

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ
«УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
ТУРИСТИЧНОГО І ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ»
(ДЛЯ СТУДЕНТІВ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 8.03060101
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»
СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ «МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ І ГОТЕЛЬНОМУ
ГОСПОДАРСТВІ УСІХ ФОРМ НАВЧАННЯ)**

МАРІУПОЛЬ - 2016

УДК 338.45:640.4(075)

ББК 65.43-21я73

Мацука В.М. Управління потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу: [конспект лекцій для студентів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізації «Менеджмент у туризмі і готельному господарстві» усіх форм навчання] / В.М. Мацука – Маріуполь: МДУ, 2016. – 254 с.

Конспект лекцій з дисципліни «Управління потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу» призначено для студентів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізації «Менеджмент у туризмі і готельному господарстві» усіх форм навчання. Дисципліна є варіативною для студентів зазначеного фаху і передбачає вивчення категорії управління потенціалом підприємств, змісту процесів та технології управління потенціалом підприємств, набуття вмій компетентно і ефективно управляти потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу. Структурно конспект лекцій складається з наступних тем: сутнісна характеристика потенціалу підприємства; управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства; оптимізація структури потенціалу підприємства; управління виробничо-технічним потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу; система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємств туристичної індустрії; управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємств туристичної індустрії; організаційно-економічне забезпечення систем управління потенціалом підприємства; система антикризового управління підприємством; оцінка вартості бізнесу; інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу; управління інвестиційним потенціалом підприємств у туристичному бізнесі і готельному господарстві; особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємств у туристичному бізнесі і готельному господарстві.

Рецензенти:

О.Г. Авдан, к.е.н., старший викладач кафедри менеджменту Маріупольського державного університету
О.А. Беззубченко, к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки Маріупольського державного університету

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту Маріупольського державного університету (протокол № 7 від «21» січня 2016 р.)

Затверджено на засіданні вченої ради економіко-правового факультету Маріупольського державного університету (протокол № 6 від «24» лютого 2016 р.)

© Мацука В.М.

© Маріуполь, МДУ

ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	4
Навчально-тематичний план.....	7
Змістовний модуль 1. Теоретичні основи управління потенціалом підприємства.....	8
Тема 1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства	8
Тема 2. Управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.....	23
Тема 3. Оптимізація структури потенціалу підприємства	35
Змістовний модуль 2. Особливості управління складовими потенціалу підприємств туристичного і готельного бізнесу.....	45
Тема 4. Управління виробничо-технічним потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу.....	45
Тема 5. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємств туристичної індустрії.....	66
Тема 6. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємств туристичної індустрії.....	106
Змістовний модуль 3. Системи управління потенціалом підприємства...	130
Тема 7. Організаційно-економічне забезпечення систем управління потенціалом підприємства.....	130
Тема 8. Система антикризового управління підприємством.....	143
Тема 9. Оцінка вартості бізнесу	165
Змістовний модуль 4. Забезпечення відтворення потенціалу підприємств туристичного і готельного бізнесу.....	175
Тема 10. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу.....	175
Тема 11. Управління інвестиційним потенціалом підприємств у туристичному бізнесі і готельному господарстві.....	199
Тема 12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємств у туристичному бізнесі і готельному господарстві.....	220
Література.....	247

ВСТУП

Одним з важливих важелів ринкового механізму господарювання є економічний потенціал притаманний без виключення всім економічним системам. Досвід провідних світових економічних систем підкреслює значущість дослідження системоутворюючих засад формування і використання потенціалу в усіх його формах та проявах. Сучасний економічний розвиток свідчить про необхідність використання нових теоретичних підходів, прикладного інструментарію, які уможливають ефективне подолання складними соціально-економічними системами господарювання різних рівнів невизначеності динамічного ринкового середовища та дають змогу своєчасно адаптуватися до нього. Для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного і готельного бізнесу необхідно якісно розвивати матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудова та інші елементи потенціалу. Це зумовлює виключну увагу керівників підприємницьких структур до ефективного управління технологічними й організаційними змінами, а особливо до алгоритмів визначення та використання їхніх потенційних соціально-економічних можливостей.

Навчальна дисципліна «Управління потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу» спрямована на вивчення теоретико-методологічних основ, практичних інструментів управління та оцінки діяльності підприємства та форм найбільш ефективного використання його можливостей.

Метою навчальної дисципліни є опанування знаннями та набуття практичних навичок з питань управління потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу.

Завданнями вивчення дисципліни є:

- набуття глибоких теоретичних знань студентами з питань закономірностей, принципів і особливостей формування, розвитку та оцінки потенціалу підприємств туристичного і готельного бізнесу;

- вироблення практичних навичок щодо прийомів та процедур, які застосовуються в процесі оцінки вартості підприємства як основної характеристики його потенціалу;
- ознайомлення з методичним інструментарієм оцінки окремих складових потенціалу підприємства.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є зміст і особливості управління потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу.

Зміст навчальної дисципліни розкривається в таких темах:

1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства.
2. Управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства.
3. Оптимізація структури потенціалу підприємства.
4. Управління виробничо-технічним потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу.
5. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємств туристичної індустрії.
6. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємств туристичної індустрії.
7. Організаційно-економічне забезпечення систем управління потенціалом підприємства.
8. Система антикризового управління підприємством.
9. Оцінка вартості бізнесу.
10. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу.
11. Управління інвестиційним потенціалом підприємств у туристичному бізнесі і готельному господарстві.
12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємств у туристичному бізнесі і готельному господарстві.

Важливо, щоб студенти усвідомили диференційний підхід до вивчення окремих понять і процесів, осягнув глобальне бачення сфери діяльності, забезпечивши встановлення свідомих, упорядкованих зв'язків з іншими

курсами, що вивчались або вивчаються. Конспект лекцій підготовлено з урахуванням знання студентами базових положень таких дисциплін, як менеджмент організації, управління змінами. Водночас він слугує основою для вивчення дисциплін, насамперед управління проектами, інформаційні системи і технології управління.

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні

знати: категорії управління потенціалом підприємств, зміст процесів та технологію управління потенціалом;

вміти: компетентно і ефективно управляти потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу.

Дисципліна адресно призначена для студентів спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізації «Менеджмент у туризмі і готельному господарстві» усіх форм навчання. Дисципліна є варіативною для студентів зазначеного фаху.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва теми	Кількість лекційних годин
1.	Сутнісна характеристика потенціалу підприємства	2
2.	Управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства	2
3.	Оптимізація структури потенціалу підприємства	1
4.	Управління виробничо-технічним потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу	2
5.	Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємств туристичної індустрії	2
6.	Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємств туристичної індустрії	2
7.	Організаційно-економічне забезпечення систем управління потенціалом підприємства	1
8.	Система антикризового управління підприємством	1
9.	Оцінка вартості бізнесу	1
10.	Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу	2
11.	Управління інвестиційним потенціалом підприємств у туристичному бізнесі і готельному господарстві	2
12.	Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємств у туристичному бізнесі і готельному господарстві	2
	Разом	20

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства

1. Потенціал підприємства як економічна категорія
2. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства
3. Структура потенціалу підприємства

1. Потенціал підприємства як економічна категорія

Успішна діяльність підприємства на ринку визначається потенціалом підприємства. Потенціал підприємства є реальною або вірогідною здатністю виконувати цілеспрямовану роботу.

Термін «*потенціал*» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «*potentia*» і означає «потужність, сила, приховані можливості» [21, с.7].

Таким чином, терміни «*потенціал*», «*потенційний*» означають наявність у кого-небудь (будь-то окремо взята людина, первинний робочий колектив, суспільство в цілому) прихованих можливостей, які ще не виявилися, або здатності діяти у відповідних сферах.

В умовах ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними факторами, однією з першочергових задач керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу.

Потенціал, що об'єднує в собі як просторові, так і тимчасові характеристики, концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин:

По-перше, він відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку. У цьому плані поняття «потенціал» фактично набуває значення поняття «ресурс».

По-друге, він характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей. У цій своїй функції поняття «*потенціал*» частково збігається з поняттям «*резерв*».

По-третє, він орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і мінливого станів, потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку.

Рівень потенціалу, характеризуючи наявний стан системи, обумовлений тісною взаємодією всіх трьох перелічених станів, що і відрізняє його від таких, на перший погляд близьких, понять, як «*ресурс*» і «*резерв*».

Основний зміст поняття «***потенціал підприємства***» полягає в *інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.*

Потенціал підприємства ділять на 4 категорії:

1. *Базовий потенціал* - забезпечує підприємству можливість досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутку. Базовий потенціал пов'язаний з конкурентними перевагами підприємства, його підтримка і розвиток дають підприємству можливість одержати стійку конкурентну перевагу на ринку.

2. *Прихований потенціал* - активи, які в перспективі можуть бути реалізовані як конкурентні переваги. Як правило, це кадровий потенціал, накопичений досвід роботи, в певній сфері. Прихований потенціал, накопичуючись, може бути реалізований як новий напрям в бізнесі або поліпшення споживацьких властивостей товару.

3. *Збитковий потенціал* - наявність збиткового потенціалу обумовлена споживанням ресурсів без прибутку для підприємства (нерациональна організація структура, витрати на дублювання т.д.).

4. *Звичайний* - активи підприємства, які забезпечують ефективне використання інших потенціалів: добре функціонуюча система управління збутом, фінансами.

Потенціал підприємства - це складна, динамічна, полі структурна система, яка має певні закономірності розвитку, від яких залежить ефективність економіки, темпи та якості її зростання. Отже, потенціал підприємства характеризується **чотирма основними рисами**.

Перша риса. Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин.

Друга риса. Можливості будь-якого підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і ні, але підготовлених для використання.

Третя риса. Потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи.

Четверта риса. Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу (прибутку)) визначаються також формою підприємництва та адекватною їй організаційною структурою.

Таким чином, можна казати, що **модель потенціалу підприємства визначається (рис. 1.1)**:

1) *обсягом та якістю наявних у нього ресурсів* (кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);

2) *можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати*

певні види продукції, інакше кажучи, їхнім *освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом*;



Рис. 1.1 Модель потенціалу підприємства [21, с.9]

3) *можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати й оновлювати організаційні структури підприємства)*;

4) *інформаційними можливостями*, тобто можливостями підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності;

5) *інноваційними можливостями* підприємства щодо оновлення техніко технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентоспроможної продукції, використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами;

6) *фінансовими можливостями* залучення коштів, що їх бракує (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів);

7) іншими можливостями.

Разом усі ці можливості створюють **сукупний** (економічний та соціальний) **потенціал підприємства**, який стосовно аналогічного потенціалу, будь-якого іншого підприємства відображає рівень його конкурентоспроможності.

2. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства

Класифікація видових проявів потенціалу підприємства здійснюється за такими напрямками (табл. 1.1):

- 1) за об'єктами дослідження;
- 2) за ступенем реалізації;
- 3) за сферою реалізації;
- 4) за принципом ієрархії;
- 5) за функціями управління [29, с.9].

Таблиця 1.1

Класифікація потенціалу підприємства

Класифікаційна ознака	Види проектів
За об'єктами дослідження	<ul style="list-style-type: none">• ресурсна концепція;• результатна концепція.
За ступенем реалізації	<ul style="list-style-type: none">• фактичний (поточний);• перспективний (стратегічний).
За сферою реалізації	<ul style="list-style-type: none">• ринковий (зовнішній);• внутрішній.
За принципом ієрархії	<ul style="list-style-type: none">• потенціалу підприємства;• потенціалів бізнес-одиниць.
За функціями управління	<ul style="list-style-type: none">• маркетинговий;• фінансовий;• організаційний.

За об'єктами дослідження виділяють ресурсну та *результатну концепції* потенціалу підприємства. Ресурсна концепція розглядає потенціал як сукупність ресурсів підприємства, оцінка яких здійснюється за вартістю їхнього залучення.

У рамках *результатної концепції* потенціал підприємства може розглядатися як здатність господарської системи освоювати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб і створення певного результату. Оцінка його величини в цьому випадку полягає у визначенні максимальної кількості благ, які підприємство здатне виробити за умов даної кількості, якості та структури ресурсів.

За ступенем використання можливостей підприємства потенціал ділиться на *фактичний* (поточний, реалізований, досягнутий у даний момент) і *перспективний* (стратегічний, орієнтований на досягнення довгострокових цілей). Така диференціація дозволяє оцінювати ступінь використання потенціалу підприємства через порівняння його перспективного рівня з фактичним значенням. Основним етапом оцінки стає визначення потенційних можливостей підприємства.

За сферою реалізації потенціал можна розглядати як ринковий (зовнішній) і внутрішній. *Зовнішній* характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією. Підприємство має обмежений вплив на зовнішній (ринковий) потенціал через складність, динамічність, непередбачуваність зовнішнього середовища. *Внутрішній* потенціал представлений ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати ринкові шанси, що надаються.

Досліджуючи ієрархію потенціалів, підприємство можна розглядати як систему, що складається з більш дрібних підсистем - бізнес-одиниць, виділених за принципом значущості їхнього функціонування для бізнесу в цілому. У цьому випадку має місце класифікація проявів потенціалу *за принципом ієрархії* від *потенціалу підприємства* як системи глобального рівня до *потенціалів бізнес-одиниць* як підсистем нижчого рівня, які визначають разом з тим ефективність реалізації сукупних можливостей за рахунок адитивного та синергічного ефекту.

Правомірно розглядати також потенціал підприємства *за*

функціональними напрямками його формування та використання. У цьому випадку виділяють потенціал *маркетинговий* (здатність маркетингової системи підприємства забезпечити його постійну конкурентоспроможність); *виробничий* (здатність виробничої системи забезпечити випуск продукції в обсязі, що відповідає потенціальному попиту); *фінансовий* (здатність фінансової служби забезпечити основні ланки ланцюжка «збут - виробництво – закупівля» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їхнього розподілу); *організаційний* (здатність менеджменту створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами потенціалу).

Незважаючи на різноманітність видових проявів, *потенціалу підприємства* властиві деякі *характерні риси*, а саме:

- *призначення* - означає, що потенціал підприємства взагалі та кожен його елемент формуються для реалізації точно визначених здібностей;
- *здатність до самовідтворення та розвитку* - означає, що потенціал і його елементи змінюються відповідно з вимогами зовнішнього та внутрішнього характеру;
- *поліструктурність* - означає, що потенціал підприємства поєднує в собі різні структурні елементи, деякі з яких також характеризується власною структурою (наприклад, виробничий потенціал);
- *взаємозамінність*, альтернативність елементів - означає можливість вибору ефективних варіантів розподілу ресурсів між елементами потенціалу для забезпечення збалансованої рівноваги.

Таким чином, потенціал підприємства має різноманітні прояви.

3. Структура потенціалу підприємства

Під *структурою системи*, якою є потенціал підприємства, розуміють мережу найбільш суттєвих, стійких (інваріантних) зв'язків між елементами. Існує і більш широке тлумачення структури, згідно з яким розрізняють *два типи структур: макро- і мікро*. *Макроструктура* виражає найбільш стійкі (інваріантні) зв'язки системи, а *мікроструктура* - змінні (вірогідні). Сукупність

макро- і мікро- структури об'єкту або процесу, тобто сукупність усіх зв'язків, і складає їх зміст.

