроблених рекомендацій, минаючи вищі інстанції, безпосередньо керівникам окремих структурних підрозділів.

Такі надзвичайно широкі права й повноваження спеціалістів із стратегічного планування пояснюються лише одним — надзвичайно великою результативністю й значимістю їхньої праці для успішного функціонування підприємств на сучасному етапі розвитку цивілізації.

Історія розвитку стратегічного планування й управління в нашій країні лише зароджується, але для його успішного становлення є всі передумови.

Нині існує багато визначень стратегії, але в основі усіх визначень лежить поняття стратегії як усвідомленої й продуманої сукупності норм і правил, використовуваних у процесі прийняття стратегічних рішень, що впливають на

майбутній стан підприємства. В літературних джерелах пропонуються такі визначення стратегії:

Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління для досягнення ним стратегічних цілей у всіх сферах діяльності.

Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій на ринку, задоволення попиту споживачів і досягнення поставлених цілей.

Стратегія повинна пов'язувати минуле й майбутнє, водночас визначаючи шлях до розвитку. Розробка стратегії базується на глибокому розумінні дії механізмів ринку, вірогідній оцінці позицій підприємства на ринку, усвідомленні й розвитку конкурентних переваг.

Основним завданням розробки стратегії є досягнення підприємством конкурентних переваг і рентабельності.

Стратегії класифікуються як:

– корпоративні стратегії (стратегії, що є загальними для підприємства). Наприклад, стратегія вдосконалення якості обслуговування тих, хто проживає у готельному комплексі;

– стратегії за напрямками діяльності підприємства (стратегія бізнесу). Наприклад, в готельних комплексах сферою діяльності є використання номерного фонду, виготовлення продукції масового харчування й надання додаткових послуг (туристичне обслуговування, надання послуг перукарні, обмінного пункту валют, ксерокопіювання, торгівля промисловими товарами, надання транспортних послуг тощо);

– функціональні стратегії, прикладом яких можуть бути стратегія маркетингу, стратегія проведення наукових досліджень, стратегія управління персоналом, стратегія ресурсозбереження тощо.

На відміну від командної, ринкова економіка передбачає не пошук ефективних шляхів виконання завдань в умовах досить прогнозованого зовнішнього середовища, а самовизначення й само прогнозування самими підприємствами своїх довготермінових цілей і стратегії їх досягнення.

Стратегічні рішення, що принесли деяким підприємствам успіх після 1991 р. нині виявляються неефективними, ряд організацій припинили діяльність або, досягнувши певного рівня, перебувають у стані стагнації. Саме тому керівники організацій дійшли висновку про необхідність розробки стратегії розвитку. Мінливість зовнішнього середовища вітчизняних підприємств стимулює запровадження нових методів, систем і підходів до стратегічного планування.

Суть організації стратегічного планування й управління.

Проблема успішного функціонування і забезпечення безперервності розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії є першорядною в умовах ринкової економіки, в умовах динамічно невизначеного й нестійкого середовища. Для успішного функціонування підприємств за таких умов система управління повинна мати в своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних заходів, ніж можлива кількість негативних змін, що можуть виникнути у середовищі, яке його оточує.

Підприємства готельно-ресторанного сервісу, що функціонують на визначеному ринку (середовищі), надають різноманітні послуги й пропонують широкий асортимент продукції харчування, здійснюючи при цьому певні витрати, розмір яких залежить від потенціалу підприємства, організації управлінської, фінансової, правової діяльності, факторів зовнішнього й безпосереднього середовища. Значна роль у скороченні витрат належить організації стратегічного планування розвитку підприємства.

Суть організації стратегічного менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу полягає в створенні необхідних умов для стратегічного управління, планування, реалізації планів та контролю за їхнім виконанням.

Стратегічне управління підприємств являє собою діяльність, спрямовану на визначення сфери діяльності й досягнення довготермінових цілей у постійно змінних умовах навколишнього середовища.

Стратегічне планування – це передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми, тенденцій розвитку галузі та їхнього впливу на стан

підприємства, перспектив і етапів його розвитку, а відтак визначення стратегії бізнесу на підприємстві.

Характер діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу відповідатиме вимогам середовища лише тоді, коли підприємства виготовлятимуть і реалізовуватимуть продукцію та послуги такої якості й у такому асортименті, які відповідатимуть потребам і вимогам даного ринку за екологічними, економічними й фізіологічними показниками.

В разі порушення такої відповідності, структура громадського харчування готельних комплексів і сфера обслуговування в номерному фонді зазнаватимуть втрат як матеріальних, так і моральних (втрата довіри до підприємства з боку споживачів).

Зазначена невідповідність зумовлюється причинами, які поділяють на дві групи: поточні й стратегічні.

До поточних причин відносять такі, що впливають на зниження економічності виготовлених послуг і їх реалізації (нераціональне використання виробничих потужностей, трудових і фінансових ресурсів, низька продуктивність праці всіх категорій працівників, відсутність ресурсозберігаючих технологій, зниження якості послуг і продукції, звуження їхнього асортименту через виробничі проблеми, неефективна організація маркетингової служби тощо).

До стратегічних причин належать такі, що впливають на досягнення цілей підприємства (непередбачуваність дій конкурентів, помилки у визначенні платоспроможного попиту, сегменту ринку, оцінки якості пропонованої продукції й послуг).

Поточну невідповідність можна ліквідувати засобами оперативного управління, змінивши організацію виробничого процесу, кваліфікаційний і чисельний склад працівників, підвищивши коефіцієнт використання діючого обладнання, продуктивність праці, запровадивши ресурсозберігаючі та інноваційні технології, більш досконалу рекламу.

Стратегічна невідповідність ліквідується за допомогою коригування або зміни цілей підприємства, здійснення диверсифікації, застосування принципово нових форм управління, посилення роботи маркетингової служби тощо.

Розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу – це процес, орієнтований на перспективу з урахуванням тенденцій змін навколишнього середовища й своєчасної ліквідації поточних причин невідповідності.

Стратегічне управління й планування розвитку підприємств – це сфера діяльності керівництва вищої ланки, основним обов'язком якої є визначення пріоритетних напрямів діяльності та розвитку підприємств, визначення цілей, розподіл ресурсів і всього того, що надає підприємству конкурентних переваг.

Стратегія підприємства являє собою систему управлінських рішень для визначення перспективних напрямів розвитку, сфери, форм і способів діяльності підприємства в умовах оточуючого середовища, а також порядку розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.

За формою стратегія – це набір управлінських документів, представлених як графіки, таблиці, описові тексти, слайди, інші зображення ілюстративного характеру, які можна демонструвати всіма існуючими засобами аудіо-, відеотехніки й візуального зображення.

За змістом стратегія – це модель напрямів дій, інструмент для досягнення мети організації. На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу стратегія відбивається у стратегічних планах розвитку.

Структура стратегічного плану розвитку підприємства має включати такі розділи:

1. Передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми. Тенденції розвитку галузі та їхній вплив на стан підприємства. Перспективи й труднощі розвитку підприємства.

2. Стратегія маркетингової служби.

3. Напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг:

- 3.1. Стратегія оновлення послуг, пропонованих підприємством.

3.2. Стратегія розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг.

3.3. Стратегія ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів підприємства.

3.4. Стратегічний фінансовий план.

3.5. Стратегія розвитку міжнародної діяльності.

3.6. Стратегія розвитку системи менеджменту.

4. Оцінка ефективності стратегій.

5. Реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства.

У розділі I стратегічного плану розвитку підприємства «Передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми. Тенденції розвитку галузі та їхній вплив на стан підприємства. Перспективи й труднощі розвитку підприємства.» повинні бути розкриті такі питання:

– з урахуванням еволюційного розвитку світової цивілізації, досягнень окремих високорозвинених держав, загальних досягнень розвитку макросистеми передбачити характер і потенційні можливості щодо розвитку оточуючої макросистеми;

– на основі аналізу розвитку готельного й ресторанного господарства за останні 5–10 років визначити тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного індустрії;

– на основі аналізу проблем галузі визначити перспективи розвитку досліджуваного підприємства.

У розділі II «Стратегія маркетингової служби» слід визначити:

– концепцію стратегічного маркетингу, застосовуваного на даному етапі;

– функції й завдання відділу маркетингу на перспективу;

– технологію та результати стратегічної сегментації ринку;

– стратегію ціноутворення, прогнозування цін на пропоновані

підприємством продукцію й послуги;

- стратегію опанування ринків збуту продукції й послуг;
- стратегію розробки нового асортименту продукції й послуг;
- стратегію ресурсозабезпечення;
- розвиток служби маркетингу на перспективу.

У розділі III «Напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг » необхідно проаналізувати:

– фактори макросередовища, інфраструктуру регіону й мікросередовища підприємства;

– стан техніки, технології, організації виробництва, використання чисельного й кваліфікаційного складу працівників, систему менеджменту на підприємстві;

- роботу маркетингової служби у даний період;
- конкурентні переваги підприємства;
- обрання й обґрунтування стратегічних факторів конкурентних переваг;
- адаптацію стратегічних факторів переваг до запланованої стратегії.

У підрозділі 3.1 стратегічного плану «Стратегія оновлення послуг, пропонованих підприємством» доцільно деталізувати стратегію оновлення асортименту пропонованих послуг. В основу обґрунтувань повинні бути покладені:

– результати маркетингових досліджень щодо визначення попиту на послуги;

– оброблені дані анкетного опитування щодо якості послуг і продукції підприємств харчування;

- аналіз існуючих технологій ресурсозбереження;
- прогноз показників конкурентоспроможності продукції та послуг досліджуваного підприємства та основних конкурентів.

Доцільно також обґрунтувати наукові підходи, системи, принципи, методи й технологію, що застосовуватимуться в процесі розробки стратегії оновлення пропонуваної продукції і послуг. Якщо на підприємстві впроваджуватимуться інвестиційні проекти, то необхідно обґрунтувати їх техніко-економічну доцільність.

У підрозділі 3.2. «Стратегія розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг» необхідно проаналізувати:

- організаційно-технічний рівень виробництва послуг;
- соціально-побутові умови праці й відпочинку працівників усіх структурних підрозділів підприємства;
- діяльність підприємства в сфері охорони оточуючого природного середовища;
- стратегію організаційно-технічного розвитку всіх структурних підрозділів;
- організаційно-правову структуру підприємства;
- техніко-економічне обґрунтування прогнозів;
- узгодження «стратегії розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг».

Підрозділ 3.3. «Стратегія ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів підприємства» повинен включати:

- аналіз якості методичного, правового, інформаційного й ресурсного забезпечення підприємства в цілому та його окремих підрозділів;
- висновки щодо ресурсозабезпечення підприємства певними видами сировини, засобами матеріально-технічного призначення й паливно-енергетичними ресурсами;
- аналіз існуючих зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів;
- висновки й рекомендації щодо вдосконалення системи ресурсопостачання;

- розробку нової стратегічної моделі ресурсозабезпечення підприємства, забезпечення його нормативно-технічною документацією та інформацією;

- техніко-економічне обґрунтування нової стратегічної моделі ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Підрозділ 3.4. «Стратегічний фінансовий план» повинен відображати:

- показники рентабельності й ефективності певних видів пропонованих підприємством послуг і продукції;

- основні кінцеві економічні показники господарсько-фінансової діяльності підприємства, показники використання різних видів ресурсів і усталеності підприємства на ринку;

- прогноз щодо змін фінансових показників окремих структурних підрозділів підприємства;

- обґрунтування й узгодження стратегічного фінансового плану.

Підрозділ 3.5. «Стратегія розвитку міжнародної діяльності» повинен включати:

- прогнозування щодо реалізації обраної стратегії міжнародної діяльності підприємства;

- обґрунтування й узгодження стратегії розвитку міжнародної діяльності.

У підрозділі 3.6. «Стратегія розвитку системи менеджменту» необхідно:

- проаналізувати якість і ефективність функціонування системи менеджменту підприємства та його окремих підрозділів за останні роки;

- виявити слабкі місця в структурі, змісті та побудові системи менеджменту при виконанні виробничої програми;

- обґрунтувати й узгодити стратегію розвитку системи менеджменту.

Розділ IV. «Оцінка ефективності стратегії». Оцінку ефективності стратегії необхідно проводити після розробки всіх попередніх розділів

стратегічного плану. Оцінюючи економічну ефективність плану доцільно застосовувати наукові методи, дані затвердженої нормативно-правової бази, положення, інструкції, формули тощо. Припускається використання оригінальних наукових методик, за умови їх обґрунтування.

Розділ V. У розділі «Реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства» повинні бути відображені такі питання:

- методика проведення діючої стратегії підприємства, мережевий графік реалізації стратегії;
- визначення слабких місць в організації виробничих процесів, контролю й обліку виконання стратегічного плану окремими структурними підрозділами;
- обґрунтування й узгодження розділу «Реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства»;
- опис інструкцій, методик, стандартів, технологічних програм та інших допоміжних матеріалів (вихідні дані для розрахунків, пояснювальні записки тощо).

Наведена структура стратегічного плану та зміст його розділів має рекомендаційний науково-прогнозуючий характер у зв'язку з тим, що на сучасному етапі розвитку готельно-ресторанного бізнесу можлива непередбачуваність і варіативність складення стратегічних планів розвитку підприємств, організацій і фірм.

Мережеве планування й управління стратегічних комплексних робіт.

Планування виконання складних стратегічних комплексних робіт – одна з найпоширеніших управлінських ситуацій (проблем), які необхідно вирішувати управлінцям середньої й вищої ланки галузевих підприємств. Більшість ситуаційних проблем значно відрізняються одна від одної, що передбачає суто індивідуальний підхід щодо аналізу кожної з них, пошуку раціональних управлінських рішень і оцінки їх ефективності. Саме тому як зарубіжними, так і вітчизняними менеджерами всіх рівнів, у процесі основної діяльності

використовується мережеве планування й управління (СПУ) як специфічний вид планування, що дозволяє:

- досконаліше організувати процес виробництва продукції та послуг;
- ефективно використовувати трудові ресурси підприємств;
- володіти технологією регулювання процесу виконання комплексу робіт;
- на основі моделювання процесу діяльності за різними напрямками визначати стратегічний розвиток підприємства;
- здійснювати поточний контроль за виконанням комплексу робіт згідно з визначеним стратегічним розвитком;
- виявляти невикористані резерви підприємства;
- оптимізувати процес виконання певних видів робіт тощо.

Мережеве планування й управління комплексом робіт передбачає спрощення ситуаційних проблем, що не вступає у протиріччя з методологією вироблення управлінських рішень, а є одним із найважливіших її принципів.

СПУ передбачає реалізацію таких положень:

- застосування ситуаційного підходу до процесів управління;
- створення мережевої моделі й мережевого графіка;
- визначення параметрів: подій, робіт і шляхів мережевих графіків;
- запровадження лінійного (календарного) графіка виконання робіт і графіка зайнятості виконавців;
- визначення критеріїв оптимізації й обмежень у плануванні;
- застосування методів оптимізації мережевих моделей.

СПУ передбачає загальну постановку завдання, що відображає типову управлінську ситуацію, а також наявність індивідуальних варіантів вихідних даних, що характеризують конкретний зміст і шляхи вирішення проблеми (додатки 1, 2, 3, 4).

Мережеве планування й управління базується на стандартних процедурах щодо раціонального вирішення проблеми з такою логічною послідовністю:

теоретичне раціональне вирішення проблеми, визначення обмежень і критеріїв прийняття рішення, оцінка альтернатив, обрання конкретного рішення.

Процес складення мережевих графіків і варіантів планів здійснюється у такій послідовності:

- розробка вихідного варіанта мережевого графіка виконання робіт;
- розрахунок параметрів подій і робіт мережевого графіка;
- визначення першого варіанта календарного плану виконання робіт;
- проведення аналізу оптимальності вихідного варіанта плану;
- проведення оптимізації першого варіанта плану виконання робіт;
- розрахунок вартісної оцінки варіантів оптимізованого плану.

Розробка вихідного варіанта мережевого графіка виконання робіт є одним із найвідповідальніших моментів у мережевому плануванні й управлінні.

Основними елементами мережевого графіка є робота, подія, шлях.

Робота на мережевому графіку позначається безперервною стрілкою, тривалість її виконання вказується над стрілкою, необхідна чисельність виконавців – під стрілкою.

Моменти початку й закінчення роботи позначаються кружками з відповідним номером і називаються подіями. Серед подій мережевого графіка особливо виділяються початкова й завершальна подія, що визначають терміни початку й завершення роботи. Серед багатьох робіт можуть бути «фіктивні роботи», що символізують не процеси, а визначають логічний взаємозв'язок робіт між собою (вони не мають тривалості й не вимагають виконавців).

Шлях - це є безперервна послідовність виконання робіт від початкової до завершальної події. Шлях, що має найбільшу тривалість, називається «критичним» і позначається подвоєною стрілкою. Критичний шлях має вирішальне значення в процесі виконання робіт, бо саме він визначає термін завершення всіх робіт. Порушення термінів виконання кожної з подій критичного шляху відбивається на термінах виконання всього комплексу робіт

у той час, коли події некритичних шляхів мають певну варіативність у термінах виконання (тобто резерви щодо термінів виконання).

Розподіл ресурсів за окремими роботами на мережевій моделі дозволяє отримати мережевий графік виконання робіт (рис. 5.3).

Представлений на рис. 7.6. мережевий графік дає наочне уявлення про хід виконання окремих робіт, їхню взаємозалежність, тривалість виконання у днях (цифра над стрілкою), необхідну чисельність виконавців (цифра під стрілкою), а також дає змогу визначити додаткові параметри подій і робіт.

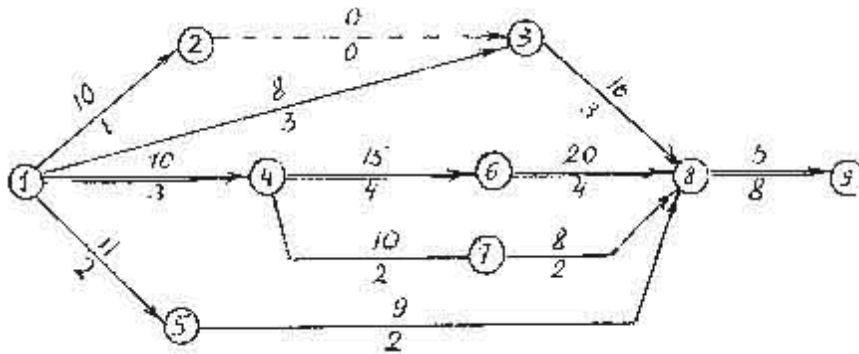


Рис. 5.3. Мережевий графік виконання робіт

Шлях від початкової до завершальної події називається **повним**, а з найбільшою тривалістю робіт – **критичним**. Для мережевої моделі, представленої на рис. 7.2 критичним буде шлях 1–4–6–8–9, який становитиме:

$$\text{Дкр.} = 10 + 15 + 20 + 5 = 50 \text{ днів.}$$

Мережеві графіки (моделі) можуть мати безліч форм і конструктивних особливостей, не схожих одна на одну, що зумовлене наявністю в практичній діяльності підприємств значної кількості неординарних ситуаційних проблем, різноманітних комплексів робіт і стратегічних планів.

До основних часових параметрів мережевих графіків відносять ранні (**Тр**) і пізні (**Тп**) терміни виконання подій, резерви часу виконання подій, (**Рпод**) і робіт (**Рр**). Ранній термін виконання поточної події визначається тривалістю максимального шляху від початкової події до тієї, що розглядається. Наприклад, для представленого вище мережевого графіка до 7-ої події веде один шлях 1–4–7 тривалістю $10+10=20$ днів, що і є раннім терміном здійснення події 7. До події 8 ведуть кілька шляхів 1–2–3–8; 1–4–6–8; 1–5–8 та 1–4–7–8, але

максимальним із них буде шлях 1–4–6–8, який дорівнює 45 дням (10+15+20), який і буде раннім терміном здійснення події 8.

Ранній термін здійснення початкової події визначається датою початку робіт і під час розрахунків приймається за 0. Пізній термін події визначається довжиною максимального з шляхів, що ведуть від даної події до завершальної – $D_{\max} / i-z /$. Розрахунки здійснюються за формулою:

$$T_{\text{п}} / i / = D_{\text{кр}} - D_{\text{мак}} / i-z / \quad (5.1)$$

Наприклад, від події 5 до кінцевої події 9 веде один шлях 5–8–9 тривалістю $9+5=14$ днів. Для події 5 $T_{\text{п}} = 50 - 17=36$ днів. Від події 4 до події 9 ведуть два шляхи $/4-6-8-9/$ і $/4-7-8-9/$. Більш тривалим з них є перший шлях, який дорівнює $15+20+5=40$ днів. Якщо є два шляхи виконання робіт, то пізнім терміном буде більш тривалий з двох. Тому для події 4 пізній термін виконання складає $T_{\text{п}} = 50 - 40 = 10$ днів.

Для кінцевої події пізній термін здійснення дорівнює критичному шляху.

Резерв часу здійснення події визначається за формулою:

$$R_{\text{с}} / i / = D_{\text{кр}} / z / - T_{\text{р}} / i / \quad (5.2)$$

де i — поточна подія;

z — завершальна.

Частина подій графіка мають нульові резерви (для подій критичного шляху). На основі розглянутих часових параметрів подій можуть бути обчислені параметри, що характеризують терміни здійснення кожної з робіт.

Для кожної поточної роботи, яка має початкову i -ту подію, завершальну $к$ -ту подію і тривалість виконання $T / i-к /$ можуть бути визначені такі параметри:

- ранній термін початку роботи $T_{\text{р.п}} / i-к / = T_{\text{р}} / i /$;
- пізній термін початку роботи $T_{\text{п.п}} / i-к / = T_{\text{п}} / i /$;
- ранній термін закінчення роботи $T_{\text{р.з}} / i-к / = T_{\text{р}} / к /$;
- пізній термін закінчення роботи $T_{\text{п.з}} / i-к / = T_{\text{п}} / к /$;
- повний резерв роботи $R_{\text{п}}(i-к) = T / к / - T_{\text{р}} / i / - T / i-к /$.

Після визначення параметрів події й робіт мережевого графіка приступають до розробки першого варіанта плану виконання робіт.

Перший варіант плану виконання робіт розробляється у формі двох взаємопов'язаних графіків: лінійного графіка виконання робіт і графіка зайнятості виконавців. Така форма планів у літературних джерелах має назву «карта робіт».

Перший варіант цього плану розробляється з передбаченням, що всі події мережевого графіка завершуються в ранні терміни, тобто всі види робіт розпочинають виконуватись відразу, як тільки є можливість для їхнього виконання (здійснюється попередня подія).

Лінійний графік виконання робіт розробляється в такій послідовності (рис. 7.7). Насамперед на лінійному графіку в обраному масштабі часу – T відкладають заплановані ланцюжки робіт критичного шляху.

Водночас на графіку зайнятості виконавців для кожної з цих робіт у координатах «час» (T) визначають необхідну чисельність виконавців ($Ч$) і будують відповідні до них прямокутники, що відображають потребу в часі й кількості виконавців під час виконання робіт.

На лінійному графіку з позначеними критичними роботами між відповідними подіями критичного шляху наносять ланцюжки некритичних робіт.

Некритичні роботи позначають за ранніми термінами здійснення початкових подій (у крайньому лівому положенні). Резерви часу некритичних робіт на лінійному графіку виділяються особливо (виділеною лінією).

Паралельно з процесом доповнення лінійного графіка позначками некритичних робіт проводиться добудова графіка зайнятості виконавців – він доповнюється прямокутниками, що відображають потребу у певній кількості виконавців для виконання некритичних робіт.

На побудованих графіках проставляються шифри подій і робіт, кількість виконавців, тривалість і резерви часу виконання робіт.

За лінійним графіком виконання робіт визначають конкретні терміни виконання робіт і оцінюють ступінь їх важливості з точки зору наявності резервів. За графіком зайнятості виконавців встановлюють їхню загальну поточну потребу в кожний визначений відрізок часу.

При цьому найбільше значення має оцінка їхньої максимальної й мінімальної кількості. Повне й чітке оформлення графіків є фактором, що полегшує пошук раціональних рішень і оцінки щодо їхньої коректності й рівня.

Аналіз оптимальності вихідного варіанта плану передбачає оцінку відповідності отриманого варіанта плану як загальним вимогам раціонального планування, так і специфічним, пов'язаним з особливостями конкретних ситуацій. Серед загальних вимог раціонального планування процесів виконання складних комплексів робіт особливо виділяють: необхідність рівнозначного підходу до кожної з робіт комплексу й забезпечення рівномірного використання ресурсів.

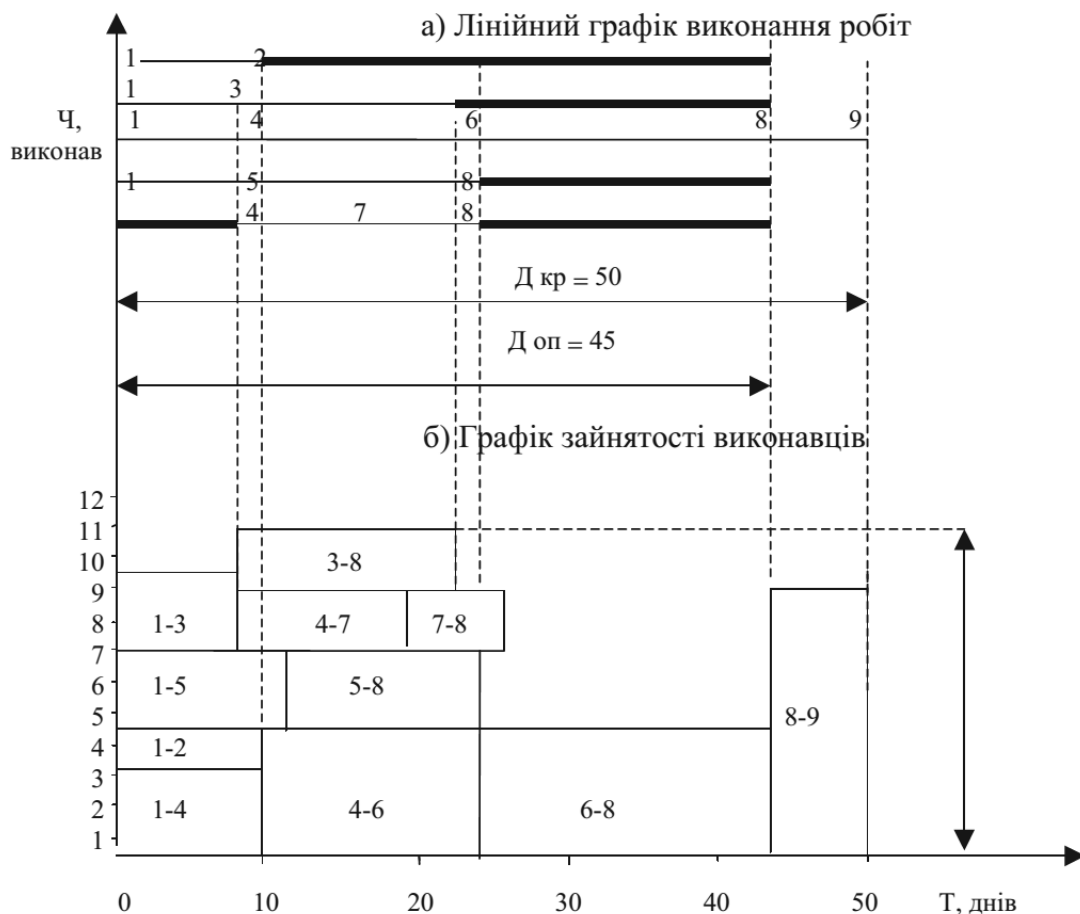


Рис. 5.4. Лінійний графік виконання робіт

Перша вимога передбачає необхідність забезпечення рівнозначних умов виконання кожної з комплексу робіт для запобігання зривам у процесі виконанні робіт.

Друга вимога означає такий підхід до розробки планів, який забезпечував би найстабільніші темпи використання всіх видів ресурсів, що суттєво спрощує реалізацію запланованих процесів.

Необхідно також враховувати вимоги, які впливають з конкретних особливостей тієї чи іншої ситуації та враховують різного роду обмеження щодо використання тих чи інших ресурсів (включаючи ресурси часу) або відбивають конкретні ситуаційні цілі, що визначають бажану спрямованість плану.

Такі цілі (стандарти) прийнято називати критеріями оптимальності або критеріями прийняття (оцінки) рішень.

На практиці менеджерам під час прийняття управлінських рішень часто доводиться мати справу з ситуаціями, за яких необхідно враховувати багато (іноді протилежних і навіть взаємовиключних) вимог. Наприклад, необхідно запропонувати такий варіант плану, щоб робота була виконана в мінімальний термін із залученням мінімальної кількості виконавців і з мінімальними витратами.

Пошук оптимального рішення в даній ситуації, тобто розробка варіанта плану, який повною мірою відповідав би вказаним вимогам, є досить нелегким завданням, а іноді віднайти таке рішення є просто неможливим.

Даний приклад демонструє суть багатьох управлінських завдань, які називають багатокритеріальними. Для більшості з них не існує спеціальних математичних методів вирішення і єдиним можливим шляхом до прийняття рішення є вивчення можливих варіантів і обрання найкращого, що потребує як часу, так і матеріальних витрат. Тому на практиці доводиться обирати компроміс – враховувати не всі вимоги, а лише найсуттєвіші, не шукати оптимальний варіант, а задовольнятися раціональним, прийнятним варіантом

рішення, близьким за якістю до оптимального, але віднайденим більш доступними методами.

В подібних ситуаціях велике значення має інтуїція й досвід менеджера. Загальні вимоги раціонального планування є єдиними для всіх варіантів. Різними в кількісному відношенні даються дані щодо обмеження у використанні ресурсів. Це обмеження чисельності виконавців, які залучаються до виконання роботи (**Чоб**) і допустима тривалість її виконання (**Доб**).

Для розглянутого прикладу обмеження числа виконавців встановлено – 1 людина ($\Delta\text{Ч} = 1$), припустима тривалість виконання роботи на 5 днів є меншою ($\Delta\text{Д} = 5$) від максимальних значень даних величин (**Чкр**) і (**Дкр**) за першим (плановим) варіантом плану. Відтак обмеження складають:

- щодо чисельності виконавців $\text{Чоб} = \text{Чкр} - \Delta\text{Ч} = 11 - 1 = 10$ осіб.
- щодо тривалості робіт за планом $\text{Доб} = \text{Дкр} - \Delta\text{Д} = 50 - 5 = 45$ днів.

Наносимо отримані показники обмежень на рисунок 7.3. Завдання даних обмежень моделює ситуацію, коли отриманий початковий варіант плану не відповідає вимогам визначених обмежень щодо використання ресурсів, тобто потребує коригування.

Аналіз засвідчує, що початковий варіант плану має недоліки з точки зору загальних вимог раціонального планування.

З рисунка 7.3. видно, що роботи перебувають в нерівнозначних умовах їх виконання – багато робіт мають досить великі резерви часу, водночас як роботи критичного шляху їх взагалі не мають, тобто роботи є нерівно напруженими.

Вкрай нерівномірно використовуються виконавці протягом виконання всього комплексу робіт, їх чисельність коливається від 4 до 11 осіб. Це свідчить про необхідність оптимізації першого варіанту плану.

Оптимізація першого варіанта плану виконання робіт.

Оптимізація першого варіанта календарного плану виконання робіт проводиться відповідно до заданих критеріїв та визначених умов. У роботі передбачена можливість використання різних вартісних і невартісних критеріїв.

Варіант завдання може передбачати застосування одного або кількох критеріїв оптимальності (наприклад, одного вартісного й одного неwartісного). Зазначена ситуація може передбачати індивідуальне або комплексне використання критеріїв. Умови індивідуального використання передбачають розробку для кожного із заданих критеріїв свого варіанту оптимізованого плану. Наприклад, один варіант – це оптимізація першого плану за першим критерієм, другий варіант – за другим критерієм і т.д. Умова комплексного використання критеріїв передбачає розробку оптимізованого варіанта плану з одночасним врахуванням заданих критеріїв оптимальності.

Процедури оптимізації плану ведуться відповідно до методики, суть якої показана далі в наведеному прикладі. Припустимо, що за критеріями оптимальності визначено необхідність виконання плану в найкоротші терміни, із залученням мінімальної чисельності виконавців. Основний шлях вирішення поставленого завдання – це маневрування трудовими ресурсами. Так, із рисунка 7.3 видно, що термін виконання комплексу робіт можна змінити за рахунок скорочення тривалості робіт критичного шляху, а досягти цього можна шляхом збільшення кількості виконавців даних робіт.

Необхідну чисельність виконавців можна скоротити за рахунок зменшення їх потреби в пікові періоди. Виконати ці вимоги можна шляхом перерозподілу виконавців між критичними й некритичними роботами.

Нова тривалість робіт після зменшення чи збільшення чисельності їх виконавців визначається за умови збереження незмінною трудомісткості робіт.

Для кожної поточної роботи з початковою тривалістю $T_{/i-k/}$, тривалість її виконання після перерозподілу виконавців складатиме:

$$T_{/i-k/} = \frac{T_{/i-k/} \cdot \mathbf{Ч}_{/i-k/}}{\mathbf{Ч}'_{/i-k/}} \text{ (днів)}, \quad (5.3.)$$

де $\mathbf{Ч}_{/i-k/}$ і $\mathbf{Ч}'_{/i-k/}$ – чисельність виконавців відповідно, до й після перерозподілу ресурсів, осіб.

Для прикладу проведемо розрахунки перерозподілу працівників для роботи 1-3 й 4-6 (рис. 7.7).

$$T'_{/4-6/} = \frac{T_{/4-6/} \cdot \bar{C}_{/4-6/}}{C'_{/4-6/}} = \frac{15 \cdot 4}{5} = 12 \text{ днів}$$

Скорочення тривалості виконання роботи 4-6, а значить і тривалості критичного шляху складе $15-12 = 3$ дні.

Нова тривалість виконання роботи 1–3 при цьому складе:

$$T'_{/1-3/} = \frac{8 \cdot 3}{2} = 12 \text{ днів}$$

З роботи 3–8 теж можна зняти одну людину й перевести її на роботу 6–8, що дозволить скоротити тривалість критичного шляху ще на 4 дні. Аналогічно можна вчинити й з іншими роботами.

Такі процедури доцільно проводити доти, поки тривалість критичного шляху не почне зростати. Це станеться в тому разі, коли некритичні шляхи подовжаться на стільки, що один з них (або кілька) стане критичним, причому його тривалість перевищуватиме досягнуту раніше тривалість попереднього варіанту критичного шляху.

Подальшу оптимізацію плану слід проводити за критерієм мінімальної чисельності виконавців. На рисунку 7.3. видно, що ланцюг робіт 4–7 і 7–8 доцільно перемістити в межах їх резерву вправо таким чином, щоб був усунений пік на графіку зайнятості виконавців.

Початок виконання робіт 4–7 і 7–8 необхідно запланувати після закінчення виконання робіт 1–5 і 5–8. Це дозволить забезпечити рівномірну зайнятість виконавців протягом виконання всього комплексу робіт при меншій їх загальній чисельності. В процесі оптимізації можливі різні варіанти удосконалення плану виконання робіт як за рахунок різних способів перерозподілу виконавців між критичними і некритичними роботами, так і за рахунок варіювання термінів виконання некритичних робіт. Число можливих варіантів удосконалення планів навіть для найпростішої планової ситуації є великим, що надзвичайно ускладнює вирішення поставлених завдань.

Необхідно зазначити, що в даному разі має місце класична для теорії управління ситуація, коли із множини можливих рішень необхідно швидко

(іноді інтуїтивно) обрати кілька найперспективніших варіантів, порівняти їх між собою й зрештою обрати найкращий з них.

Для прикладу, що розглядається, є можливим оптимізований варіант плану виконання робіт, показаний на рисунку 7.4. Оптимізація дозволила скоротити планові терміни проведення робіт з 50 до 43 днів, знизити потребу у виконавцях з 11 до 9 осіб і забезпечити більш рівномірне їх завантаження в процесі виконання всього комплексу робіт. Загальна чисельність виконавців у окремі дні коливається від 7 до 9 осіб проти 4–11 осіб у попередньому варіанті плану.

Оптимізований варіант плану повністю враховує задані обмеження щодо використання ресурсів. Має місце також більш раціональне їх використання, так, встановлене обмеження щодо чисельності виконавців (10 осіб), становить 9 осіб, а термін виконання робіт становить 43 дні замість встановленого обмеження 45 днів.

Вартісна оцінка варіантів плану.

Оцінка варіантів плану проводиться на основі вартісних нормативів. Як нормативна використовується ситуація, коли фактори планування використовуються в рамках встановлених обмежень у використанні ресурсів — величини **Доб** і **Чоб** (див. рисунки 7.7 і 7.8).

Для прикладу, що розглядається, як перший (плановий), так і оптимізований варіанти плану мають відхилення від заданої нормативної ситуації.

Для розробленого оптимізованого варіанта плану має місце скорочення критичного шляху порівняно з **Доб** на $45 - 43 = 2$ дні (**Дскор** = 2 дні), і, як видно з рисунка 8.4, необхідно на 1 людину менше, порівняно з величиною **Чоб**, тобто є об'єктивним вивільнення працівника **Чв.р.** = 1 особа протягом усього терміну виконання робіт (**До.р.** = 43 дні).

Вартісні оцінки варіантів плану будуть складатись з економії витрат за зміною чисельності (**Езм.чис.**) і економії витрат за скороченням термінів виконання комплексу робіт (**Ескор.терм.**).

$$E = E_{зм. чис.} + E_{скор. терм.}, \quad (5.4)$$

$$E_{зм. чис.} = C1 \times D1 \cdot Ч1, \quad (5.5)$$

$$E_{скор. терм.} = C2 \cdot D2, \quad (5.6)$$

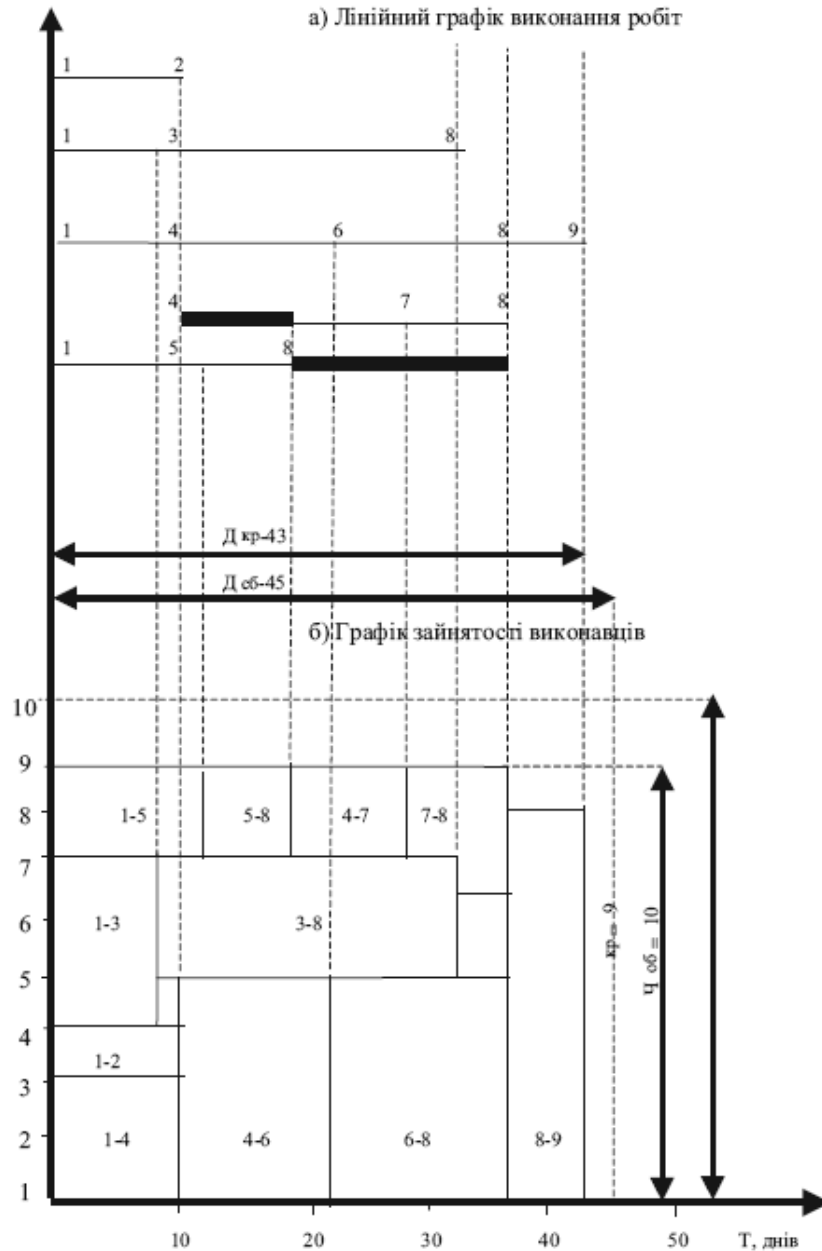


Рис 5.5. Оптимізований варіант календарного плану виконання комплексу робіт

де $C1$ — розцінка за один скорочений день на одного працівника;

$D1$ — тривалість оптимізованого критичного шляху;

$Ч1$ — чисельність вивільнених виконавців;

$C2$ — розцінка за один скорочений день усього комплексу виконання робіт;

$D2$ — кількість днів, скорочених оптимізованим планом.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Фактори, що негативно впливають на реалізацію реінжинірингу бізнес-процесів
2. Назвіть процеси впровадження реінжинірингу бізнес-процесів підприємства?
3. Назвіть основні цілі РБП
4. Дайте пояснення основних принципів проведення реінжинірингу бізнес –процесів?

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Аналіз факторів зовнішнього середовища.
2. Аналіз середовища безпосереднього оточення.
3. Аналіз внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанного бізнесу.
4. Мережеве планування й управління стратегічних комплексних робіт.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

1. Виділіть та проаналізуйте показники ефективності бізнес-процесу, в якому Ви приймаєте участь (зокрема, час виконання, вартість виконання).
2. Проведіть функціонально-вартісний аналіз бізнес-процесу стратегічного управління готельно-ресторанним підприємством.
3. Проведіть реінжиніринг бізнес-процесу, власником якого Ви являетесь.
4. Змодельуйте новий бізнес-процес – процес реінжинірингу всіх бізнеспроцесів Вашого готельно-ресторанного підприємства, оцініть час і витрати.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Методологія створення бізнес-процесів - сукупність способів:

1. з допомогою яких об'єкти реального світу і зв'язки між ними зображують у вигляді моделі

2. для комплексної автоматизації керування підприємством
3. моделювання інформаційних потоків усередині системи
4. динамічного моделювання розвитку систем

2. Реінжиніринг бізнес-процесів — це:

1. створення цілком нових і ефективніших бізнес-процесів без врахування наявних

2. одна з рушійних сил радикальних змін
3. загальноприйнятих припущень щодо значної кількості явищ
4. підходи до вирішення проблем

3. Ризик реінжинірингу досить великий і основні причини невдач полягають у:

1. порушенні правил його проведення
2. недостатній рівень корпоративної культури
3. значних інвестиціях у програму його проведення
4. передчасному завершенні реінжинірингу і обмеженій постановці

завдання

4. Бізнес-процес "Управління договорами" включає:

1. укладання договорів, пов'язаних у першу чергу, з постачанням та збутом

2. досягнення максимально можливого рівня споживання
3. надання максимально широкого вибору
4. максимальне покращення якості життя

5. Бізнес процес “Маркетингова діяльність” включає:

1. обсяги збуту продукції
2. функціональні і експлуатаційні вимоги до продукції
3. процесу доставки виробленої продукції споживачеві
4. інформація про існуючі аналоги запроєктованої продукції

6. Бізнес-процес “Управління якістю” включає:

1. надання споживачеві продукції запланованої якості
2. функціональні і експлуатаційні вимоги до продукції
3. досягнення максимально можливого рівня споживання
4. укладання договорів, пов’язаних у першу чергу, з постачанням та збутом

7. Бізнес-процес являє собою сукупність технологічних і організаційно-ділових процесів, які:

1. цілеспрямовано виконуються в межах заданої організаційної структури
2. визначають підсистему і їх взаємодію
3. обумовлюють помилки самих фахівців при опису і формалізації задачі
4. безперервно реалізуються для досягнення поставлених цілей

8. Удосконалення бізнес-процесу через його перепроєктування (реінжиніринг) вимагає створення команди по перебудові процесу, яка буде створювати:

1. новий процес без уваги до існуючих
2. планувати процес без уваги до існуючих
3. управліти процесом без уваги до існуючих

4. аналізувати процес без уваги до існуючих

9. Виконання функцій в бізнес-процесі потрібно по можливості робити:

1. паралельним
2. одночасним
3. сумісним
4. швидким

10. Серед основних результатів ефективного управління бізнес-процесами

можна виділити:

1. зменшення середнього часу виконання бізнес-процесів
2. виконання поточного замовлення в рамках партії (серії) замовлень
3. перепроєктування процесу
4. впровадження в практику роботи фірми технологій

РОЗДІЛ 6. ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.

6.1. Управління фінансами готельно-ресторанного підприємства.

В економічних відносинах суб'єктів підприємницької діяльності особливе місце займають фінанси. Тому при організації підприємництва слід особливу увагу приділяти фінансовій діяльності, формуванню і використанню фінансових ресурсів, дотриманню вимог фінансової дисципліни.

Фінанси суб'єктів підприємницької діяльності - це особливі економічні відносини, що пов'язані з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів на мікрорівні у процесі відтворення.

Фінансовий менеджмент – це одна з найважливіших ланок в діяльності та функціонуванні будь-якого готельного підприємства, спрямований на процеси фінансування і використання грошових фондів, забезпеченням обороту коштів у відтворювальному процесі господарської діяльності готелю. Вдала діяльність фінансового менеджменту готелю є запорукою отримання ним високих прибутків та процвітання готельного підприємства.

Особливості фінансового менеджменту у готельно-ресторанному підприємстві розглянуті в роботі [27].

Всі підприємства готельного бізнесу являють собою складні соціальні системи, всередині яких можна виділити дві складові: виробництво послуг і управління. Ці складові підпорядковані одна одній і перебувають у певних відносинах між собою. Керівники підрозділів і підпорядковані їм працівники вступають у певні відносини, які визначаються як управлінські й виступають предметом менеджменту. Відносини між працівниками підприємства можна поділити на відносини субординації та координації. Відносини субординації – це відносини між працівниками та їхнім безпосереднім керівником, чиї вказівки є обов'язковими для виконання. Відносини координації мають місце між

працівниками різних підрозділів внаслідок їх спільної діяльності, між колегами в одному підрозділі [33, 34].

Фінансовий менеджмент готелю – це система раціонального управління процесами фінансування і використання грошових фондів, забезпеченням обороту коштів у відтворювальному процесі господарської діяльності готелю. Фінансовий менеджмент спрямований на досягнення стратегічних і тактичних цілей готелю, він є невід’ємною частиною його загальної системи управління. Система фінансового менеджменту складається в свою чергу з двох підсистем:

- об’єкта управління (керована підсистема) і
- суб’єкта управління (керуюча підсистема) [41].

Фінансовий менеджмент (financial management) – це один з видів професійної діяльності з управління готелем. Він містить у собі: розробку і реалізацію фінансової політики готелю з використанням різних фінансових інструментів; прийняття рішень з фінансових питань, їхню конкретизацію і вироблення методів реалізації; інформаційне забезпечення шляхом складання та аналізу фінансової звітності готелю; оцінку інвестиційних проектів і формування портфеля інвестицій; оцінку витрат на капітал; фінансове планування і контроль; організацію апарату управління фінансово-господарською діяльністю готелю.

Функції та економічні методи фінансового менеджменту можна поділити на два блоки: блок з управління зовнішніми фінансами і блок з внутрішнього обліку і фінансового контролю [34]. Блок з управління зовнішніми фінансами передбачає реалізацію відносин готелю з юридично і господарсько самостійними суб’єктами ринку, включаючи власні філії, що виступають як клієнти і позикодавці, а також з акціонерами і фінансовими ринками. Сюди входить:

- управління оборотними активами готелів: рухом грошових коштів, розрахунками з клієнтами, матеріальними запасами тощо;
- залучення короткострокових і довгострокових зовнішніх джерел

фінансування.

Блок з внутрішнього обліку і фінансового контролю включає:

- контроль за веденням виробничого обліку;
- складання кошторису витрат, контроль за виплатою заробітної плати і податків;
- збір і обробка даних бухгалтерського обліку для внутрішнього управління фінансами і для надання даних зовнішнім користувачам;
- складання і контроль за правильністю фінансової звітності: балансу, звіту про прибутки і збитки, звіту про рух грошових коштів та ін.;
- аналіз фінансової звітності і використання його результатів для внутрішнього і зовнішнього аудиту;
- оцінка фінансового стану готелю на поточний період і її використання для прийняття оперативних управлінських рішень і з метою планування [42].

До функцій фінансового менеджменту готелю входить: □ аналіз фінансової звітності;

- прогнозування коштів;
- випуск акцій;
- одержання позик і кредитів;
- операції з інвестиціями;
- оцінка операцій злиття і поглинання фірм.

Відповідальність за досягнення кінцевих цілей фінансового менеджменту звичайно покладається у великих готелях на віце-президента з фінансових питань (Chief Financial Officer), що входить до складу Ради директорів, а в невеликих готелях -на заступника директора з фінансів [41, 42].

Віце-президенту з фінансових питань підпорядковуються скарбник і контролер з відповідним апаратом (службами, відділами, секторами). До функцій скарбника відноситься управління зовнішніми фінансами; до функцій контролера входить ведення внутрішнього обліку і фінансового контролю.

Найважливіші рішення, що приймаються в області фінансового менеджменту, відносяться до питань інвестування (investment decisions) і вибору джерел їхнього фінансування (financing decisions).

Фінансові служби займають важливе місце в загальній системі управління готелем. Не існує будь-якої установленної структури управління фінансами на рівні готелю: кожен з них сам визначає структуру управління і місце в ній фінансової служби залежно від своїх розмірів, правової форми організації, національних традицій тощо. Наприклад, у великому готелі заступнику генерального директора з фінансів підпорядковується фінансовий директор та головний бухгалтер [53].

До функцій фінансового директора входить:

- фінансовий аналіз і планування;
- фінансування;
- інвестиційна діяльність;
- управління коштами;
- управління дебіторською заборгованістю і кредитною політикою готелю;
- управління податками і резервами;
- дивідендна політика.

До функцій головного бухгалтера входить:

- бухгалтерський (фінансовий) облік;
- управлінський облік;
- інформаційне забезпечення управлінської діяльності;
- складання фінансової та податкової звітності;
- організація внутрішнього аудиту.

Інвестиційні рішення приймаються з таких питань, як:

- оптимізація структури активів, визначення потреб у їхній заміні або ліквідації;
- розробка інвестиційної політики, методів і засобів її реалізації;

- визначення потреб у фінансових коштах;
- планування інвестицій по готелю в цілому;
- розробка і затвердження інвестиційних проектів;
- управління портфелем цінних паперів.

Інвестиційні рішення передбачають виділення у фінансовому менеджменті двох видів фінансового управління: короткострокового і довгострокового, що мають свої специфічні риси [53].

Короткострокові інвестиційні рішення спрямовані на визначення структури капіталу готелю на поточний період, що відбивається в його балансі. Прийняття таких рішень вимагає від фінансових менеджерів глибоких професійних знань у сфері короткострокового фінансового управління готелем, вміння застосовувати обґрунтовані методи їхньої реалізації з урахуванням поточних тенденцій розвитку ринку [53].

Довгострокові інвестиційні рішення, що мають назву стратегічних, спрямовані на забезпечення успішного функціонування готелів у майбутньому і вимагають від фінансових менеджерів конкретних професійних знань, практичного досвіду і навичок у використанні сучасних методів аналізу для вибору оптимальних напрямків і шляхів розвитку готелів на перспективу з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку ринкової економіки.

У забезпеченні ефективної діяльності підприємства належну роль повинні відігравати банки.

6.2. Роль банків у забезпеченні функціонування підприємницьких структур.

Банки – це фінансові посередники, що акумулюють тимчасово вільні кошти, надають їх у кредит, здійснюють розрахунки та інші фінансові операції. Сукупність різних банків, що функціонують у державі, становить банківську систему.

З метою забезпечення функціонування суб'єктів господарювання банки здійснюють такі види операцій: відкриття і ведення рахунків суб'єктів

підприємницької діяльності, проведення безготівкових розрахунків, касові, кредитні, інвестиційні, трастові та інші операції.

Для забезпечення господарської діяльності та інших потреб готельно-ресторанних підприємств банки відкривають їм рахунки в національній та іноземних валютах. Клієнти мають право вільного вибору банку для відкриття власного рахунку за умови згоди банку. На сьогодні немає жодних обмежень щодо кількості банківських рахунків, які можуть відкривати підприємства.

Депозитні рахунки відкриваються на підставі укладення в письмовій формі договору банківського вкладу між банком і позичальником, а поточні рахунки відкриваються за договором банківського рахунку.

Депозитні рахунки – це рахунки, що відкриваються банком підприємствам та їхніми структурним підрозділам на визначений строк або без зазначення такого строку на відповідній платній основі. Проведення розрахункових операцій та видача коштів готівкою з депозитних рахунків юридичної особи забороняються. На підставі укладення договору банківського вкладу між власником рахунку та установою банку клієнт зобов'язується надавати банку в тимчасове користування певну суму вільних коштів, а банк - зберігати залучені грошові кошти, виплатити дохід у формі процентів у встановлений договором термін та повернути депозит разом із процентами у визначений договором строк.

Поточні рахунки відкривають підприємства всіх видів і форм власності, а також їх відокремлені підрозділи для зберігання грошових коштів і здійснення розрахунково-касових операцій за цими рахунками за допомогою платіжних інструментів відповідно до умов договору та вимог чинного законодавства.

Для відкриття поточних рахунків готельно-ресторанні підприємства подають установам банків такі документи:

- заяву на відкриття поточного рахунку встановленого зразка;
- копію свідоцтва про державну реєстрацію в органі виконавчої влади, засвідчену нотаріально або органом, який видав свідоцтво про державну реєстрацію (крім установ, що утримуються за рахунок бюджетів);

- копію належним чином зареєстрованого установчого документа (статуту, засновницького договору, установчого акта), засвідчену органом, що здійснив реєстрацію, або нотаріально;
- копію довідки про внесення юридичної особи до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України, засвідчену органом, що видав довідку, або нотаріально чи підписом уповноваженого працівника банку;
- копію документа, що підтверджує взяття підприємства на облік в органі державної податкової служби, засвідчену податковим органом або нотаріально чи підписом уповноваженого працівника банку;
- довідку про реєстрацію в органах Пенсійного фонду України, засвідчену органом, що видав довідку, або нотаріально чи підписом уповноваженого працівника банку;
- довідку про реєстрацію у Фонді соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, засвідчену органом, що видав довідку, або нотаріально чи підписом уповноваженого працівника банку;
- картку зі зразками підписів і відбитка печатки, завірену нотаріально (до картки включаються зразки підписів осіб, яким відповідно до чинного законодавства чи установчих документів надано право розпорядження рахунком і підписання розрахункових документів).

Банки здійснюють безготівкові розрахунки в господарському обороті України між суб'єктами господарювання шляхом перерахування грошових коштів із поточних рахунків платників на поточні рахунки одержувачів. Клієнти можуть давати банкам доручення на перерахування грошей зі своїх рахунків лише в межах наявних на цих рахунках коштів.

Основні форми розрахункових документів, за якими здійснюються безготівкові розрахункові операції, такі:

- платіжне доручення – письмове розпорядження платника банківській установі, що його обслуговує, перерахувати відповідну суму

грошових коштів із його рахунку;

– платіжна вимога-доручення – комбінований розрахунковий документ, що складається з двох частин: вимоги постачальника до покупця оплатити вартість відвантаженої йому продукції чи виконаних робіт, наданих послуг та доручення покупця своєму банку перерахувати з його рахунку відповідну суму на користь постачальника;

– чек – письмове доручення власника рахунку (чекодавця) банківській установі (банку-емітенту) переказати кошти з рахунку чекодавця на рахунок пред'явника чека (одержувача коштів) чи оплатити пред'явнику чека зазначену в чеку суму;

– акредитив – розрахунковий документ із дорученням однієї кредитної установи іншій здійснити за рахунок спеціально задепонованих коштів оплату товарно-транспортних документів за відвантажений товар, причому документи постачальника оплачуються банком тільки на умовах, передбачених в акредитивній заяві покупця;

– платіжна вимога – письмове розпорядження одержувача коштів обслуговуючому його банку списати кошти з рахунку платника без згоди останнього;

– інкасове доручення – це розрахунковий документ, який складають фінансові органи, банки, підприємства в тих випадках, коли їм надане право безспірного стягування коштів;

– вексель – письмове безумовне зобов'язання, боргова розписка стандартної форми, що дає право її власнику вимагати сплати визначеної у векселі суми від особи, яка видала вексель, у визначений строк та у визначеному місці.

Розрахункові документи повинні відповідати вимогам встановлених стандартів. Підприємство, виходячи зі встановлених можливостей, може подавати в банк розрахунковий документ як у паперовій формі, так і у формі електронного розрахункового документа. Розрахункові документи, що подаються в банк, повинні бути правильно заповнені, в іншому випадку банк їх

не приймає до виконання. Розрахунки за документами, що надійшли до банку протягом операційного дня, здійснюються банком того ж дня, а за документами, що надійшли до банку після завершення операційного дня, банк здійснює наступного дня. Якщо рахунки клієнтів відкриті в різних банках, то міжбанківські розрахунки проводяться за допомогою кореспондентських відносин. Усі міжбанківські розрахунки в Україні здійснюються через систему електронних платежів НБУ.

Установи банків здійснюють контроль за дотриманням правил розрахунків, а також станом розрахунків у підприємств.

Незважаючи на інтенсивний розвиток сучасних платіжних систем і форм безготівкових розрахунків, велика частка в грошовому обороті вітчизняних підприємницьких структур припадає на готівкові кошти.

Касове обслуговування являє собою прийняття готівкових коштів від клієнтів і зарахування їх на відповідні банківські рахунки та видачу з клієнтських рахунків через касу банку готівкових коштів за розпорядженнями клієнтів на цілі, передбачені законодавством. Банки виконують касові операції на основі єдиних правил, встановлених НБУ, що визначають порядок прийняття, видачі, перерахування, упакування, зберігання, обліку грошей.

Для прийому, зберігання і видачі грошей та цінностей кожен банк має касовий відділ. При обслуговуванні рахунків суб'єктів підприємницької діяльності банки здійснюють видаткові вхідні касові операції.

Виходячи з потреби прискорення обігу готівкових коштів і своєчасного їх надходження до кас банків для підприємств, що здійснюють операції з готівкою в національній валюті, встановлюються ліміт каси та строки здавання готівкової виручки (готівки). Банкам і підприємцям ліміт каси та строки здавання готівкової виручки (готівки) не встановлюються.

Підприємства можуть тримати в позаробочий час у своїх касах готівкову виручку (готівку) в межах, що не перевищують установлений ліміт каси. Готівка, що перевищує встановлений ліміт каси, обов'язково здається до банків

для її зарахування на банківські рахунки (на будь-який банківський рахунок підприємства (підприємця) на його вибір).

Підприємства мають право зберігати у своїй касі готівку, одержану в банку для виплат, що належать до фонду оплати праці, а також пенсій, стипендій, дивідендів, понад установлений ліміт каси протягом трьох робочих днів, уключаючи день одержання готівки в банку. Для проведення цих виплат працівникам віддалених відокремлених підрозділів підприємств залізничного транспорту та морських портів готівка може зберігатися в їхніх касах понад установлений ліміт каси протягом п'яти робочих днів, уключаючи день одержання готівки в банку. Готівка, що одержана в банку на інші виплати, має видаватися підприємством своїм працівникам у той самий день. Суми готівки, що одержані в банку і не використані за призначенням протягом установлених вище строків, повертаються підприємством до банку не пізніше наступного робочого дня банку або можуть залишатися в його касі (у межах установленого ліміту).

Строки здавання підприємствами готівки для її зарахування на рахунки в банках визначаються підприємством і встановлюються за погодженням з відповідним банком (у якому відкрито рахунок підприємства, на який зараховуються кошти).

Кожне підприємство визначає ліміт каси з урахуванням режиму і специфіки його роботи, віддаленості від банку, обсягу касових оборотів (надходжень і видатків) за всіма рахунками, установлених строків здавання готівки, тривалості операційного часу банку, наявності домовленості підприємства з банком на інкасацію тощо. Для підприємств, які мають строк здавання готівки в банк щодня (у день її надходження до каси) (це підприємства торгівлі, громадського харчування, побутового обслуговування, транспорту та ін.) або наступного дня від дня її надходження до каси (для підприємств, у яких час закінчення робочого дня (зміни), що встановлений правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіками змінності відповідно до законодавства України, не дає змогу забезпечити здавання

готівки в день її надходження), - у розмірах, що потрібні для забезпечення їхньої роботи на початку робочого дня, але не більше розміру середньоденного надходження готівки до каси (за три будь-які місяці поспіль з останніх дванадцяти). Для підприємств, що розташовані в населених пунктах, де немає банків, і мають строк здавання готівки в банк не рідше ніж один раз на п'ять робочих днів, – у розмірах, що залежать від установлених строків здавання готівки та її суми, але не більше п'ятикратного розміру середньоденних надходжень готівки (за три будь-які місяці поспіль з останніх дванадцяти).