До визначення структури потенціалу підприємства в економічній літературі намітилися різні підходи. Більшість дослідників розглядають ресурсну структуру потенціалу, однак рекомендують ураховувати в ньому різну кількість складових елементів. В *одному випадку* в його склад рекомендується включати тільки засоби праці, в *другому* - засоби праці і робочу силу, в *третьому* - засоби праці, робочу силу і природні ресурси, які застосовуються в процесі виробництва, у *четвертому* - засоби праці, робочу силу і предмети праці. Є і більш розширені поняття структури потенціалу підприємства з доповненням у вигляді системи збору, обробки і споживання інформації, досвіду господарювання, енергії, тощо. Необхідно зазначити, що навіть при збігу поглядів відносно структури потенціалу підприємства ресурсний підхід не дає повної характеристики цьому терміну. Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу структури потенціалу, в яких поряд з ресурсним розглядаються і інші аспекти структури, що дає більш повне уявлення про його елементний склад.

У загальній постановці питання до елементів потенціалу підприємства можна віднести усе що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства.

Отже, на рис. 1.2 представлена структура потенціалу підприємства з розмежуванням в її побудові місця суб'єктних та об'єктних складових.

Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування.

До них належить: *інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення.*

Інноваційний потенціал - сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного та управлінського оновлення.

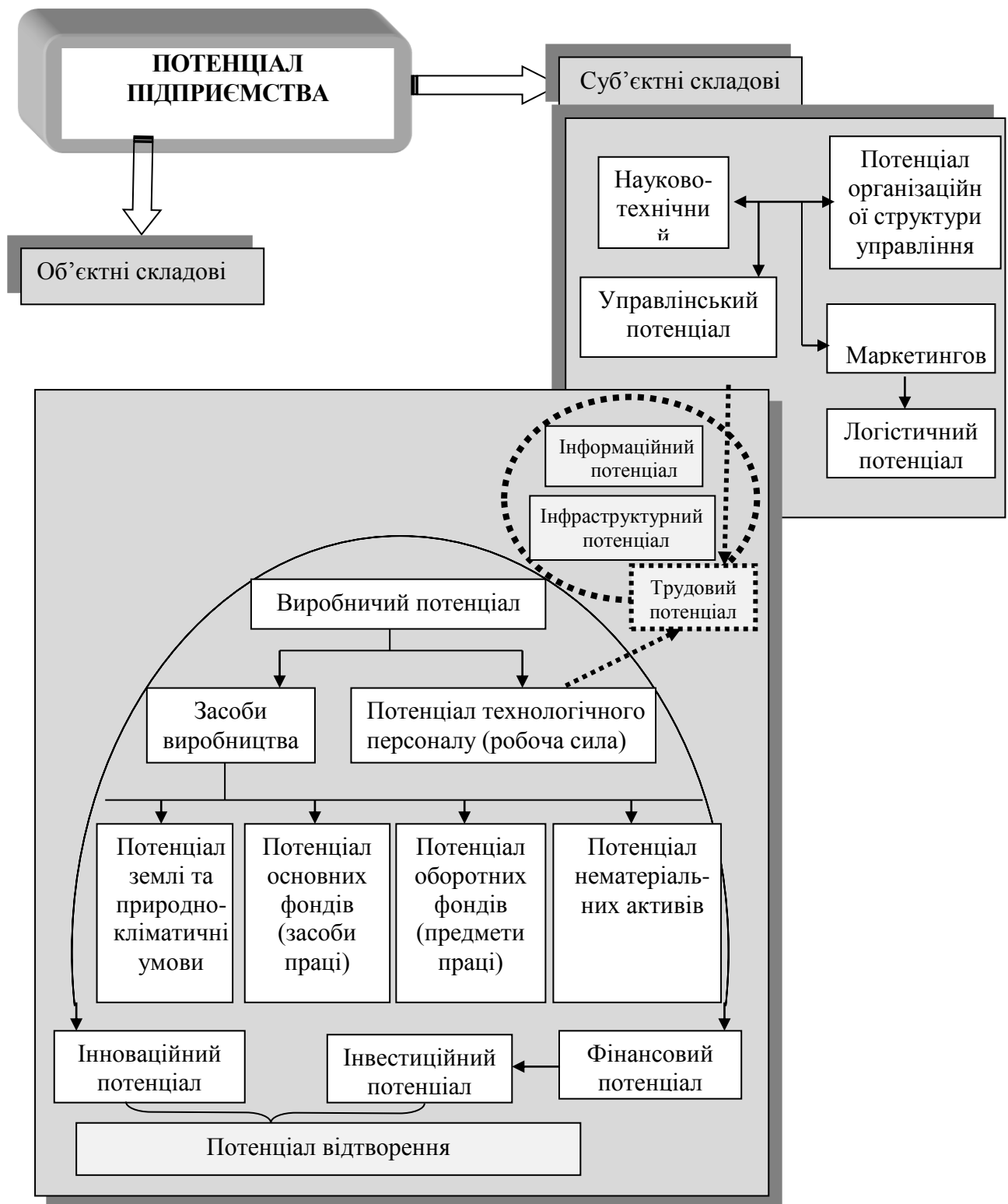


Рис. 1.2 Структура потенціалу підприємства

Виробничий потенціал – наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг). Його треба також

сприймати як сукупність функціонуючих ресурсів, які здатні виробляти певний обсяг продукції. Тому виробничий потенціал є поліструктурною системою. До його складу входять:

- потенціал землі та природно-кліматичні умови;
- потенціал основних фондів;
- потенціал оборотних фондів;
- потенціал нематеріальних активів;
- потенціал технологічного персоналу.

Потенціал землі та природно-кліматичні умови – можливості підприємства щодо використання сукупних природних багатств в господарській діяльності.

Фондовий потенціал – наявні та скриті можливості основних фондів, які формують техніко-технічний базис виробничої потужності підприємства.

Потенціал оборотних фондів – це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів.

Потенціал нематеріальних активів – сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи існуючі продукти інтелектуальної праці у господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на основі задоволення суспільних потреб.

Потенціал технологічного персоналу – здатність робітників виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи.

Фінансовий потенціал – це обсяг власних, позикових та залучених фінансових ресурсів підприємства, який знаходиться у його розпорядженні для здійснення поточних і перспективних витрат.

Головною складовою фінансового є *інвестиційний потенціал*, який представляє собою наявні та приховані можливості підприємства щодо простого і розширеного відтворення.

Відтворення потенціалу підприємства – це процес безперервного поновлення усіх його складових елементів. Як відомо, в залежності від особливостей відтворювальних процесів розрізняють просте та розширене відтворення. Така класифікація відтворення характерна і для потенціалу підприємства.

Просте відтворення потенціалу підприємства здійснюється в його незмінних обсягах для поновлення споживаних факторів виробництва і забезпечення безперервності його функціонування.

Розширене відтворення потенціалу підприємства передбачає кількісний та якісний розвиток виробничих факторів та інших складових потенціалу, які забезпечують більш високу результативність його діяльності.

В межах розширеного відтворення можна виокремити *три типи розвитку потенціалу підприємства*: екстенсивний (традиційний), інтенсивний (інноваційний) і екстенсивно-інтенсивний (змішаний).

При екстенсивному типі відтворення потенціалу збільшення масштабів виробництва досягається за рахунок додаткового залучення трудових, природних ресурсів і засобів виробництва при збереженні сформованої техніко-технологічної основи.

При інтенсивному типі відтворення розвиток потенціалу досягається шляхом якісного вдосконалення факторів виробництва: застосування прогресивних знарядь і предметів праці та видів енергетичних ресурсів, підвищення кваліфікації технологічного і управлінського персоналу, а також постійного покращення використання усіх наявних складових потенціалу підприємства.

Щодо *змішаного типу* розширеного відтворення потенціалу, то він характеризується збалансованістю або домінуванням екстенсивних чи інтенсивних факторів його розвитку. Тому розрізняють переважно екстенсивний, переважно інтенсивний чи змішаний характер економічного розвитку.

Відтворення окремих складових потенціалу підприємства має свої часові цикли та особливості, що зумовлює використання різних джерел фінансового забезпечення, пов'язаного з формуванням і відтворенням виробничого капіталу.

Наприклад, за простого відтворення заміна спрацьованих і застарілих основних виробничих фондів відбувається за рахунок нагромадження амортизаційного фонду та інших внутрішніх джерел формування фінансових коштів. Розширене відтворення основних фондів направлене на нарощування виробничих потужностей, докорінну перебудову техніко-технологічної бази виробництва, потребує використання таких джерел виробничих інвестицій, як довгострокові кредити, емісія цінних паперів, власний нагромаджений прибуток, державні субсидії, залучення іноземних інвестицій.

На основі викладеного, під *потенціалом відтворення* слід розуміти сукупність матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів капіталу, які знаходяться у розпорядженні підприємства, можуть бути додатково залучені та використані для простого та розширеного відтворення факторів виробництва та інших складових потенціалу підприємства.

Суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а виступають як передумова, як загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. Все це свідчить про те, що суб'єктні складові потенціалу підприємства по впливу на розвиток основних чинників виробництва і ефективність функціонування економічних систем, по мірі ускладнення останніх та їх «навколишнього середовища», набувають вирішальної ролі. Відомо, що навіть ті підприємства, які мають близькі за розміром потенціали, часто суттєво розрізняються за результатами діяльності. В цих умовах (при відсутності зовнішніх «перешкод») різницю у результатах можна пояснити лише неоднаковим ступенем точності цільової орієнтації системи. Інакше кажучи, при інших рівних умовах, величина результату буде тим більша, чим вдалішим буде організаційно-економічне забезпечення досягнення заданих

цілей. Наукове забезпечення виробництва та ступінь його ефективності також залежить від якості управління.

До *суб'єктних складових потенціалу* підприємства відносяться: *науково-технічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал.*

Науково-технічний потенціал - узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів (у тому числі науково-технічних кадрів), які є у розпорядженні підприємства для вирішення науково-технічних проблем.

Управлінський потенціал – це навички та здібності керівників усіх рівнів управління щодо формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства. В найбільш загальному вигляді він є інтеграцією функціонально-структурних та нематеріальних елементів.

Потенціал організаційної структури управління – являє собою загальнокорпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм функціонування підприємства, який втілює у собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними.

Маркетинговий потенціал - це максимальна можливість підприємства щодо систематизованого і планомірного спрямування всіх його функцій (визначення потреб і попиту, організації виробництва, продажу і післяпродажного обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяють логістичний потенціал.

Широка інтерпретація поняття «логістика» як комплексної функції забезпечення підприємства вихідними факторами виробництва на всіх стадіях його діяльності дозволяє в складі цієї функції виокремити: по-перше, доставку необхідних засобів виробництва (послуг) на територію підприємства від зовнішніх контрагентів (логістика постачання); по-друге, доставку тих чи

інших видів виробничих ресурсів безпосередньо на місця їх переробки чи використання в необхідних обсягах та у визначену годину (логістика виробництва); по-третє, забезпечення пунктів збуту готовими виробами і фірмовими послугами (логістика розподілу чи збуту).

З урахуванням функціональних особливостей та структурного зрізу логістичних процесів за предметними ознаками (логістика персоналу, логістика матеріалів і готових товарів, логістика енергетичних та інформаційних потоків) **логістичний потенціал** підприємства можна визначити як максимальну продуктивність (функціональну спроможність) системно інтегрованих підрозділів, які охоплюють всі види діяльності щодо переміщення в просторі та руху в часі: персоналу - перевезення співробітників, розміщення їх по службовим приміщенням, переміщенню згідно з часовим графіком роботи; матеріалів і готових виробів - транспортування, складування, збереження, сортування і перерозподіл; енергетичних та інформаційних потоків - передача, обробка, збереження і трансформація.

Особливої уваги в структурі потенціалу підприємства заслуговують: *трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали*. Всі вони не підлягають під зазначену класифікацію складових потенціалу підприємства, їх не можна однозначно віднести чи то до суб'єктних, чи то до об'єктних складових.

«*Трудовий потенціал*» як науковий термін увійшов у обіг у період переходу від екстенсивного до інтенсивного шляху розвитку виробництва. Це була своєрідна реакція науки на потребу практики забезпечити якісне удосконалення формування і використання сукупної здатності людини як суб'єкта виробництва і управління.

Трудовий потенціал - це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Дане поняття дозволяє, по-перше, оцінити ступінь використання потенційних можливостей як окремо узятото працівника, так і їхньої сукупності, що необхідно для активізації людського

фактора, та, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого і уречевленого факторів виробництва.

Інфраструктурний потенціал – збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб, які забезпечують необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу. При гіпертрофованому розвитку інфраструктурні складові потенціалу підприємств можуть виконувати роботи чи надавати певні послуги стороннім організаціям та іншим суб'єктам ринку.

Інформаційний потенціал як найважливіша складова техніко-технологічної та управлінської бази сучасних підприємств має особливу актуальність. Розвинуті країни вже перейшли на нову постіндустріальну (інформаційну) ступінь суспільного прогресу. Ефективне господарювання підприємств України, раціональне використання їх потенціалу не можливе без наявності адекватного сучасним вимогам інформаційного забезпечення.

Інформаційний потенціал – це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збір, зберігання (накопичення), обробку та розповсюдження інформаційних ресурсів. У складі інформаційного потенціалу можна окремо виділити *інформаційно-обчислювальний потенціал*, до якого належить комплекс технічних, програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначений для автоматизації процесу вирішення задач управління підприємством у різних галузях людської діяльності.

Крім того, інформація і здобуті з її поміччю знання реалізуються в нових засобах праці, технологіях, професійному досвіді робітників, рівні організації виробничих одиниць, що ще раз свідчить про її тісний взаємозв'язок з іншими складовими потенціалу підприємства.

Отже, при формуванні потенціалу підприємства дуже важливо проводити його декомпозицію (структуризацію).

Тема 2. Управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства

- 1. Модель формування потенціалу підприємства**
- 2. Підходи щодо формування потенціалу підприємства**
- 3. Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств**
- 4. Передумови формування та розвитку потенціалу підприємства**

1. Модель формування потенціалу підприємства

До сьогодні, процесам формування потенціалу підприємства не приділялося належної уваги. Кризовий стан національної економіки та окремих підприємств, що супроводжується недовикористанням виробничих потужностей, накопиченням понаднормативних запасів матеріалів і готової продукції, скороченням чисельності працівників, зниженням їх кваліфікаційного рівня та продуктивності праці й іншими негативними явищами, закономірно призводить до втрати потенціалу.

Хаотичність процесів розвитку і не контрольованість кризових тенденцій на макрорівні спричинили руйнацію структури потенціалу, що проявилось у порушенні пропорцій між основними елементами соціально-економічних систем сучасних підприємств. У свою чергу, багаторівнева деформація пропорцій та зв'язків між складовими виробничих, соціальних, комерційних та інших підсистем підприємств зумовлює мультиплікативність дезорганізації та ініціює наступний виток кризових загальносистемних змін.

Формування потенціалу підприємства - це процес ідентифікації та створення спектру підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм, задля стабільного розвитку та ефективного відтворення. Розглянемо більш детально, що представляє собою процес формування потенціалу підприємства.