Підприємства, що виробляють та перероблюють сільськогосподарську продукцію можуть установлювати (переглядати) ліміт каси на період заготівлі та перероблення сільськогосподарської продукції згідно з фактичними показниками їхніх касових оборотів (надходжень або видачі готівки) за будь-які три місяці сезону виробництва (перероблення) сільськогосподарської продукції попереднього року. Ліміт каси підприємства сфери грального бізнесу, включаючи гральні будинки, казино, ігрові автомати з грошовим виграшем тощо, установлюють з урахуванням особливостей діяльності та режиму роботи цих закладів відповідно до затвердженого положення про призовий фонд, як правило, у межах відповідного середньоденного показника. За рішенням керівника підприємства сфери грального бізнесу або уповноваженої ним особи дозволяється встановлювати ліміт каси з перевищенням визначеного середньоденного показника, але не більше суми максимально можливого виграшу клієнта.

Операції з обслуговування готівково-грошового обороту клієнтів проводяться через операційні каси банків. Прийом готівки здійснюється денними і вечірніми прихідними касами за такими документами, як оголошення на внесення готівки з видачею квитанції та прибутковий касовий ордер. Видача грошей із кас банку здійснюється видатковими касами й оформляється грошовими чеками та видатковими касовими ордерами.

Денні каси проводять прийом готівкових коштів протягом операційного дня. Для організації прийому готівки після завершення операційного дня в усіх

банках працюють вечірні каси. Видаткових операцій вони не проводять, а прийняті гроші зараховуються на рахунки власників не пізніше наступного дня.

Кредитні операції – вид активних операцій, пов'язаних із наданням клієнтам коштів у тимчасове користування або прийняттям зобов'язань про надання коштів у тимчасове користування за певних умов, а також надання гарантій, урахування векселів тощо. Кредитні операції, як правило, забезпечують банкам основну частину їхніх доходів.

Інвестиційні операції банків передбачають:

- купівлю цінних паперів на продаж;
- купівлю цінних паперів на інвестиції, тобто для їх утримання до настання строку погашення й отримання дивідендного доходу;
- довгострокові вкладення капіталу банку в асоційовані компанії, де банк володіє 20% або більшою частиною їх капіталів і на його частку виплачуються дивіденди;
- вкладення капіталу в дочірні компанії, при цьому банк повинен володіти 50% або більшою частиною їхніх капіталів і на його частку виплачуються дивіденди.

Трастові (довірчі) операції – операції банків, пов'язані з управлінням майном, виконанням інших послуг в інтересах і за дорученням клієнта на правах його довіреної особи. Трастові операції для підприємств включають розпорядження портфелем цінних паперів підприємств, заставленим майном, під яке підприємства випускають облігації; тимчасове управління справами підприємства в разі його реорганізації; агентські операції з виплати дивідендів на акції корпорацій, процентів на облігації. Крім того, банк може здійснювати збереження цінностей клієнтів у власному депозитарії; ведення реєстрів власників цінних паперів; розміщення цінних паперів, емітованих клієнтами, за їхніми дорученнями тощо, за що стягує плату у вигляді комісії. А також пропонує своїм клієнтам консультаційні послуги - надання роз'яснень, інформації, рекомендацій із різноманітних банківських, правових, фінансових питань, проблем ведення бізнесу тощо.

Роль банків у системі підприємництва значною мірою проявляється в процесі кредитування ними суб'єктів господарювання.

За своєю сутністю кредит – це економічні відносини, що виникають між економічними суб'єктами у зв'язку з переданням один одному в тимчасове користування вільних коштів на засадах добровільності, повернення і платності. Економічною основою кредиту є мобілізація й нагромадження тимчасово вільних коштів і формування з них позичкового капіталу. У кредитних відносинах беруть участь дві сторони - кредитор і позичальник, які називаються суб'єктами кредитної угоди; а ті грошові чи матеріальні цінності, витрати чи проекти, стосовно яких укладається кредитна угода, є об'єктами кредитування.

Кредитні відносини не змінюють власника цінностей, з приводу яких вони виникають. Кредитор залишається власником переданої в борг власності, а позичальник одержує її лише в тимчасове розпорядження, після чого повинен повернути власникові. Суб'єкти, які хочуть вступити в кредитні відносини, повинні бути економічно самостійними, здатними нести майнову відповідальність один перед одним, мати взаємний інтерес у співробітництві між собою.

За умов товарного виробництва кредит є обов'язковим атрибутом підприємницької діяльності. Кредитна підтримка сприяє утворенню і становленню нових підприємств малого та середнього бізнесу, запровадженню нових технологій і вдосконаленню видів підприємницької діяльності.

Кредит необхідний для підтримки безперервного кругообігу фондів підприємств із метою компенсації тимчасового розриву між виробничим циклом і періодом реалізації продукції, між здійсненням поточних витрат і надходженням виручки.

Необхідність кредиту зумовлюється особливостями індивідуального кругообігу засобів підприємства, що пов'язані з коливаннями потреби в додаткових коштах. Ці особливості визначаються як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами. До об'єктивних факторів відносять: галузеву

належність підприємства, характер виробничого процесу, умови постачання матеріалів і сировини, сезонність виробництва. До суб'єктивних факторів відносять: рівень організації виробництва, рівень організації збуту і постачання, інші фактори.

У кругообігу капіталів, що забезпечують відтворення основних фондів, також наявні коливання. Вони зумовлені невідповідністю між потребою у великих одномоментних капітальних витратах і поступовим характером відновлення їхньої вартості. Тому кредит дає змогу здійснити капітальні вкладення ще до того часу, як суб'єкт господарювання нагромадив власні кошти.

За користування кредитом позичальники сплачують процент, суму якого не включають до собівартості продукції, а відносять до витрат фінансової діяльності підприємства. У податковому обліку витрати підприємства на сплату відсотків за користування кредитом відносять до складу валових витрат підприємства, в наслідок чого зменшується сума об'єкта оподаткування податку на прибуток.

Кредиторами підприємства можуть бути банки, небанківські установи (лізингові, інвестиційні, факторингові, страхові компанії, кредитні спілки, ломбарди), інші підприємства, держава, міжнародні фінансово-кредитні організації, а формами кредитування – грошова і товарна.

Основна частка кредитів надається банками. Банківський кредит являє собою економічні відносини між банком і позичальником з приводу надання коштів у тимчасове користування на умовах повернення та платності. Банки надають позики суб'єктам господарювання всіх форм власності на умовах, передбачених кредитним договором. Банківська система через надання кредитів організовує й обслуговує рух капіталу, забезпечує його залучення й перерозподіл у ті сфери виробництва й обігу, де виникає дефіцит капіталу.

Видача банками кредитів суб'єктам підприємницької діяльності здійснюється за дотримання принципів цілеспрямованості, терміновості, забезпечення, диференціювання та платності.

Суть принципу цілеспрямованості, або цільового використання кредиту, полягає в тому, що останній має використовуватися лише на визначені цілі - на задоволення тимчасової потреби позичальника в додаткових коштах. На практиці цей принцип знаходить відображення у відповідному розділі кредитного договору, що встановлює конкретну мету позички й дозволяє здійснювати банківський контроль за дотриманням цієї умови позичальником.

Принцип терміновості повернення кредиту передбачає повернення кредиту в заздалегідь обумовлений термін. Строк кредитування встановлюється відповідно до періоду окупності здійснюваних витрат і можливостей позичальника отримати дохід для погашення кредиту та процентів за користування ним. Дотримання цього принципу є важливим для всіх суб'єктів кредитних відносин. Для банківських установ своєчасне повернення наданих у позику коштів є важливим фактором підтримки належного рівня ліквідності, можливості забезпечення виконання своїх зобов'язань перед вкладниками і кредиторами. Для кожного клієнта дотримання принципу строковості, по-перше, дозволяє дотримуватися своїх комерційних інтересів і не сплачувати додаткових процентів за прострочення позики, по-друге, позначається на можливостях одержання нових кредитів.

Принцип забезпечення кредиту виражає можливість реалізації майнових інтересів кредитора щодо наданих у тимчасове користування коштів у разі відсутності в позичальника можливостей повернення кредиту. В сучасних умовах використовують забезпечення у формі застави майна та майнових прав, гарантій, а також договору страхування банківського ризику непогашення кредиту.

Принцип диференційованості кредиту означає зважений підхід банку до різних категорій потенційних позичальників. Диференціація кредитування здійснюється на основі аналізу кредитоспроможності потенційних боржників, характеру їхнього забезпечення, прибутковості вкладень у тих чи інших позичальників, тривалості використання кредитних ресурсів останніми тощо.

Принцип платності означає необхідність не лише прямого повернення позичальником отриманих у банку коштів, але й оплати права на їх використання. Реалізація цього принципу здійснюється через механізм позичкового процента. Банківський позичковий процент відображає економічні відносини перерозподілу й привласнення банком частини прибутку, що створюється на підприємствах-позичальниках унаслідок продуктивного використання наданої позики. Отже, джерелом сплати процента є додаткова вартість, що створюється в процесі використання позики. Розмір процентних ставок за кредитами, наданими вітчизняними банками суб'єктам господарювання, за 2005-2018 роки та січень-серпень 2019 року показаний нижче.

Таблиця 6.1

Процентні ставки за новими кредитами резидентам (крім інших депозитних корпорацій) за секторами економіки

Період	у тому числі, без урахування овердрафту			
	обсяги, млн грн	процентна ставка, %	у тому числі	
			у національній валюті	в іноземній валюті
1	2	3	4	5
2005	355 815	14,1	16,0	11,6
2006	494 758	13,6	15,1	11,3
2007	768 965	13,0	13,9	11,3
2008	868 542	15,5	17,6	11,6
2009	717 061	17,7	20,5	9,9
2010 ⁵	991 849	13,7	14,6	10,6
2011	1 138 941	13,4	15,0	9,2
2012	1 191 530	14,7	17,8	8,5
2013	1 434 974	13,6	15,9	9,4
2014	1 294 019	14,4	17,1	9,0
2015	1 253 673	16,6	21,2	8,9
2016	1 496 685	14,8	17,4	8,8
2017	1 486 042	13,6	15,3	7,5
2018	2 127 602	16,7	18,9	5,9
серпень	187 266	17,2	18,8	5,9
вересень	168 335	18,1	20,7	5,9
жовтень	203 147	17,0	20,5	5,4
листопад	234 621	17,1	20,7	5,0
грудень	214 439	17,6	21,9	5,7

2019				
січень	207 453	17,0	21,0	5,2
лютий	196 538	16,2	18,9	5,7
березень	199 187	16,6	18,9	6,2
квітень	200 112	16,7	19,1	5,4
травень	201 775	16,9	19,4	5,3
червень	183 653	16,4	19,5	5,5
липень	217 829	16,6	19,9	5,3
серпень	208 585	18,2	21,0	5,4

Кредити, що надаються банками, класифікують за різними ознаками.

За строками надання банківські кредити поділяються на короткострокові (до 1 року), середньострокові (до 3 років), довгострокові (понад 3 роки).

Короткострокові кредити надаються позичальникам на цілі поточної господарської діяльності в разі виникнення в них тимчасових фінансових труднощів у зв'язку із витратами, що не забезпечені надходженнями коштів у відповідному періоді. Середньострокові кредити надаються на оплату обладнання, на поточні витрати, фінансування капіталовкладень. Довгострокові кредити - на фінансування капітальних витрат на реконструкцію, модернізацію та розширення діючих основних фондів, будівництво нових об'єктів та ін.

За строками погашення кредити бувають: строкові, прострочені (кредити, термін повернення яких, встановлений у кредитному договорі, закінчився, а борг ще не повернуто кредитору), пролонговані (кредити, стосовно яких на прохання позичальника банк прийняв рішення про перенесення на пізніший строк повернення боргу), до запитання (кредити, що видаються на невизначний термін), онкольний (погашається на першу вимогу банку).

За валютою виділяють кредити в національній та в іноземній валютах.

За характером виплати відсотка розрізняють кредити з фіксованим, плаваючим, змішаним відсотком.

За забезпеченням кредити бувають: забезпечені заставою (майном, майновим правами, цінними паперами), з гарантійним забезпеченням, з іншим

забезпеченням (іпотека, поручництво, страхова угода), незабезпечені (бланкові).

Залежно від кількості кредиторів розрізняють: кредити, що надаються одним банком, консорційні кредити (кредити, що надаються консорціумом банків, у якому один із банків виконує роль менеджера, збирає з банків-учасників необхідну клієнтові суму кредиту), паралельні кредити (надаються одному клієнту кількома банками на однакових, заздалегідь погоджених договірних умовах).

За ступенем ризику кредити поділяють на такі:

- стандартні - з мінімальним ступенем ризику,
- нестандартні, до яких належать кредити під контролем, субстандартні, сумнівні та безнадійні.

За формою розрізняють лізингові (довгострокові кредити в майновій, товарній формі з приводу надання довгострокової оренди), *іпотечні* (надаються під заставу нерухомого майна), *бланкові кредити* (незабезпечені кредити, що надаються фінансово стійким підприємствам на термін 1-10 днів).

Залежно від мети використання кредити поділяються на кредити для формування обігових коштів та кредити на фінансування основних фондів, приватизацію державного майна.

За методами надання: кредити, що надаються в разовому порядку (коли рішення про надання кредиту приймається банком окремо щодо кожної позики клієнта), відповідно до відкритої кредитної лінії (надання позичальнику кредиту протягом певного часу в розмірах, що не перевищують заздалегідь обумовленої суми - ліміту кредиту), гарантійні (із заздалегідь обумовленою датою надання чи в разі виникнення потреби).

За способами погашення кредити поділяються на такі, що погашаються поступово або частинами; такі, що погашаються одним платежем після закінчення терміну; такі, що погашаються відповідно до умов кредитного договору.

Кредитні ресурси банків, за допомогою яких вони мають змогу надавати позики підприємствам, формуються за рахунок їхніх власних, а також залучених коштів. До залучених коштів входять залишки грошових коштів на поточних, депозитних та інших рахунках юридичних і фізичних осіб, кредитів Національного банку, міжбанківських кредитів інших комерційних банків тощо.

Найважливішими етапами процесу банківського кредитування є:

- розгляд заявки на кредитування;
- оцінка кредитоспроможності та фінансового стану позичальника;
- підготовка й укладання кредитного договору;
- процедура надання кредиту;
- повернення кредиту;
- контроль за виконанням умов кредитного договору.

Для одержання кредиту позичальник звертається до банку з заявкою (клопотанням), у якій обумовлюються сума, мета, вид, термін кредиту, його забезпечення. Банк вимагає, щоб до заяви були долучені супровідні документи, повний перелік яких залежить від конкретного об'єкта кредитування. Основні з них такі:

- копія свідоцтва про державну реєстрацію;
- копія установчих документів;
- фінансова звітність за останні 3 роки (баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів);
- бізнес-план, техніко-економічне обґрунтування заходу;
- матеріали аудиторських перевірок за 3 роки;
- відомості про раніше отримані кредити та відсутність заборгованості за ними;
- копії договорів на постачання та реалізацію відповідних товарів, послуг;
- документація на предмет застави, гарантії, поручительства, страхування тощо.

На основі ознайомлення з документами банк оцінює сильні та слабкі сторони майбутнього позичальника, робить початковий висновок про можливість видачі кредиту.

Для надання кредиту важливе значення має оцінка кредитоспроможності та фінансового стану позичальника.

Кредитоспроможність банківських клієнтів означає такий їхній юридичний статус і фінансово-господарський стан, що дають впевненість у здатності й готовності позичальників отримати та повернути кредити відповідно до умов договору.

Критерії оцінки фінансового стану позичальника встановлюються кожним вітчизняним банком самостійно з урахуванням рекомендацій НБУ. У кожному комерційному банку мають бути визначені ґрунтовні й технічно виражені критерії економічної оцінки фінансової діяльності клієнтів на основі порівняльного аналізу їхніх балансів, звітів про фінансові результати та ін.

З метою оцінки фінансового стану та кредитоспроможності позичальника – юридичної особи – НБУ пропонує враховувати чітко визначені об'єктивні показники діяльності клієнта:

- платоспроможність (коефіцієнти миттєвої, поточної та загальної ліквідності);
- фінансову стійкість (коефіцієнти маневреності власних коштів, співвідношення власних і залучених коштів);
- обсяг реалізації;
- прибуток та збиток (у динаміці);
- рентабельність (у динаміці);
- собівартість (у динаміці);
- обороти за рахунками (співвідношення надходжень на рахунки позичальника та суми кредиту, наявність рахунків у інших банках, наявність неплатежів (у динаміці);
- склад і динаміку дебіторської та кредиторської заборгованості (за останній звітний та поточні роки);

– кредитну історію (погашення кредитної заборгованості в минулому, наявність діючих кредитів).

Також необхідно враховувати чинники суб'єктивного характеру: ефективність управління підприємством, його ринкову позицію й залежність від циклічних і структурних змін в економіці, галузі; наявність держзамовлень і державної підтримки позичальника, професіоналізм керівництва та його ділову репутацію; іншу інформацію.

Для доповнення аналізу фінансового стану клієнта й визначення джерел погашення кредиту банки проводять аналіз грошових потоків клієнта, що є безпосередньо джерелом погашення кредиту. Метою аналізу є оцінка кредитного ризику на підставі звітних показників, порівняння надходжень і витрат за певний період.

Таблиця 6.2

Показники, які НБУ рекомендує застосовувати банкам для оцінки фінансового стану позичальників - юридичних осіб

Показник	Формула розрахунку	Нормативне
Коефіцієнт миттєвої	Високоліквідні активи — Поточні зобов'язання	Не менше
Коефіцієнт поточної ліквідності	(Високоліквідні активи + дебітори + векселі одержані) - Поточні зобов'язання	Не менше 0,5
Коефіцієнт загальної	Оборотні активи — Поточні зобов'язання	Не менше 2,0
Коефіцієнт	(Власний капітал - необоротні активи) —	Не менше 0,5
Коефіцієнт	Зобов'язання — Власний капітал	Не більше 1,0
Рентабельність активів	Чистий прибуток— Активи	Оцінюється в
Рентабельність продажу	Чистий прибуток— Обсяг реалізації продукції	Оцінюється в
Достатність грошових	$[(N_{cm} \times n) - (Zm \times n) - Zi]$ - Сума кредиту і	Не менше 1,5

Примітка.

Високоліквідні активи – грошові кошти та поточні фінансові інвестиції.

Поточні зобов'язання – короткострокові кредити і розрахунки з кредиторами.

N_{cm} – середньомісячні надходження на всі рахунки позичальника протягом трьох останніх місяців (крім кредитних коштів).

Zm – щомісячні умовно-постійні зобов'язання.

Зі – податкові та інші платежі перед кредиторами, які мають бути сплачені з рахунку позичальника протягом строку дії кредитної угоди.

n – строк дії кредитної угоди.

Стійке перевищення надходжень над витратами свідчить про кредитоспроможність клієнта. Приплив коштів проходить в основному у вигляді одержання виручки від реалізації товарів, робіт, послуг; авансованих платежів від покупців; короткострокових кредитів; реалізації основних активів. Відплив грошових коштів проходить внаслідок оплати праці, відрахувань на соціальні потреби, розрахунків із бюджетом, погашення кредитів і сплати процентів по них, оплати основних активів.

За результатами оцінки фінансового стану банк зараховує позичальника до відповідного класу.

Клас А – фінансова діяльність позичальника дуже добра, що свідчить про можливість своєчасного виконання зобов'язань за кредитними операціями, зокрема погашення основної суми боргу та відсотків за ним відповідно до умов кредитного договору, економічні показники в межах установлених значень, відмінна ділова репутація керівництва, бездоганна кредитна історія.

Клас Б – фінансова діяльність позичальника близька до класу А, але ймовірність підтримування її на цьому рівні протягом тривалого часу є низькою, позичальники потребують більшої уваги через потенційні недоліки, що ставить під загрозу достатність надходжень для обслуговування боргу та стабільність одержання позитивного фінансового результату їхньої діяльності.

Клас В – фінансова діяльність задовільна і потребує більш детального контролю. Надходження коштів і платоспроможність позичальника свідчать про ймовірність несвоєчасного погашення боргу в повній сумі та в строки, передбачені договором, однак спостерігається можливість виправлення ситуації та поліпшення фінансового стану.

Клас Г – фінансова діяльність незадовільна (економічні показники не відповідають встановленим значенням), і спостерігається її нестабільність

протягом року, високий ризик значних збитків, низька ймовірність своєчасного й повного погашення боргу.

Клас Д – фінансова діяльність незадовільна, наявні збитки, показники не відповідають установленим значенням, забезпечення кредиту є неліквідним, відсутня ймовірність своєчасного й повного погашення боргу.

На етапі підготовки до укладання кредитного договору банк визначає вид кредиту, суму, термін, способи видачі й погашення, вид забезпечення, процентну ставку за користування кредитом і приймає кінцеве рішення про можливість надання кредиту. Важливою проблемою для банку у зв'язку з цим є визначення ступеня допустимості й виправданості кредитного ризику та розроблення заходів, що знижують можливість втрат від проведення даної кредитної операції (зменшення розміру кредиту, що надається одному позичальнику, страхування кредитів, одержання достатнього забезпечення шляхом укладання договору застави, надання позичальником довірчих послуг, гарантій інших організацій, формування резерву від можливих втрат за даною кредитною операцією), оскільки невірна оцінка ризику матиме несприятливі фінансові наслідки для банку.

Банк проводить оцінку якості забезпечення кредиту, що в разі неповернення позичальником наданих у позику коштів є важливим джерелом відшкодування боргу. Вітчизняні банки використовують такі основні форми забезпечення повернення кредиту як застави рухомого й нерухомого майна, гарантії третіх осіб, страхування ризику неповернення позики тощо.

До матеріального забезпечення банки ставлять такі вимоги: можливість оцінки забезпечення, висока ліквідність, невеликі витрати банку на зберігання чи реалізацію майна. Необхідною умовою використання застави майна як форми забезпечення кредиту є перевищення величини вартості застави над вартістю наданого кредиту; важливе значення має при цьому проведення правильної ринкової оцінки вартості предмета застави.

При встановленні процентних ставок вітчизняні банки враховують нині цілий ряд факторів, які умовно можна поділити на зовнішні (не залежать від

комерційного банку) і фактори, пов'язані з діяльністю банку та позичальника. До перших слід віднести: циклічність розвитку ринкової економіки, темпи інфляційних процесів, середню ставку по міжбанківському кредиту, ефективність державного кредитного регулювання, динаміку грошових накопичень фізичних та юридичних осіб, динаміку виробництва й обігу та інше. До других - середню ставку, що сплачується банком за депозитними рахунками, структуру кредитних ресурсів, вид і строковість кредиту, платоспроможність, надійність позичальника, ризик банку в залежності від забезпечення кредиту та інші.

Строки користування залежать від характеру об'єкта кредитування, забезпечення банку кредитними ресурсами, їх складу та структури за строками залучення, платоспроможності позичальників, рівня фінансової стійкості банку.

Розмір кредиту визначається банком разом із позичальником з урахуванням прогностичних обсягів виробництва чи реалізації продукції, капітального будівництва та інших показників.

Розробляється також графік погашення кредиту. Погашення кредиту передбачає повернення основної суми боргу і нарахованих відсотків.

Кредитні взаємовідносини між банком і позичальником регулюються в кредитному договорі, що укладається в письмовій формі. Документальне оформлення кредитної угоди є дуже важливим, бо неправильне її оформлення може призвести до втрат чи збільшення кредитного ризику. Типова кредитна угода містить такі положення:

- предмет договору (мету, суму, строк погашення кредиту та процентів за користування ним тощо);
- умови забезпечення кредиту;
- зобов'язання банку (відкриття рахунку, надання консультацій, перевірка забезпечення та цільового використання кредиту);
- зобов'язання позичальника (використання на вказані цілі, повернення кредиту в строк, подання інформації про хід виконання угоди, подання звітності);

- права банку (перевірка використання кредиту та забезпечення, можливість розірвання угоди);
- права позичальника (дострокове погашення, можливість відстрочення);
- особливі умови договору (перерахування суми кредиту, зміна процентів за користування кредитом, зміна умов договору, спірні питання);
- реквізити сторін.

Відповідно до договору кожна зі сторін бере на себе певні обов'язки, володіє певними правами щодо контролю за дотриманням договірних умов і відповідає за їхнє виконання.

Кредити видаються, як правило, із простого позичкового рахунку в безготівковій формі шляхом оплати розрахункових документів на умовах контрактів.

Кредити можуть видаватися на основі простих і складних процентних ставок. У банківській практиці прийнято видавати кредити строком до одного року за простими процентними ставками, а строком більше одного року - за складними процентними ставками.

Вартість користування кредитом за простими процентами можна обчислити за формулою:

$$CB = \frac{CK \times r \times n}{T \times 100\%} \quad (6.1)$$

де СВ – вартість користування кредитом у грошовій оцінці, СК – сума кредиту, r – річна відсоткова ставка, %, n – кількість днів нарахування, T – максимальна кількість днів у році за умови договору.

Наприклад, банк надав підприємству кредит на суму 150 000 грн. під 20% річних (за умови нарахування простого відсотка). Вартість користування кредитом, яка буде нарахована підприємству за 3 місяці (92 дні), становитиме

$$\frac{150000 \times 20\% \times 92}{365 \times 100\%} = 7561,6 \text{ грн.}$$

Нарахування складних відсотків означає, що нараховані відсотки додаються до основної суми боргу і на нарощену суму в свою чергу

нараховуються відсотки, при цьому застосовується така формула:

$$НСК = СК \times (1 + r \div 100\%)^n,$$

де НСК - нарощена сума кредиту, тобто сума кредиту разом із нарахованими відсотками; СК – початкова сума кредиту; r – річна відсоткова ставка, %; n – кількість років.

Наприклад, банк надав позику підприємству на суму 200 000 грн. на 3 роки під 25% річних. Загальна сума позики разом із нарахованими відсотками через 3 роки (у випадку складного відсотка) буде становити $200\,000 \times (1 + 25\% - 100\%)^3 = 390\,625$ грн.

Кредит може погашатися повністю одноразовим платежем після закінчення терміну дії кредитної угоди або поступово (частинами) протягом усього терміну дії кредитної угоди. Відсоток нараховується на суму непогашеного кредиту.

Первинним джерелом погашення кредиту є доходи позичальника. У разі фінансової неспроможності позичальника повернути кредит джерелом відшкодування наданих у позику коштів для банку може виступати виручка від реалізації заставленого майна, перерахування коштів гарантом або страховою компанією.

Протягом усього строку кредитування до повного погашення кредиту кредитний працівник банку здійснює супровід кредитних проектів, тобто контроль за виконанням умов кредитного договору:

- перевіряє цільове використання наданих коштів, тобто відповідність платіжних документів, наданих позичальником для сплати з позичкового рахунку, цілям, зазначеним у кредитній угоді;

- проводить виїзні перевірки з метою перегляду первинних документів: перевіряє факт одержання матеріальних цінностей на підставі даних складського обліку, журналів-ордерів, головної книги та їх фактичне місцезнаходження;

- здійснює щоквартальні перевірки наявності та вартості майна, переданого в заставу;

– оцінює якість кредитної заборгованості та визначає клас позичальника з метою повноти формування резерву на відшкодування можливих втрат за кредитними операціями;

– для уникнення можливих труднощів при погашенні кредиту та процентів відслідковує та фіксує зміни фінансового стану позичальника:

а) проводить аналіз бухгалтерської та фінансової звітності за методикою оцінки позичальника;

б) відслідковує грошові потоки на рахунках клієнта і в разі відхилень вимагає в позичальника відповідних коригувань;

в) здійснює контроль за нарахуванням процентів і їх сплатою.

Крім банківського кредитування, є і небанківські форми кредитування.

6.3. Форми небанківського кредитування, їх характеристика.

Господарюючі суб'єкти в процесі здійснення виробничо-фінансової діяльності, крім банківського кредиту, можуть використовувати й інші види кредиту: комерційний, лізинговий, державний, міжнародних фінансових організацій.

Комерційний кредит - це угода між продавцем (кредитором) і покупцем (позичальником) щодо надання першим відстрочки платежу за товари, надані послуги, виконані роботи. Це товарна форма кредиту, що визначає відносини щодо перерозподілу матеріальних ресурсів між суб'єктами господарювання. Призначенням комерційного кредиту є прискорення реалізації товарів та одержання прибутку.

Традиційний механізм комерційного кредиту передбачає проведення кредитування з використання векселів, суть якого полягає в тому, що платник (позичальник) надає постачальнику (кредитору) комерційний вексель - фінансовий інструмент, цінний папір, що містить зобов'язання сплатити позичальником кредитору зазначену в векселі суму у визначений у векселі термін. Погашення кредиту може здійснюватися через оплату боржником

векселя, передаванням векселя іншій особі, шляхом переоформлення комерційного кредиту на банківський.

Крім того, комерційний кредит може здійснюватися шляхом записів вартості проданих у кредит товарів за відкритим рахунком. За цієї форми комерційного кредитування постачання наступної партії товарів можливе до моменту погашення попередньої заборгованості.

Сучасний механізм комерційного кредиту містить систему торгових знижок із покупної ціни товарів «сконто», яка використовується при оплаті вартості товарів протягом певного терміну після виписки рахунків, що заздалегідь визначається в контрактах.

Різновидом комерційного кредиту є податковий кредит, який являє собою відстрочку сплати підприємством податку до бюджету в календарному році.

Лізинговий кредит надається в товарній формі і являє собою довгострокову оренду майна. Це угода, за якою кредитор зобов'язується придбати майно і передати його в користування позичальнику на визначений термін за відповідну плату.

Виділяють три суб'єкти лізингових відносин:

- лізингодавець (кредитор) - суб'єкт підприємницької діяльності, який передає в користування майно за лізинговою угодою;
- лізингоотримувач (позичальник) - суб'єкт підприємницької діяльності, який одержує в користування майно за лізинговою угодою;
- продавець лізингового майна або його безпосередній виробник.
- Кредиторами при лізингу можуть бути лізингові компанії, банки та інші фінансово-кредитні установи.

Доцільність використання лізингу для лізингоотримувача:

- Він дозволяє організаціям, не вдаючись до залучення кредитів чи значних одноразових витрат власного капіталу, використовувати у виробництві нове технологічне обладнання й технології, а морально застаріле періодично поновлювати.

- Лізингоотримувач не залучає позичкового капіталу, що підвищує

його ліквідність, тобто підтримується оптимальне співвідношення власного та позичкового капіталів.

– Придбане в розстрочку обладнання дозволяє знизити і собівартість продукції, і базу оподаткування (оскільки лізингові платежі входять до складу валових витрат), і податкові платежі.

– Підприємству простіше отримати майно в лізинг, ніж кредит на його придбання, тому що об'єкт лізингу є заставою і право власності на нього має лізингодавець.

Залежно від особливостей здійснення лізингових операцій (ступеня окупності) виділяють оперативний і фінансовий лізинг. Фінансовий лізинг - це угода, яка передбачає протягом періоду своєї дії виплату лізингових платежів, що покривають повну вартість амортизації майна або більшу його частину, додаткові витрати та прибуток орендодавця (процент за лізинг). А при оперативному лізингу угода укладається на термін, менший за період амортизації орендованого майна, тому для нього характерне часткове відшкодування вартості майна, що здається в лізинг, і витрати лізингодавця не покриваються орендними платежами протягом одного лізингового контракту.

Державний кредит – це економічні відносини, що виникають між підприємством і державою щодо купівлі підприємством державних цінних паперів, а також отримання останнім бюджетних і позабюджетних кредитів.

Державне кредитування здійснюється шляхом надання бюджетних кредитів безпосередньо міністерствам, відомствам, іншим центральним органам державної виконавчої влади для фінансування підприємствами, об'єднаннями та організаціями (далі – позичальниками) через банківські установи в першу чергу пускових об'єктів, а також раніше розпочатих важливих новобудов виробничого призначення, технічного переозброєння і реконструкції діючих підприємств, незалежно від форм власності, на пріоритетних напрямках економіки відповідно до Концепції регулювання інвестиційної діяльності в умовах ринкової трансформації економіки. Воно є

прямим, цільовим, поворотним, строковим, в обов'язковому порядку забезпеченим заставою, поручительством або гарантією і здійснюється за рахунок коштів, передбачених на цю мету Державним бюджетом України.

Банки, що проводять фінансування, здійснюють державне кредитування будов і об'єктів тільки за умови отримання від позичальника необхідних для оформлення фінансування капітальних вкладень документів. Бюджетні кредити надаються для фінансування будов і об'єктів, проектні строки спорудження яких (або їх черг) не перевищують трьох років, а в окремих випадках - п'яти років.

Перелік будов і об'єктів виробничого призначення, що фінансуються за рахунок коштів Державного бюджету, визначає Міністерство економіки за погодженням з Міністерством фінансів на основі пропозицій міністерств, відомств, інших центральних органів державної виконавчої влади і подає його на затвердження Кабінету Міністрів України у складі Державної програми економічного і соціального розвитку України на плановий рік.

Організація роботи по обслуговуванню бюджетних кредитів, їх обліку та проведенню розрахунків з позичальниками здійснюється уповноваженими банками України. Міністерство фінансів перераховує міністерствам, відомствам, іншим центральним органам державної виконавчої влади на окремий рахунок кошти, в межах яких надається бюджетний кредит, згідно з затвердженою Державною програмою економічного і соціального розвитку України.

Міністерства, відомства, інші центральні органи державної виконавчої влади – замовники, яким надається бюджетний кредит, укладають з Міністерством фінансів (Головним управлінням державного казначейства) кредитну угоду, в якій визначаються умови надання позички та її гарантованого повернення у визначені кредитним договором терміни.

Погашення бюджетних кредитів починається через рік після закінчення будівництва, реконструкції або технічного переозброєння об'єкта кредитування

(його черги, пускового комплексу) і здійснюється щоквартально у термін не більше як за три роки.

Державне кредитування підприємств може здійснюватися для забезпечення післяприватизаційної фінансової підтримки. Приватизовані підприємства кредитуються Фондом державного майна України через уповноважені банки за рахунок коштів Державного позабюджетного фонду приватизації та коштів, передбачених Державною програмою приватизації.

Суб'єкти підприємницької діяльності можуть одержувати кредити від міжнародних фінансово-кредитних організацій, серед яких велику роль відіграють Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Німецько-український фонд, Фонд «Євразія», Фонд підтримки підприємств у нових незалежних державах, Агентство США з міжнародного розвитку та інші.

Основною метою кредитів Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) є сприяння розвитку підприємництва, роздержавлення та приватизація, фінансова підтримка малого та середнього бізнесу. Основними напрямками діяльності ЄБРР в Україні є надання прямих кредитів та участь у спільному (з іншими кредиторами) фінансуванні, інвестування акціонерного капіталу підприємств приватного та державного секторів, полегшення доступу підприємствам до внутрішніх та міжнародних ринків капіталу шляхом надання гарантій і сприяння в інших формах.

ЄБРР надає позики в доларах США для:

- довгострокового фінансування засобів виробництва та пов'язаного з ним збільшення оборотного капіталу;
- короткострокового фінансування витрат на імпортовану сировину та запасні частини для подальшої переробки або використання у виробництві;
- фінансування лізингу;
- короткострокового фінансування експортних контрактів.

Короткострокові позики надаються на термін до 12 місяців, а довгострокові – до 5 років з максимальною відстрочкою погашення до 2 років.

За рахунок коштів ЄБРР кредитуванню 131 підлягають тільки фінансово окупні та забезпечені заставою проекти.

Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР), який входить до Групи Світового банку, сприяє економічному зростанню країн, що розвиваються. Позики банку надаються під гарантії уряду на термін до 15-20 років і мають 5-річний термін відстрочення. МБРР кредитує інвестиційні проекти, метою яких є технічна реконструкція окремих існуючих підприємств певної галузі або регіону, створення нових підприємств або надання коштів на поповнення оборотних коштів підприємств. Основними напрямками кредитування є транспорт, зв'язок, енергетика, сільське господарство. При цьому чітко визначається перелік товарів, послуг і робіт, що закуповуватимуться за рахунок позики банку. При впровадженні інвестиційних проектів кредитна угода підписується між Україною та МБРР.

Німецько-український фонд, створений для мікрокредитування українських підприємств. Надає кредити терміном до двох років:

- мікропідприємствам та індивідуальним підприємцям без права створення юридичної особи;
- малим підприємствам із переважною часткою приватної власності;
- середнім підприємствам, які ведуть спільну діяльність з німецьким партнером (партнер володіє від 30 до 70% власного капіталу підприємства).

Позики можуть бути використані для фінансування оборотного капіталу або капіталовкладень.

Фонд «Євразія» надає кредити в іноземній валюті з низькою відсотковою ставкою підприємствам, що працюють у сфері виробництва, надання послуг, мають перспективні з економічної точки зору проекти. Максимальний розмір позики не перевищує 100 000 дол. США, максимальний період надання - 2 роки. Для отримання кредиту необхідна наявність застави, гарантій як забезпечення. Кредити надаються на закупівлю обладнання, сировини та матеріалів.

Фонд підтримки підприємств у нових незалежних державах сприяє розвитку малих і середніх приватних підприємств в Україні, Молдові, Білорусі. Фонд здійснює фінансування у формі часткової участі в статутному фонді та в формі позик у розмірі від 500 тис. до 5 млн. дол. США залежно від специфічних потреб проекту. Позики надаються на період від кількох місяців до п'яти років залежно від мети проекту.

Агентство США з міжнародного розвитку, маючи на меті створити можливості для зростання малого бізнесу в Україні, надає кредитну підтримку інвестиційним проектам на конкурентній основі для високотехнічних виробництв та мікрокредити.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Яка роль процесного підходу у розробці моделей управління підприємством?
2. В основі моделювання процесу «Управляти якістю» є системний підхід, який передбачає?
3. Визначте рішення про впровадження моделі СУЯ в управління організацією?
4. Як відбувається зворотній зв'язок у системі управління якістю?
5. Система управління якістю у своєму створенні і функціонуванні підпорядкована управлінському циклу?

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Сутність і основні принципи організації фінансів суб'єктів підприємництва.
2. Фінансові ресурси підприємства, їхня суть. Чому їх необхідно раціонально використовувати.
3. Види послуг банків суб'єктам підприємницької діяльності.
4. Роль кредиту в системі підприємництва.

5. Види банківських позик, їхня характеристика.
6. Основні етапи процесу банківського кредитування.
7. Показники діяльності позичальника, що враховуються банками під час оцінювання кредитоспроможності клієнта.
8. Особливості лізингового, комерційного, державного кредитування суб'єктів підприємницької діяльності. Кредитування міжнародними фінансово-кредитними організаціями.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

1. Побудова TOP-моделі бізнес-процесу, опис його головних продуктів, вхідних потоків, регламентів і ресурсів.
2. Побудова ланцюжка бізнес-процесів життєвого циклу, що демонструє створення доданої споживчої цінності.
3. Розширений опис продуктів процесів життєвого циклу і критеріїв, які свідчать про досягнення бажаних проміжних результатів.
4. Висновки: формулювання особливих переваг процесної моделі управління.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Основна ідея інтегрованого підходу до удосконалення бізнес-процесів базується на загальних ознаках:
 1. процесно-орієнтованих методів удосконалення бізнес-процесів
 2. оцінка якості виконання бізнес-процесів
 3. окремих частинах процесу
 4. існуючих організаційних структур
2. Показники якості процесу є найважливішою групою показників, що характеризують:
 1. стан його перебігу
 2. планування перебігу

3. організація перебігу
4. контроль перебігу

3. Здатність задовольняти потреби своїх клієнтів на попередньо обумовленому рівні при оптимальних витратах ресурсів – це:

1. якість бізнес-процесу
2. показники бізнес-процесу
3. ефективність бізнес-процесу
4. результативність бізнес-процесу

4. Основними цілями управління документуванням бізнес-процесів у організації є:

1. передача інформації, розповсюдження і збереження знань, підтвердження виконання раніше запланованого

2. передача інформації, збереження знань, підтвердження виконання раніше запланованого

3. розповсюдження і збереження знань, підтвердження виконання раніше запланованого

4. передача інформації, розповсюдження і збереження знань

5. Перелік документів, що регламентують виконання всіх робіт, функцій, що входять до складу процесу, розподіл відповідальності посадових осіб, персоналу за їх виконання; порядок взаємодії, послідовність виконання робіт і функцій це:

1. документація процесу
2. виконання процесу
3. якість процесу
4. показники процесу

6. Процес «Управляти персоналом» можна уявити як сукупність під-процесів:

1. організаційно-управлінські дії
2. фінансово-економічні дії
3. організаційно-економічні дії
4. економічно-управлінські дії

7. Моніторинг, вимірювання, аналіз і покращення має бути визначений і забезпечений для:

1. всіх процесів системи управління підприємством
2. прийняття рішень, що опираються на факти
3. того щоб мати можливість переконатися у результативній роботі організації і задоволеності зацікавлених сторін
4. гарантування доданої споживчої цінності в роботі організації

8. Визначте, що з наведених ознак характеризує стратегію підприємства:

1. сукупність стратегічних альтернатив розвитку
2. системна модель підприємства
3. спосіб розв'язання фінансових проблем підприємства
4. план, орієнтир, напрямок розвитку

9. Операцією є частина бізнес-процесу, що проходить при незмінності трьох факторів:

1. робочого місця, оброблюваного предмета й виконавця
2. робочого місця, системи управління й виконавця
3. системи управління, керівників структурних підрозділів й виконавців
4. керівників, спеціалістів й виконавців

10. Власник процесу - особа, що:

1. несе повну відповідальність за процес
2. несе не повну відповідальність за процес
3. несе часткову відповідальність за процес
4. контролює процес

РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ БАНКРУТСТВА СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО І РЕСТОРАННОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ.

7.1. Методичні підходи прогнозування та визначення ймовірності банкрутства підприємств

На сучасному етапі розвитку економіки, що уповільнюється заглибленням економічної кризи, що охопила більшість країн світу, питання визначення ймовірності банкрутства підприємств є особливо актуальним. В сучасній теорії та практиці досить широко розкриваються та досліджуються окремі питання методичних підходів оцінки ймовірності банкрутства з точки зору зарубіжного досвіду. Вітчизняні науковці пропонують відповідні методичні підходи оцінки та прогнозування ймовірності банкрутства з урахуванням зарубіжного досвіду.

На сьогодні є доцільним вивчення існуючого досвіду як на рівні країни, так і за її межами, його критичної оцінки, опрацювання та подальшого розвитку на перспективу з метою прогнозування ймовірності банкрутства діючих вітчизняних підприємств.

Банкрутство є закономірним явищем ринкової економіки - збиткові, неефективні та неплатоспроможні підприємства припиняють свою діяльність. Однак в сучасних нестабільних економічних умовах значна кількість підприємств опинилась у скрутному фінансовому становищі. Досить часто підприємства зазнають фінансового краху в зв'язку з непередбачуваністю до раптових кризових умов чи будь-яких інших змін у економіці. За умов економічної кризи питання визначення ймовірності банкрутства підприємств стоїть особливо гостро, оскільки кількість збанкрутілих підприємств зростає.

В умовах невизначеності зовнішнього середовища щодо підприємства як суб'єкта господарювання питання прогнозування та визначення ймовірності банкрутства набуває особливого значення та потребує дослідження.

У зв'язку з цим прогнозування банкрутства стає першочерговою необхідністю, що дасть можливість виявити основні проблеми і недоліки в роботі підприємства, а також врахувати вплив різноманітних зовнішніх чинників, і в результаті визначити ймовірність банкрутства, вжити заходів для його уникнення.

Зміст прогнозування полягає у передбаченні та оцінюванні можливих негативних сценаріїв діяльності підприємства, що можуть призвести до його неплатоспроможності та втрати ліквідності.

У своїй публікації Л. Руденко представила загальний механізм прогнозування ймовірності банкрутства, що зображено на рис. 7.1.



Рис. 7.1. Механізм прогнозування ймовірності банкрутства компанії

Як бачимо, на рис. 9.1 представлено крок за кроком порядок дій щодо визначення фінансового стану з позиції можливого банкрутства, а на заключному етапі на основі результатів прогнозу - прийняття рішення і здійснення на його основі відповідних антикризових заходів.

Отже, основне завдання прогнозування банкрутства полягає в своєчасній розробці контрзаходів, спрямованих на подолання на підприємстві негативних тенденцій його розвитку.

Сучасна економічна наука має у своєму арсеналі велику кількість різноманітних прийомів і методів прогнозування фінансових показників, у тому числі в плані оцінки можливого банкрутства.

Автори В. О. Подольська і О. В. Яріш виділяють три основні напрями прогнозування ймовірності банкрутства підприємства (рис. 7.2):

– розрахунок індексу кредитоспроможності (наприклад, за допомогою дискримінантних багатофакторних моделей Е. І. Альтмана для США, Р. Д. Таффлера і Г. Тішоу для Великобританії, Р. С. Сайфуліна, Г. Г. Кадикова та О. П. Зайцевої для Росії, О. О. Терещенка для України, тощо). В основі цих моделей лежить класифікація змінних (факторів впливу);

– б) використання системи формалізованих і неформалізованих критеріїв, що включає в себе використання не лише фінансової звітності, а й додаткової інформації. Що ж стосується критичних значень цих критеріїв, то вони повинні бути деталізовані за галузями і підгалузями, а їхня розробка може бути виконана після накопичення визначених статистичних даних;

– в) оцінка і прогнозування показників задовільної структури бухгалтерського балансу (наприклад, визначення коефіцієнту покриття, коефіцієнту забезпечення власними засобами, коефіцієнту У. Бівера тощо).

Розглянувши наведені вище напрями прогнозування ймовірності банкрутства більш детально, можемо відзначити, що всі вони передбачають використання цілого ряду різноманітних методичних підходів визначення ймовірності банкрутства підприємства, що дозволяють завчасно попередити його виникнення та вжити відповідних мір та заходів.

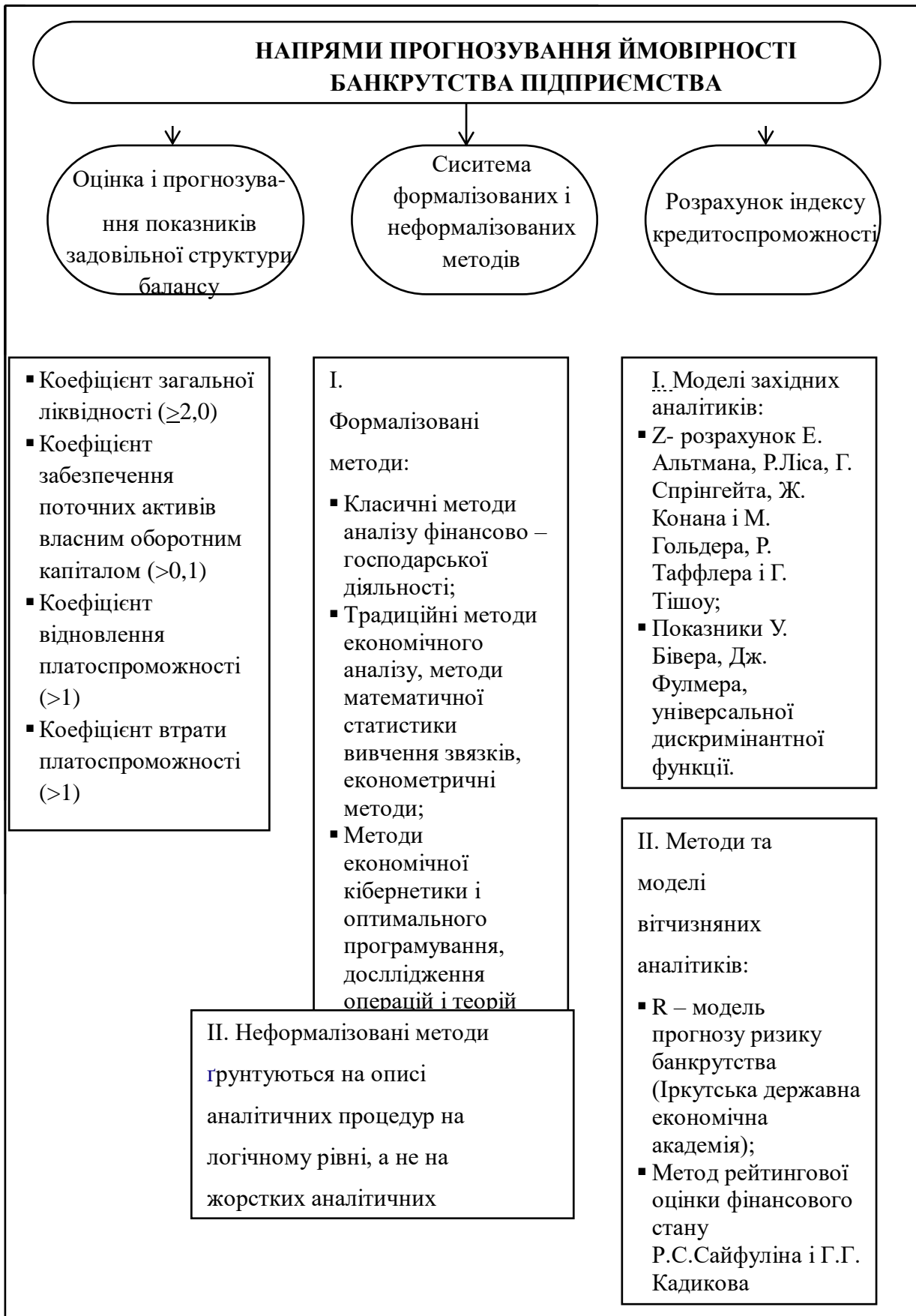


Рис. 7.2. Напрями прогнозування ймовірності банкрутства підприємств

В цілому всю сукупність методів прогнозування та визначення ймовірності банкрутства, що пропонуються різними авторами, можна згрупувати наступним чином:

- Методи оцінки фінансового стану підприємства.
- Методи інтегрального оцінювання загрози банкрутства, засновані на дискримінантних моделях.

1. Методи експертної оцінки ймовірності банкрутства підприємства.

До першої групи відносять методи, засновані на розрахунку і аналізі фінансових показників: система показників У. Бівера для діагностики банкрутства підприємства; метод кредитного скорингу Д. Дюрана; метод «credit-men» Ж. Депаляна; методика діагностики банкрутства підприємства І.А. Бланка; методика розрахунку коефіцієнта важколіквідних активів; модель фінансової рівноваги підприємств Ж. Франко та І. Романе.

Методи другої групи передбачають використання дискримінантного аналізу, сутність якого полягає у тому, що за допомогою математично-статистичних методів будують функцію і розраховують інтегральний показник, на підставі якого можна з достатньою ймовірністю передбачити банкрутство суб'єкта господарювання.

Найбільш відомими і поширеними серед дискримінантних моделей є моделі західних економістів - Е. Альтмана, Р. Ліса, Р. Таффлера, Г. Спрінгейта, Ж. Конана і М. Гольдера та інших. Серед сучасних науковців, які намагались пристосувати та адаптувати зарубіжні моделі до вітчизняної практики є модель за галузями господарювання О. О. Терещенка.

Методи експертної оцінки призначені для виявлення причин, що викликали незадовільний стан підприємства та, крім обчислень, формують висновки, ґрунтуючись на евристичних підходах до одержання результатів. Серед даних методів сучасні науковці виділяють наступні: методику В. В. Ковальова, метод Аргенті (А-рахунок), метод Скоуна, методику компанії ERNST&WHJNNEY. Дані методи використовують критерії, що являють собою

різноманітні порівняльні, якісні методики оцінки ймовірності банкрутства підприємства. Однак слід відзначити, що дані методи не мають високу ступінь точності результатів, так як базуються, насамперед, на знаннях і досвіді експертів.

Для підвищення точності прогнозування ймовірності банкрутства пропонується проведення фундаментальної діагностики банкрутства підприємства, що здійснюється на основі методів факторного аналізу та прогнозування. Більша ефективність і точність прогнозу досягається завдяки застосуванню у даному випадку різних методичних підходів при діагностиці банкрутства підприємства - інтегральна оцінка загрози банкрутства (дискримінантні моделі), кореляційний аналіз (визначення ступеня впливу кожного фактора, що зумовлює кризові умови на підприємстві), SWOT-аналіз (визначення сильних та слабких сторін підприємства).

Державний підхід до діагностики банкрутства представлений «Методичними рекомендаціями щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», що затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14 (у новій редакції від 26.10.2010 № 1361), у відповідності до яких встановлюється ступінь неплатоспроможності підприємства і момент відновлення платоспроможності.

За зарубіжним досвідом прогнозування банкрутства підприємства можливе за 1,5-2 роки до появи очевидних ознак. Існує декілька підходів до діагностики ознак кризового розвитку підприємства. Вітчизняна література виокремлює два основних: аналіз окремих фінансових коефіцієнтів; аналіз інтегральних показників. Відповідно до чинного законодавства України про банкрутство підприємств, діагностика їхньої неплатоспроможності проводиться за такими фінансовими коефіцієнтами: коефіцієнтом поточної ліквідності; коефіцієнтом забезпечення робочим капіталом; коефіцієнтом відновлення (втрати) платоспроможності. Методика розрахунку коефіцієнтів наведена в табл. 7.1.

Оцінювання фінансового стану щодо задовільної структури балансу

Показник	Методика розрахунку	Позначення
Коефіцієнт поточної ліквідності ($K1$) має знаходитись в межах від 1 до 2	$K1 =$ Поточні активи+ Витрати майбутніх періодів	—
	Поточні зобов'язання + Доходи майбутніх періодів	
Коефіцієнт забезпечення робочим капіталом ($K2$), має бути не меншим ніж 0,1	Поточні активи- Поточні пасиви $K2 =$ Поточні активи	—
Коефіцієнт відновлення платоспроможності ($K3$), розраховується у випадку якщо ($K1$) чи ($K2$) - той чи інший знаходяться не в межах нормативних значень	$K, +(6T)x (K, - K,)$ $K3 = K$, норм	6 - період відновлення платоспроможності в місяцях; T - звітний період у місяцях; $K,^*$ - фактичне значення коефіцієнта поточної ліквідності (в кінці розрахункового періоду)

Досить надійним методом інтегрального оцінювання загрози банкрутства є також розрахунок коефіцієнтів важколіквідних активів (табл. 7.2.).

Оцінка ймовірності банкрутства на основі коефіцієнтів важколіквідних активів

Критерій	Ймовірність банкрутства
$HA = C3 < BK$	Дуже низька
$HA + C3 < BK + DK$	Можлива
$HA + C3 < BK + DK + KK$	Висока
$HA + C3 > BK + DK + KK$	Дуже висока

Умовні позначення:

HA - необоротні активи; C3 - середня сума запасів;

DK - середня сума довгострокових банківських кредитів;

BK - власний капітал; KK - середня сума короткострокових кредитів.

Особливу увагу слід приділити вивченню існуючих моделей прогнозування ймовірності банкрутства в розрізі розробок зарубіжних та

вітчизняних науковців. Означені дослідження доцільно проводити за напрямками саме методичних підходів та показників, що обумовлюють останні з точки зору можливостей їх використання на прикладі діяльності сучасних суб'єктів господарювання, що функціонують на території України.

Для попереднього визначення загрози банкрутства підприємств зарубіжними і вітчизняними науковцями розроблено ряд дискримінантних моделей, результати яких вказують на фінансовий стан, платоспроможність та рівень ймовірності банкрутства підприємств.

Актуальність і практичне значення даного питання зумовлені наступними причинами: по-перше, зросла необхідність пошуку найбільш точної моделі прогнозування ймовірності банкрутства підприємств; по-друге, зросла необхідність попередження загрози банкрутства з використанням як вітчизняних, так і зарубіжних методик; по-третє, оскільки всі підприємства постійно перебувають під впливом несприятливих зовнішніх та внутрішніх факторів, питання прогнозування банкрутства підприємств стає першочерговою необхідністю.

Розробкою методичних підходів і критеріїв прогнозування банкрутства займалися такі провідні вчені як Е. Альтман, У. Бівер, Дж. Фулмер, Г. Спрінгейт, Р. Таффлер та інші. Досить детально питання оцінки банкрутства в контексті зарубіжної практики розглянули О. Я. Базилінська, В. О. Подольська, Н. П. Шморгун. Заслужують на увагу публікації сучасних науковців щодо недоліків існуючих методичних підходів оцінки ймовірності банкрутства в практиці українських підприємств, що представлені в розробках Р. Романіва, О. Шапурової.

У світовій практиці одним з найважливіших інструментів системи раннього запобігання та прогнозування банкрутства підприємств є дискримінантний аналіз (аналіз множинних дискримінант - Multiple-discriminant analysis, MDA). Його зміст полягає в тому, що за допомогою математично-статистичних методів будують функцію та розраховують інтегральний показник, на підставі якого можна з достатньою ймовірністю

передбачити банкрутство суб'єкта господарювання. Дискримінантний аналіз ґрунтується на емпірично-індуктивному дослідженні фінансових показників великої кількості підприємств, одні з яких збанкрутували, а інші успішно продовжують свою діяльність. При цьому широко використовуються методи економетричного моделювання.

Погоджуємося з думкою Н. П. Шморгун та І. В. Головки, що для об'єктивного оцінювання фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення факту їх фінансової неспроможності, а також запобігання злочинам, пов'язаним з фіктивним банкрутством, потрібна система науково обґрунтованих моделей.

Як відомо, методів діагностики за допомогою моделей ймовірності банкрутства дуже багато: двофакторна модель Е. Альтмана, п'ятифакторна модель Е. Альтмана, п'ятифакторна модель Е. Альтмана адаптована, дискримінантна модель Р. Ліса, дискримінантна модель Р. Таффлера, показник діагностики платоспроможності Ж. Конана і М. Гольдера, коефіцієнт У. Бівера, модель Г. Спрінґейта, дискримінантна модель О. Терещенка, модель Р. Сайфуліна і Г. Кадикова, О. Зайцевої та інші. Існуючі моделі прогнозування ймовірності банкрутства представлені на рис. 9.3.

Найбільш широке застосування серед методів прогнозування банкрутства отримала багатofакторна, так звана Z- модель (індекс) Е. Альтмана, розроблена ним у 1968 році (рис. 1.12). Здобуті в процесі розрахунків значення Z - показника свідчать про наступне: $Z < 1,8$ - ймовірність банкрутства висока; $1,8 < Z < 2,7$ - ймовірність банкрутства дуже висока; $2,71 < Z < 2,9$ - банкрутство можливе; $Z > 3$ - ймовірність банкрутства дуже низька. Однак Є. Г. Рясних та Л. О. Шкілюк відзначають, що незважаючи на привабливість даної методики, її використання обмежується необхідністю мати ринкову вартість акцій. А це можливо лише для великих корпорацій, акції яких вільно котируються на фондових біржах. Враховуючи ще й той факт, що фондовий ринок України є недостатньо розвинутим, то звертання українських підприємств до даної методики є некоректним.

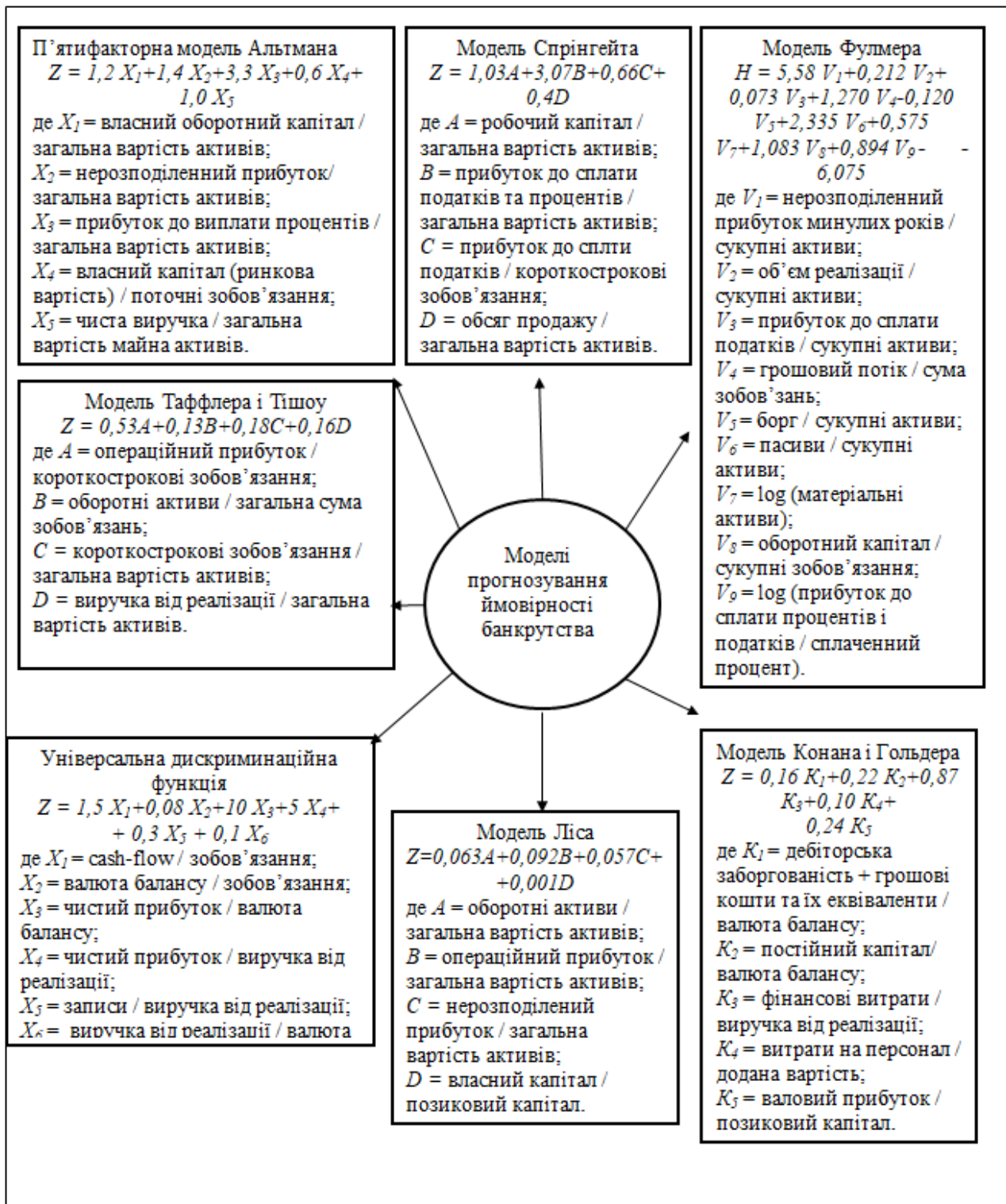


Рис. 7.3. Моделі прогнозування ймовірності банкрутства, запропоновані зарубіжними економістами

У зв'язку з цим вітчизняним підприємствам пропонується використовувати модифікований варіант даної моделі (7.3), що була запропонована Е. Альтманом пізніше, у 1983 р.:

$$Z = 0,717X1 + 0,847X2 + 3,107X3 + 0,42X4 + 0,995X5 \quad (7.1)$$

де $X1$, $X2$, $X3$, $X5$ відповідають $X1$, $X2$, $X3$, $X5$ п'яти факторної моделі Е.Альтмана (рис. 1.12); $X4$ – балансова вартість акцій / залучений капітал.