При його формуванні слід враховувати **загальні постулати**:

- потенціал підприємства – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть в тій, чи іншій мірі замінювати друг друга, тобто вони альтернативні;

- потенціал підприємства не можливо сформувати на базі механічного додавання складових елементів, тому як це-динамічне угруповання;
- при формуванні потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;
- потенціал підприємства у більш вищих формах свого прояву може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів;
- елементи потенціалу підприємства повинні функціонувати одночасно і в сукупності, так як закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки в поєднанні їх, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;
- всі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто з одного боку - підлягають фізичному та моральному старінню, а з іншого - вони чутливі до досягнень науково-технічного прогресу;
- складові елементи потенціалу підприємства повинні бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві.

Спираючись на ці постулати, можна побудувати загальнотеоретичну модель формування потенціалу підприємства (рис. 2.1).

Кожен з представлених на схемі елементів підпорядковується досягненню цілей потенціалу підприємства. А саме, якщо існують засоби виробництва, кадри, приміщення з певними характеристиками та інші ресурси, то потенціал підприємства як економічна система здатний задовольнити постійно мінливі потреби потенційних споживачів.

Із закону цілісності системи витікає, що в результаті взаємодії всіх ресурсів, що створюють систему, з'являються нові якості, яких не має кожний окремий вид ресурсу. Але слід пам'ятати, про один з найбільш вагомих загальних законів організації – **закон синергії**, який стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації, фірми) існує такий набір елементів, при якому її потенціал завжди буде або, значно більше простої суми потенціалів елементів, що до неї входять, або суттєво меншим.

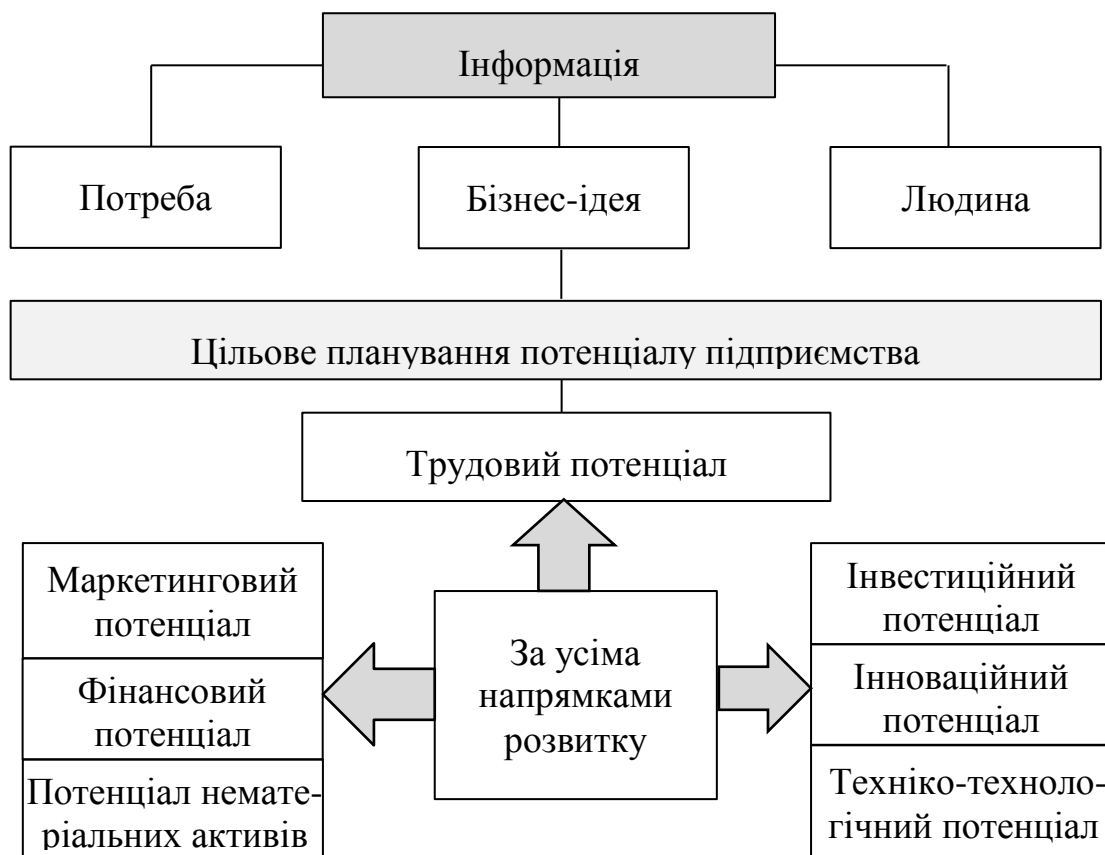


Рис. 2.1 Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства [21, с. 30]

Синергія може мати двояку користь: пряму і опосередковану.

Пряма користь – збільшення чистих грошових потоків від найбільш повного використання потенціалу підприємства. Вона має місце при операційній, управлінській та фінансовій синергії.

Операційна синергія – економія на операційних видатках за рахунок взаємодії маркетингового, фінансового та логістичного потенціалів.

Управлінська синергія – економія за рахунок оптимального формування потенціалу організаційної системи управління.

Фінансова синергія – економія за рахунок змін підходів щодо формування фінансового потенціалу підприємства.

Опосередкована користь – збільшення вартості потенціалу підприємства або зміна мультиплікатора ціна/прибуток.

Зважаючи на ефект синергії, *процес оптимізації структури потенціалу*

підприємства слід проводити *за наступними етапами*:

Етап 1 – формування системи цілей підприємства (стратегічні, тактичні, поточні; для всього підприємства, його підрозділів, а також окремих видів діяльності);

Етап 2 – визначення необхідного для кожної цілі набору стратегічних ресурсів. Цей етап обов'язково треба узгоджувати з першим;

Етап 3 – оскільки для задоволення однієї і тієї ж потреби може існувати декілька варіантів наборів ресурсів, то доцільно провести оцінку альтернативних їх комбінацій, і після цього зробити остаточний висновок;

Етап 4 – виходячи з того, що підприємство не в однаковій мірі володіє всіма видами ресурсів, треба провести раціональний розподіл обмежених ресурсів, визначити куди вигідніше їх направити, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства;

Етап 5 – після проведення попередніх 4-х етапів, необхідно оцінити отриманий результат.

Таким чином, формування потенціалу підприємства - це процес створення спектру підприємницьких можливостей.

2. Підходи щодо формування потенціалу підприємства

Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства.

При цьому використовуються такі **основні наукові підходи** [57, с.90]:

1. **Системний підхід** є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу - товару або послуги (що робити, з якими показниками якості, з якими витратами, для кого, у які терміни, за якою ціною). Параметри виходу повинні бути конкурентоспроможними.

Потім визначаються параметри входу (які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів). Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного, економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону).

Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками (входом), клієнтами (виходом), зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрів ринку, появи організаційно-технічних новинок.

Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів і інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем. Якщо, наприклад, якість «входу» при формуванні потенціалу підприємства задовільна, то на якому б високому рівні не здійснювалася реалізація внутрішніх бізнес-процесів, якість «виходу» теж буде задовільною. Якщо якість «входу» відмінна, а якість взаємодії елементів потенціалу за допомогою реалізації бізнес-процесів задовільна, то і якість «виходу» буде задовільною, тобто оцінка якості «виходу» дорівнює нижчій оцінці попередніх елементів. При цьому спочатку формулюються вимоги до «виходу» системи, потім - до «входу» і зовнішнього середовища і тільки потім - до реалізації внутрішніх бізнес-процесів.

2. *Маркетинговий підхід* передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т. д. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування потенціалу підприємства є:

- підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу

системи) відповідно до потреб споживачів;

- економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

3. Функціональний підхід передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування і т. д.) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат.

Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на «вчорашні» світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

4. Відтворювальний підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншої ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Це означає, що основним елементом даного підходу є обов'язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоректованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

5. Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестиції.

6. Нормативний підхід полягає у встановленні для найважливіших елементів потенціалу нормативів:

- якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і т. д.
- ефективності використання ресурсного потенціалу;
- розробки й ухвалення управлінських рішень. Слід зазначити, що встановлені

нормативи повинні відповідати вимогам обґрунтованості, комплексності, ефективності та перспективності застосування.

7. Комплексний підхід передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

8. Інтеграційний підхід у процесі формування потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

9. Динамічний підхід пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

10. Оптимізаційний підхід реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

11. Адміністративний підхід передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

12. Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

13. Ситуаційний підхід заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування потенціалу підприємства.

14. Структурний підхід у процесі формування потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

Отже, процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії.

3. Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств

Нестабільність суспільного розвитку та глибокі трансформації економічної системи нашої держави спричинили перебудову всього господарського механізму підприємств, що проявляється у зміні пропорцій між елементами, формуванні нових і руйнації старих виробничих зв'язків, переоцінці традиційних орієнтирів розвитку.

Сьогодні в періодичних виданнях і наукових працях домінують *дві точки зору* на оцінку сучасного етапу суспільного розвитку: ***індустріальна та соціальна***. Перша з них визначає ключовим фактором розвитку *техніко-технологічну базу виробництва*, а друга - *соціально-трудоий фактор*. Відповідно до цього, наші дослідження можуть бути також побудовані на цих двох концепціях.

Аналізуючи світові тенденції розвитку, слід вказати на основу формування потенціалу сучасних підприємств - *персонал*. Розвиток і широке поширення концепції управління трудовими ресурсами перетворюється в найважливішу тенденцію, що знаходиться в найтіснішому взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції економічної думки: появою і поширенням сотових організацій, формуванням «плоских» ієрархій і «прозорих» систем управління; реінжинірингом виробничо-господарської діяльності; переходом від традиційних принципів управління до нових (партнерство, гуманізація тощо); розширенням внутрішньофірмових ринків; розвитком комп'ютерного та телекомунікаційного забезпечення процесів управління та його віртуалізації.

Теоретичною основою визначення розміру та управління трудовим потенціалом підприємства виступає *концепція «людських ресурсів»*, яка виникла в середині ХХ століття та доводить необхідність використання економічних критеріїв для оцінки ролі соціально-трудоого фактору у виробництві.

Більшість практичних розрахунків по даній концепції базуються на можливості використання вартості створених робітником економічних благ, а також доходу, отриманого підприємством на цій основі, в якості критерію цінності співробітника. Іншими словами всі професійно-кваліфікаційні характеристики робітника оцінюється менеджерами лише за можливості їх реалізації в рамках конкретної організації.

Поступове проникнення прогресивних теоретичних концепцій у практику позначилося деформуванням структури потенціалу підприємств. Сьогодні більшість підприємств, розуміючи цінність власного персоналу, намагаються за будь-яких умов зберегти кваліфікованих працівників. Широкого поширення здобуває практика довічної зайнятості, особливо характерна для підприємств Японії. Зазначимо, що по своїй суті трудовий потенціал підприємств володіє здатністю до спонтанного нарощування, навіть при відсутності будь-якої фінансової підтримки.

Наступною важливою особливістю потенціалу сучасних підприємств є його *інформатизація*, що тісно пов'язана з соціально-трудовою складовою. Зв'язок реалізується через процеси накопичення та обробки комерційної інформації персоналом підприємства в процесі ведення бізнесу. Таким чином, цінність персоналу підприємства знаходить своє вираження в інформаційних потоках, які ним генеруються в процесі господарювання. Особливо слід підкреслити якість інформаційних потоків в організації, що прямо впливає її адаптивність, цілеспрямованість, а як наслідок на результативність діяльності. Інформація виконує функцію зв'язку всіх елементів підприємницької діяльності у єдину результативну систему. Вона регулює функціонування виробничої підсистеми, сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, ефективності використання основних та оборотних фондів, якісно розвиваючи всю економічну систему.

Нарощування темпів науково-технічного прогресу визначає зростання частки *основних фондів* в елементній структурі потенціалу сучасних підприємств, хоча на вітчизняних підприємствах ця тенденція обумовлена

скороченням всіх інших елементів. Аналізуючи досвід господарювання сучасних підприємств, відзначимо найбільш *суттєві недоліки визначення потенціалу основних фондів* через виробничу потужність підприємства:

1. Слід визнати невірною практику визначення потенціалу основних фондів на основі виробничої потужності провідного структурного підрозділу чи виробничої дільниці. Виключення з поля аналізу всього спектру технологічних і комерційних операцій по виготовленню та представлені продукції на ринку дозволяє визначити тільки технічну продуктивність того чи іншого підрозділу. Такий підхід не дозволяє економічно об'єктивно сформувавши вартість того чи іншого структурного підрозділу (центру господарювання).

2. Виокремлення провідного структурного підрозділу (виробничої дільниці) для розрахунку потенціалу основних фондів значно деформує результати через врахування виробничих можливостей тільки одного виду устаткування, що здебільшого володіє незначною часткою в загальній вартості майна.

3. Динамічність розвитку підприємств зумовлює необхідність врахування структурних змін і пропорцій між елементами потенціалу основних фондів. Важливість врахування вдосконалення технології, покращання організації виробництва, підвищення кваліфікації працівників тощо зумовлена колосальними альтернативними втратами сучасних підприємств.

Відзначимо, що згідно проведених розрахунків, елементна *структура потенціалу сучасних підприємств* формується приблизно на 60% за рахунок основних фондів, 25% - персоналу, 15% - інформації, фондів обігу та оборотних фондів. Ці розрахунки базуються на офіційній інформації статистичних органів, що дозволяє зробити висновок щодо асиметричності інформації, через значну тінізацію економічних відносин. Але навіть такі цифри дозволяють констатувати ресурсну природу потенціалу сучасних підприємств, який формується на екстенсивній основі. Слід вказати на те, що враховуючи темпи науково-технічного прогресу та зростання нестабільності ринкових відносин, у світовій практиці спостерігається збільшення частки наукомістких елементів.

4. Передумови формування та розвитку потенціалу підприємства

У зв'язку з тим, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання.

Очевидно, що в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі фактори можна класифікувати на *зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу* [29, с.32].

До зовнішніх факторів відносяться *економічні, соціальні, політичні, юридичні умови*, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил і т. ін. Такими заходами, як правило, виступають податкові, процентні ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил.

Крім того, важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи(умови конкуренції безпосередньо в галузі). Перший фактор пов'язаний з вартістю забезпечення кожного елемента потенціалу ресурсами, яка є альтернативною вартістю цих ресурсів, тобто цінністю тих альтернативних можливостей, від яких довелося відмовитися через спрямування ресурсів в той, а не інший елемент потенціалу з метою максимального досягнення цілей. Другий фактор означає, що для завоювання міцних ринкових позицій потенціал підприємства повинний відповідати необхідним конкурентним властивостям продукції (ціні, якості, технічним характеристикам, сервісу, гарантіям). Так, за умов посилення конкуренції підприємство повинне сфокусувати свої зусилля на максимальній реалізації наявного потенціалу та створенні нового за рахунок своєчасного виявлення слабких позицій конкурентів. Інновації з боку конкурентів

вимагають, як правило, адекватного реагування шляхом створення та реалізації нових можливостей.

До внутрішніх факторів відноситься, насамперед, *стратегія підприємства*, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура.

Рішення щодо формування потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на попередніх умовах розвитку релевантних факторів, тобто певних передумовах. Особливе значення мають передумови, які визначаються потребами клієнтів і впливають на якість «виходу», пріоритет якого в процесі формування потенціалу був визначений вище. Крім того, дуже важливі передумови, пов'язані з конкурентами, тому що ресурсний потенціал підприємства втрачає свою цінність саме під їх тиском. Також повинні бути враховані і внутрішні передумови, пов'язані з загальноприйнятими настановами всередині підприємства.