Якщо критичне значення $Z < 1,23$, то підприємству в найближчі два-три роки загрожує банкрутство; якщо $Z > 1,23$ - підприємство має стійкий фінансовий стан.

Як зазначають В. О. Подольська та О. В. Яріш, широке застосування моделі Е. Альтмана в зарубіжній практиці обумовлено наступними її позитивними якостями: модель включає велику кількість показників, що забезпечує низьку трудомісткість її використання при достатньо високій точності результатів; передбачає інтегральну оцінку і дає можливість порівняння стану різних об'єктів; інформація для розрахунку всіх показників доступна і міститься в основних формах звітності; існує можливість не тільки прогнозування банкрутства, але й оцінки зони ризику, в якій знаходиться підприємство.

Позитивні характеристики розглянутої моделі заохочують вітчизняних науковців до неодноразових спроб адаптації останньої до практики українських підприємств, що значно ускладнюється різноманітністю показників звітності, механізм формування яких обумовлений особливостями зарубіжних та вітчизняних стандартів бухгалтерського обліку.

Ідеї Е. Альтмана були розвинуті Г. Спрінгейтом, який побудував модель на підставі дослідження впливу 19 фінансових показників (рис. 7.3). Точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92%, однак з часом цей показник знижується. Вважається, якщо Z -показник нижчий за 0,862, то підприємство є потенційним банкрутом.

Р. Ліс адаптував методику Е. Альтмана для Великобританії, при цьому граничне значення Z дорівнює 0,037, при зменшенні значення Z нижче критичного, виникає висока загроза ймовірності банкрутства підприємства (рис. 9.3.).

З метою діагностики банкрутства підприємства доцільно використовувати і показник діагностики платоспроможності Ж. Конана і М. Гольдера. Критичні значення за їхньою методикою представлені в табл. 7.3

Таблиця 7.3.

Діапазон значень Z- показника за методикою Ж. Конана і М. Гольдера

Значення Z	+0,210	+0,480	+0,002	-0,026	-0,068	-0,087	-0,107	-0,131	-0,164
Ймовірність затримки платежів, %	100	90	80	70	50	40	30	20	10

Фінансовим аналітиком У. Бівером була запропонована інша система значень показників для оцінки фінансового стану з метою діагностики банкрутства, для чого він рекомендував дослідити тренди показників, що представлені в табл. 7.4.

Таблиця 7.4.

Тренди показників

Показник	Алгоритм розрахунку	Рекомендоване значення показників		
		Група I - стійкий фінансовий стан	Група II - за 5 років до банкрутства	Група III - за рік до банкрутства
Коефіцієнт У. Бівера	$Kb = \frac{ЧП + Ам}{ДЗ + КЗ}$	0,4-0,45	0,17	-0,15
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	$\frac{\Pi}{I}$	> 3,2	> 2,0	> 1,0
Рентабельність активів	$Pa = \frac{ЧП}{A} \times 100\%$	6-8	4	-22
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$Kкпк = \frac{Д + КЗ}{A}$	> 0,37	> 0,50	> 0,80
Коефіцієнт покриття активів власним оборотним капіталом	$Kпак = \frac{m, BK - НК}{A}$	0,4	> 0,30	0,06

Умовні позначення:

ЧП - чистий прибуток;

KЗ - короткострокова заборгованість;

Ам - амортизація;

ВК - власний капітал;

А - активи;

НК - необоротний капітал;

ДЗ - довгострокова заборгованість;

ОА - оборотні активи.

Британські вчені Р. Таффлер і Г. Тішоу запропонували в 1977 році чотирьохфакторну модель, яка надає точну картину фінансового стану корпорації (9.3).

Критичне значення *Z*-показника за моделлю Р. Таффлер і Г. Тішоу - 0,25. Якщо $Z > 0,3$ - у фірми непогані довгострокові перспективи, а якщо $Z < 0,2$ - банкрутство більш, ніж ймовірне.

О. О. Шапурова у своїй публікації узагальнює, що всі моделі банкрутства складаються з 2-5 показників, мають свої позитивні сторони та істотні недоліки. Автор наголошує, що перша двофакторна модель Е.Альтмана, коефіцієнт У. Бівера, індекс Р. Таффлера та Р. Ліса не дають можливості точно визначити ймовірність банкрутства та й показники для оцінки вибрані невдало.

На думку О. О. Шапурової зазначені моделі використовувались та визначались на основі аналізу діяльності західноєвропейських підприємств, тому мають значні недоліки: моделі неадаптовані до національної економіки країни; враховують тільки балансові показники та показники звіту про фінансові результати; не враховують стан країни та окремих макроекономічних показників її розвитку (показників розвитку галузі, стану постачальників та конкурентів, доходів та витрат споживачів). В основному в оцінці банкрутства використовують тільки фінансові показники, а банкрутство підприємства залежить не тільки від фінансової сфери. В розрахункових коефіцієнтах немає таких показників, як: рівень придатності основних засобів, фондвіддача,

матеріалоємність, плинність кадрів - це одні з найважливіших показників діяльності підприємства.

Таким чином, критична оцінка домінуючих у закордонній теорії і практиці методичних підходів до оцінки ймовірності банкрутства дозволяє зробити висновки про те, що деякі з них суперечать один одному, адже при одночасному їх застосуванні аналітик може отримати протилежні висновки стосовно ймовірності банкрутства певного підприємства.

Крім того, всі зазначені моделі мають один спільний недолік - вони не враховують специфіки діяльності підприємства залежно від галузі.

Отже, проблеми використання зарубіжних дискримінантних моделей в Україні, на думку Н. П. Шморгун та І. В. Головка, ускладнюється такими чинниками:

- Моделі побудовані за даними іноземних компаній, а будь-яка країна має свою специфіку (про це, до речі, свідчать і дослідження британських вчених).

- Критерій *Z* побудований в минулому столітті; за останні роки економічна ситуація змінилася в усьому світі і тому, абсолютно не очевидно, що повторення аналізу на більш пізніх даних залишило б структурний склад моделей без змін.

- Існують розбіжності у врахуванні вагомості окремих показників у моделях.

- На формування деяких показників значно впливає інфляція.

- Балансова вартість окремих активів не відповідає їхній ринковій ціні.

- Існують інші об'єктивні причини, що визначають необхідність коригування коефіцієнтів значимості показників, наведених у моделях, та врахування ряду інших показників оцінки кризового розвитку підприємства.

Незважаючи на названі недоліки, ці моделі мають високу ймовірність оцінювання і досить дієві на практиці. Для порівняння означені дискримінантні

моделі можна використовувати для підтвердження результатів як окремо, так і в сукупності, правда, з певною корекцією. Найбільш помітна залежність між моделями в динаміці, тому що одномоментний аналіз може і не дати вірних результатів. За проведеним адаптивним аналізом можна стверджувати, що українським підприємствам для аналізу фінансового стану та прогнозування банкрутства найбільш доцільно використовувати модель Р. Таффлера. Показники за цією моделлю мають більш сталий та плавний характер, а порогове число не завищене для нашої кон'юнктури ринку. Також добрі результати отримано за моделями Г. Спрінгейта та універсальною дискримінантною моделлю, що свідчить про можливість використання їх для аналізу вітчизняних підприємств.

Як бачимо, всі моделі містять набір різних показників, мають територіальну специфіку, і жодна з них не може претендувати на універсальність.

Узагальнюючи вище викладене, можна визначити такі основні проблеми адаптації зарубіжних моделей банкрутства до вітчизняної практики:

- відсутність інформації про базу розрахунку вагових значень коефіцієнтів моделі;
- відсутність інформації про базу розрахунку критеріїв оцінки отриманих результатів моделі;
- відсутність статистики банкрутств українських підприємств, що могла би підтвердити чи спростувати надійність моделі;
- застосування моделей ускладнюється проблемою достовірності інформації вітчизняних звітів, оскільки підприємства застосовують рівні методичні підходи щодо формування звітних показників. Усе вищезазначене свідчить про те, що спроби використати зазначені моделі для українських підприємств малоймовірно виявляться успішними і дадуть надійні результати.

Отже, на основі проведених досліджень та опрацьованих матеріалів, нами були згруповані основні переваги та недоліки зарубіжних моделей визначення ймовірності банкрутства, що наведені в табл. 7.5.

Таблиця 7.5

Переваги та недоліки зарубіжних моделей визначення ймовірності банкрутства

Переваги	Недоліки
<p>1. Моделі включають велику кількість показників, що забезпечує низьку трудомісткість їхнього використання при достатньо високій точності результатів;</p> <p>2. Моделі передбачають інтегральну оцінку і дають можливість порівняння стану різних об'єктів;</p> <p>3. Інформація для розрахунку всіх показників доступна і міститься в основних формах фінансової звітності;</p> <p>4. Існує можливість не тільки прогнозування банкрутства, але й оцінка зони ризику, в якій знаходиться підприємство;</p> <p>5. Моделі мають високу ймовірність оцінювання і досить дієві на практиці;</p> <p>6. Деякі дискримінантні моделі можна використовувати для підтвердження результатів як окремо, так і в сукупності;</p> <p>7. Найбільше адаптовані до</p>	<p>1. Моделі використовувались та визначались на основі західноєвропейських підприємств, а будь-яка країна має свою специфіку;</p> <p>2. Моделі не адаптовані до вітчизняної економіки і не враховують більшості важливих показників (розвитку галузі, стану постачальників та конкурентів, доходів та витрат споживачів);</p> <p>3. В розрахункових коефіцієнтах немає найважливіших показників діяльності підприємства;</p> <p>4. Моделі враховують тільки балансові показники та показники звіту про фінансові результати;</p> <p>5. Моделі наводяться з різними за вагомістю показниками, що обумовлено розходженнями в бухгалтерському обліку окремих показників, впливом інфляції на їх формування, невідповідністю балансової та ринкової вартості окремих активів та інших об'єктивних причин;</p> <p>6. Деякі з методичних підходів суперечать один одному, оскільки при одночасному їх застосуванні аналітик може отримати протилежні результати;</p> <p>7. Неможливо точно визначити ймовірність банкрутства та й показники для оцінки вибрані невдало, так як підприємства з найгіршими показниками покриття та автономії все одно можуть вдало працювати і отримувати прибуток;</p> <p>8. Моделі не враховують специфіки діяльності</p>

Як видно з табл. 7.5, переваг у зарубіжних моделях визначення ймовірності банкрутства значно менше ніж недоліків, що доводить необхідність адаптації зарубіжних моделей до практики в Україні, тому що вони кардинально відрізняються від вітчизняних, та їхня результативність і ефективність поки що не доведена на практиці українських підприємств.

Проведені дослідження дали змогу згрупувати моделі ймовірності банкрутства в розрізі практики країн дальнього зарубіжжя, пострадянських країн та вітчизняного досвіду (рис. 7.4).

Зосередимо увагу на тих методиках, що застосовуються в українській практиці, а саме: на модифікованій моделі Е. Альтмана, Іркутській R-моделі, моделі рейтингового числа Р. Сайфуліна і Г. Кадикова, моделі з використанням комплексного коефіцієнта О. Зайцевої, універсальної дискримінантної моделі О. Терещенка.

Вченими Іркутської державної економічної академії була розроблена чотирьохфакторна модель, так звана R-модель (рис. 7.4). Ймовірність банкрутства підприємства у відповідності зі значенням моделі R визначається за допомогою розробленої шкали граничних значень (табл. 7.6.).

Таблиця 7.6

Загальна оцінка ймовірності банкрутства підприємства за моделлю

Значення R (коефіцієнт ймовірності)	Ймовірність банкрутства,
Менше 0	Максимальна (90-100)
0 - 0,18	Висока (60-80)
0,18 - 0,32	Середня (35-50)
0,32 - 0,42	Низька (15-20)
Більше 0,42	Мінімальна (до 10)

Російські економісти Р. С. Сайфулін та Г. Г. Кадиков запропонували використовувати для оцінки фінансового стану підприємства рейтингове число, якому притаманні різні порогові значення (рис. 7.4). Якщо рейтингове число $R > 1$, то підприємство знаходиться у задовільному стані, а якщо $R < 1$, то це характеризує стан підприємства, як незадовільний.

Комплексний коефіцієнт банкрутства за шестифакторною моделлю О. П. Зайцевої розраховується за формулою, що наведена на рис. 7.4.

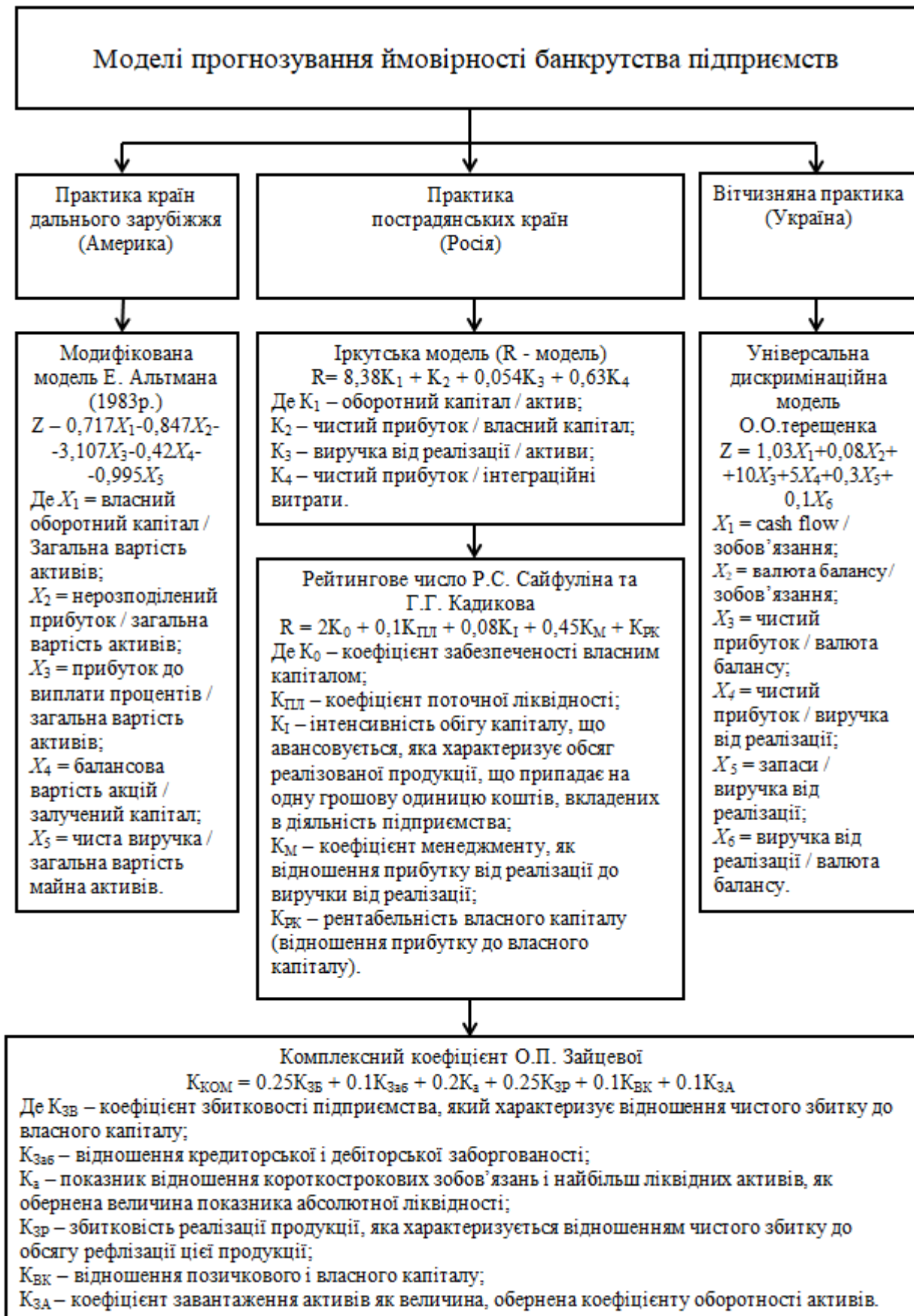


Рис. 7.4. Моделі прогнозування ймовірності банкрутства, що використовуються в українській практиці

Фактичний комплексний коефіцієнт банкрутства за моделлю О. П. Зайцевої необхідно зіставити з нормативним, що розраховується на основі рекомендаційних мінімальних значень часткових показників: $K_{уп} = 0$, $K_z = 1$, $K_c = 7$, $K_{ур} = 0$, $K_{фр} = 0,7$, $K_{заг}$ дорівнює значенню $K_{заг}$ в попередньому періоді. Якщо фактичне значення комплексного коефіцієнта більше нормативного, то ймовірність банкрутства велика, а якщо менше - то ймовірність банкрутства мала.

На думку Є. Г. Рясних та Л. О. Шкілюк, ці моделі мають свої недоліки: в моделі Р. С. Сайфуліна і Г. Г. Кадикова та в моделі О. П. Зайцевої між показниками існує функціональна залежність, що призводить до зменшення точності прогнозування. До того ж, визначення вагових коефіцієнтів у цих моделях є не зовсім обґрунтованим, так як вони не враховують поправки на відносну величину часткових коефіцієнтів.

Доцільно наголосити, що всі розглянуті вище моделі мають один спільний недолік - вони не враховують специфіки діяльності підприємства залежно від галузі.

Умовам діяльності українських підприємств більше відповідає універсальна дискримінантна модель українського дослідника О. О. Терещенка (рис. 9.4). Для обчислення коефіцієнта XI використовують показник Cash-flow. Він був запроваджений на початку 50-х років ХХ ст. для аналізу фінансового стану підприємства та аналізу оцінки привабливості цінних паперів. Фактологічною базою аналізу Cash-flow є дані звіту про фінансові результати.

Показник Cash-flow характеризує величину чистих грошових потоків, що утворюються внаслідок операційної та інвестиційної діяльності й залишаються у розпорядженні підприємства в певному періоді. Отримані результати після обрахунків можна інтерпретувати так: $Z > 2$ - підприємство вважається фінансово стійким і тому йому не загрожує банкрутство; $1 < Z < 2$ - фінансова рівновага (фінансова стійкість) підприємства порушена, але за умови переходу на антикризове управління банкрутство йому не загрожує; $0 < Z < 1$ -

підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не здійснить санаційних заходів; $Z < 0$ - підприємство є напівбанкрутом.

Отже, як бачимо, існує ряд проблем щодо використання зарубіжних моделей у вітчизняній практиці, а саме: моделі розроблені на основі західноєвропейських країн і не адаптовані до вітчизняної економіки; моделі, що не враховують специфіки діяльності підприємства та використовують розгалужену систему показників; проблеми, пов'язані з розбіжностями у врахуванні вагомості окремих показників в моделях та інші.

Наведені недоліки підтверджують наявність проблеми адаптації зарубіжних моделей в Україні. Моделі, що широко використовуються у міжнародній практиці кардинально відрізняються від національних, а їхня результативність і ефективність використання в практиці вітчизняних підприємств на даний момент не є доведеною.

У зв'язку з цим, Р. Романів рекомендує вітчизняним науковцям розробити власний підхід до створення дискримінантної моделі прогнозування банкрутства українських підприємств. На його думку, розробка вітчизняної моделі повинна охоплювати такі основні методично необхідні етапи:

1. Визначення мінімального набору фінансових коефіцієнтів, що дають змогу сукупно оцінити фінансову стійкість фірми.

2. Розрахунок ступеня впливу кожного з коефіцієнтів на модельний рівень фінансової стійкості за даними представницької вибірки підприємств.

3. Кількісна формалізація агрегованої Z -моделі у вигляді формули 7.2:

$$Z = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + \dots + a_nX_n \quad (7.2)$$

де X_i - змінні значення коефіцієнтів фінансової стійкості; a_i - значення параметрів, що відбивають внесок кожного з фінансових коефіцієнтів в інтегральну оцінку фінансової стійкості фірми;

4. Розрахунок модельних значень Z -критерію за об'єктами вибірки й обґрунтування граничних значень критерію, що контрастно розділяють фірми за ступенем фінансової стійкості;

5. Мінімальний рівень кореляційного зв'язку між окремими

показниками, котрі включаються в дискримінантну функцію.

Крім того, як зазначають автори В. О. Подольська та О. В. Яріш, така модель повинна: базуватися на національних стандартах обліку та звітності; для визначення коефіцієнтів значимості показників і встановлення критичних значень доцільно використовувати інформаційну базу вітчизняних підприємств з урахуванням їхньої галузевої специфіки; враховувати ринкові особливості діяльності вітчизняних підприємств.

Аналіз існуючих вітчизняних методичних підходів оцінки ймовірності банкрутства, що є максимально наближені до практики підприємств України, дав змогу виділити відповідні їхні переваги та недоліки, представлені в табл. 7.7.

Таблиця 7.7

Переваги та недоліки вітчизняних методичних підходів визначення ймовірності банкрутства

Переваги	Недоліки
<p>1. Універсальна модель розроблена з врахування специфіки галузі діяльності підприємства;</p> <p>2. Нормативні значення, що пропонуються методичними рекомендаціями, постійно переглядаються та змінюються;</p> <p>3. Інформація для розрахунку всіх показників доступна і міститься в основних формах фінансової звітності;</p> <p>4. Зростає кількість досліджень вітчизняних науковців щодо питання формування найбільш оптимальної та універсальної моделі, що відповідає сучасним умовам.</p>	<p>1. Вибірковий підхід до формування системи показників, що носить суб'єктивний характер;</p> <p>2. Відсутність у запропонованих системах показників, що характеризують ефективність використання ресурсів, ефективність функціонування;</p> <p>3. Обмеженість інформаційного забезпечення, для розрахунку окремих критеріїв вагових коефіцієнтів, що пов'язані з прогнозуванням ймовірності банкрутства;</p> <p>4. Неточна, необґрунтована визначеність порогових значень окремих критеріїв, що є похідними з показників фінансової звітності;</p> <p>5. Відсутня орієнтація більшості існуючих моделей на особливості галузей та специфіку діяльності відповідних підприємств;</p>

Доцільно відзначити, що переваги та недоліки методик вітчизняних аналітиків, що характерні для української практики, можуть бути використані в

дослідженнях на перспективу. Так, окремі переваги потребують подальшого розвитку та вдосконалення, а недоліки - розв'язання та ліквідації.

В результаті проведеного аналізу існуючих зарубіжних та вітчизняних методичних підходів оцінки ймовірності банкрутства, нами визначені перспективи досліджень у контексті зазначених проблем. Так, наявність зазначених переваг існуючих вітчизняних методичних підходів дасть змогу продовжити дослідження в розрізі особливостей специфіки галузі на основі показників фінансової звітності. Важливо відзначити, що саме доступність показників фінансової звітності створить умови для розробки уніфікованих критеріїв, що можуть бути використані у всіх галузях промисловості.

Погоджуємося із думкою авторів П. Г. Перерви, Т. О. Кобелевої, В. Л. Товажнянського, що своєчасне передбачення кризових явищ є одним із способів забезпечення надійності та стійкості роботи вітчизняних підприємств, що дає керівництву можливість розробити адекватні антикризові заходи. Щоб більш результативно запобігати банкрутству, необхідно вирішити завдання запровадження ефективних, адаптованих до вітчизняних умов механізмів визначення ймовірності банкрутства ще до виникнення суттєвих ознак неплатоспроможності підприємства.

Умови загострення кризи та погіршення фінансового стану значної частини підприємств потребують постійних досліджень та відповідних пропозицій з урахуванням: оперативного контролю та аналізу показників фінансової звітності, що потребують відповідного удосконалення до вимог часу; адаптування системи показників щодо оцінки ймовірності банкрутства, їх перегляд та звуження відповідно до вдосконалення існуючих методичних підходів.

Розглянувши арсенал методичних підходів визначення ймовірності банкрутства можемо дійти висновку, що наявне їх різноманіття в процесі комплексного використання дасть змогу отримати більш точний результат у прогнозуванні та визначенні ймовірності банкрутства підприємства. Це дозволить у свою чергу завчасно попередити і вжити відповідних заходів не

лише для подолання банкрутства підприємства, а й у зв'язку із виявленням слабких сторін підприємства підвищити ефективність його господарської діяльності.

Варто також відзначити, що обмеженість застосування деяких методичних підходів щодо попереднього виявлення загрози банкрутства підприємства як єдино можливих спонукає до пошуку шляхів вирішення даної проблеми. Надзвичайно актуальною за сучасних умов господарювання постає розробка системи показників оцінки ймовірності банкрутства підприємства, що комплексно характеризує ефективність використання фінансово-виробничих ресурсів підприємства, і представляє собою один з вагомих елементів механізму результативної діяльності підприємницьких структур.

Проведений аналіз існуючих методичних підходів щодо визначення ймовірності банкрутства підприємств дозволив виділити основні та найбільш інформативні показники, що найчастіше використовуються у розрахунках за дискримінантними моделями з метою виявлення кризового стану діяльності підприємства та попередження його банкрутства, а саме: чистий прибуток, власний капітал, дохід (виручка) від реалізації, активи, запозичений капітал (табл. 7.8).

Таблиця 7.8

Ключові показники оцінки ймовірності банкрутства підприємств за дискримінантними моделями

Моделі	ЧП	ВК	ВР	А	ЗК
Модель Е. Альтмана (1968 р.)	+	+	+	+	+
Модифікована модель Е. Альтмана (1983 р.)	+	+	+	+	+
Модель Р. Ліса	+	+	+	+	+
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу		+	+	+	+
Модель Г. Спрінгейта			+	+	
Модель Дж. Фулмера			+	+	
Модель Ж. Конана і М. Гольдера			+	+	+
Модель Д. Чессера		+		+	
Модель К. Беєрмана	+		+	+	+

Іркутська модель (R- модель)	+	+	+	+	
Універсальна дискримінаційна функція	+		+	+	+
Рейтингове число Р. С. Сайфуліна та Г. Г. Кадикова	+		+	+	+
Комплексний коефіцієнт О. П. Зайцевої	+	+	+	+	+
Коефіцієнт У. Бівера	+				+

Умовні позначення:

ЧП - чистий прибуток; ВК - власний капітал;

ВР - виручка від реалізації; А - активи; ЗК - запозичений капітал.

Як видно з табл. 9.8, визначені нами показники присутні майже у повному складі в більшості моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємства, що спонукає до більш глибокого дослідження даних показників з точки зору аналізу та оцінки поточного фінансового стану підприємства та прогнозування тенденцій його подальшого економічного зростання з метою завчасного виявлення та попередження кризових явищ і запобіганню банкрутству підприємства.

Як відзначає В. М. Геєць, нестабільність є зворотною стороною стабільного розвитку, що характеризується різким відхиленням економічних параметрів від положення рівноваги.

Одним з критеріїв інтегральної оцінки діяльності підприємства багато вчених визнають загальновідоме в економічній літературі «золоте правило економіки».

Як відомо, основою фінансового становища підприємства є ефективність використання його ресурсів, що при розгляді в статичі і динаміці можна назвати економічною активністю підприємства. Підвищення економічної активності підприємства, перш за все, сприяє зростанню його платоспроможності та конкурентоспроможності, а в перспективі забезпечує позитивний економічний розвиток.

«Золоте правило економіки» є критерієм позитивного розвитку підприємства (його динамічної економічної активності), що впливає з мети підприємства в умовах ринкової економіки (отримання прибутку і забезпечення

саморозвитку підприємства як економічної системи). Економічний сенс цього «золотого» співвідношення полягає в тому, що розмір майна в порівнянні з його величиною в попередньому періоді повинен збільшуватися (екстенсивний розвиток підприємства), при цьому темпи зростання обсягу реалізації повинні перевищувати темпи зростання майна в зв'язку з тим, що тільки тоді спостерігається більш ефективне використання ресурсів (майна) підприємства (інтенсивний розвиток підприємства); а темпи зростання прибутку повинні випереджати темпи зростання обсягів реалізації. З погляду на інертний характер підприємства як економічної системи, стан його динамічної економічної активності, оцінюється на річному відрізку функціонування, є ніби «точковим зрізом» внутрішньої готовності підприємства, його потенціалу до поступального економічного розвитку. А зіставлення з «золотим правилом» - ідеальною динамічною економічною активністю - покаже рівень економічної активності підприємства в даний момент (рік). Доцільно також перевіряти відповідність стану підприємства «золотим правилом» в динаміці за ряд років, що дозволить встановити тенденцію зміни динамічної економічної активності підприємства, яка є одним з основних внутрішніх чинників забезпечення сталого і стабільного економічного розвитку в майбутньому.

Базовий варіант «золотого правила економіки», що використовується у світовій практиці має наступний вигляд:

$$TZ_{\Pi} > TZ_B > TZ_A > 100\% \quad (7.3)$$

де TZ_{Π} , TZ_B , TZ_A - темпи зростання прибутку, виручки від реалізації та активів.

Перше співвідношення показує, що випередження темпу зростання прибутку в порівнянні з темпом зростання обсягу реалізації свідчить про зниження собівартості продукції як основного чинника збільшення прибутку.

Якщо темпи зростання прибутку і обсягу продажів більші від темпів зростання активів, то це свідчить про ефективність використання останніх.

У сучасній науковій літературі «золоте правило економіки» має ряд інтерпретацій та залежно від мети і напрямів дослідження доповнюється додатковими показниками. В свою чергу, А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко, С. Я.

Князєв, Т. Г. Рзаєва використовують залежність показників «золотого правила економіки» для оцінки рівня ділової активності підприємства. Автори М. О. Кизим, В. А. Забродський, В. А. Зінченко, Ю. С. Копчак «золоте правило економіки» використовують у економічному аналізі для оцінки і діагностики фінансового стану підприємства та аналізу його фінансової стійкості. Г. І. Рзаєв запропонував власне бачення «золотого правила економіки» для визначення балансової напруги як характеристики конкурентоспроможності підприємства.

Як відзначає О. Я. Базилінська стійким зростанням на рівні суб'єкта господарювання вважається максимально можливе зростання без зміни фінансового ризику. При цьому допускається збільшення зобов'язань підприємства пропорційно до збільшення суми його власного капіталу. Темпи зростання реалізації визначаються темпами зростання власного капіталу, а темпи стійкого зростання - це і є темпи збільшення власного капіталу.

Варто відзначити, що всі дослідники використовують «золоте правило економіки» як можливу характеристику ефективної діяльності та економічного розвитку підприємства.

З метою підтвердження інформаційної значущості та вагомості для оцінки фінансового стану підприємства, визначених в табл. 7.8 показників фінансової звітності, здійснено їх систематизацію за напрямками використання (рис. 9.5).

Умовні позначення:

ЧП - чистий прибуток; ВК - власний капітал; А - активи; ВР - виручка від реалізації;

ЗК - запозичений капітал; АМ - амортизація; СБ - собівартість; ОА - оборотні активи

Таким чином, дослідження напрямів використання визначених нами ключових показників фінансової звітності показав, що останні присутні у методичних підходах оцінки ймовірності банкрутства підприємств та в теоріях економічного зростання та розвитку підприємства.

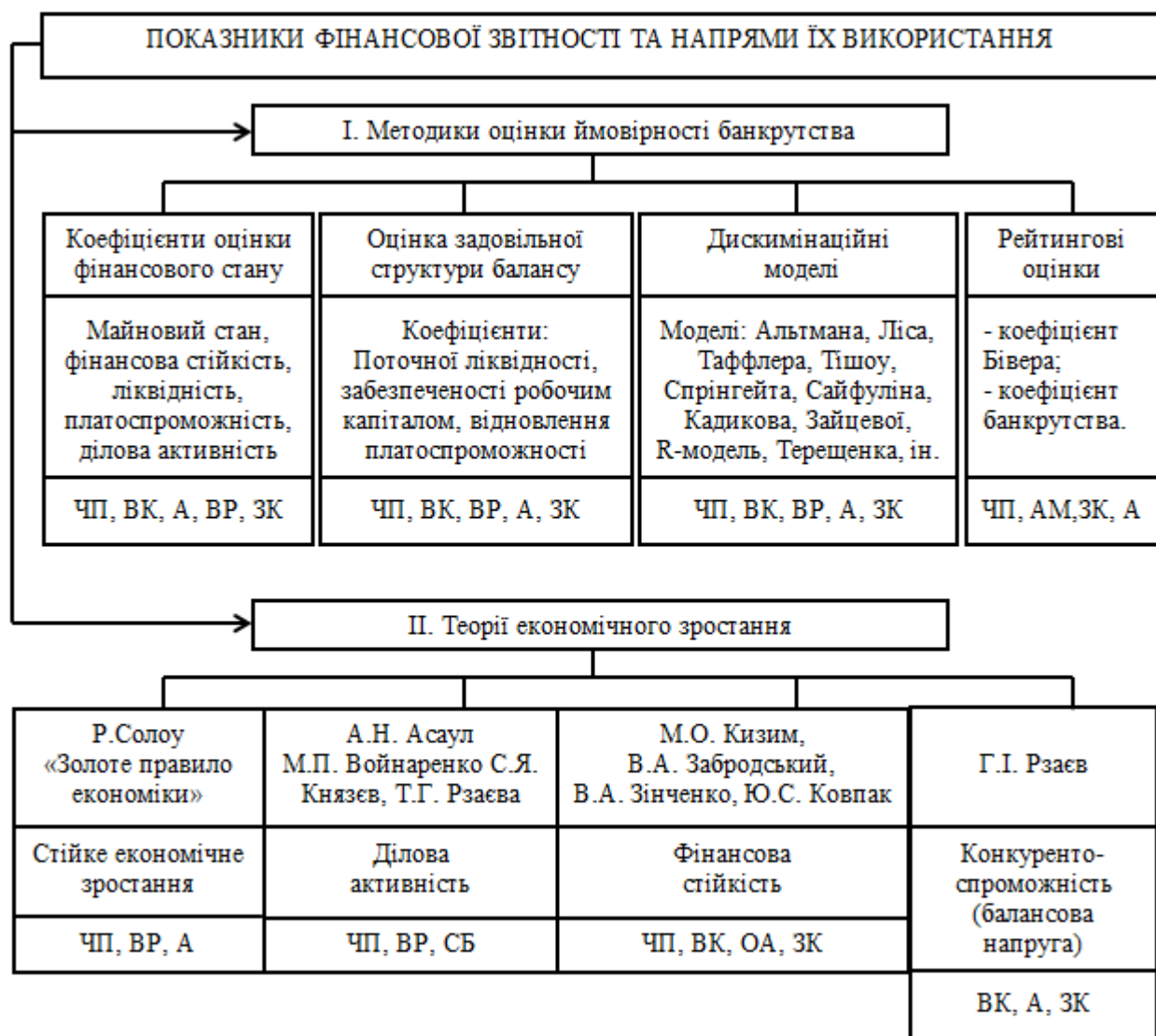


Рис. 7.5. Показники фінансової звітності та напрями їх використання

Отже, можемо зробити висновок, що системність та частота використання визначених нами показників фінансової звітності у практиці різних науково-методичних підходів підтверджує їхню інформативність, об'єктивність та широкі аналітичні можливості, що розширює поле для подальших досліджень, зокрема, використання означених показників в контексті вирішення актуальної проблеми попередження та запобігання банкрутству підприємств за нестабільних умов господарювання.

7.2. Особливості фінансової санації та банкрутства підприємств різних форм власності та видів діяльності

Санація та банкрутство акціонерних товариств.

Акціонерне товариство – господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

Добровільна ліквідація акціонерного товариства здійснюється за рішенням загальних зборів, у тому числі у зв'язку із закінченням строку, на який товариство створювалося, або після досягнення мети, з якою воно створювалося. Якщо на момент ухвалення рішення про ліквідацію акціонерне товариство не має зобов'язань перед кредиторами, його майно розподіляється між акціонерами у такій послідовності:

у першу чергу задовольняються вимоги щодо відшкодування шкоди, завданої каліцтвом, іншими ушкодженнями здоров'я або смертю, та вимоги кредиторів, забезпечені заставою чи іншим способом;

у другу чергу – вимоги працівників, пов'язані з трудовими відносинами, вимоги автора про плату за використання результату його інтелектуальної, творчої діяльності;

у третю чергу – вимоги щодо податків, зборів (обов'язкових платежів);

у четверту чергу – виплати нарахованих, але не виплачених дивідендів за привілейованими акціями;

у п'яту чергу – виплати за привілейованими акціями, що підлягають викупу;

у шосту чергу – виплати ліквідаційної вартості привілейованих акцій;

у сьому чергу – виплати за простими акціями, що підлягають викупу;

у восьму чергу – розподіл майна між акціонерами – власниками простих акцій товариства пропорційно до кількості належних їм акцій;

у дев'яту чергу – всі інші вимоги.

Розподіл майна кожної черги здійснюється після повного задоволення вимог кредиторів (акціонерів) попередньої черги. У разі розміщення товариством кількох класів привілейованих акцій черговість розподілу майна між акціонерами-власниками кожного класу привілейованих акцій визначається статутом товариства. У разі недостатності майна товариства, що ліквідується,

для розподілу між усіма кредиторами (акціонерами) відповідної черги майно розподіляється між ними пропорційно сумах вимог (кількості належних їм акцій) кожного кредитора (акціонера) цієї черги.

Рішення про ліквідацію акціонерного товариства, обрання ліквідаційної комісії, затвердження порядку ліквідації, а також порядку розподілу між акціонерами майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, вирішують загальні збори акціонерного товариства.

З моменту обрання ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження наглядової ради та виконавчого органу акціонерного товариства. Ліквідаційний баланс, складений ліквідаційною комісією, підлягає затвердженню загальними зборами. Ліквідація акціонерного товариства вважається завершеною, а товариство таким, що припинилося, з дати внесення до Єдиного державного реєстру запису про проведення державної реєстрації припинення товариства в результаті його ліквідації.

Особливості санації та банкрутства страхових компаній.

Уповноважений орган має право призначити проведення примусової санації страховика у разі:

- невиконання ним зобов'язань перед страхувальниками протягом трьох місяців;
- недосягнення ним визначеного законом розміру статутного фонду;
- настання інших випадків, визначених чинним законодавством України.

Примусова санація передбачає:

- проведення комплексної перевірки фінансово-господарської діяльності страховика, в тому числі обов'язкової аудиторської перевірки;
- визначення уповноваженим органом управляючої особи, без згоди якої не може здійснюватися фінансове, господарське і кадрове управління страховиком;

- встановлення заборони на вільне користування майном страховика та прийняття страхових зобов'язань без дозволу уповноваженого органу;
- встановлення обов'язкового для виконання графіка здійснення розрахунків із страхувальниками;
- прийняття рішення про ліквідацію або реорганізацію страховика.

Реорганізація страховика за рішенням уповноваженого органу передбачає:

- реорганізацію у страхового посередника відповідно до нормативних актів, що регулюють діяльність страхових посередників;
- об'єднання кількох страховиків із визначенням порядку передачі страхових зобов'язань за умови погодження на це власників страховиків;
- залучення до числа учасників страховика інших страховиків (у тому числі іноземних страховиків) за умови проведення ними всіх розрахунків за зобов'язаннями та боргами страховика, строк сплати яких уже настав.

При ліквідації страховика у разі, коли учасники страховика прийняли таке рішення і страховик не має зобов'язань перед страхувальниками, уповноважений орган приймає рішення про виключення страховика з Єдиного державного реєстру страховиків (перестраховиків).

У разі ліквідації платоспроможного страховика вимоги страхувальників за договорами страхування належать до вимог першої черги.

Виключення страховика з державного реєстру суб'єктів підприємницької діяльності органами державної влади і органами місцевого самоврядування у зв'язку з його ліквідацією або реорганізацією здійснюється тільки після внесення відповідних змін до Єдиного державного реєстру страховиків (перестраховиків).

Реорганізація страховика (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) проводиться з урахуванням особливостей для забезпечення правонаступництва щодо укладання договорів страхування, встановлених уповноваженим органом.

У разі визнання господарським судом страховика банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури вимоги кредиторів за договорами страхування першої черги підлягають задоволенню в такому порядку:

– у першу чергу – вимоги за договорами особистого страхування, за якими страховий випадок настав до дня прийняття господарським судом постанови про визнання страховика банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури;

– у другу чергу – вимоги фізичних осіб за іншими договорами страхування, за якими страховий випадок настав до дня прийняття господарським судом постанови про визнання страховика банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури;

– у третю чергу – вимоги за договорами особистого страхування, за якими страховий випадок настав до дня прийняття господарським судом постанови про визнання страховика банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури;

– у четверту чергу – вимоги фізичних осіб за іншими договорами страхування, за якими страховий випадок не настав до дати прийняття господарським судом постанови про визнання страховика банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури, за винятком продажу майна страховика-боржника як цілісного майнового комплексу та дія яких припинена;

– у п'яту чергу – вимоги юридичних осіб за іншими договорами страхування, за якими страховий випадок настав до дня прийняття господарським судом постанови про визнання страховика банкрутом та відкриття ліквідаційної процедури;

– у шосту чергу – вимоги юридичних осіб за іншими договорами страхування, за якими страховий випадок не настав до дати прийняття господарським судом постанови про визнання страховика банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури, за винятком продажу майна страховика-боржника як цілісного майнового комплексу та дія яких припинена.

Особливості санації та банкрутства комерційних банків.

Фінансове оздоровлення банку – відновлення платоспроможності банку та приведення фінансових показників його діяльності у відповідність із вимогами Національного банку України. Національний банк України зобов'язаний призначити тимчасову адміністрацію у разі істотної загрози платоспроможності банку.

Неплатоспроможність банку – неспроможність банку своєчасно та в повному обсязі виконати законні вимоги кредиторів через відсутність коштів або зменшення розміру капіталу банку до суми, що становить менше однієї третини мінімального розміру регулятивного капіталу банку. Регулятивний капітал (власні кошти) складається з основного та додаткового капіталу, зваженого на ризики, що визначаються нормативно-правовими актами Національного банку України.

Національний банк України має право призначити тимчасову адміністрацію банку у разі:

- систематичних порушень банком законних вимог Національного банку України;
- зменшення розміру регулятивного капіталу банку на 30 % протягом останніх 6 місяців при одночасному порушенні хоча б одного економічного нормативу;
- якщо банк протягом 15 робочих днів не виконує 10 і більше відсотків своїх прострочених зобов'язань;
- арешту або набрання законної сили обвинувальним вироком щодо злочинних діянь керівників банку;
- розмір суми, яка щомісячно залишається боржникові – громадянинові -підприємцеві та членам його сім'ї на споживання;
- розмір суми, яка буде щомісячно направлятися на погашення вимог кредиторів.

Господарський суд має право, за мотивованим клопотанням учасників провадження у справі про банкрутство громадянина- підприємця, змінити план погашення боргів, у тому числі збільшити чи зменшити строк його виконання, розмір суми, яка щомісячно залишається боржникові і членам його сім'ї на проживання. Якщо в результаті виконання боржником плану погашення боргів вимоги кредиторів задоволені в повному обсязі, провадження у справі про банкрутство припиняється.

У разі визнання громадянина-підприємця банкрутом до складу ліквідаційної маси не включається майно громадянина- підприємця, на яке згідно з цивільним процесуальним законодавством України не може бути звернено стягнення. Стягнення за виконавчими документами не може бути звернено на такі види майна та предмети, що належать боржникові на праві власності чи є його часткою у спільній власності, необхідні для боржника, членів його сім'ї та осіб, які перебувають на його утриманні:

– Носильні речі та предмети домашнього вжитку, необхідні боржникові і особам, які перебувають на його утриманні:

а) одяг - на кожну особу: одне літнє або осіннє пальто, одне зимове пальто або кожух, один зимовий костюм (для жінок - два зимових плаття), один літній костюм (для жінок - два літніх плаття), головні убори по одному на кожний сезон. Для жінок, крім того, дві літні хустки, одна тепла хустка (або шаль) та інший одяг, зношений більш, як на 50 %;

б) взуття у кількості по одній парі літнього, осіннього, зимового та інше взуття, зношене більш, як на 50 %;

в) білизна у кількості двох змін на кожну особу;

г) постіль (матрац, подушка, два простирадла, дві наволочки, ковдра) і два особистих рушники на кожну особу;

д) необхідний кухонний посуд;

е) один холодильник на сім'ю;

ж) меблі - по одному ліжку та стільцю на кожну особу, один стіл, одна шафа на сім'ю (крім меблевих гарнітурів, на які може бути звернене стягнення);

з) всі дитячі речі.

– Продукти харчування, потрібні для особистого споживання боржнику, членам його сім'ї та особам, які перебувають на його утриманні, - на три місяці.

– Паливо, потрібне боржникові, членам його сім'ї та особам, які перебувають на його утриманні, для готування їжі та обігрівання приміщення протягом шести місяців.

– Одна корова, а у разі відсутності корови - одна телиця; коли немає ні корови, ні телиці - одна коза, вівця чи свиня - у осіб, які займаються сільським господарством.

– Корм для худоби, який не підлягає вилученню в кількості, потрібній до початку вигону худоби на пасовище або до збору нових кормів.

– Насіння, потрібне для чергових посівів (осіннього і весняного) та незнятий урожай – у осіб, які займаються сільським господарством.

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ МАТЕРІАЛУ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Назвіть основну роль вищого керівництва в управлінні бізнес-процесами?

2. Назвіть методи аналізу стану протікання бізнес-процесів?

3. Охарактеризуйте методики якісного аналізу процесів?

4. Якими показниками вимірюється стан протікання бізнес-процесів?

5. Які критерії можуть бути використані для моніторингу, вимірювання і аналізу процесів?

6. Які характеристики очікуваних і небажаних результатів кожного із процесів?

ДИСКУСІЙНІ ПИТАННЯ

1. Суть банкрутства підприємств.
2. Досудове врегулювання спорів.
3. Порядок та етапи порушення справи про банкрутство у господарському суді.
4. Особливості банкрутства у зарубіжних країнах.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

1. Опис причин, що призвели до випуску неякісної продукції.
2. TOP-модель бізнес-процесу «Управляти виробництвом PFS-1000», опис його головних продуктів, вхідних потоків, регламентів та ресурсів.
3. Контекстна модель бізнес-процесу «Управляти виробництвом PFS-1000».
4. Розширений опис продуктів процесів життєвого циклу і оціночних критеріїв, які свідчать про досягнення бажаних проміжних результатів.
5. Висновки: поясніть, чому міжфункціональний поділ є проблемою для виробництва, і в кінцевому рахунку, може бути причиною надмірних скарг і рекламацій. Наведіть схематичне пояснення. Опишіть власні рекомендації, як консультанта-експерта, щодо забезпечення виробництва якісної продукції.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Ситуація, коли обсяг результативності операційної системи забезпечує покриття усіх витрат та нульовий прибуток, має назву:
 1. точка безбитковості
 2. стратегічне планування
 3. крива безбитковості
 4. вірна відповідь відсутня

2. Вкажіть, які з перерахованих стратегій відносяться до конкурентних:

1. стратегія зростання
2. стратегія кредитування
3. стратегія диференціації
4. стратегія стабілізації

3. Сучасна теорія управління бізнес-процесами формується як:

1. процес виготовлення продукції
2. відносно самостійний напрямок
3. власні процеси виготовлення
4. загальне керівництво

4. Максимальна прибутковість операційної системи досягається на стадії:

1. зародження і формування
2. швидкого зростання
3. зрілості
4. вірна відповідь відсутня

5. Ризик реінжинірингу досить великий і основні причини невдач полягають у:

1. вірна відповідь відсутня
2. значних інвестиціях у програму його проведення
3. передчасному завершенні реінжинірингу і обмеженій постановці завдання
4. порушенні правил його проведення

6. Дайте визначення поняття «аналогові рішення» – це рішення:

1. які базуються на минулому позитивному або негативному досвіді керівника

2. прийняття яких базується на застосуванні математичних методів та моделей

3. в основі яких лежить об'єктивний аналіз умов, в яких діє організація в даний момент часу і які матимуть місце в перспективі

4. вірна відповідь відсутня

7. Сучасна теорія управління бізнес-процесами формується як:

1. відносно самостійний напрямок

2. процес виготовлення продукції

3. власні процеси виготовлення

4. вірна відповідь відсутня

8. Дайте визначення управлінські (керівні) процеси:

1. вплив на елементи й учасників діяльності для досягнення поставлених цілей

2. неможливе здійснення основних і допоміжних процесів

3. вірна відповідь відсутня

4. виготовлення продукції або виконання послуг на поставку

9. Процеси вдосконалення, освоєння нових видів продукції (послуг), напрямів діяльності і технологій, інноваційна діяльність називають:

1. процеси розвитку

2. забезпечуючі процеси

3. супутні процеси

4. основні процеси

10. Виконання функцій в бізнес-процесі потрібно по можливості робити:

1. одночасним
2. паралельним
3. сумісним
4. вірна відповідь відсутня

ГЛОСАРІЙ

Підприємництво – самостійне організаційно-господарське новаторство на основі використання різних можливостей для випуску нових або старих товарів новими методами, відкриття нових джерел сировини, ринків збуту тощо з метою отримання прибутків та реалізації власної мети.

Господарська діяльність – діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Недобросовісна конкуренція – неправомірне використання ділової репутації суб'єкта господарювання, створення перешкод суб'єктам господарювання у процесі конкуренції та досягнення неправомірних переваг у конкуренції, неправомірне збирання, розголошення та використання комерційної таємниці, а також інші дії.

Неправомірне використання ділової репутації – неправомірне використання чужих позначень (комерційного найменування, торговельної марки), рекламних матеріалів, упаковки; неправомірне використання товару іншого виробника; копіювання зовнішнього вигляду виробу іншого виробника; порівняльна реклама.

Споживач – фізична особа, яка придбаває, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника.

Готель – підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, складається з номерів, надає готельні послуги, що не обмежуються щоденним прибиранням ліжок, кімнат та санвузлів.

Спеціалізовані засоби розміщення – підприємства, що можуть бути безприбутковими, надають мінімальний перелік готельних послуг, не обов'язково складаються з номерів, основним житловим приміщенням може бути житлова кімната або колективне спальне приміщення.

Готельна послуга – дії (операції) підприємства з розміщення споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням та тимчасовим проживанням. Готельна послуга складається з основних та додаткових послуг, що надаються споживачеві під час розміщення та проживання в готелі.

Індустрія гостинності (готельна індустрія) Industry of hospitality (hotel industry) – сукупність готельних комплексів та інших засобів розміщення, засобів транспорту, об'єктів громадського харчування, об'єктів і засобів розваг, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного та іншого призначення, організацій, що здійснюють туроператорську й турагентську діяльність, а також організацій, що надають екскурсійні послуги і послуги гідів - перекладачів.

Туристичний потенціал об'єкта – сукупність природних та антропогенних ресурсів та можливостей для формування туристичного продукту й здійснення відповідних турів, подорожей, екскурсій.

Економічні умови підприємництва полягають в тому, що в суспільстві мають діяти багатосуб'єктні власники.

Правові передумови підприємництва – це наявність у країні законів, нормативних актів, що регулюють підприємницьку діяльність.

Психологічні передумови підприємництва полягають у позитивній суспільній думці стосовно підприємницької діяльності, соціально-етичній відповідальності підприємця.

Зовнішнє середовище підприємництва – це зовнішні по відношенню до даного підприємства умови та чинники: фізичне або географічне середовище, демографічне середовище, соціально-культурне середовище, екологічне середовище, правове середовище, економічна ситуація, політична ситуація, міжнародне середовище, інституціональне середовище (інфраструктура підприємництва).

Інфраструктура підприємництва – це сукупність державних, приватних та громадських інститутів (організацій, установ і об'єднань), які обслуговують

інтереси суб'єктів підприємницької діяльності й забезпечують їхню господарську діяльність та сприяють підвищенню її ефективності.

Інфраструктура готельного господарства – це сукупність готелів та інших засобів розміщення, засобів транспорту, об'єктів ресторанного господарства, об'єктів пізнавального, ділового, оздоровчого, спортивного призначення, а також організацій, що представляють екскурсійні послуги та послуги гідів-перекладачів.

Інфраструктура підтримки малого і середнього підприємництва – підприємства, установи та організації незалежно від форми власності, що провадять діяльність, спрямовану на розвиток суб'єктів малого і середнього підприємництва, їх інвестиційної та інноваційної активності, просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринок.

Об'єкти інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва – бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, технологічні парки, фонди підтримки підприємництва, фінансові установи, інноваційні та інвестиційні фонди і компанії, лізингові компанії, консультативні центри та ін.

Бізнес-центр – установа, що надає інформаційні, консалтингові, маркетингові, тренінгові та інші послуги суб'єктам малого та середнього підприємництва та особам, які бажають займатися підприємницькою діяльністю.

Бізнес-інкубатор – організація, що надає на певних умовах і на певний час спеціально обладнані під офіси і виробництво приміщення, офісне устаткування та інше рухоме і нерухоме майно суб'єктам малого та середнього підприємництва, що розпочинають свою діяльність, з метою надання їм допомоги у розвитку своєї справи і набутті фінансової самостійності.

Інноваційний бізнес-інкубатор – спеціалізований бізнес-інкубатор, в якому суб'єктам малого та середнього підприємництва надається можливість

розробляти і використовувати нові технології та інші новації науково-технічного характеру.

Технологічний парк – юридична особа або об'єднання на підставі договору про спільну діяльність юридичних осіб (учасників), основною метою яких є діяльність щодо виконання інвестиційних та інноваційних проектів, виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та конкурентоспроможної на світовому ринку продукції.

Науковий парк – об'єднання вищого навчального закладу IV рівня акредитації, та/або наукової установи (які є базовими елементами наукового парку), що відповідають критеріям результатів наукової діяльності інноваційних структур (інноваційний бізнес-інкубатор, інноваційний центр, технологічний парк тощо) та інших суб'єктів господарювання, створене для організації, координації та контролю процесу розроблення і виконання науково-технологічних та інноваційних проектів, реалізації інтелектуального та науково-виробничого потенціалу його учасників і партнерів.

Кластер – група близьких територіально і технологічно взаємопов'язаних компаній (постачальників матеріалів та комплектуючих, послуг, виробників кінцевої продукції), а також пов'язаних з ними організацій (освітніх установ, дослідницьких лабораторій, наукових парків, органів державного управління, інфраструктурних компаній), що працюють у визначеній, загальній для них сфері економічної діяльності.

Підприємницька ідея – конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів та засобів її досягнення.

Банк підприємницьких ідей підприємства – перелік товарів та послуг, що може виготовляти (надавати) підприємство.

Домашній бізнес – підприємець працює у власній оселі.

Звичайний бізнес – бізнес з класичним фізичним місцеположенням за межами місця проживання власника, який є або роздрібним продажем, або оптовою торгівлею, обслуговуванням або виробництвом.

Електронна комерція – підприємець взаємодіє з клієнтом не особисто, а продає свій продукт через веб-сайт.

Продаж ліцензії – прибуток отримується за рахунок продажу права використовувати інтелектуальну власність.

Багаторівневий маркетинг – метод просування продукції від виробника до споживача, за якого незалежні збутові агенти (дистриб'ютори) фірми-виробника встановлюють безпосередні контакти з потенційними покупцями. Збутовий агент отримує прибуток від реалізації ним товарів безпосередньо покупцеві, а також у вигляді відсотка від суми реалізації збутових агентів всій або частині мережі нижчестоящих збутових агентів у випадку, якщо така мережа ним створена.

Логотип – оригінальне зображення повного або скороченого найменування підприємства (організації) або товару.

Торговельна марка або знак для товарів і послуг – позначення, за яким товари та послуги одних осіб відрізняються від товарів та послуг інших осіб.

Бренд – комплекс понять, що узагальнюють уявлення людей про відповідний товар, послугу, компанію або особистість. Бренд – унікальна комбінація цінностей торгової марки, за яку споживач сплачує додаткову вартість, або просто надає перевагу під час покупки, часто викликає унікальні емоції.

Неймінг – професійна діяльність, пов'язана зі створенням яскравої, оригінальної і такої, що запам'ятовується назви для компанії, об'єкта, товару або послуги.

Готельне господарство – сукупність готельних підприємств різних типів, що здійснюють приймання і надання послуг з розміщення, харчування, додаткових і суміжних послуг.

Готельна послуга – це дія (операція) підприємства з розміщення споживача шляхом пропозиції номера (місця) для тимчасового проживання у готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням і тимчасовим проживанням.

Супутній готельний продукт – це комплекс послуг і товарів, необхідних клієнтам для використання основного та спеціального продукту.

Готельно-ресторанна послуга – це господарська операція підприємства з метою задоволення вимог споживача, що пропонується під час розміщення та тимчасовому проживанні й харчуванні

Стандарт обслуговування – це комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, що повинні гарантувати встановлений рівень якості всіх виробничих операцій.

Ланка управління – це самостійна складова організаційної структури певного рівня, що складається з апарату управління та структурних підрозділів.

Апарат управління – це колектив працівників керуючої системи, що наділений правом щодо координації діяльності підрозділів, має приміщення, технічні засоби, штатний розклад, положення про структурні підрозділи та посадові інструкції.

Горизонтальна спеціалізація – розподіл робіт по стадіях (розпочинаючи з надходження ресурсів і закінчуючи наданням послуг).

Вертикальна спеціалізація – розподіл робіт за рівнями ієрархії (в цілому по підприємству та в окремих його структурних підрозділах).

Вертикальні зв'язки – сполучають ієрархічні рівні підприємства та його складові. Вони є каналами передання розпорядчої та звітної інформації.

Горизонтальні зв'язки – це зв'язки між однаковими за своїм становищем в ієрархії складовими структури або між працівниками підприємства.

Лінійні зв'язки – це відносини, за допомогою яких керівник реалізовує свої владні права та здійснює пряме керівництво підлеглими, тобто це зв'язки, що пронизують організаційну ієрархію зверху донизу й реалізуються у формі наказу, розпорядження тощо.

Функціональні зв'язки – дорадчі. Ці зв'язки мають спрямованість знизу вгору у формі поради, рекомендації, пропозиції щодо прийняття альтернативного рішення тощо.

Формальні зв'язки – це зв'язки координації, що регулюються цілями, політикою і процедурами підприємства.

Неформальні зв'язки – виникають при не досягненні мети формальними зв'язками. В їхній основі лежать відносини не між посадовцями, а між індивідами.

Прямі зв'язки – встановлюються між працівниками відповідно до посадових інструкцій і формально закріплюються на підприємстві.

Централізація – концентрація прав щодо прийняття рішень, зосередження владних повноважень на вищому рівні управління підприємством.

Диференціація – поділ робіт між частинами та підрозділами з метою досягнення певної завершеності в межах даного підрозділу.

Інтеграція – визначає рівень співробітництва між підрозділами підприємства й забезпечує досягнення цілей, обмежених вимогами зовнішнього оточення.

Створення підприємства – включає визначення засновників, їхні засновницькі компетенції та порядок діяльності, а також затвердження та одержання передбачених законом документів: рішення власника або уповноваженого органу про створення підприємства, статуту, якщо цього вимагає організаційна форма, посвідчення про державну реєстрацію.

Засновник підприємства – особа, що має право створити у встановленому порядку підприємство як юридичну особу. Це власники засобів виробництва та іншого майна і уповноважені власником органи, тобто фізичні і юридичні особи, крім випадків, передбачених законодавчими актами України.

Державні підприємства – підприємства, створені за рахунок бюджетних коштів (загальнодержавна власність).

Унітарні підприємства – підприємства, не наділені правом щодо власності на майно, надане власником.

Повні товариства – підприємства, що створюються за рахунок вкладів учасників на основі угоди про повну солідарну відповідальність.

Товариства з обмеженою відповідальністю – створюється за рахунок вкладів учасників на основі угоди про обмежену фінансову відповідальність.

Довірчі товариства – товариства, до яких приєдналися члени-вкладники, що несуть фінансову відповідальність в межах своєї частки вкладеного капіталу.

Відкриті акціонерні товариства – майно товариств формується за рахунок продажу шляхом відкритої підписки акцій, володіння якими визначає право щодо управління й отримання прибутку.

Приватне акціонерне товариство – майно товариства формується за рахунок продажу акцій у формі закритої підписки серед членів товариства.

Змішані акціонерні товариства – товариства, частиною акцій яких володіє держава.

Індивідуальні підприємства – створюються за рахунок коштів громадян і передбачають індивідуальну відповідальність з наданням права найму робочої сили.

Індивідуальні підприємства – засновані на приватній власності фізичної особи та виключно на її праці.

Сімейні підприємства – заснуються на власності й праці громадян, що є членами однієї родини.