Характерними рисами розвитку потенціалу підприємства як економічної системи є:

- комплексність проблем і необхідність їхнього вивчення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських і інших аспектів;
- ускладнення розв'язуваних проблем і об'єктів;
- зростання кількості зв'язків між об'єктами;
- динамічність ситуацій, що змінюються;
- дефіцитність ресурсів;
- підвищення рівня стандартизації й автоматизації елементів виробничих і управлінських процесів;
- глобалізація конкуренції, виробництва, кооперації і т. д.;
- посилення ролі управлінського фактора й ін.

Отже, формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом.

Тема 3. Оптимізація структури потенціалу підприємства

1. Характеристика ресурсних складових потенціалу підприємства

2. Механізми оптимізації потенціалу підприємства

1 Характеристика ресурсних складових потенціалу підприємства

Підвищення ефективності використання потенціалу підприємства вимагає його структуризації, тобто розкладання на окремі складові елементи, встановлення їх функцій і зв'язків. Сьогодні не сформовано чіткого та однозначного уявлення про структуру потенціалу. Це обумовлюється тим, що увага науковців спрямована на дослідження прояву складових потенціалу, методологію та інструментарій оцінки впливу на загальні результати присутності підприємства на ринку, а ефект використання його сукупного потенціалу залишається поза увагою.

В економічній літературі існує декілька *підходів до структуризації потенціалу підприємства*, але найчастіше згадуються лише два: **блочно-модульна та функціональна структуризація** [29, с.12].

Невирішеними залишаються проблеми визначення сукупного впливу ресурсного потенціалу на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації його структури.

Структура потенціалу не є статичною(незмінною) величиною і залежить як від динаміки (еволюції) внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, де здійснюється його діяльність.

Часто вживаною категорією сьогодні є **стратегічний потенціал**, під яким розуміють сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у певній перспективі. Про стратегічний потенціал згадується найчастіше при формуванні моделі стратегії підприємства(моделі його стратегічної поведінки на ринку).

Варто зауважити, що потенціал підприємства формують не лише наявні ресурси, але і ті ресурси, які підприємство може придбати на ринку.

2. Механізми оптимізації потенціалу підприємства

З метою оптимізації структури потенціалу підприємства необхідно здійснювати його оцінку. Найчастіше у світовій практиці оцінка потенціалу підприємства здійснюється на стадії формування моделі його стратегічної поведінки на ринку. Така оцінка дається за результатами аналізу (його часто називають стратегічним аналізом), алгоритм якого запропонований Гарвардською школою бізнесу (США). В економічній літературі такий алгоритм відомий як *Гарвардська модель стратегічного аналізу*. Його основні етапи:

- 1) діагностика підприємства: переваги, недоліки, компетенції, конкуренти;
- 2) аналіз зовнішнього середовища з метою ідентифікації можливостей та загроз;
- 3) пошук та оцінка можливих дій: слабкі сторони, результати, сумісність;
- 4) інтеграція організаційної (корпоративної) культури та соціальної відповідальності підприємства перед суспільством;
- 5) інтеграція цілей – власника, менеджерів та загальних цілей підприємства;
- 6) формування стратегії: вибір видів діяльності, шляхи і засоби досягнення цілей, досягнуті результати.

При здійсненні аналізу внутрішнього стану підприємства необхідно дотримуватися наступних *принципів*: обґрунтований вибір інструментарію діагностики; використання об'єктивної, повної та достовірної інформації про стан структурних елементів потенціалу підприємства, його внутрішнього середовища; виявлення причин змін внутрішніх чинників; комплексний та системний характер; об'єктивність оцінки результатів.

Результати діагностики ресурсного потенціалу та загального стану підприємства у конкурентному середовищі використовуються у процесі визначення можливих перспектив подальшого розвитку підприємства. З метою підвищення обґрунтованості визначення перспектив розвитку суб'єктів господарювання та виявлення можливостей впливу на зовнішнє оточення як підставу доцільно використовувати кількісну оцінку взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Питання кількісної оцінки взаємодії підприємства і оточуючого середовища ще недостатньо науково опрацьовані, що обумовлено складністю проведення емпіричних досліджень зв'язку оточуючого середовища, стратегії поведінки підприємства на ринку та обмеженістю необхідної інформації.

Методичний підхід щодо формування раціональної основи визначення альтернатив розвитку підприємства у певній перспективі базується на матричній інтерпретації сполучення взаємопов'язаних кількісних характеристик сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз у зовнішньому середовищі. Сутність такого підходу пролягає у наступному:

1) узагальнюючи результати дослідження зовнішнього оточення та стану підприємства у конкурентному середовищі передбачається визначення:

- кількісної оцінки впливу (сили, характеру) кожного чинника середовища окремо на стан підприємства;
- межі толерантності (від лат. *tolerantia* – терпіння) підприємства;
- стратегічних проблем підприємства;

2) на підставі узагальнених результатів визначається множина альтернатив розвитку підприємства у перспективі;

3) для визначення сили та характеру впливу кожного чинника середовища окремо на підприємство доцільно використовувати оцінку значущості таких чинників;

4) для узагальненої кількісної оцінки впливу (сили та характеру) зовнішнього оточення та внутрішнього середовища на структуру потенціалу та

стан підприємства доцільно виокремлювати чинники як сприятливого, так і несприятливого впливу;

5) визначення кількісної оцінки впливу кожного середовища окремо на підприємство слід здійснювати на підставі підсумку загальних оцінок ступеня відносної важливості чинників (тобто інтегрального показника) відповідного середовища;

б) зіставлення «сили» (сукупної дії потенціалу) підприємства та «сили» дестабілізуючих чинників зовнішнього оточення надає можливість визначити запас стійкості підприємства, що є важливим у формуванні на перспективу заходів щодо використання можливостей у зовнішньому оточенні, сприятливих дій підприємства, та щодо зворотного впливу підприємства на зовнішнє середовище;

7) на підставі оцінки запасу стійкості підприємства, встановлення межі його толерантності робиться висновок про здатність суб'єкта господарювання скористатися можливостями, що надає зовнішнє середовище та прийняти адекватне управлінське рішення щодо подальшої трансформації потенціалу підприємства;

8) визначення проблем розвитку потенціалу підприємства та ступеня їх важливості для нього.

*Важливою складовою структури потенціалу підприємства слід вважати його **організаційну (корпоративну) культуру** - складний комплекс елементів, що поєднує образ життя, мислення, дії та існування економічної системи, заохочення та покарання працівників, зв'язки між структурними підрозділами, терпимість до опозиції, організацію спільного дозвілля працівників тощо.*

Такий комплекс сприймається і поділяється керівництвом (власниками) та більшою частиною персоналу підприємства і визначає загальні межі його поведінки на ринку.

Організаційна культура слугує підґрунтям формування стилів керівництва, основою прийняття управлінських рішень щодо розв'язання різноманітних проблем, що охоплюють усі сфери життя підприємства,

поведінки персоналу у цілому. Отже, організаційна (корпоративна) культура не лише регламентує поведінку людини у процесі виробництва, але й дає підстави та створює можливості прогнозувати її реакцію у певних ситуаціях.

У сфері управління потенціалом підприємства інша його вагова складова – інформація – розглядається як важливий елемент його структури.

Інформація являє собою сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан виробничо-господарського явища чи події.

Постійне підвищення уваги до інформаційних ресурсів підприємства пояснюється тим, що інформація має визначальне значення у процесі управління. Власне сам процес управління з функціями планування, мотивації та контролю являє собою процес отримання, накопичення, збереження, обробки, розповсюдження та використання інформації.

Розглядаючи управління як вплив на певний об'єкт чи процес з метою досягнення заздалегідь визначених цілей, варто зауважити, що поняття «управління» поєднує у собі мету, об'єкт та керуючий орган з двома зворотно спрямованими зв'язками між ними: керуючим впливом та інформаційним зворотним зв'язком, які у сукупності утворюють замкнений контур управління, який називають системою управління. Розбіжності полягають лише в об'єктах управління, цілях, змісті інформації, що є різними для суб'єктів різних сфер і галузей економіки.

Кожен із видів ресурсів являє сукупність можливостей досягнення цілей економічної системи, реалізації її місії. Це означає, що маючи у своєму розпорядженні певну сукупність ресурсів, економічна система здатна задовольняти на певному рівні змінювані потреби споживачів та за рахунок цього отримувати власні економічні вигоди.

Виходячи із розуміння підприємства як цілісної економічної системи, внаслідок взаємодії певної сукупності ресурсів досягається ефект отримання нових її властивостей, якими жоден окремих вид ресурсів не володіє.

З позицій економічної теорії, сукупність ресурсів, якими володіє економічна система, забезпечує її потенційну конкурентоспроможність у

стратегічній перспективі.

З метою досягнення підприємством визначених стратегічних цілей його власники (керівники) мають прагнути саме до *оптимізації потенціалу економічної системи*. Для цього варто здійснити наступне:

1) аналіз перспектив підприємства – метою тут є виявлення тих тенденцій, небезпек, шансів та окремих «надзвичайних ситуацій», які здатні змінити позитивні тенденції, що склалися;

2) аналіз позицій у конкурентній боротьбі – його завданням є визначення того, наскільки можна підвищити результати діяльності підприємства, покращивши конкурентну стратегію;

3) відбір альтернативної стратегії – порівняння перспектив підприємства за різними моделями(стратегіями) розвитку;

4) аналіз шляхів диверсифікації – завданням тут є оцінка недоліків у наборі сучасних видів діяльності підприємства; визначення нових видів, до яких підприємство має перейти у певній перспективі;

5) постановка поточних завдань.

Оптимізація структури потенціалу підприємств має забезпечити йому у стратегічній перспективі певні економічні вигоди, індикаторами яких слід вважати:

- розширення ринкової ніші;
- зростання прибутку у порівнянні з конкурентами;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- зростання рейтингу економічної системи у галузі;
- збільшення обсягів реалізації продукції (послуг) у порівнянні з конкурентами;
- створення іміджу економічної системи серед споживачів;
- лідерство у технологіях;
- підвищення рівня розвитку сервісу для споживачів тощо.

Оптимізація (покращення) структури потенціалу підприємства залежить від взаємодії його окремих складових. Якщо поєднання є

неефективним, то воно проявляється у вигляді синергетичного ефекту. Розмаїття внутрішньої структури підприємства, стану та рівня його господарської діяльності зумовлюється саме варіативністю поєднання складових його ресурсного потенціалу. Але синергетичний ефект виникає також і у разі проведення на підприємстві масштабних заходів, у тому числі і стосовно оптимізації структури потенціалу. Як наслідок підвищується ефективність функціонування суб'єктів господарювання, збільшується продуктивність праці, зменшуються витрати виробництва тощо завдяки тому, що ефект спільних дій завжди вище простої суми індивідуальних зусиль.

З метою *оптимізації структури потенціалу підприємства* варто періодично здійснювати аналіз внутрішнього середовища економічної системи за наступними напрямками:

- рівень ефективності існуючої(поточної) стратегії;
- виявлення сильних та слабких сторін економічної системи, її потенціальних можливостей та небезпек;
- рівень конкурентного статусу (конкурентних позицій) економічної системи на ринку;
- ефективність цінової політики;
- обґрунтованість витрат;
- вагомість досягнутих результатів тощо.

За результатами аналізу внутрішнього середовища підприємства слід розглянути *альтернативні варіанти можливих змін структури потенціалу* економічної системи. *Характерні зміни* можна звести до наступного:

- *кардинальна перебудова* – передбачає радикальні зміни, що стосуються місії та організаційної (корпоративної) культури підприємства. Світова практика переконує, що це варто зробити у разі, коли економічна система змінює галузь, а, відповідно, і продукт, що пропонується споживачам, своє місце на ринку;
- *глибоке реформування* – здійснюється без зміни галузевої приналежності, найчастіше у разі злиття з аналогічною економічною системою;

- *помірне перетворення* – варто здійснювати за умови виходу підприємства на ринок з новими продуктами, проведення значних змін виробничого характеру на основі удосконалення технологічного процесу, впровадження системи маркетингу;
- *звичайні зміни* – переважно пов'язані з удосконаленням маркетингової політики підприємства;
- *незмінне функціонування* – є характерним для підприємств, що досягли успіху на ринку і така стабільність триває роками.

Варто зупинитися і на тому, що зміна **структури потенціалу підприємства залежить від низки чинників**, серед яких на увагу заслуговують наступні:

- розміри підприємства;
- різноманітність(диверсифікованість) видів його діяльності;
- якість кадрового потенціалу;
- динамізм зовнішнього середовища;
- географічне розміщення підприємства;
- ефективність системи менеджменту;
- рівень технологічного забезпечення виробництва;
- розвиток стратегічного планування тощо.

З позицій **оптимізації структури потенціалу підприємства** важливим слід вважати і створення його стратегічної бази, де основними завданнями є:

1) *створення ресурсної бази:*

- формування інтелектуальних ресурсів(підготовка та підвищення кваліфікації персоналу);
- формування інформаційних ресурсів (опрацювання стандартних форм для збору та збереження інформації; опанування сучасних технологій обробки інформації; організація моніторингу середовища підприємства);
- формування матеріальних ресурсів;
- створення системи сучасних засобів комунікацій між структурними

(функціональними) підрозділами підприємства, партнерами, постачальниками, споживачами;

2) *створення організаційно-правової основи впровадження системи стратегічного управління на підприємстві:*

- розмежування основних функцій управління між рівнями управління на підприємстві;
- визначення основних функцій та структурної схеми (чисельний склад, місце та роль в організаційній структурі підприємства) відділу перспективного розвитку;
- опрацювання положення про відділ перспективного розвитку;
- розподіл функцій між фахівцями відділу перспективного розвитку;
- опрацювання посадових інструкцій та кваліфікаційних вимог.

Цілями оптимізації структури потенціалу підприємства поряд з іншими слід вважати:

1) *диверсифікацію виробництва* (визначення чи уточнення сфери діяльності). При цьому визначають, у яких галузях буде діяти підприємство, яким чином буде здійснено диверсифікацію (шляхом створення нового підприємства, купівлі вже існуючого), що буде найбільшою мірою визначати позицію підприємства у кожній з цільових галузей;

2) *поліпшення загальних показників діяльності підприємства*. На підставі аналізу таких показників приймаються управлінські рішення щодо зміцнення конкурентних позицій на перспективу. Розширення інвестиційної діяльності, підтримання поточної ділової активності на ринку;

3) *пошук шляхів отримання синергетичного ефекту* та перетворення його у конкурентну перевагу. Слід зауважити, що чим сильнішими є зв'язки між різними структурними (функціональними) підрозділами підприємства, тим більша можливість підвищення конкурентних переваг за рахунок використання синергетичного ефекту;

4) *створення інвестиційних пріоритетів* і переливання ресурсів підприємства у найбільш перспективні напрями діяльності. Саме інвестиційна

привабливість відрізняє різні сфери діяльності підприємства, тому власнику (керівнику) суб'єкта господарювання необхідно ранжувати рівні привабливості інвестування у різні сфери діяльності з метою виявлення найбільш перспективних напрямів.

Крім того, спираючись на результати дослідження М. Портера [50], можна визначити і *наступні цілі оптимізації потенціалу підприємства:*

1) *досягнення лідерства у мінімізації витрат виробництва і реалізації продукції.* У результаті цього підприємство може за рахунок нижчих, ніж у конкурентів, цін на аналогічну продукцію домогтися завоювання більшої частки ринку. Для цього необхідна ефективна організація виробництва і постачання. Відповідна техніко-технологічна база, система розподілу продукції;

2) *розвиток спеціалізації у виробництві продукції.* У цьому випадку підприємство має здійснювати високо спеціалізоване виробництво, досконалий з метою забезпечення власного лідерства на ринку. Крім того, такі підприємства не зможуть обійтися без потужного науково-дослідницького потенціалу;

3) *фіксація визначеного сегменту ринку і концентрація зусиль підприємства на обраному ринковому сегменті.* Для цього необхідно досконало з'ясувати потреби обраного сегменту ринку для визначення типу продукції. У цьому випадку підприємство може прагнути до зниження витрат або ж проводити політику спеціалізації у виробництві продукції. Можливе сполучення цих двох підходів. Але обов'язковим тут є те, що підприємство має будувати власну діяльність перш за усе на глибокому аналізі потреб споживачів визначеного сегменту ринку.

Оптимізація структури підприємства є визначальним чинником забезпечення його конкурентоспроможності та виживання на ринку у певній перспективі.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СКЛАДОВИМИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО І ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Тема 4. Управління виробничо-технічним потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу

1. Ресурсне забезпечення як складова виробничо-технічного потенціалу туристичного підприємства
2. Управління виробничою базою підприємств туристичного і готельного бізнесу

1. Ресурсне забезпечення як складова виробничо-технічного потенціалу туристичного підприємства

Окрім рекреаційних ресурсів та туристичної інфраструктури, найбільш важливими елементами ресурсного забезпечення і головним фактором розвитку туризму є капітал і виробничі фонди, оборотні кошти.

Жодне новостворене підприємство не зможе успішно функціонувати без наявності капіталу і виробничих фондів.

Капітал, у буквальному розумінні, означає ту суму коштів, яка необхідна для започаткування та здійснення діяльності підприємства. Це буде авансований капітал (грошова сума), який вкладається власником у певне підприємство з метою одержання прибутку. Він витрачається на придбання засобів виробництва і наймання робочої сили і, відповідно, називається **постійним і змінним капіталом**.

У свою чергу, **постійний капітал** поділяється на *основний* та *оборотний*.

Основний капітал - частина постійного капіталу, яка складається з вартості засобів праці (будівлі, споруди, машини, устаткування) та обертається протягом багатьох періодів виробництва. Вони переносять свою вартість на послуги та готовий туристичний продукт частинами і відшкодовуються підприємству в міру реалізації послуг чи туристичного продукту.

Оборотний капітал - це та частина постійного капіталу, яка витрачається на придбання на ринку предметів праці (сировина, матеріали, складові

туристичного продукту тощо).

Надання послуг, формування або виробництво туристичного продукту здійснюється в процесі взаємодії праці людини та певних засобів виробництва, які за своїм матеріально-речовим складом становлять **виробничі фонди підприємства**. Їх поділяють на *основні та оборотні*.

Основні фонди - це засоби праці, які мають вартість і функціонують у виробництві тривалий час у своїй незмінній споживчій формі, а їхня вартість переноситься конкретною працею на вартість послуг чи продукції, що виробляється, частинами в міру спрацювання.

Оборотні фонди - частина виробничих фондів у вигляді сукупності предметів праці, елементи яких повністю споживаються в кожному виробничому циклі, змінюють або повністю втрачають натуральну форму і переносять всю свою вартість на вартість послуг або продукції.

Оцінка основних фондів підприємства є грошовим вираженням їхньої вартості. Вона необхідна для правильного визначення загального обсягу основних фондів, їхньої динаміки і структури, розрахунку економічних показників господарської діяльності підприємства за певний період.

Основні фонди оцінюються: залежно від моменту проведення оцінки - за первісною (початковою) вартістю або відновленою вартістю; залежно від стану основних фондів - за повною або залишковою вартістю.

Первісна вартість основних фондів - фактична їхня вартість на момент введення їх у дію чи придбання.

Відновлена вартість основних фондів - це первісна вартість, переоцінена за сучасними цінами.

Повна (первісна і відновлена) вартість основних фондів - це вартість у новому, не зношеному стані. Саме за цією вартістю основні фонди рахуються на балансі підприємства протягом усього періоду їхнього функціонування.

Залишкова вартість основних фондів характеризує реальну їхню вартість, ще не перенесену на вартість наданих послуг або виробленої продукції. Вона є розрахунковою величиною і визначається як різниця між

повною вартістю та накопиченою на момент обчислення сумою спрацювання основних фондів. Залишкова вартість основних фондів на час їхнього вибуття в результаті спрацювання має назву ліквідаційної вартості.

Для встановлення *норм амортизаційних відрахувань* і розрахунків щорічних амортизаційних сум застосовують укрупнену класифікацію основних фондів, виокремлюючи *три групи*:

- перша - будівлі, споруди, їхні структурні компоненти і передавальні пристрої;
- друга - автомобільний транспорт, меблі, побутові електронні, оптичні, електромеханічні прилади та інструменти, офісне обладнання, телефони, комп'ютери, інші машини для оброблення інформації;
- третя - основні фонди, не включені до першої і другої груп.

Амортизація основних фондів - це процес перенесення авансованої раніше вартості всіх видів засобів праці на вартість продукції чи послуг з метою її повного відшкодування.

Для здійснення правильної амортизаційної політики важливе знання можливих методів амортизації основних фондів. У практиці господарювання можуть застосовуватися ***методи рівномірної (лінійної), подвійно-залишкової і прискореної амортизації***.

Метод рівномірної (лінійної) амортизації передбачає перенесення балансової вартості основних фондів на собівартість послуг та продукції, що виробляється, протягом амортизаційного періоду (нормативного строку служби) засобів праці за однаковими нормами амортизаційних відрахувань.

Метод подвійно-залишкової амортизації передбачає подвоєння норм, обчислених за методом рівномірної амортизації, але по відношенню не до балансової вартості, а до залишкової вартості основних фондів.

Метод прискореної амортизації є цільовим методом більш швидкого у порівнянні з нормативними термінами служби основних фондів, повного перенесення їх балансової вартості на витрати виробництва та обігу.

При виробництві туристичного продукту, наданні послуг грошові кошти туристичного підприємства (оборотні кошти) здійснюють певний кругообіг. На першій стадії кругообігу вони витрачаються на придбання окремих послуг, з яких формується туристичний продукт, або на придбання сировини та інших матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва продукції чи надання послуг, тобто переходять з грошової форми в матеріально-товарну. На другій, виробничій, стадії формується туристичний продукт або послуга, в процес виробництва яких включаються працівники туристичного підприємства, що одержують за виконану роботу заробітну плату. На останній стадії кругообігу туристичний продукт або туристичні послуги продаються і підприємство отримує виручку (грошові кошти), яка не лише повністю відшкодовує раніше авансовані витрати, а й дає певний прибуток [26].

Оборотні кошти - це сукупність грошових коштів підприємства, необхідних для формування й забезпечення кругообігу виробничих оборотних фондів та фондів обігу. До *виробничих оборотних фондів* відносять виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів, напівфабрикати власного виготовлення.

До фондів обігу належить залишки готової продукції, відвантажена продукція, грошові кошти на розрахунковому рахунку, дебіторська заборгованість.

Раціональне та економне використання оборотних коштів суб'єктів господарювання у сфері туризму має велике економічне значення. Для оцінки ефективності використання оборотних коштів туристичних підприємств застосовують певні показники, а для підвищення ефективності - відповідні конкретні заходи. **Основні показники** - це коефіцієнт оборотності, коефіцієнт авантаження, тривалість одного обороту, рентабельність.

Способи підвищення ефективності використання оборотних коштів включають прискорення реалізації продукції та послуг, поліпшення матеріально-технічного забезпечення, скорочення тривалості формування або

виробництва туристичного продукту чи послуг, оптимізацію запасів ресурсів тощо.

2. Управління виробничою базою підприємств туристичного і готельного бізнесу

Можливість виробництва (формування) туристичного продукту, надання послуг за певним обсягом та якістю вирішальною мірою залежить від рівня розвитку виробничої бази підприємства.

Виробнича база - сукупність найбільш активних елементів підприємства у наданні послуг чи виробництві туристичного продукту з додержанням певних технологій [26].

До складу виробничої бази входять лише ті види знарядь і засобів праці, які беруть безпосередню участь у виробничих технологіях. Це дає можливість: по-перше, виокремлювати особливі сукупні характеристики, що впливають з об'єктивно необхідного техніко-технологічного розвитку виробництва; по-друге, виявляти взаємозв'язки, пріоритети, чинники і способи оновлення та підвищення ефективності системного функціонування технологічних процесів, а отже, і відповідного розвитку виробничої бази.

Одним з найважливіших блоків у технології туристичної діяльності є **засоби розміщення туристів** (рис. 4.1), до яких відносять готелі, мотелі, кемпінги, пансіонати та ін. Засоби розміщення туристів за міжнародними рекомендаціями поділяються на *чотири групи*:

- готелі й аналогічні підприємства;
- комерційні і соціальні підприємства розміщення;
- спеціалізовані засоби розміщення;
- приватні туристичні засоби розміщення [26].

Наведена типова класифікація засобів розміщення рекомендована Всесвітньою туристичною організацією (ВТО). Вона не єдина у всіх країнах, як і класифікація готелів.

Готель - це будинок з умебльованими кімнатами для короткочасного

проживання.

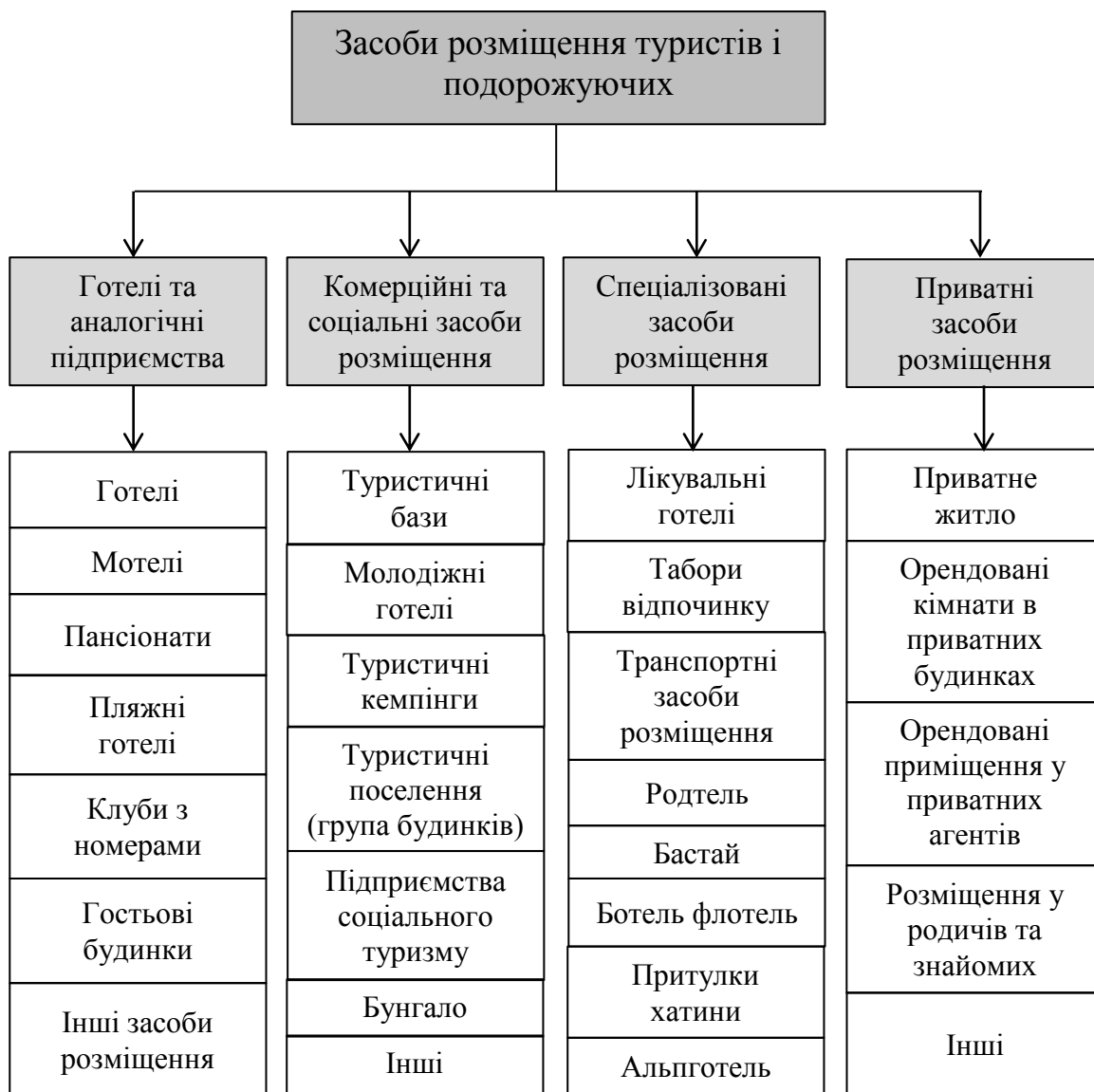


Рис. 4.1 Класифікація засобів розміщення

Туристичний готель - це особливий тип готелю, призначений для надання туристам комплексу послуг, пов'язаних з подорожуванням. У всіх туристичних готелях передбачені *чотири основні групи послуг*:

- розміщення;
- харчування;
- дозвілля;
- побутове обслуговування.

Для замкнутого технологічного циклу обслуговування туристів у готелі передбачені *наступні основні служби*:

- служба прийому і розміщення;
- служба експлуатації номерного фонду;
- комерційна служба;
- технічна служба;
- адміністративна служба.

Це мінімальний набір служб, які забезпечують надання основних послуг. Так, наприклад, *служба прийому і розміщення* забезпечує прийом, реєстрацію, розміщення туристів по номерах, розрахунки, бронювання місць і організацію відправки. Як правило, службу очолює менеджер по розміщенню. В його підпорядкування входять: бюро реєстрації, адміністратори, бюро обслуговування, швейцари, робота камер зберігання, служб бронювання, гардеробів тощо.

Служба експлуатації номерного фонду забезпечує технічне обслуговування і ремонт житлових та допоміжних приміщень, підготовку їх до заселень, прибирання.

Менеджер цієї служби керує групою по ремонту і обслуговуванню номерного фонду, покоївками, прибиральницями та ін.

Комерційна служба готелю поєднує надання послуг по бронюванню місць як у власному готелі, так і по замовленню клієнтів в інших готелях, бронювання квитків на проїзд у різних видах транспорту, надання додаткових та супутніх послуг тощо.

Роботу всіх інженерних систем і комунікацій забезпечує *технічна служба* на чолі з технічним директором або головним інженером.

Класифікація готелів - це визначення відповідності конкретного готелю і номерів критеріям або стандартам обслуговування. Прийнята в кожній країні класифікація містить категорію розрядності, яка є якісним параметром стандарту. Розрядність готелю впливає на його престиж, формування клієнтури, вартість готельних послуг та ін.

Класифікація готелів регламентується на міжнаціональному і національному рівнях, а також у межах готельних ланцюгів, асоціацій, союзів. *В теперішній час існує більше 30 різних класифікацій, в тому числі найбільш поширеними вважаються:*

- система зірок (від однієї до п'яти) - на основі французької національної класифікації;
- система букв (A-B-C-D);
- система «корон» або «ключів»;
- система балів;
- система розрядів та інші.