Негласні товариства – створюються на базі приватного підприємства за рахунок вкладів фізичних осіб (партнерів).

Спільні підприємства – підприємства, що створені за участю українських та іноземних юридичних осіб. Вони мають право мати на території України у власності майно, необхідне для здійснення діяльності, визначеної установчими документами.

Концерни – статутні об'єднання підприємств на основі повної фінансової залежності від одного чи групи підприємців.

Консорціуми – статутні об'єднання промислового й банківського капіталу, що співпрацюють заради досягнення загальної мети.

Холдинг-компанії – об'єднання підприємств, більша частина акцій яких (понад 50%) належить спільному фонду.

Конгломерати – материнська фірма з кількома філіалами.

Венчурні підприємства – договірні об'єднання підприємств і приватних осіб, створені на період виконання певних проектів.

Офф-шорні компанії – компанії з реєстрацією юридичної адреси в країні з податковими пільгами та сферою діяльності за її межами.

Кооперативні об'єднання – добровільні об'єднання фізичних осіб задля досягнення загальної мети.

Публічні компанії – об'єднання підприємств як юридичних осіб з відокремленим майном, що є державними органами.

Асоціації, союзи – добровільні об'єднання підприємств і приватних осіб.

Картелі – форма об'єднання підприємств на основі угод, що регламентують ціни, обсяг виробництва, умови найму робочої сили, межі ринків збуту.

Синдикати – об'єднання підприємств у формі картеля з централізацією функції щодо реалізації продукції (послуг) і придбання сировини. Учасники синдикату мають виробничу й фінансову самостійність, але втрачають комерційну.

Трести – об'єднання підприємств навколо одного центру управління виробничою й комерційною діяльністю, під контролем одного власника (юридичної особи).

Лінійна організаційна структура управління – у готелі відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління; весь комплекс функцій та вироблення управлінських рішень зосереджується у лінійного менеджера. Лінійний менеджер повністю відповідальний за функціонування всього готелю (невеликого за розмірами) або його структурних підрозділів (великого за розмірами).

Функціональна організаційна структура управління – суть полягає у виконанні окремих функцій спеціалізованими органами управління та окремими спеціалістами, що наділені значними управлінськими повноваженнями.

Лінійно-функціональна структура управління готелем створюється із спеціалізованих ланок (змін, бригад) при кожному лінійному керівникові.

Продуктовий тип організаційної структури управління передбачає створення у структурі готелю самостійних господарських ланок, орієнтованих на виробництво окремих готельних послуг, ринок або категорію споживачів.

Матричний тип організаційної структури управління використовується у готелях, продукт яких має відносно нетривалий життєвий цикл і часто змінюється, тобто підприємствам необхідно мати високу гнучкість у виробництві та стратегії.

Початковий капітал – сума коштів, необхідних для започаткування підприємства.

Майно – сукупність речей та інших цінностей (включаючи нематеріальні активи), що мають вартісне визначення, виробляються чи використовуються у діяльності суб'єктів господарювання та відображаються в їхньому балансі або враховуються в інших формах обліку майна.

Джерела формування майна – грошові та матеріальні внески засновників; доходи від реалізації продукції (робіт, послуг); доходи від цінних паперів; капітальні вкладення і дотації з бюджетів; надходження від продажу (здачі в оренду) майнових об'єктів (комплексів), що належать їм, придбання майна інших суб'єктів; кредити банків та інших кредиторів; безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій та громадян; інші джерела.

Власний капітал підприємства (вартість чистих активів) – різниця між сукупною вартістю майна (активів) підприємства та вартістю його зобов'язань перед іншими особами.

Статутний капітал – це виділені підприємству або залучені ним на засадах, визначених чинним законодавством, фінансові ресурси у вигляді грошових коштів або вкладень у майно, цінності, нематеріальні активи, цінні папери, закріплені за підприємством на праві власності або повного господарського відання.

Необоротні активи – основні засоби, нематеріальні активи, незавершене будівництво, довгострокові фінансові інвестиції, довгострокова дебіторська заборгованість, відстрочені податкові активи, інші необоротні активи.

Оборотні активи – запаси, векселі одержані, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, дебіторська заборгованість за розрахунками та інша поточна дебіторська заборгованість, поточні фінансові інвестиції, грошові кошти та їх еквіваленти, інші оборотні активи.

Установчий (засновницький договір) – у засновницькому договорі засновники зобов'язуються утворити суб'єкт господарювання, визначають порядок спільної діяльності щодо його утворення, умови передачі йому свого майна, порядок розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю суб'єкта господарювання та участі в ньому засновників, порядок вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності суб'єкта господарювання, що передбачені законом, а також порядок його реорганізації та ліквідації.

Статут – деталізація положень, що містяться в установчому договорі, що містить відомості про його найменування, мету та предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного капіталу та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їхню компетенцію про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання, а також інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання.

Положенням визначається господарська компетенція органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи інших суб'єктів у випадках, визначених законом.

Модельний статут – типовий установчий документ, затверджений Кабінетом Міністрів України, що використовується для створення та провадження діяльності юридичних осіб відповідних організаційно-правових форм, містить встановлені законом правила, що регулюють правовий статус, права, обов'язки та відносини, пов'язані із створенням, управлінням та провадженням господарської діяльності відповідних юридичних осіб.

Установчими документами створення підприємства називається комплект документів, установлені законом форми, згідно з якими підприємство створюється і діє як суб'єкт права. Ці документи є локальними нормативними актами, тобто, актами, що набувають юридичної сили внаслідок затвердження їх одним або кількома засновниками підприємства.

Державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців проводиться державним реєстратором виключно у виконавчому комітеті міської ради міста обласного значення або у районній, районній у місті Києві державній адміністрації за місцезнаходженням юридичної особи або за місцем проживання фізичної особи – підприємця.

Розподіл ресурсів включає розподіл обмежених і рідкісних організаційних ресурсів (неординарні управлінські таланти, технологічний досвід, фонди).

Адаптація до зовнішнього середовища охоплює дії стратегічного характеру, спрямовані на поліпшення відносин підприємств із зовнішнім середовищем. Підприємствам готельно-ресторанного бізнесу необхідно адаптуватись до зовнішніх як сприятливих умов, так і до небезпек.

Внутрішня координація передбачає координацію стратегічної діяльності для виявлення сильних і слабких сторін підприємств готельно-ресторанного бізнесу з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій, які є складовою частиною управлінської діяльності.

Організаційне стратегічне передбачення (прогнозування) має на меті здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом вивчення минулих стратегічних рішень.

Можливості – це позитивні тенденції та явища у зовнішньому середовищі, використання яких сприяє зростанню обсягу реалізації послуг.

Загрози – це негативні тенденції і явища у зовнішньому середовищі, що в разі відсутності адекватної реакції підприємства на них, призводять до значного скорочення обсягу реалізації послуг.

Мікросередовище включає зацікавлені угруповання, що прямо впливають або перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства, а саме: акціонери, постачальники, місцеві організації, конкуренти, споживачі послуг, кредитори, профспілки, торговельні та інші організації.

Макросередовище утворюють загальні фактори, що не стосуються прямо короткотермінової діяльності підприємства, але можуть вплинути на стратегічний план його розвитку.

Стратегічна група конкурентів – це сукупність підприємств у галузі, що мають загальні риси: подібні стратегії конкуренції, однакові позиції на ринку, подібні пропоновані послуги, сервіс та інші елементи маркетингу.

Фінанси суб'єктів підприємницької діяльності – це особливі економічні відносини, що пов'язані з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів на мікрорівні у процесі відтворення.

Організація фінансової діяльності підприємства передбачає форми, методи і способи формування та використання фінансових ресурсів, контроль за їх кругообігом із метою досягнення економічних цілей.

Фінансові ресурси – це акумульовані підприємством грошові кошти з різних джерел, що призначені для формування основних і оборотних засобів підприємства та здійснення виробничо-фінансової діяльності з метою одержання відповідного доходу.

Основні виробничі фонди – це матеріальні активи, що підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва чи інших видів діяльності, очікуваний строк використання яких більше одного року. Вони зберігають товарно-речову форму і по частинах переносять свою вартість на виготовлений продукт.

Оборотні виробничі фонди – активи, що беруть безпосередню участь у процесі виробництва, споживаються в одному виробничому циклі, і їхня вартість повністю переноситься на готову продукцію.

Фонди обігу – товарна і грошова форми ресурсів, що перебувають у сфері обігу.

Обігові кошти – грошові засоби, авансовані в оборотні виробничі фонди і фонди обігу.

Банки – фінансові посередники, що акумулюють тимчасово вільні кошти, надають їх у кредит, здійснюють розрахунки та інші фінансові операції.

Депозитні рахунки – це рахунки, що відкриваються банком підприємствам та їх структурним підрозділами на визначений строк або без зазначення такого строку на відповідній платній основі.

Поточні рахунки відкривають підприємства всіх видів і форм власності, а також їхні відокремлені підрозділи для зберігання грошових коштів і здійснення розрахунково-касових операцій за цими рахунками за допомогою платіжних інструментів відповідно до умов договору та вимог чинного законодавства.

Безготівкові розрахунки здійснюються між суб'єктами господарювання шляхом перерахування грошових коштів із поточних рахунків платників на поточні рахунки одержувачів.

Касове обслуговування являє собою прийняття готівкових коштів від клієнтів і зарахування їх на відповідні банківські рахунки та видачу з клієнтських рахунків через касу банку готівкових коштів за розпорядженнями клієнтів на цілі, передбачені законодавством.

Кредитні операції – вид активних операцій, пов'язаних із наданням клієнтам коштів у тимчасове користування або прийняттям зобов'язань про надання коштів у тимчасове користування за певних умов, а також надання гарантій, врахування векселів тощо.

Інвестиційні операції передбачають купівлю цінних паперів на продаж, купівлю цінних паперів на інвестиції, довгострокові вкладення капіталу, вкладення капіталу в дочірні компанії.

Трастові операції – операції банків, пов'язані з управлінням майном, виконанням інших послуг в інтересах і за дорученням клієнта на правах його довіреної особи.

Кредит – це економічні відносини, що виникають між економічними суб'єктами у зв'язку з переданням один одному в тимчасове користування вільних коштів на засадах добровільності, повернення і платності.

Банківський кредит являє собою економічні відносини між банком і позичальником з приводу надання коштів у тимчасове користування на умовах повернення та платності.

Банківський позичковий процент – відображає економічні відносини перерозподілу й привласнення банком частини прибутку, що створюється на підприємствах-позичальниках унаслідок продуктивного використання наданої позики.

Кредитоспроможність банківських клієнтів означає такий їх юридичний статус і фінансово-господарський стан, що дають впевненість у здатності й готовності позичальників отримати та повернути кредити відповідно до умов договору.

Комерційний кредит – це угода між продавцем (кредитором) і покупцем (позичальником) щодо надання першим відстрочки платежу за товари, надані послуги, виконані роботи.

Комерційний вексель – фінансовий інструмент, цінний папір, що містить зобов'язання сплатити позичальником кредитору зазначену в векселі суму у визначений у векселі термін.

Податковий кредит – відстрочка сплати підприємством податку до бюджету в календарному році.

Лізинговий кредит – надається в товарній формі і являє собою довгострокову оренду майна.

Державний кредит – це економічні відносини, що виникають між підприємством і державою щодо купівлі підприємством державних цінних паперів, а також отримання останнім бюджетних і позабюджетних кредитів.

Міжнародні фінансово-кредитні організації – Європейський банк реконструкції та розвитку, Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Німецько-український фонд, Фонд «Євразія», Фонд підтримки підприємств у нових незалежних державах, Агентство США з міжнародного розвитку та інші.

Форми реорганізації підприємства:

– **Злиття підприємств** – права і обов'язки кожного з підприємств, що приймають участь у злитті в порядку генерального правонаступництва переходять до нового підприємства відповідно до акта передачі.

– **Приєднання підприємства** до іншого – останнє в порядку генерального правонаступництва одержує права і обов'язки приєданого підприємства відповідно до акта передачі.

– **Розділення підприємства** – розділ його прав і обов'язків у порядку сингулярного правонаступництва за якого вони переходять до нових підприємств відповідно до балансу розподілу. Раніше існуюче підприємство припиняє своє юридичне і фактичне існування.

– **Виділення зі складу підприємства – відокремлення** одного або декількох підприємств у порядку сингулярного правонаступництва, відповідно до розподілу балансу до кожного з них переходять права і обов'язки підприємства, яке реорганізовується.

– **При перетворенні підприємства** воно набуває нову організаційно-правову форму, внаслідок чого до нового підприємства у порядку генерального правонаступництва переходять права і обов'язки підприємства, яке реорганізується відповідно до акта передачі, за винятком прав і обов'язків, що не можуть належати новому підприємству.

Ліквідація підприємства призводить до припинення його діяльності без переходу прав і обов'язків у порядку правонаступництва до інших підприємств.

Примусова ліквідація підприємства допускається за рішенням суду або інших органів у випадках, передбачених законодавчими актами.

Реструктуризація підприємства – здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів,

спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу, зміни форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню, конкурентоспроможності підприємства, підвищенню ефективності виробництва,

Зміст прогнозування банкрутства полягає у передбаченні та оцінюванні можливих негативних сценаріїв діяльності підприємства, які можуть призвести до його неплатоспроможності і втрати ліквідності.

Завдання прогнозування банкрутства полягає в своєчасній розробці контрзаходів, спрямованих на подолання на підприємстві негативних тенденцій його розвитку.

Методи експертної оцінки ймовірності банкрутства підприємства:

– **Метод фінансових показників:** система показників У. Бівера для діагностики банкрутства підприємства; метод кредитного скорингу Д. Дюрана; метод «credit-men» Ж. Депаляна; методика діагностики банкрутства підприємства І. А. Бланка; методика розрахунку коефіцієнта важколіквідних активів; модель фінансової рівноваги підприємств Ж. Франко та І. Романе.

– **Дискримінантний аналіз** – його сутність полягає у тому, що за допомогою математично-статистичних методів будують функцію і розраховують інтегральний показник, на підставі якого можна з достатньою ймовірністю передбачити банкрутство суб'єкта господарювання.

– **Експертна оцінка** призначена для виявлення причин, що викликали незадовільний стан підприємства та, крім обчислень, формують висновки, ґрунтуючись на евристичних підходах до одержання результатів.

Приховане банкрутство розпочинається з моменту невідповідності стратегії підприємства і є об'єктом прогнозу.

Навмисне банкрутство проявляється в тому, що керівник або власник в особистих або інших інтересах навмисно робить підприємство неплатоспроможним.

Фіктивне банкрутство – це заздалегідь фальшиве оголошення про неспроможність підприємства з метою отримання від кредиторів відстрочки платежів (боргів) або їх зниження.

Розпорядник майна — фізична особа, на яку покладаються повноваження щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника на період провадження у справі про банкрутство.

Розпорядження майном боржника — система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження та ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового становища.

Мировою угодою у справі про банкрутство є домовленість між боржником і кредиторами про відстрочки та (або) розстрочки, а також списання кредиторами боргів боржника, яка оформляється угодою сторін.

Ліквідація – припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Ліквідатор – фізична особа, яка відповідно до рішення господарського суду організовує здійснення ліквідаційної процедури боржника, визнаного банкрутом, та забезпечує задоволення визнаних судом вимог кредиторів.

Санація – система заходів, що застосовуються для запобігання банкрутства, виведення суб'єкта господарювання із кризи й відновлення або досягнення його прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. *Господарський кодекс України* від 16.01.2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, № 19-20, № 21-22. – ст. 144
2. *Громадське харчування. Терміни та визначення : ДСТУ 3862-99.* – [Чинний від 1999-10-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 1999. (Національні стандарти України).
3. *Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281:2004.* – [Чинний від 2004-07-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. (Національні стандарти України).
4. *Закон України «Про туризм»* від 11 лютого 2015 року № 325/95-ВР // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, N 31. – ст.241.
5. *Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги : ДСТУ 4268:2003.* – [Чинний від 2004-07-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2003. (Національні стандарти України).
6. *Послуги туристичні. Засоби розміщування. Терміни та визначення : ДСТУ 4527:2006.* – [Чинний від 2006-10-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2006. (Національні стандарти України).
7. *Послуги туристичні. Класифікація готелів : ДСТУ 4269:2003.* – [Чинний від 2004-07-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2004. (Національні стандарти України).
8. *Правила користування готелями і аналогічними засобами розміщення і надання готельних послуг.* – [Наказ №19, 2004-03-16] Державна туристична адміністрація України.
9. *Правила роботи закладів (підприємств) громадського харчування.* – [Наказ №219, 2002-07-24]. – Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України.

10. Управління якістю та елементами системи якості. Частина 2. Настанови щодо послуг : *ДСТУ ISO 9004-2-96*. – [Чинний від 1997-07-01]. – К.: Держстандарт України, 1996. (Державні стандарти України).
11. *Цивільний кодекс України* від 16.01.2003р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40-44. – ст. 356
12. Агафонова Л. Г. *Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання* : навч. посібн. / Л. Г. Агафонова. – К. : Знання України, 2002. – 358 с.
13. Агєєва О. А. *Туризм і готельне господарство : підручник* / О. А. Агєєва, Д. Н. Акуленок, Н. М. Васильєв. – М. : Екмос, 2004. – 400 с.
14. Андренко І. Б. *Менеджмент готельного господарства : підручник* / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 431 с.
15. Архіпов В. В. *Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства* / В. В. Архіпов, В. А. Русавська. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 340 с.
16. Архіпов В. В. *Організація ресторанного господарства* / В. В. Архіпов. – К.: Інкос, 2007. – 280 с.
17. Бабарицька В. К. *Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту* : навч. посіб. / В. К. Бабарицька, О. Ю. Малиновська. – Київ, 2004. – 288 с.
18. Байлик С. И. *Гостиничное хозяйство : учебник* / С. И. Байлик. – 2-е изд. – К. : Дакор, 2009. – 368 с.
19. Банько В. К. *Будівлі, споруди та обладнання туристських комплексів* : навч. посібн. / В. К. Банько. – Д. : Акор, 2008. – 328 с.
20. Бойко М. Г. *Організація готельного господарства : підручник* / М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало. – К. : Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2006. – 494 с.
21. Васильців Т.Г. *Бізнес-планування* : навч. посіб. / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.
22. Гой І.В. *Підприємництво: навч. посіб.* / І.В. Гой, Т.П. Смелянська. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 368 с.

23. Дорогунцова С. І. *Управління сучасним готельним комплексом* / С. І. Дорогунцова. – К. : Ліра-К, 2005. – 520 с.
24. Зигель Л. *Ресторанный сервис. Основы международной практики обслуживания для профессионалов и начинающих* / Л. Зигель, С. Зигель, Р. Летер, Х. Летер, В. Гутмайер. – М. : Центр полиграф, 2003. – 210 с.
25. Кабушкин Н. И. *Менеджмент гостиниц и ресторанов : учебное пособие* / Н.И. Кабушкин. – М. : КНОРУС, 2013. – 416 с.
26. Кифяк В.Ф. *Організація туристичної діяльності в Україні.* / В.Ф. Кияк. – Чернівці: КнигиХХІ, 2003.
27. Ковтуник І. І. *Фінансовий менеджмент у готельному підприємстві* / І. І. Ковтуник // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2015. - Вип. 10. - С. 379-383.
28. Кондрашихін А.Б. *Фінансова санація і банкрутство підприємств. Навчальний посібник.* / А.Б. Кондрашихін, Т.В. Пепа, В.О. Федорова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
29. Котлер Ф. *Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учебник* / Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз, Ф. Котлер. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1072 с.
30. Круль Г.Я. *Основы готельної справи : навч. посіб. : для студентів ВНЗ* / Г. Я. Круль ; М-во освіти і науки України, Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. – Київ, 2011. – 368 с.
31. Кузнецова Н. М. *Основы экономики готельного та ресторанного господарства: навч. посібник* / Н. М. Кузнецова. – К., 2000. – 567 с.
32. Кусков А. С. *Гостиничное дело : учебное пособие* / А. С. Кусков. – М. : Дашков и Ко, 2009. – 328 с.
33. Луцяк В.В. (2014). *Забезпечення конкурентоспроможності малих виробничих підприємств засобами стратегічного управління.* Київ: НУХТ. – 284 с.
34. Луцяк В.В., Красняк О.П., Кондратова М.В. (2019) *Маркетингова діяльність підприємства.* ВНАУ – Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. – 354 с.

35. Любіцева О. О. *Ринок туристичних послуг: (Геопросторові аспекти)* / О. О. Любіцева. – 2-ге вид., перероб. та доп. — К. : Альтерпрес, 2003. – 436 с.
36. Любіцева О. О. *Туристичні ресурси України* / О. О. Любіцева, О. В. Панкова, В. І. Стафійчук. – К.: «Альтерпрес», 2007. – 369 с.
37. Мальська М. П. *Планування туристичної діяльності : [підруч.]* / М.П. Мальська, О.Ю. Бордун. – К. : Знання, 2012. – 310 с.
38. Мальська М.П. *Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник.* / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк; 2- вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
39. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. *Основи туристичного бізнесу. Навчальний посібник.* – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с.
40. Малюк Л. П. *Організація виробництва на підприємствах ресторанного господарства : навчальний посібник* / Л.П. Малюк, Т.П. Кононеко. – Полтава: ПУСКУ, 2009. – 254 с.
41. Малюк Л. П. *Сервісологія : підручник* / Л. П. Малюк, О. М. Варипаєв. –Х. : ХДУХТ, 2011. – 258 с.
42. *Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб.* / Ю. В. Панченко, О. Є. Лугінін, С. В. Фомішин. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2013. – 342 с.
43. Нечаюк Л. І. *Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент* / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К.: «Альтерпрес», 2010. – 325 с.
44. Нечаюк Л.І. *Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: Навчальний посібник.* / Л.І. Нечаюк, Н.О. Нечаюк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 344 с.
45. *Організація готельного господарства : навчальний посібник* / за ред. О. М. Головка. – К. : Кондор, 2012. – 337 с.
46. *Основи готельно-ресторанної справи : навчальний посібник* / Н.І. Данько, А.Ю. Парфіненко, П.О. Подлепіна, О.О. Вишневська [за заг. ред. А.Ю. Парфіненка]. – Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2017. – 288 с.
47. П'ятницька Н. О. *Менеджмент у громадському харчуванні : навч. посібн.* / Н. О. П'ятницька, Л. П. П'ятницька. – К.: КНТЕУ, 2002. – 706 с.

48. П'ятницька Н. О. *Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства*. – К. : КНТУ, 2005. – 632 с.
49. Писаревський І.М. *Організація туризму: підручник* / І.М. Писаревський, С.О. Погасій, М.М. Покогодна та ін.; за ред. І.М. Писаревського. – Х.: ХНАМГ, 2008. – 541 с.
50. Полінкевич О.М. *Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб.* / О.М. Полінкевич, В.П. Лещук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 416 с.
51. Пуцентейло П. Р. *Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. для студентів ВНЗ* / П. Р. Пуцентейло. – Київ, 2007. – 344 с.
52. Пуцентейло П.Р. *Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Навчальний посібник* / П.Р. Пуцентейло. – К.: ЦУЛ, 2007. – 300 с.
53. Роглев Х. Й. *Основи готельного менеджменту : навч. посібн.* / Х. Й. Роглев. – К. : Кондор, 2005. – 408 с.
54. Розметова О. Г. *Організація готельного господарства: підручник* / О. Г. Розметова, Т.Л. Мостенська, Т. В. Влодарчик. – Кам'янець-Поділ. : «Абетка» - ФОП Сисин О. В., 2014. – 432 с.
55. Сажнева Н.М., Арсененко І.А. *Організація туризму (практичні та самостійні роботи) : навч. посіб.* – Мелітополь: «Люкс», 2011. – 216 с.
56. Самойленко О.І. *Методичні вказівки до виконання практичних занять з дисципліни «Бізнес-планування»* (для студентів 3 курсу денної та 4 курсу заочної форм навчання за напрямом підготовки 6.020107 «Туризм», 6.140101 «Готельноресторанна справа») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад. : І. О. Самойленко. – Х. : ХНАМГ, 2011. – 24 с.
57. Сокол Т. Г. *Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах : підручник* / Т.Г. Сокол. – К. : Альтепрес, 2012. – 446 с.
58. Ставська Ю.В. *Внутрішній маркетинг як засіб підвищення конкурентоздатності підприємств* *Збірник наукових праць*

- Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки)* Том 9. – Мелітополь, 2010. – С. 318 - 323. а.
59. Ставська Ю.В. Готельний бізнес в сучасних умовах: актуальні проблеми та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*, 2019, Випуск 35.
60. Ставська Ю.В. Маркетингові інструменти та їх вплив на стабілізацію економічного стану підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 13(2019). – С. 227-232. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-35](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-35).
61. Ставська Ю.В. Напрями інноваційного розвитку туризму в Україні. *Економіки. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2019–Випуск 2'2019 (42). – С. 83-95.
62. Ставська Ю.В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності туристичних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки: Миколаївський національний університет ім. В.О.Сухомлинського*, 2017, Випуск 19. – С. 46-49.
63. Ставська Ю.В. Особливості та зміст інновацій у сфері гостинності. *Економіки. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2018, Випуск 3'2018 (31). – С. 35-46.
64. Ставська Ю.В. Продовольча проблема та її місце серед глобальних викликів сучасності / Ю.В. Ставська // *Трансформаційна динаміка процесів відтворення в аграрній економіці: [Колективна монографія]*. за ред. Калетніка Г.М. – Вінниця: Видавець ПП Балюк І.Б., 2012. – С. 521-536.
65. Ставська Ю.В. Розвиток туризму в Україні в умовах впливу факторів світового ринку. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, – Вінниця, 2017, Випуск 2'2017 (18). – С. 42-50.
66. Ставська Ю.В. Система безпечності харчових продуктів як передумова експортоорієнтованого сільського господарства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, – Вінниця, 2017, Випуск 10'2017 (26). С. 90-98.
67. Ставська Ю.В. Сільський зелений туризм як напрям розвитку сільських територій. *Економіки. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, 2019. – Випуск 1'2019 (41). – С. 83-95.

68. Ставська Ю.В. Тенденції розвитку готельного господарства України. Економіка. Фінанси. Право. *Аналітик*, 2017, Випуск 8/3. – С. 29- 32.
69. Ставська Ю.В., Вовк В.Ю. Інвестиційна привабливість Вінницького регіону. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2018 – Випуск 3 (14). – С. 325-370.
70. Ставська Ю.В., Глуха А.О. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах Євроінтеграції. *Приазовський економічний вісник*. – 2018. - №5 (10). – С. 59-64
71. Ставська Ю.В., Курило Н.Ф. Особливості зовнішньоторгівельного співробітництва України з країнами Азії в умовах глобалізації. *Приазовський економічний вісник*. – 2018. - №5 (10). – С. 65-70.
72. *Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка* / Т.В. Писаренко, Т.К. Кваша та ін. – К.: УкрІНТЕІ, 2019. – 80 с.
73. Тимохіна Т. Л. *Организація гостиничного дела : учебник для прикладного бакалавриата* / Т. Л. Тимохіна. – М. : Юрайт, 2015. – 331 с.
74. Ткаченко Т.І. *Економіка готельного господарства і туризму: навч. посіб.* / Т. І. Ткаченко, С. П. Гаврилюк. – К., 2005. – 178 с.
75. Ткаченко Т.І. *Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія* / Т. І. Ткаченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 537 с.
76. *Туристична політика зарубіжних країн: підручник* / кол. авт. ; за ред. А. Ю. Парфіненка. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. – 220 с.
77. *Україна на світовому ринку туристичних послуг: сучасний стан та перспективи розвитку* / М. В. Сідоров, О. Є. Юрченко, С. О. Юрченко. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 256 с.
78. *Уніфіковані технології готельних послуг : навч. посібн.* / за ред. В. К. Федорченка. – К. : Вища школа, 2001. – 237 с.

79. *Управління регіональним розвитком туризму : навч. посіб. / Д. М. Стеченко, І. В. Безуглий, Н. П. Турло, С. М. Мархонос; за ред. Д. М. Стеценка. – К. : Знання, 2012. – 455с.*
80. *Управління сучасним готельним комплексом : навч. посібн. / Г. Б. Мунін, А. О. Змійов, Г. О. Зінов'єв та ін. ; за ред. члена кор. НАН України, док. екон. наук, професора С. І. Дорогунцова. – К. : Ліра-К, 2005. – 520 с.*
81. Устименко Л.М., Афанасьєв І.Ю. *Історія туризму. Навчальний посібник. – К.: Альтерпрес, 2005. – 320 с.*
82. Федорченко В. К. *Готельне господарство: основні показники, оцінка якості послуг: навч. посіб. / В. К. Федорченко, І. М. Мініч. – К. : Логос, 1999. – 76 с.*
83. Федорченко В.К., Дьорова Т.А. *Історія туризму в Україні. Навчальний посібник. – К.: Вища школа, 2002. – 195 с.*
84. Циглик І.І. *Основи підприємництва. Навчальний посібник. / І.І. Циглик, З.М. Криховецька, Т.М. Паневник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.*
85. Юрченко С. О. *Міжнародний туризм : навчальний посібник / С. О. Юрченко, О. Є. Юрченко. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2016. – 328 с.*
86. Яцун Л. М. *Інноваційна політика підприємств ресторанного господарства: монографія / Л. М. Яцун, О. В. Борисова. – Х. : ХДУХТ, 2013. – 266 с.*
87. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment. Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, p. 415.*
88. International norm ISO 9000:2002 Quality management systems – *Fundamentals and vocabulary (ISO 9000:2000, EN ISO 9000:2000), Version quadrilingue, p. 40.*
89. *International norm ISO 9001:2002 Quality management systems – Requirements (ISO 9001:2000, EN ISO 9001:2000), p. 14.*

90. *ISO 9001* certificate, international confirmation of requested quality level of management system, acquired the following hotel industry representatives in Croatia.
91. Ivanka, A. H. (1998). *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom*, Sveučilište u Rijeci. *Hotelijerski fakultet Opatija*, Opatija, p. 379.
92. Monnich, H.C. Jr. (2001). *ISO 9001:2000 for Small and Medium Sized Businesses*. *American Society for Quality*, Milwaukee, Wisconsin, USA, p. 3.
93. Sikavica, P. (1998). *Procesna i timska organizacija*. *Slobodno poduzetništvo*, br. 18/98, Zagreb, p. 108-116.