Запровадженню єдиної класифікації у світі перешкоджають сталі національні традиції, культурно-історичні відмінності країн, критерії якості та ін.

Спроби ВТО, Комітету готельної і ресторанної індустрії Європейського союзу, Міжнародної готельної асоціації запровадити єдину класифікацію готелів не привели до позитивного результату.

Завдання ускладнюється ще й тим, що, окрім готелів, існує ще багато інших засобів розміщення (кемпінги, турбази, будинки відпочинку і т.п.) зі своєю особливою специфікою.

Категорії зазначають символом – «*» (зірка). Кількість зірок збільшується у відповідності з підвищенням рівня якості обслуговування. Готелі класифікують по п'яти категоріях, мотелі - по чотирьох. Найвищу категорію готелю позначають – «*****» 5 п'ять зірок, нижчу – «*», одна зірка.

Класифікація готелів містить мінімальні вимоги для віднесення до певної категорії.

Вимоги до готелів будь-якої категорії передбачені міждержавним стандартом:

«Гостиница любой категории должна иметь удобные подъездные пути с необходимыми дорожными знаками, благоустроенную и освещенную прилегающую территорию, площадку с твердым покрытием для

кратковременной парковки и маневрирования автотранспорта (в т.ч. автобусов), вывеску с названием предприятия и указанием его категории, при наличии отдельного входа в ресторан - вывеску с его названием.

Гостиница, занимающая часть здания, должна иметь отдельный вход.

Архитектурно-планировочные и строительные элементы гостиницы и используемое техническое оборудование должны соответствовать строительным нормам и правилам.

Гостиница должна располагаться в благоприятных экологических условиях.

При проживании в гостинице должны быть обеспечены безопасность жизни, здоровья гостей и сохранность их имущества.

В здании должны быть аварийные выходы, лестницы, хорошо заметные информационные указатели, обеспечивающие свободную ориентацию гостей как в обычной, так и в чрезвычайной ситуации.

Гостиница должна быть оборудована системами противопожарной защиты, оповещения и средствами защиты от пожара, предусмотренными Правилами пожарной безопасности для жилых домов, гостиниц.

В гостинице должны соблюдаться санитарно-гигиенические нормы и правила, установленные органами санитарно-эпидемиологического надзора в части чистоты помещений, состояния сантехнического оборудования, удаления отходов и эффективной защиты от насекомых и грызунов.

Вес электрическое, газовое, водопроводное и канализационное оборудование должно быть установлено и эксплуатироваться в соответствии с «Правилами технической эксплуатации гостиниц и их оборудования».

Гостиница должна быть оснащена инженерными системами и оборудованием, обеспечивающими:

- горячее и холодное водоснабжение (круглосуточно), в районах с перебоями в водоснабжении необходимо иметь емкость для минимального запаса воды не менее чем на сутки;
- канализацию;

- отопление, поддерживающее температуру не ниже 18,5°C в жилых и общественных помещениях;
- вентиляцию (естественную или принудительную), обеспечивающую нормальную циркуляцию воздуха и исключаящую проникновение посторонних запахов в номера и общественные помещения;
- радиовещание и телевидение (подводка во вес номера);
- телефонную связь;
- освещение в номерах: естественное (не менее одного окна), искусственное, обеспечивающее освещенность при лампах накаливания - 100 лк; при люминесцентных лампах - 200 лк; в коридорах - круглосуточное естественное или искусственное освещение.

При проектировании новых и реконструировании старых гостиниц (мотелей) необходимо предусматривать условия для приема и обслуживания инвалидов, использующих кресла на колесах, в соответствии с требованиями нормативной документации».

При виконанні вище перелічених вимог та додаткових для кожної категорії окремо готель може взяти участь в його сертифікації для присвоєння йому певної категорії (кількості зірок).

Для поповнення місцевих бюджетів територіальними органами влади введений місцевий готельний.

Поряд із класичними готелями, які мають великий штат обслуговуючого персоналу і пропонують туристам широкий перелік послуг і високий рівень комфорту, останнім часом поширюється особливий тип готелю - *мотель*.

Мотель - підприємство готельного типу, що спеціалізується на прийомі та обслуговуванні туристів, які подорожують автотранспортом, має набір готельних послуг, повний комплекс технічного обслуговування. У мотелі, крім комфортабельних номерів, туристам надаються місця для стоянки автомашин із відповідним обслуговуванням. Звичайно в комплекс мотелю входять також ресторан, бар, зали для перегляду кіно- і відеофільмів, проведення конференцій, тренажерні та ігрові приміщення, басейн, тенісні корти і т.п. Мотелі, як

правило, розташовуються уздовж основних туристичних автотрас..

Мотелі класифікують за чотирма категоріями. Найвищу категорію мотелю позначають – «****», чотири зірки, нижчу – «*», одна зірка.

Окрім рівня побутових зручностей, набору і якості послуг, підприємства розміщення розрізняють за формою власності. За цією ознакою виділяють державні, комунальні і приватні заклади. В Україні приватних закладів розміщення з кожним роком стає все більше і вони починають домінувати на ринку туристичних послуг.

В Європі швидко розповсюджується експлуатація засобів розміщення з колективною формою власності, коли декілька осіб володіють одним майном. І ця форма власності поступово проникає на вітчизняний туристичний ринок у вигляді *таймшеру*.

Таймшер (time share, в перекладі з англійського мови «частина часу») - це спільне володіння, або, точніше, довготривала оренда клубних засобів розміщення з правом користування ними в певний період часу (наприклад, однієї тижня на тривалості 30-50 років і більше, щорічно).

Особливість класичного *таймшеру* полягає в наявності сертифіката власності на певний період відпочинку, з можливістю передачі його в спадщину, є предметом застави, угоди, забезпечення кредиту та ін.

Таймшерний бізнес процвітає тільки там, де для нього створені відповідні умови і, перш за все, гарантований правовий захист споживача. В Європі права власників таймшерів закріплені в директивах Європарламенту та національних законодавствах.

Особливості процесів виробництва та реалізації готельних послуг наведено в табл. 4.1.

Названі особливості процесів виробництва та реалізації готельних послуг формують особливу сферу діяльності, визначають особливий механізм функціонування суб'єктів готельної діяльності.

Кількість та асортимент додаткових послуг при цьому суттєво відрізняється в залежності від типу мотелю і його класу [45].

Особливості процесів виробництва та реалізації готельних послуг

<i>№ п/п</i>	<i>Характерні особливості готельних послуг</i>	<i>Вплив на процес управління</i>
1.	Нерівномірний і сезонний характер споживання	Необхідність мати резерв номерного фонду, матеріальних і трудових ресурсів
2.	Цілодобовий характер робіт підприємства	Необхідність одночасної присутності протягом доби адміністратора, реєстратора, портье, носія, покоївок та інших працівників
3.	Відсутність ознак, притаманних виробничим процесам і матеріального результату	Використання якісних показників при оцінці результату надання послуг
4.	Форма споживання послуг відрізняється від споживання товарів	Споживач є складовою системи розподілу, яка в деяких випадках приймає форму самообслуговування
5.	Послуга виробляється і споживається одночасно (проблема контролю якості)	Неможливість виправлення недоліків, допущених при виробництві послуг, до моменту їх споживання клієнтом
6.	Неможливість накопичення та зберігання готельного продукту	Активна маркетингова політика, використання туристичних агентів (посередників) до залучення нових клієнтів
7.	Процес обслуговування обмежений у часі	Неповне завантаження готелю не може бути компенсоване в майбутньому
8.	Споживання (використання одним клієнтом даного місця) є процесом, тривалість якого близько 1 доби і	Підвищення значення контролю. Визначення загальної вартості наданих послуг здійснюється при виїзді клієнта з коригуванням даних попереднього розрахунку
9.	Велика питома вага попередніх матеріальних витрат на етапі заснування готелю	Необхідність залучення фінансового інвестування на початкових стадіях заснування готелю
10.	Велика питома вага амортизаційних відрахувань у структурі витрат основної діяльності готелю	Визначення розміру реальних доходів. Використання амортизаційного фонду

Отже, впровадження у практичну діяльність широкої типології готельних підприємств створить можливості для планування розвитку матеріальної бази сфери послуг у різних географічних районах України в залежності від природних умов, культурно-історичних цінностей та інших факторів. Типологія засобів розміщення вплине певним чином на програму обслуговування туристів, що має особливе значення для збільшення завантаженості готелів, підвищення ефективності їх функціонування.

Активним елементом туристичного підприємства в наданні послуг та виробництві туристичного продукту є *організація і технологія харчування*. Туристична індустрія харчування включає в себе: ресторани, кафе, бари, їдальні, фабрики-кухні, буфети, продовольчі магазини і т.п. Ці підприємства знаходяться як у власності туристичних фірм, так і на правах оренди. Більшість з них є частиною туристично-готельних комплексів.

За формою обслуговування підприємства харчування поділяються на *обслуговування за допомогою офіціантів і самообслуговування*.

За режимом харчування туристів ці підприємства надають послуги у вигляді *повного пансіону, напівпансіону, спеціального харчування, харчування для дітей та ін.*

В ряді готелів у номерах передбачені кухні, міні-бари, а послуга харчування може бути реалізована як в номері (по виклику, замовленню), так і на підприємстві харчування.

Щодо *асортименту харчування туристів* поділяється на *комплексне харчування, харчування по вибору, харчування по попередньому замовленню, в тому числі по обслуговуванню урочистих подій, прийомів, ювілеїв, банкетів та ін.*

Залежно від ступеня технічного оснащення, якості й обсягу послуг, місця розташування, ціни, архітектурно-художнього оформлення приміщень, асортименту та інших показників підприємства харчування поділяють на *категорії*. У відповідності з міждержавними стандартами присвоєння категорії здійснюється сертифікаційними органами України.

Але, окрім вимог, передбачених стандартами, до туристичних підприємств харчування висувається низка додаткових, особливих для цієї сфери діяльності, вимог. Так, наприклад, територія підприємства громадського харчування повинна бути не тільки ретельно прибрана, але й покрита асфальтом або декоративною плиткою. Існують також інші вимоги до зовнішнього оформлення туристичного комплексу. Всі приміщення мають бути обладнані покажчиками, на видному місці повинна бути вивішена копія сертифікату даного підприємства харчування та ін.

Технологічна схема забезпечення харчуванням туристів залежить від виду туру, категорії туристів, співвідношення місць розміщення і кількості місць у закладах харчування і ряду інших факторів.

Харчування туристів здійснюється в повній відповідності з умовами, зазначеними в путівці, ваучері, угоді - в ресторанах, кафе, їдальнях, буфетах, барах та інших пристосованих для цього приміщеннях.

Площа залу для організації харчування повинна відповідати нормам місткості - не менше 1,4 м² на одну людину.

Важливим в організації харчування є й те, що підприємства харчування не тільки забезпечують туристів можливістю отримати комплекс послуг, але й надають можливість для розваг і отримання незабутніх вражень.

Багато подорожуючих відправляються в спеціальні тури, щоб познайомитися з національною кухнею, вивчити місцеві звичаї, стати учасником фольклорних свят тощо. Великою популярністю у туристів користуються етнографічні ресторани і кафе. В них національне проявляється в інтер'єрі залу, одязі офіціантів, репертуарі оркестру, місцевих напоях і кухні, вечірній програмі тощо.

Транспортні послуги - один з основних видів послуг у туризмі. На них припадає і основна частка в структурі ціни туру. Залежно від тривалості, дальності подорожі, вона (в більшості випадків) коливається від 20 до 60 %.

Різні види транспорту використовуються туристичними організаціями для перевезення туристів під час здійснення подорожі.

Транспортні подорожі - це подорожі організованих груп туристів при наявності путівок (ваучерів) по розроблених маршрутах з використанням різних транспортних засобів.

Транспортні подорожі розглядаються і як самостійний вид туризму, і як складова туристичного продукту в цілому.

При плануванні своєї подорожі турист враховує такі фактори, як швидкість доставки до місця відпочинку, комфорт подорожі, вартість, можливість перевезення багажу та його вага, можливість зупинки в дорозі, умови харчування, умови для відпочинку, рівень шуму, наявність шкідливих екологічних факторів і безпека.

В Україні, як і в інших країнах СНД, ці вимоги розподіляються в такій послідовності:

- безпека подорожі;
- вартість і наявність різних пільг;
- комфортабельність;
- швидкість доставки;
- інші фактори.

Чим більший набір позитивних факторів, тим вища вартість транспортної подорожі, але жодний транспортний засіб не задовольняє весь набір вимог.

В цілому *транспортні подорожі класифікуються за такими основними ознаками:*

- способу пересування на маршруті (залізничний, автобусний, морський, річковий, комбінований та ін.);
- виду транспорту, який використовується (потяги, автобуси, літаки, теплоходи та ін.);
- побудови траси маршруту (лінійна, кільцева, радіальна, комбінована);
- тривалості подорожі (короткострокові, типу «уікенд», багатоденні);
- сезонності (цілорічна, сезонна, разова) та ін.

Основна частка в загальній структурі транспортних послуг належить **авіаційному транспорту**. Перевезення туристів повітряним транспортом

здійснюється чартерними і рейсовими літаками. Авіап перевезенням туристів України займаються як національні, так і іноземні авіакомпанії.

Залежно від умов комфорту, харчування та інших факторів місця в літаках поділяються на класи:

- перший клас (F);
- бізнес-клас (C);
- економічний клас (Y);
- інші види.

Туристичні авіаційні подорожі здійснюються на регулярній, сезонній або разовій основі.

Останнім часом у туристичному бізнесі все більшої популярності набувають *чартерні авіап перевезення*. *Чартер* - договір фрахтовання, согласно которому фрахтовщик обязуется предоставить фрахтователю за плату всю или часть вместимости одного или нескольких транспортных средств на один или несколько рейсов для перевозки грузов, пассажиров, багажа. Особливість чартерів така, що один повний рейс виконується без туристів (перший зворотний виліт після першого завезення і останній туди перед зворотним вивезенням). Останнім рейсом літак забирає останніх туристів, але не привозить нових, тому що за ними уже не повернеться.

Підписуючи угоду про організацію чартерних перевезень, авіакомпанія завжди ставить туроператора в жорсткі умови. Перш за все від фрахтувальника (фірми-орендатора) вимагається попередня оплата першого і останнього рейсів чартерного циклу. У такий спосіб авіакомпанія страхує себе і туристів від можливих неплатежів і невчасного повернення їх до основного місця проживання.

Автомобільний транспорт можна з повним правом назвати транспортом всезагального застосування в сфері туризму, бо він використовується всюди: від трансферу й екскурсій до оренди малолітражних автомобілів туристами для особистого використання на відпочинку.

Автопослуги, які використовуються в туристичному обслуговуванні, об'єднують три основні напрямки:

- 1) організація автобусних подорожей;
- 2) організація подорожей на власному транспорті туристів;
- 3) прокат автомобілів.

Завдяки своїй економічності, доступності широким верствам населення, автобусні подорожі є найбільш масовим видом туристичних перевезень, який постійно розвивається і має тенденції до нарощування обсягів.

Європейська конференція міністрів транспорту виділяє три види автобусних подорожей:

- поїздки на рейсових автобусах;
- поїздки на човникових автобусах;
- спеціальні (чартерні) рейси.

При організації автобусних поїздок в країни ЄС необхідно суворо дотримуватися вимог, передбачених Європейською угодою про міжнародні перевезення пасажирів автобусами.

В Європі серйозна увага приділяється технічному стану автобусів, які використовуються для перевезень туристів. Так, у багатьох країнах заборонене використання на туристичних маршрутах автобусів, термін експлуатації яких перевищує 8 років.

Всі автобуси з кількістю місць більше 9 повинні бути обов'язково обладнані тахографами.

Тахограф - це бортовий прилад для об'єктивного контролю і обліку роботи автомобіля і водія. Він автоматично записує і показує швидкість руху, пробіг, поточний час, різні періоди праці і відпочинку водія.

Автобусні перевезення можуть бути організовані на автобусах, які належать туристичним фірмам, а також на орендованих автобусах, власниками яких є незалежні автотранспортні підприємства.

Права і обов'язки перевізника і туристів регламентуються договором на перевезення, угодою на туристичне обслуговування і ваучером.

Важливе значення відводиться організації подорожей із використанням власного транспорту туристів. Найбільш популярні виїзди до місць відпочинку, на природу, пізнавальні поїздки по історичних місцях, до пам'яток культури, архітектури тощо. У зв'язку з близькістю кордонів ряду європейських країн все частіше використовується власний автотранспорт для поїздок за кордон, особливо поширена така форма організації туристичних поїздок у прикордонних областях.

Поширеною послугою для туристів, які перебувають в стаціонарних місцях відпочинку, є прокат автомобілів. Оренду автомобіля можна замовити ще під час придбання туру в туристичному агентстві, включивши її в пакет послуг.

Залізничні подорожі, або перевезення туристів залізницею, є зручним засобом транспортування будь-якої категорії туристів, починаючи від туристів-індивідуалів, великих і малих туристичних груп на регулярних лініях і чартерних поїздах і закінчуючи організацією спеціальних туристично-екскурсійних поїздів місцевого і далекого сполучення.

В системі пасажирських перевезень поїзди поділяються на рейсові, які рухаються по суворо встановленому маршруту, з дотриманням часового проміжку та графіку руху, і позарейсові (чартерні), що комплектуються в міру необхідності. Це стосується і туристичних поїздів.

Поїзди і вагони також поділяються на різні категорії.

Категорії поїздів: приміський, пасажирський, швидкий, швидкісний.

Категорії вагонів: сидячий, плацкартний, купейний, спальний, вагон-ресторан, поштовий.

Організація транспортних перевезень залізницею має переваги тоді, коли використовується пряме сполучення між місцем проживання і місцем відпочинку. Особливо це важливо при транспортуванні туристів за кордон.

Україна має густу мережу залізних доріг, що дозволяє організовувати різноманітні по формі і змісту маршрути з використанням можливостей залізниці.

Не менш важливим засобом переміщення туристів є теплоходи, пороми, яхти, човни, плоти, байдарки та інші плавальні засоби. Тут використовуються як внутрішні водні артерії, так і міжнародні морські та річкові лінії.

В Україні поширені круїзні подорожі, які являють собою туристичну поїздку по морю або річці на борту спеціального пасажирського судна.

Круїз - це морський (річковий) тур, у базову вартість якого включено комплексне обслуговування на борту судна, зокрема проїзд, проживання в каюті, харчування, розваги та інші спеціальні заходи.

Основними круїзними регіонами є Середземне море, Чорне море, круїзи по Дунаю, Дніпру та інші.

При організації екстремального туризму використовуються гірські річки Карпатського регіону України, якими сплаваються на човнах, плотах, байдарках.

Цікавими для певної категорії туристів є також мотоциклетні, велосипедні, кінні та інші маршрути, де вдаються до нетрадиційних засобів пересування.

Розваги - це головний мотив туризму і без них не обходиться практично жодна поїздка. Люди відправляються в дорогу за новими незабутніми враженнями, позитивними емоціями і гострими відчуттями. Для задоволення цих та інших потреб - працюють розважальні заклади, проводяться різнопланові заходи, спеціально створюються засоби розваг.

Найчастіше розваги обмежуються екскурсійною програмою - відвідуванням музеїв, оглядом історичних пам'ятників і природних визначних пам'яток, оглядовими екскурсіями по місту і місцевості.

Разом з тим широкий набір розважальних заходів завжди сприймається туристами з ентузіазмом і великою цікавістю. Це участь у фестивальних програмах, спортивних, культурно-масових заходах, святкуванні національних свят тощо. Вечірні заходи розважального характеру, як правило, плануються з відвідуванням ресторану, спеціального концерту та інших розважальних закладів.

Особливе місце у світовій індустрії розваг відводиться тематичним паркам. На думку Уолта Діснея, тематичний парк - це центр сімейного відпочинку і розваг, що здебільшого визначає вибір самої теми. Щоб об'єднати людей різного віку і, в першу чергу, залучити доросле населення, вона повинна носити не тільки розважальний, але й інформаційно-пізнавальний характер.

Тематика програм може бути різносторонньою - від курсів по підстриганню кущів до циклу семінарів з теорії і практики менеджменту.

Світові тематичні парки пропонують виставки досягнень у галузі науки і техніки, різносторонні інформаційно-пізнавальні та загальноосвітні програми тощо.

Найвідоміші у світі тематичні парки, які притягують до себе туристів зі всього світу, на відміну від звичайних центрів відпочинку і розваг, розташовані за межею міста. Так, найстаріший тематичний парк США «Діснейленд» побудований в 60 км на південний схід від Лос-Анджелесу (штат Каліфорнія), найвідоміший американський тематичний парк «Дісней Уорлд» - недалеко від Орlando (штат Флорида). Найбільший тематичний парк Європи «ЄвроДіснейленд» розміщений за 30 км від столиці Франції. «Країна мумі-тролей» у Фінляндії знаходиться в 20 км від м. Турку.

Одним із важливих факторів, який впливає на реалізацію пізнавальних, розважальних, лікувальних, оздоровчих та інших турів, є **програмне забезпечення туристичної діяльності**.

Головним в туристичній програмі є основна мета подорожі. Як показують дослідження, турист не вважає програму і обслуговування якісним, якщо мета подорожі не досягнута.

Основними видами послуг, які входять майже в кожен туристичну програму обслуговування, є: проживання, харчування, екскурсійне обслуговування, транспортні послуги, розважальні та спортивні заходи, побутові послуги та інші.

З погляду програмного обслуговування, туристичні програми - це завжди тематична спрямованість. Залежно від тематики туру формується певний набір

послуг, який залежить від мети подорожі і рівня замовленої комфортності. При цьому програма складається з основних послуг, які відповідають меті подорожі, а також послуг доповнюючих та супутніх.

Важливе місце при розробці програм обслуговування відводиться мотивам і побажанням клієнтів. Мотиви туристів при виборі подорожі можуть бути найрізноманітнішими і залежать від багатьох факторів. Серед них і вік, і рівень доходів, і національні особливості, і навіть мода. Але є найбільш типові мотиви, характерні для більшості споживачів. Саме на них ґрунтуються стандартні програми обслуговування. Ось деякі поширені мотиви і пов'язані з ними програми обслуговування:

Турбота про збереження здоров'я - в цій групі програм передбачені тури з лікуванням, масажем та іншими процедурами для сімей, інвалідів, для тих, хто не палить тощо.

Навчання. Тут можна виділити програми, які передбачають вивчення іноземних мов, мовну практику, навчання різним видам спорту, професійні програми та тури за інтересами.

Заняття спортом. Це тури, програмами яких передбачена можливість займатися такими видами спорту, якими більшість людей не має можливості займатися протягом року. Це гірські лижі, теніс, гольф, планерний спорт, кінний, парусний спорт, сплав на байдарках і катамаранах та багато інших видів спорту.

Розв'язання ділових проблем. Такі програми передбачають участь у конгресах, симпозіумах, нарадах, семінарах, інших ділових зустрічах.

Розваги і необхідність у спілкуванні з іншими людьми. Це, в основному, подорожі з розважально-пізнавальною програмою.

Можливість для самовираження і самоутвердження. Ця група об'єднує в собі пригодницькі тури: підкорення гірських вершин, різні експедиції, полювання під водою, висококатегорійні туристичні походи тощо.

Підвищення культурного рівня. Ці завдання вирішуються в пізнавальних турах по відомих містах, історичних і культурних центрах, в театральних,

літературних турах та ін.

Кожний вид туру залежно від програми має особливу специфіку організації обслуговування туристів, розподілу часу і надання послуг, технології обслуговування туристів. При цьому програма обслуговування складається, виходячи з основної мети подорожі. При всій різноманітності варіантів програм витримується принцип «Мета подорожі - тип туру». Якщо не виконується цей головний принцип організації туру, то програма, навіть складена з високоякісних послуг вищої категорії, приречена на провал, тому що турист вважає якісним обслуговування тільки тоді, коли мета його подорожі досягнута.

Будь-яка програма обслуговування має бути зорієнтована на конкретного споживача і відповідати його цільовим мотивам.

На ринку України представлено велику кількість різних програм подорожей і при зростанні їх диференціації все ж існують найбільш поширені цільові програми обслуговування, такі, наприклад, як лікувально-оздоровчі, пізнавальні, ділові, спортивні та ін.

Отже, формування туристичного продукту, надання послуг за певним обсягом та якістю вирішальною мірою залежить від рівня розвитку виробничої бази підприємства.

Тема 5. Система управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємств туристичної індустрії

- 1. Роль і значення трудового потенціалу в туристичній індустрії**
- 2. Методологія оцінки та використання трудового потенціалу підприємства**
- 3. Основи управління трудовим потенціалом підприємства**
- 4. Трудовий потенціал персоналу підприємств туристичної індустрії**
- 5. Кадровий потенціал підприємств туристичного і готельно-ресторанного бізнесу**
- 6. Підбір управлінських кадрів та формування їх резерву**

1. Роль і значення трудового потенціалу в туристичній індустрії

Окрім капіталу і виробничих фондів, оборотних коштів, нематеріальних та інвестиційних ресурсів, найбільш важливим елементами ресурсного забезпечення і головним фактором розвитку туризму є персонал.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом *внутрішніх і зовнішніх чинників*. До *внутрішніх* належать: *технологія й організація виробництва туристичного продукту, характер послуг* тощо. До *зовнішніх* - *демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці* тощо. Характеристика зовнішніх факторів свідчить про кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси - це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає діяльності туристичної сфери. Слід розрізняти трудові ресурси реальні (працівники, зайняті в туристичній індустрії) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до роботи в туристичній сфері).

Трудовий потенціал - це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [21, с.163].

У загальній структурі трудового потенціалу підприємства залежно від критерію аналізу можна виокремити такі його *видові прояви* [21, с.164]:

1. За рівнем агрегованості оцінок:

Трудовий потенціал працівника – це індивідуальні інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані для трудової діяльності.

Груповий (бригадний) трудовий потенціал крім трудового потенціалу окремих працівників включає додаткові можливості їх колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних

особливостей колективу.

Трудовий потенціал підприємства (організації) – це сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів.

2. За спектром охоплення можливостей:

Індивідуальний трудовий потенціал враховує індивідуальні можливості працівника.

Колективний (груповий) трудовий потенціал враховує не тільки індивідуальні можливості членів колективу, а й можливості їхньої співпраці для досягнення суспільних цільових орієнтирів.

3. За характером участі у виробничо-господарському процесі:

Потенціал технологічного персоналу – це сукупні можливості працівників підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції (роботи, послуг) встановленої якості та визначеної кількості, а також працівників, виконуючих технічні функції апарату управління.

Управлінський потенціал – це можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства (організації).

4. За місцем у соціально-економічній системі підприємства:

Структуро-формуєчий трудовий потенціал – це можливості частини працівників підприємства щодо раціональної та високоефективної організації виробничих процесів і побудови найбільш гнучкої, чіткої, простої структури організації.

Підприємницький трудовий потенціал – це наявність та розвиток підприємницьких здібностей певної частини працівників як передумови для досягнення економічного успіху за рахунок формування ініціативної й інноваційної моделі діяльності.

Продуктивний трудовий потенціал – це можливості працівника

підприємства генерувати економічні й неекономічні результати виходячи з існуючих умов діяльності у рамках певної організації.

Трудовий потенціал працівника містить:

- *психофізіологічний потенціал* – здатності і схильності людини, стан її здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи і т.п.;
- *кваліфікаційний потенціал* – обсяг, глибина і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлює здатність працівника до праці визначеного змісту і складності.;
- *соціальний потенціал* – рівень цивільної свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини.

Трудовий потенціал організації містить такі компоненти: *кадровий, професійний, кваліфікаційний і організаційний* [21, с.167].

Персонал підприємства - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної роботи.

З огляду на те, що робота туристичних підприємств - сезонна і багато фірм поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їхньому призначенню, усіх працівників поділяють на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності.

Згідно з характером функцій, що виконуються, **персонал підприємства поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.**

Керівники - це працівники, що займають керівні посади в підприємстві та структурних підрозділах. До них належать директори, менеджери, завідувачі, головний бухгалтер, а також їхні заступники.

Спеціалістами вважаються працівники, що виконують спеціальні туристичні, інженерно-технічні, економічні та інші роботи: екскурсоводи, інженери, економісти, бухгалтери, юристи, адміністратори та ін.

До *службовців* належать працівники, що здійснюють підготовку та

оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування тощо (зокрема - це секретарі, друкарки, діловоди, агенти, стенографісти, архіваріуси).

Робітники - персонал, безпосередньо причетний до створення та надання послуг, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів тощо. Це робітники ресторанів, готелів, транспортних засобів, закладів відпочинку, охоронці, прибиральниці, кур'єри та ін.

Персонал туристичного підприємства можна класифікувати за професіями та спеціальностями, рівнем кваліфікації працівників тощо. Кожна галузь, в тому числі й туристична, має лише їй властиві професії та спеціальності, наприклад, екскурсоводи, перекладачі, гіді та ін. Водночас у сфері туризму близько половини персоналу працює за загальними професіями та спеціальностями. Це бухгалтери, економісти, механіки, водії тощо.

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на певній посаді. Вирізняють *спеціалістів найвищої кваліфікації* (працівники, що мають наукові ступені та звання), *спеціалістів вищої кваліфікації* (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), *спеціалістів середньої кваліфікації* (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), *спеціалістів-практиків* (працівники, що займають відповідні посади, але не мають спеціальної освіти).

Ці класифікаційні ознаки персоналу підприємства поряд з іншими (стать, вік, стаж) служать основою для розрахунків різних видів структур.

Для ефективного управління підприємством важлива не проста констатація чисельності окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними. І якщо в структурі промислового підприємства 18 % складають керівники, спеціалісти та службовці, а 82 % - робітники, то в структурі туристичного підприємства – 60 % - це керівники, спеціалісти, службовці, а 40 % - робітники.

Все це дає змогу не тільки виявити вплив фактора персоналу на кінцеві

результати діяльності підприємства, а й встановити найсуттєвіші структурні зміни, їхні рушійні сили, тенденції і на цій підставі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів.

2. Методологія оцінки та використання трудового потенціалу підприємства

Оцінка трудового потенціалу підприємства, повинна будуватися на основі економічних оцінок здібностей людей створювати певний дохід. Чим вищий індивідуальна продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший він приносить дохід і представляє більшу цінність для підприємства. На наш погляд, *оцінку трудового потенціалу компанії слід проводити на основі моделей корисності (utility model)*, за допомогою яких можливо оцінити економічні наслідки зміни трудової поведінки співробітника в результаті певних заходів зі сторони підприємства. Реально, мова повинна вестись про здатність робітника приносити більшу чи меншу додану вартість в умовах конкретної компанії. Ядро трудового потенціалу складають сукупні здібності робітників компанії, які необхідні для того, щоб обирати, виконувати та координувати дії, метою яких є забезпечення конкурентних переваг підприємства на визначених ринках чи їх сегментах.