Додаткова

94. Bulgakov V., Ivanovs S., Kaletnik H., Kuvachov V. (2018). Investigation of running depth stability in soil of frontally installed plough of ploughing aggregate assembled according to «push-pull» scheme. *Engineering for rural development*. DOI: 10.22616/ERDev2018.17.N314. Jelgava, 23.-25.05.2018. p. 292-300.
95. Dixie, G. (1989). *Horticultural Marketing: A Resource And Training Manual For Extension Officers*, *FAO Agricultural Services Bulletin*, Food and Agricultural Organization of the United Nations, Rome, pp. 1-5.
96. Gaedeke, R.M. Tootelian (1983). *Marketing Principles and Applications*, *West Publishing Company*, Minnesota, p. 300.
97. Gusonka D., Polova O. (2018). Strategic directions of development of the agricultural market of Ukraine in nowadays international trade conditions. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*. India.-5(9), 14-22. DOI: 10.5281/zenodo.1435155
98. Kaletnik, H., Lutsiak, V., Melnichuk, O., Dovhan, Y., Malicki, M. (2019). Organizational basis of the development of innovative functional food products by the Ukrainian enterprises of deep walnut processing. *Ukrainian Food Journal*. Volume 8. Issue 1, P. 169-180.
99. Kolesnyk, T., Samborska, O., Talavyria, M., Nikolenko, L. (2018). Ensuring the sustainable development of the Ukrainian agrarian sector in conditions of

globalization. *International Research Journal «Problems and Perspectives in Management»*, LLC «CPC «Business Perspectives».

100. Kriesberg, M. (1974). “Marketing Efficiency In Developing Countries”. In: *Marketing Systems For Developing Countries*. (Eds.) Izraeli, D., Izraeli, D. and Dafna.

101. McVey P. (1960). Are Channels of Distribution What the Textbooks Say? *Journal of Marketing*, P. 61–64.

102. Myronenko M., Polova O., Khaietska O., Koval N. (2018). Capitalization of banks: theory, practice and directions of ensuring. *Banks and Bank Systems*, 13(1), 173-183. DOI:10.21511/bbs.13(1).2018.16

103. Myronenko, M., Polova, O., Prylutskyi, A., Smoglo, O. (2017). Financial and economic aspects of bioenergy development in the context of providing energy independence of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 15(4), 243-253.

104. Polova O. Evaluation of investment attractiveness of the region. Conference *Proceedings of the 7 th International Scientific Conference Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development* (April 4 – 7, 2018, Opole, Poland). The Academy of Management and Administration in Opole, 2018.

105. Polyova O.L. (2017). Management financial resources of agricultural enterprises. *Sciences of Europe*. Praha. Vol. 3, No 11 (11), P. 58-63

106. Pronko, L., Kolesnik, T. (2016). Decentralization of public and local authorities in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. Volume 2, Number 1, P. 96-101.

107. Pronko, L., Lebedieva, N. (2019). Prospects for development of small enterprises on the territory of the Vinnytsia region. *Management mechanisms and development strategies of economic entities in conditions of institutional transformations of the global environment: collective monograph* / edited by M. Bezpartochnyi, in 2 Vol. / ISMA University. – Riga: “Landmark” SIA. Vol. 1. 344 p (P. 305-313).

108. Pronko, L; Kolesnik, T; Samborska, O. (2018). Activities of united territorial communities as a body of local government in the conditions of power decentralization in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. Volume 4 Number 2. P. 184-191.
109. Азуркін, В.О., Поліщук, І.С., Дідур, І.М. (2012). Сучасний стан і перспективи вирощування соняшнику та ріпаку у Вінницькій області. *Сільськогосподарські науки*. № 1 (57). URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/1227.pdf>
110. Білокінна І.Д. (2018). Саморегулівні організації у розвитку аграрного сектору на засадах «зеленої економіки» [Електронний ресурс]. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. №10. С. 6-11. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/10-2018/bilokinna.pdf>
111. Гончарук І.В. (2017). Роль сільськогосподарських кооперативів у забезпеченні сталого розвитку сільських територій вінницької області. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*, №8, С. 56-67.
112. Гончарук Т.В. (2017). Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливості його використання в Україні. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*, №9.
113. Єрмаченко В. Е. Влияние развития туристической отрасли на перераспределение ресурсов в масштабах макрорегионов / В. Е. Єрмаченко, Н. А. Дехтярь // *Бізнес Інформ*. – 2009. – № 4 (3). – С. 50-54.
114. Журавльова С. М. Процеси трансформації готельного господарства України / С. М. Журавльова // *Економіка. Управління. Інновації*. – 2013. – № 2. – С. 32-38.
115. Здор, І.А., Мукоїд, І.Л. (2013). Інноваційна діяльність в сільському господарстві України: стан, проблеми та перспективи розвитку. *Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє*. С. 78.
116. Зубар І.В. (2018). Сучасний стан та проблеми оптимального технічного забезпечення фермерських господарств Вінниччини. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, № 2, С. 135-150.

117. Калетнік Г.М. (2018). Сучасні тенденції розвитку харчової промисловості та її місце в економіці держави. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки та практики*, №8, С. 7-26.
118. Калетнік Г.М., Підвальна О.Г., Колесник Т.В. Діяльність університетів та інноваційних структур за їх участю як чинник сталого місцевого та регіонального розвитку в умовах проведення реформи децентралізації /Г.М. Калетнік, О.Г.Підвальна, Т.В. Колесник, // *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. – 2018 р. – № 6. – С.7-27
119. Калетнік Г.М., Прутська О.О., Пришляк Н.В. (2013). Ресурсний потенціал виробництва біоетанолу та біодизелю в Україні. *Збірник наук.праць ВНАУ. Серія Економічні науки*, Вип. 4 (81), С. 326–336.
120. Колесник Т.В., Мазур С.А. (2017). Механізм реструктуризації аграрних підприємств в умовах транзитивної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*, Вип. 12, Ч. 1, С. 159-163.
121. Колесник Т. В., Мазур С. А. (2018). Проблеми становлення та розвитку ринку землі в аграрній економіці. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки», №7 (15), С. 99-107.
122. Колесник Т.В., Мазур А.Г. (2017). Методологія дослідження змісту та сутності малих форм господарювання в сільській місцевості. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практик.*, № 4, С.19-31.
123. Колесник Т.В., Подолянчук О.А., Коваль Т.В. (2016). Основні аспекти обліково – аналітичного забезпечення виробництва біоенергетичних культур у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, №12, С. 81-91.
124. Красняк О.П. (2018). Маркетингові дослідження ефективної діяльності підприємств бурякоцукрового підкомплексу регіону [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/47.pdf.

125. Красняк О.П., Довгань Ю.В. (2018). Маркетингова оцінка напрямів інвестиційно-інноваційної активності підприємств олійно-жирового підкомплексу [Електронний ресурс]. *Інвестиції: практика та досвід*, №12, URL: <http://www.investplan.com.ua>
126. Кукліна Т. С. Концентрований маркетинг в організації готельних послуг / Т. С. Кукліна, О. М. Корнієнко, 109 В. М. Зайцева // *Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф.*, 08 грудня 2015 р. : тези доп. – Черкаси: ЧНТУ, 2015. – С. 225 – 229.
127. Логоша Р.В., Польова О.Л. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 11(51). С. 22-27
128. Лутковська С.М. (2014). *Формування екологічної компетентності майбутніх молодших спеціалістів переробної харчової промисловості в аграрних коледжах*: автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Вінниц. держ. пед. ун-т ім. Михайла Коцюбинського. 20 с.
129. Луцяк В.В. (2014). Характеристики і функції підприємництва та деякі теоретико-методологічні задачі маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, №2, С. 208-219.
130. Луцяк В.В. (2015). Життєвий цикл малого виробничого підприємства. Київ. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, Т. 21, №. 4, С. 45-52.
131. Луцяк В.В. (2015). Методологія маркетингу малих виробничих підприємств на прикладі підприємства харчової промисловості: аспект якості продукції. *Економічний часопис-XXI*, 7-8(2), С. 27-31.
132. Луцяк В.В. (2015). Методологія формування динамічних здібностей підприємства. Košice, Slovakia. *Scientific letters of academic society of Michal Baludansky*, V.3., №1., С. 116-119.

133. Луцяк В.В. (2015). Нормативно-правова база регулювання діяльності малого підприємств. Київ. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, Т.21., №3, С. 91-100.
134. Луцяк В.В. (2015). Особливості державного регулювання розвитку малого підприємництва. Одеса. *Вісник соціально-економічних досліджень*. №1 (56), С. 239-247.
135. Луцяк В.В. (2015). Складові елементи та метод оцінки динамічних здібностей малого виробничого підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць*, Вип. 2(12), Т. 1., С. 66-72.
136. Луцяк В.В. (2016). System of competitiveness management for small production enterprise. Київ. *Актуальні проблеми економіки*, № 2 (176), С. 170-179.
137. Луцяк В.В. (2016). Аналіз стану та перспективи розвитку малого виробничого підприємства на основі динамічних здібностей. Київ. *Актуальні проблеми економіки*, № 4 (178), С. 386-400.
138. Луцяк В.В. (2016). Конкурентоспроможність і якість харчових продуктів: загальні принципи і методика планування в малих виробничих підприємствах. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, Т. 22, №1, С. 73-83.
139. Луцяк В.В. (2016). Конкурентоспроможність і якість харчових продуктів: загальні принципи і методика планування в малих виробничих підприємствах. Київ. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, Т.22, №1, С. 73-83.
140. Луцяк В.В., Амонс С.Е. (2018). Забезпечення спроможності процесу комерціалізації нових видів харчових олій. *Економіка. Фінанси. Менеджмент.: актуальні питання науки і практики*, № 8, С. 35-54.
141. Луцяк В.В., Вдовиченко Д.А. (2015). Динамічні здібності малого виробничого підприємства: метод оцінки рівня модернізації виробництва.

Хмельницький. *Наука й економіка. Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*, Вип. 4 (40), С. 92-98.

142. Луцяк В.В., Вдовиченко Д.А. (2015). Динамічні здібності малого виробничого підприємства: оцінка менеджерських здібностей. Миколаїв. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки : збірник наукових праць / за ред. І. Т. Кішака*, № 2 (5), С. 118-124.

143. Луцяк В.В., Вдовиченко Д.А. (2015). Динамічні здібності малого виробничого підприємства: оцінка інноваційного результату. Хмельницький. *Вісник Хмельницького національного університету*, №6, С. 201-205.

144. Луцяк В.В., Жовмір К.В. (2017). Дослідження ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: практичний погляд на основі досвіду ТОВ «Торговий дім «Оксамит». *Регіональна бізнес економіка та управління*, №4(56), С. 33-42.

145. Луцяк В.В., Луцяк В.Г. (2014). Маркетинговые составляющие механизма активации динамических способностей в предприятиях малого бизнеса. Košice, Slovakia. *Scientific letters of academic society of Michal Baludansky*, V.2, №4, С. 83-85.

146. Луцяк В.В., Луцяк В.Г., Шарко В.В. (2013). Управління конкурентоспроможністю малого виробничого підприємства. Київ. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*, №53, С. 211-215.

147. Луцяк В.В., Машталяр В.О. (2013). Сучасна концепція маркетингових комунікацій з підтримки бренду TOYOTA на ринку України. Хмельницький. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 4, Т. 2, С. 163-166.

148. Луцяк В.В., Попеляр А.В. (2011). Інноваційна стратегія виробничого підприємства. Хмельницький. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 6, Т. 2 (181), С. 18-21.

149. Луцяк В.В., Семенюк І.В. (2016). Організаційні здібності як основа адаптаційного управління конкурентоспроможністю підприємства. Вінниця. *Регіональна бізнес-економіка і управління*, № 3 (51), С. 12-19.

150. Луцяк В.В., Терез Н.О. (2014). Основи класифікації малих виробничих підприємств. Аспект маркетингової діяльності. Хмельницький. *Вісник хмельницького національного університету*, №2, Т.1, С. 171-180.
151. Луцяк В.В., Фурман І.В. (2018). Methodology of competitive innovations development by the food industry enterprise. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*, №2 (11), С. 108-114.
152. Луцяк В.В., Шарко В.В. (2013). Складові елементи, інструменти та важелі механізму інтенсифікації виробництва. Чернігів. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*, № 1 (64), С. 14-26.
153. Луцяк, В. В., Томашук І. В. (2019). Екологічний менеджмент потенціалу Вінницької області. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*, № 1 (41), С. 33-47.
154. Мазур А.Г., Колесник Т.В., Підвальна О.Г., Заболотний О.Г. *Міжрегіональний економічний розвиток та проблематика його регулювання*. Монографія. – Вінниця: Вінницька газета, 2010. – 219 с.
155. Малік М.Й., Шпикуляк О.Г. (2018). Тенденції розвитку особистих селянських господарств. *Економіка АПК*, № 1, С. 5-11.
156. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д. Ю. Мамотенко // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. – Херсон : Вид-во «Гельветика», 2015. – №14 (3). – С. 49–53.
157. *Моделювання економічних систем: теорія, методика, практика і досвід : колективна монографія*. за ред. С. В. Коляденко. ВНАУ. – Вінниця : ПП Балюк І. Б, 2012. – С. 340-347.
158. Мулик, Т.О., Навитанюк, О.В. (2017). Аналіз підходів до визначення сутності поняття «Ділова активність підприємства» та показників, що її характеризують. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*, Вип. 2 (07), С. 280-285.

159. Онищук Ю.В. (2018). Регулювання зайнятості як фактор розвитку економіки країни в контексті Євромейської інтеграції. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4 (16), С. 93-98.
160. Полевая Е.Л. (2013). Определение эффективности производства продукции скотоводства на основе прибыльно-энергосберегающего показателя. *АгроЭкоИнфо*, №2. URL: http://agroecoinfo.narod.ru/journal/СТАТУИ/2013/2/st_16.doc
161. Полевая Е.Л. Особенности формирования рентабельности продукции скотоводства. *Международный научный журнал «Прогресс»*. 2014. №3-4. С.97-100.
162. Полевая Е.Л. Применение энергетической оценки продукции скотоводства. *Российский Академический журнал*. Ростов-на-Дону. 2013. №4. С.40-42.
163. Полевая Е.Л. Эффективное использование биотоплива для производства продукции скотоводства. *Международный научный журнал «Прогресс»*. Тбилиси. 2013. №1-2. С.126-130.
164. Польова О. Л., Василевська А. В. Місцеві податки у вдосконаленні фінансової політики бюджетних установ. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 21.
165. Польова О.Л. Методологічні підходи до оцінки продуктивності праці у сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 3. С. 7-20
166. Польова О.Л. (2017). *Стратегічний розвиток підприємств аграрної сфери економіки України: аналітико-прогнозна оцінка: колективна монографія*. За заг. ред. В. К. Савчука. К.: ЦП «Компринт». 350 с.
167. Польова О.Л. , Ліцький В.О. Конкурентоспроможність АПК у контексті євроінтеграційних процесів України. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики* 2016. № 7 (11). С. 7-18
168. Польова О.Л. , М'яковська А.С. Оцінка ефективності управління власним капіталом підприємства *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики* 2016. № 8 (12). С. 27-34.

169. Польова О.Л. , Мироненко М .Ю. Міжбюджетні відносини в контексті реформування регіональної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 10. С. 5-11
170. Польова О.Л. , Мироненко М .Ю. Соціально-економічне значення біоенергетики у формуванні екологізації виробництва. *Екологічний виклик сучасному глобальному світу в економічному вимірі*. Чернівці: ВІЦ «Місто», 2016. С. 214-224
171. Польова О.Л. Барда Л.В. Організація системи корпоративного управління в банківському секторі України. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 34 – 38.
172. Польова О.Л. *Біоенергетична оцінка використання екскрементів тварин. Монографія*. Житомир: ПП «Рута», 2010. 248с.
173. Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством *Ефективна економіка* - 2015.
174. Польова О.Л. Вплив витрат кормів та праці на молочну продуктивність корів за різних технологічних рішеннях. *Вісник Львівського НАУ. Економіка АПК*. Львів, 2010. №17(2). С.392-397.
175. Польова О.Л. Вплив логістичної системи на управління фінансовими потоками підприємства *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 4 С. 43-48
176. Польова О.Л. Економічна ефективність виробництва яловичини на інноваційній основі при реконструкції телятника. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №11. С. 22-26.
177. Польова О.Л. Економічна ефективність утримання молодняку великої рогатої худоби за різними технологічними періодами. *Ефективна економіка*.– 2013. №4.
178. Польова О.Л. Енергоощадність у скотарстві – запорука ефективності отримання альтернативних джерел енергії. *Агросвіт*. 2013. №10. С. 52-56.
179. Польова О.Л. *Ефективність енергоощадного утримання тварин. Монографія*. Житомир: ПП «Рута», 2010.156 с.

180. Польова О.Л. Концептуальні підходи до структуризації використання біологічного потенціалу тварин: ефективність та енергоощадність. *Інноваційна економіка*. 2010. № 3 (17). С. 49-52.
181. Польова О.Л. Методика оцінки техніко-енергоощадно-технологічно-економічного виробництва продукції скотарства. *Наука й економіка*. 2010. Випуск 2 (18). С. 168-172.
182. Польова О.Л. Методологічні підходи до обґрунтування економічної ефективності виробництва молока. *Сталий розвиток економіки*. 2011. №3 (6). - С. 230-236.
183. Польова О.Л. Моделювання балансу енергоощадного використання коровами енергії кормів при виробництві молока. *Вісник Сумського НАУ. Серія «Економіка та менеджмент»*. Суми, 2010. Випуск 6/1 (41). С. 60-64.
184. Польова О.Л. Організаційно-економічні аспекти енергоощадного виробництва молока *Стратегічний розвиток підприємств аграрної сфери економіки України: аналітично-прогнозна оцінка: колективна монографія* під ред. Савчука В.К., К.: ЦП «Компринт», 2017. С. 296-307.
185. Польова О.Л. Основні напрями підвищення ефективності виробництва молока та яловичини. *Агросвіт*. 2014. №2 С.68-72.
186. Польова О.Л. Оцінка економічної ефективності техніко енергоощадного технологічного рівня отримання продукції тваринництва. *Науковий вісник Луганського НАУ. Економічні науки*. Луганськ, 2010. №13. С. 41-47.
187. Польова О.Л. *Оцінка споживання продуктів тваринного походження в Україні*. Науковий огляд. Київ. 2014. № 3(4).- С.46-57.
188. Польова О.Л. *Розвиток інноваційних процесів у галузі скотарства*. Монографія. Вінниця: ПП ТД «Едельвейс і К», 2014. – 384 с.
189. Польова О.Л. Сучасні підходи до ефективного отримання енергоощадної продукції скотарства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. №33. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. С.237-244.

190. Польова О.Л. Формування та оптимальне використання біологічного потенціалу при виробництві енергоощадної продукції. *Економіка АПК*. 2010. №4 (186). С. 53-57.
191. Польова О.Л., Гусонька Д.М. Поняття ринку аграрної продукції України в системі міжнародної торгівлі. *Аграрна економіка*. 2018. Т. 11. № 34. С. 103-111
192. Польова О.Л., Данилко В.К. Енергоощадне будівництво моноблоків – шлях до відродження тваринництва в Україні. *Інноваційна економіка*. 2011. - № 3 (22). С. 147-151.
193. Польова О.Л., Кісик А.О. Сучасні тенденції на ринку банківських послуг в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 22-28
194. Польова О.Л., Корчун В.В. Аналіз сучасного стану ринку послуг із страхуванням життя в Україні [Електронне видання]. *Ефективні економіка*. 2018. № 10. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
195. Польова О.Л., Мироненко М. Ю. Соціально-економічне значення біоенергетики та перспективи інноваційного прориву. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7. С. 24-30
196. Польова О.Л., Романенко Т.Д. Енергоощадне виробництво яловичини від вибракуваних теличок. *Наука й економіка*. 2011. Вип. 2 (22). С. 115-120.
197. Польова О.Л., Ціхановська В.М. Маркетингові дослідження формування конкурентоспроможного середовища на продовольчому ринку України [Електронний ресурс] *Ефективна економіка*. 2018 № 3.
198. Польова О.Л., Яремчук О.С. Порівняльне використання природних та альтернативних енергоносіїв при енергоощадному виробництві молока. *Збірник наукових праць Вінницького НАУ*. Серія: Економічні науки Вінниця, 2011. Випуск 1 (48). Т.2 С. 160 -167.
199. Правдюк Н.Л., Корпанюк Т.М. (2014). *Фінансово-економічна діагностика сільськогосподарських підприємств: монографія*. Вінниця: Вид-во «ТД «Едельвейс» і К». 200 с.
200. Пронько Л.М. (2015). Розвиток інтеграційних процесів в аграрних підприємствах. *Збірник матеріалів наукової конференції і навчально-*

практичного семінару «Розвиток малого і середнього підприємництва та кооперації на селі. Проблеми та перспективи». Вінниця: Едельвейс і К. С. 19-25.

201. Пронько Л.М. (2016). Система оцінки факторів впливу на ефективність використання власності в сільськогосподарських підприємствах. *Електронне наукове видання «Економіка і суспільство»*. Вип. 7. С.445-453.

202. Пронько Л.М. (2016). Становлення і розвиток місцевої влади в Україні. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. №3 (7). С. 88-97.

203. Пронько Л.М. (2018). Інструменти розвитку малого підприємництва в сільській місцевості Вінницької області. *Всеукраїнський Науково-практичний журнал «Економіка, фінанси, менеджмент»*. №5. С. 64-74.

204. Пронько Л.М. Колесник Т. В. (2015). Вплив корпоративної культури управління на капіталізацію підприємств. *Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. Вип. 3. С. 388-391. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-3-2015/399-pronko-l-m-kolesnik-t-v-vpliv-korporativnoji-kulturi-upravlinnya-na-kapitalizatsiyu-pidpriemstv>.

205. Пронько Л.М., Бабина О.М. (2016). Тенденції та перспективи енергетичного розвитку в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. № 11 (7). С. 123-135.

206. Пронько Л.М., Колесник Т.В. (2015). Вплив інтеграційних процесів на капіталізацію підприємств. *Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки»*. Вип. № 5. URL: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/858-pronko-l-m-kolesnik-t-v-vpliv-integratsijnikh-protsesiv-na-kapitalizatsiyu-pidpriemstv>.

207. Пронько Л.М., Колесник Т.В. (2017). Ефективність використання власності в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. № 6. – С. 11-19.

208. Пронько Л.М., Кулик Н.М. (2019). Напрями реалізації державної підтримки аграрного сектора економіки в ринкових умовах

господарювання. *Всеукраїнський Науково-практичний журнал «Економіка, фінанси, менеджмент»*. № 1. С. 52-58.

209. Пронько Л.М., Россоха В.В. (2016). Агроенергетичний потенціал землі в контексті екологічної безпеки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. № 10 (7). С. 37-49.

210. Прямухіна Н.В. (2015). *Проблеми та особливості ринкової трансформації регіональної економіки: монографія*. Київ: Видавництво Ліра. 167 с.

211. *Розвиток малих аграрних підприємств у ринковому інституційному середовищі: індикатори та ефективність: монографія*. Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки. за ред. О.Г. Шпикуляка. К.: ННЦ «ІАЕ», 2017. 204 с.

212. Савіна С.С. (2018). Науково-методичні підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. №19 Ужгород С. 15-20

213. Савіна С.С. (2018). Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій: колективна монографія*. Луцьк. С. 138-187.

214. Салькова І.Ю., Довгань Ю.В. (2018). Маркетингове дослідження глобального попиту на продукцію підприємств олійно-жирового підкомплексу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки*. № 10 (50). С. 27–30.

215. Самборська О.Ю. Strategy of Government of Menedgement State Land: Foreiign Experience. *Web of Scholar, Multidisciplinary Scientific Journal*. 4 (22), Vol. 3, April 2018

216. Свиноус І.В. (2008). *Реалізація продукції особистими селянськими господарствами–витрати, ціни, ефективність: монографія*. К.: ННЦ ІАЕ. 300 с.

217. Ставська Ю.В. Тенденції розвитку ринку м'яса птиці в Україні. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. Серія: Економічні науки – Вінниця, 2011. Випуск 1. С. 41– 46.
218. Ставська Ю.В. Вдосконалення національної інфраструктури якості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки, 2014. Випуск 6. Частина 2. –С. 65 – 68.
219. Ставська Ю.В. Взаємозв'язок маркетингових та фінансових показників під час ефективності господарської діяльності. *Приазовський економічний вісник*. – 2019. - №1 (12). – С. 120-126
220. Ставська Ю.В. Вступ України до СОТ: позитивні та негативні сторони для м'ясовиробничої галузі. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Випуск 233: В 5т. –Т. II Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 527-539.
221. Ставська Ю.В. Контролінг витрат на якість продукції. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. Науково – технічний журнал . 2008. №6. С. 48 - 52.
222. Ставська Ю.В. Отримання біопалива в результаті переробки відходів у птахівництві. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. Серія: Економічні науки. – Вінниця, 2011. Випуск 1 (48). С. 181 – 184.
223. Ставська Ю.В. Передумови розвитку підприємств галузі підприємств птахівництва в умовах глобалізації агропродовольчого ринку. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент – Одеса, 2015. – Випуск 10.– С. 171- 174.
224. Ставська Ю.В. Перспективи розвитку експортного потенціалу аграрного сектору України в умовах Євроінтеграції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2018 – Випуск 5 (16) 2018. – С. 29- 37.
225. Ставська Ю.В. Підвищення конкурентоспроможності продукції агропромислового виробництва шляхом дотримання механізмів якості. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки)*. Мелітополь, 2013. - №2(22), С. 244 -253.

226. Ставська Ю.В. Розвиток галузі птахівництва в умовах глобалізації. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». Луцьк, 2012. Випуск 9 (34). Частина 2. – С.475-483.
227. Ставська Ю.В. Стратегія формування та розвитку зовнішньоекономічного потенціалу підприємств АПК України. *Глобальні та національні проблеми економіки: Миколаївський національний університет ім. В.О.Сухомлинського*, 2015 Випуск 5. С. 89 – 93.
228. Ставська Ю.В. Тенденції розвитку ринку м'яса птиці в Україні. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. Серія: Економічні науки – Вінниця, 2011. – Випуск 1. – С. 41– 46.
229. Ставська Ю.В. Технічне регулювання якості продукції аграрного сектора України в контексті глобалізації. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. Серія: Економічні науки – Вінниця, 2013. – Випуск 4(81). – С. 218-224.
230. Ставська Ю.В., Гладкіх Т.В., Сауляк Р.Ю. Державна підтримка фермерських господарств України в умовах глобальної нестабільності. *Проблеми системного підходу в економіці*, 2018 – Випуск 3 (65) Частина 2. 2018. – С. 7-12.
231. Ставська Ю.В., Дмитренко І.А. Переваги та ризики Євроінтеграції для АПК України. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. Серія: Економічні науки – Вінниця, 2013. – Випуск 3(80). – С. 256-264.
232. Ставська Ю.В., Малярчук А.Є. Вплив участі іноземного капіталу на фінансову безпеку банку. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2019 – Випуск 4 (21) 2019. – С.528-535. Режим доступу до ресурсу: [http:// www.Easterneurope-emb.in.ua/17-2018-ukr](http://www.Easterneurope-emb.in.ua/17-2018-ukr)
233. Ставська Ю.В., Петрук Н.В. Аналіз інвестиційної привабливості аграрних підприємств Вінниччини. *Глобальні та національні проблеми економіки:*

Миколаївський національний університет ім. В.О.Сухомлинського, 2016 .
Випуск 11. С. 513 – 518.

234. *Статистичний щорічник України* [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.htm (дата звернення 19.05.2018)

235. *Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія* [Електронний ресурс] / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

236. Тітаренко, О.М. (2015). *Форми існування соціального капіталу: дослідження наукових працівників. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. №2. С. 201-205.*

237. Уокер Дж. Р. *Введення в гостеприємство* // Дж. Р. Уокер: пер. сангл. [В.Н.Егорова].– 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012. – 735 с.

238. Фурман І.В., Токарчук Д.М. (2018). *Продовольча безпека та економічні засади виробництва біопалива. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». Том 28. № 1. С. 168-174*

239. Шпикуляк О.Г. (2009). *Інституції аграрного ринку: монографія*. Київ: ННЦ ІАЕ. 480 с.

Електронні ресурси

240. <http://aigu.org.ua> – сайт Асоціації індустрії туризму в Україні, що містить інформацію про розвиток туристичних кластерів, прибутковість індустрії гостинності, розвиток туристичних міст, програми розвитку туризму в регіонах та інше.

241. <http://rada.gov.ua> – офіційний веб-портал Верховної Ради України (ВРУ), що містить законодавчу базу та інформацію про комітети, комісії та апарат

ВРУ, а також про міжнародні організації щодо міжпарламентських зв'язків та європейської інтеграції.

242. <http://www.pfu.gov.ua/pfu/control/index> – офіційний веб-сайт Пенсійного фонду України (ПФУ), що містить інформацію про діяльність ПФУ, пенсійну систему України, нормативно-правову базу діяльності ПФУ та інформацію про послуги ПФУ.

243. <http://ovu.com.ua> – Офіційний вісник України, що містить представляє собою єдине повне офіційне періодичне видання нормативно-правових актів України.

244. <http://sfs.gov.ua> – офіційний портал Державної фіскальної служби України, що містить інформацію про відшкодування ПДВ, трансфертне ціноутворення, митне оформлення та інше.

245. <https://minjust.gov.ua> – сайт Міністерства юстиції України, що містить інформацію про державну реєстрацію нормативних актів, фінансовий моніторинг юридичних послуг, єдині та державні реєстри, діяльність робочих груп у сфері державної реєстрації та ін.

246. <https://www.kmu.gov.ua/ua> – Урядовий портал, єдиний веб-портал органів виконавчої влади України, що містить інформацію про міністерства, рішення Уряду України, центральні та місцеві органи виконавчої влади України та інше.

247. <http://consumer.gov.ua> – сайт Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, що містить інформацію щодо безпечності харчових продуктів та ветеринарну медицину, фітосанітарію, держсанепідемнагляду та інше.

248. <http://land.gov.ua> – сайт Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру, що містить інформацію по геодезію та картографію в Україні, державний кадастр та реєстрацію, землеустрій та охорону земель, сертифікацію та інше.

249. <http://dsp.gov.ua> – сайт Державної служби України з питань праці, що містить інформацію про виплату мінімальної заробітної плати та погашення заборгованості із заробітної плати, подолання не задекларованої праці,

травматизм на виробництві, здійснення державного контролю за додержанням законодавства про працю та інше.

250. <http://ukrstat.gov.ua> – сайт Державної служби статистики України, що містить інформацію про демографічну та соціальну статистику, економічну статистику, багатогалузеву статистичну інформацію та інше.

Навчальне видання

Луцяк Віталій Васильович
Польова Олена Леонідівна
Ставська Юлія Вацлавівна
Мостенська Тетяна Геннадіївна

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ГРС

Навчальний посібник

Підписано до друку 29.10.2019.
Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Друк цифровий.

Умов. друк. арк. 20,32. Обл.-видавн. арк. 12,24.
Наклад 300 прим. Зам. No 8917.
Віддруковано з оригіналів замовника.
ФОП Корзун Д.Ю.
Видавець ТОВ «ТВОРИ».

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до
Державного реєстру видавців, виготовлювачів і

розповсюджувачів

видавничої продукції серія ДК No 6188 від 18.05.2018 р.
21027, м. Вінниця, вул. Келецька, 51А, прим. 143.
Тел.: (0432) 69-67-69, 603-000
e-mail: info@tvoru.com.ua
<http://www.tvoru.com.ua>