Визначаючи величину трудового потенціалу підприємства, слід врахувати строк його використання (в контексті загального процесу оцінки вартості сукупного потенціалу). Умовно можна вважати строком використання трудового потенціалу період часу реалізації конкретного бізнес-проекту, або максимальним часу роботи.

З огляду на характер участі певних категорій персоналу у господарській діяльності, на наш погляд, оцінку трудового потенціалу компанії слід розподілити принаймні на дві основні складові – оцінка трудового потенціалу технологічного персоналу та оцінка потенціалу менеджерів компанії. Саме ці дві групи працівників відтворюють реальні господарські зв'язки, що виникають в процесі функціонування соціально-економічних систем. Перша група

працівників приймає безпосередню участь у процесі виробництва, тобто це всі працівники компанії, що забезпечують виробництво необхідними ресурсами, приймають участь у їх обробці, реалізації готової продукції, забезпеченні безперервного процесу виробництва тощо. Виділена група співробітників відображає результати горизонтального поділу праці, тобто саме ці працівники в тій чи іншій мірі забезпечують виконання цільової функції системи. Зважаючи на характер їх праці, ця загальна категорія персоналу має ресурсну природу, тобто трудові здібності цієї категорії працівників споживаються як і інші економічні ресурси. Праця менеджера зовсім інша за своєю суттю – цей вид трудових здібностей за наближається до нематеріальних активів підприємства. Необхідність виникнення цього виду праці зумовлена процесами вертикального розподілу, що полягають в розподілі відповідальності та повноважень. У найбільш загальному вигляді, управлінський потенціал інтегрує в собі функціонально-структурні та нематеріальні складові.

Відстоюючи позиції **вартісної оцінки трудового потенціалу підприємства** слід враховувати зміну вартості самих грошей, так само як і при дисконтуванні чистих потоків економічного прибутку від експлуатації підприємства. Тому загальна методика такої оцінки відтворена у наступній формулі :

$$ПВТП=(ВУП+ВППП)*kd*Knp, \quad (5.1)$$

де *ПВТП* – приведена вартість трудового потенціалу;

ВУП – вартість управлінського потенціалу;

ВППП – вартість потенціалу технологічного персоналу

kd – темпи зміни в прогнозований період часу, кумулятивний коефіцієнт поступового зростання величини трудового потенціалу;

Knp – коефіцієнт приведення.

Введення в формулу кумулятивного коефіцієнту зумовлено необхідністю врахування об'єктивних тенденцій, виявленими на основі соціологічних досліджень.

Для оцінки сили впливу трудового потенціалу технологічного персоналу

на загальну вартість компанії (її потенціалу), слід враховувати, що з точки зору власника-інвестора, професійно-особові та соціокультурні характеристики робітників представляють цінність лише у тій мірі, в якій вони допомагають виконувати завдання підприємства.

Недосконалість науково-прикладних розробок у сфері оцінки трудового потенціалу підприємства не дозволяє визначити хоча б декілька альтернативних методик, які б створили основу для подальшого вирішення цього складного проблемного завдання. Нижче представлені окремі методичні напрацювання вітчизняних та закордонних науковців, які структуровані за прийнятою у книзі схемою: витратні, результатні та порівняльні.

Витратні методики оцінки трудового потенціалу підприємства чи окремого працівника прирівнюють розмір трудового потенціалу підприємства (працівника) до суми минулих витрат на його підготовку, поточне утримання та майбутній розвиток.

Трудовий потенціал підприємства ототожнюється з сумою витрат на його персонал. Згідно з міркуваннями цих авторів, щодо природи та механізму реалізації трудового потенціалу підприємства, розмір трудового потенціалу організації в основному визначається сумою витрат на промислово-виробничий персонал. Звідси робиться висновок, що найкращим показником ефективності використання трудового потенціалу підприємства чи окремого працівника є продуктивність праці.

Підвищення продуктивності праці означає зростання кількості виготовленої продукції за певний проміжок часу, або скорочення часу, який витрачається для виробництва одиниці продукції. Але у даній методиці сам показник продуктивності праці не використовується як результуючий показник, а характеризує ефективність використання персоналу як специфічного ресурсу підприємства.

Для оцінки розміру трудового потенціалу підприємства пропонується використовувати такі показники [21, с.178]:

1. Продуктивність праці промислово-виробничого персоналу (ППвп):

$$ППП_{\text{вн}} = \frac{ЧВ - МВ - ВЕ - АМ}{ЧП}, \quad (5.2)$$

де $ЧВ$ – чиста виручка від реалізації;

$МВ$ – матеріальні витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією певного обсягу продукції;

$ВЕ$ – вартість енергоносіїв спожитих у процесі виробництва та реалізації продукції;

$АМ$ – сума амортизаційних відрахувань на повне відновлення основних фондів підприємства;

$ЧП_C$ – середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу.

2. Коефіцієнт змінності робочої сили ($K_{ЗР}$):

$$K_{ЗР} = \frac{\Phi_D}{D_H}, \quad (5.3)$$

де Φ_D – кількість людино-днів, фактично відпрацьованих працівниками у всіх змінах (чи за планом) протягом аналізованого періоду;

D_H – кількість людино-днів, відпрацьованих у найбільш завантажену зміну протягом аналізованого періоду.

3. Коефіцієнт змінності роботи робочого місця ($K_{ЗМ}$):

$$K_{ЗМ} = \frac{БВ \times [1 + Ч_M \times (1 - Ч_A) - Ч_A] - ЛВ}{T \times \Phi_{\text{ч}} \times \Pi_{\text{год}} \times Ч_P}, \quad (5.4)$$

де $БВ$ – балансова вартість обладнання, розміщеного на робочому місці;

$Ч_M$ – частка витрат на модернізацію обладнання, встановленого на робочому місці, за весь строк служби у його загальній балансовій вартості;

$Ч_A$ – частка амортизаційних відрахувань на реновацію обладнання;

$ЛВ$ – ліквідаційна вартість обладнання робочого місця;

T – тривалість амортизаційного терміну;

$\Phi_{\text{ч}}$ – середньодобовий ефективний фонд часу роботи обладнання;

$\Pi_{\text{год}}$ – продуктивність робочого місця у розрахунку на одну годину, виробів;

$Ч_P$ – частка прибутку, яка спрямовується на розвиток підприємства;

4. Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати ($K_{ВЗП}$):

$$K_{ВЗП} = \frac{ЧВ}{\Phi_{ЗП} + \Phi_{МС}}, \quad (5.5)$$

де $ЧВ$ – чиста виручка від реалізації, тис. грн.;

$\Phi_{ЗП}$ – фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу, тис. грн.;

$\Phi_{МС}$ – фонд матеріального стимулювання персоналу підприємства, тис. грн.

5. Коефіцієнт творчої активності працівників ($K_{ТА}$):

$$K_{ТА} = \frac{П(Ек)}{B_A}, \quad (5.6)$$

де $П(Ек)$ – чистий прибуток (економія витрат) отриманий від використання винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, тис. грн.;

B_A – витрати пов'язані з розробкою, апробацією та впровадженням винаходів і раціоналізаторських пропозицій протягом аналізованого періоду, тис. грн.

На жаль дана методика не виокремлює показник розміру трудового потенціалу, а всі вищенаведені коефіцієнти слугують проміжними розрахунками для оцінки величини виробничого потенціалу підприємства. Крім того, даний підхід не приймає до увагу відмінності у сутності трудових зусиль промислово-виробничого (технологічного) персоналу та працівників апарату управління.

На додачу до викладених вище показників, можна рекомендувати *формулу повних витрат праці*, основою для якого є формули ефективності використаних ресурсів:

$$K_{П} = \frac{ЧП \times \frac{P}{Еф}}{\Phi_{ОСН.} + \Phi_{ОБОР.}}, \quad (5.7)$$

де $K_{П}$ – коефіцієнт повних витрат праці;

P – результат виробництва, визначений за чистою продукцією у співставних цінах, тис. грн.;

$Еф$ – сума використаних для виробництва та реалізації економічних ресурсів (повна собівартість виробничої програми);

$ЧП$ – використана у виробництві жива праця (чисельність промислово-виробничого персоналу);

$\Phi_{ОСН}$. – середньорічна вартість задіяних основних фондів;

$\Phi_{ОБОР}$. – середньорічна вартість використаних у виробництві оборотних коштів.

На відміну від попередньої методики, **оцінка потенціалу на основі одиниці живої праці** дозволяє краще врахувати ефективність використання трудового потенціалу підприємства. *Розрахунки трудового потенціалу згідно з даною методикою проводяться за такими етапами:*

1. Визначається **одиниця оцінки живої праці одного робітника**, шляхом встановлення її фондового аналога у вартісному виразі:

$$A = \Pi_m \times \frac{\Delta \Phi_B}{\Delta \Pi_m}, \quad (5.8)$$

де A – оцінка одиниці живої праці одного працівника;

Π_m – продуктивність праці співробітника у звітному році, тис. грн.;

$\Delta \Phi_B$ – зростання фондоозброєності праці у розрахунку на одного працівника порівняно з базовим роком, %;

$\Delta \Pi_m$ – зростання продуктивності праці працівника порівняно з базовим роком.

2. Визначається **трудовий потенціал технологічного персоналу підприємства:**

$$ТП_{ТЕХ.} = A \times ЧП \times Еф, \quad (5.9)$$

де $ЧП$ – середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу;

$Еф$ – коефіцієнт реалізації трудового потенціалу технологічного персоналу підприємства.

3. **Управлінський потенціал у вартісному виразі** визначається на основі частки витрат на адміністративно-управлінський апарат у загальній структурі витрат підприємства.

4. **Загальний трудовий потенціал підприємства** визначається шляхом сумування вартості трудового потенціалу технологічного персоналу і

вартості управлінського потенціалу.

Яскравими прикладами *порівняльних підходів* до оцінки можна вважати методики оцінки трудового потенціалу працівника, основні з яких представлені у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Методи оцінки трудового потенціалу окремих працівників

<i>№ n/n</i>	<i>Назва методу</i>	<i>Стисла характеристика</i>
1	2	3
1.	Метод анкетування	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем і де фіксуються усі істотні позитивні та негативні характеристики.
2.	Описовий метод	Оцінювач самостійно визначає й описує позитивні та негативні характеристики працівника, які обумовлюють розмір його трудового потенціалу.
3.	Метод класифікації	Трудовий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжування усіх працюючих підприємства, за визначеним критерієм, а також вибір трудових характеристик найкращого з них у якості еталонного значення.
4.	Метод порівняння парами	Трудовий потенціал окремого працівника визначається шляхом багатоетапного співставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників компанії, які виконують схожі роботи.
5.	Рейтинговий метод	Трудовий потенціал працівника визначається на основі оцінювання його істотних трудових якостей по оціночним шкалам, які розпрацьовуються оцінювачем за певними критеріями (в залежності від мети аналізу).
6.	Метод визначеного розподілу	Трудовий потенціал працівника встановлюється експертом-оцінювачем у рамках допустимих інтервалів, які у сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок.

1	2	3
7.	Метод оцінки за вирішальною ситуацією	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих чи ініційованих оцінювачем у рамках конкретної організації. Можливо також встановлення бажаних критеріїв, які формують еталонне значення трудового потенціалу.
8.	Метод шкали спостереження за поведінкою	У цілому метод базується на постулатах попереднього, але фіксуються не бажані характеристики, а відсутність негативних (деструктивних) дій, специфічної поведінки, стресових навантажень тощо. Оцінка трудового потенціалу працівника проводиться «від негативного».
9.	Метод інтерв'ю	Трудовий потенціал працівника визначається на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання.
10.	Метод «360 градусів»	Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі суджень його професійно-трудового оточення (співробітниками які з ним працювали).
11.	Тестування	Трудовий потенціал працівника визначається за результатами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів).
12.	Метод ділових ігор	Трудовий потенціал працівника визначається на основі спостережень та результатів його участі у імітаційних (ситуаційних) іграх, змодельованих під конкретну організацію.
13.	Метод оцінки на базі моделей компетентності	Трудовий потенціал працівника визначається за допомогою формалізованих (математичних) моделей компетентності, які представляють собою системну оцінку інтелектуальних, професійних та інших характеристик суттєвих у рамках конкретної організації.

Усі ці методики так чи інакше передбачають наявність еталону (реального чи уявного), який втілює у собі максимальні значення окремих критеріїв оцінки.

Досить поширеною можна вважати *коефіцієнтну методику оцінки трудового потенціалу підприємства*, яка по своїй суті є гібридом витратних та порівняльних підходів до оцінки. Всі коефіцієнти даної методики інтегруються у такі групи:

- показники професійної компетентності;
- показники творчої активності;
- показники повноти, якості та оперативності виконаних робіт;
- показники трудової дисципліни;
- показники колективної роботи тощо.

Всі групи показників представлені великою кількістю аналітичних коефіцієнтів другого рівня. Наприклад, система оцінки трудового потенціалу працівників згідно коефіцієнтної методики включає такі основні показники:

1. Коефіцієнт освіти:

$$K_{OCB} = \frac{A}{60}, \quad (5.10)$$

де A - тривалість роботи працівника по спеціальності визначеної у дипломі (за аналізований період);

60 - максимальна нормативна тривалість роботи за спеціальністю визначеною у дипломі про вищу освіту.

2. Коефіцієнт посадового досвіду:

$$K_{ДОСВ} = \frac{B}{60}, \quad (5.11)$$

де B - досвід роботи на певній посаді;

60 - максимальна нормативна тривалість роботи на певній посаді.

3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації:

$$K_{КВАЛ} = \frac{H}{ПН}, \quad (5.12)$$

де H - фактична тривалість навчання по підвищення кваліфікації за період роботи по спеціальності;

$ПН$ - нормативна тривалість навчання по підвищенню кваліфікації

(виходячи з припущення щодо необхідності щорічного навчання тривалістю 0,5 місяця).

4. *Коефіцієнт раціоналізаторської активності:*

$$K_{PA} = \frac{PP}{СП/12}, \quad (5.13)$$

де PP - число раціоналізаторських пропозицій та винаходів генерованих співробітником протягом терміну роботи;

$СП$ - тривалість роботи працівника за спеціальністю.

5. *Коефіцієнт оперативності виконання робіт:*

$$K_{OPR} = \frac{M}{P}, \quad (5.14)$$

де M - фактична кількість робіт виконаних у встановлені строки;

P - число робіт фактично виконаних за аналізований період.

На відміну від витратних методик *алгоритми результативної оцінки трудового потенціалу* базуються на постулаті щодо корисності праці персоналу підприємства. Як правило, у якості ефекту роботи працівників підприємства приймають кількість чи вартість виготовленої продукції. Але при цьому виникають значні труднощі у визначенні конкретних результатів окремих категорій персоналу.

Відзначимо, що, на сьогодні, найбільш поширеними системами оцінки ділових якостей менеджерів компанії є експертні системи, які базуються на визначенні вагомості кожного фактору системи для компанії в цілому. Але, на наш погляд, надзвичайну практичну цінність мають більш об'єктивізовані підходи до оцінки, на основі моделі корисності. Перевагами даних методів є точність, простота та наочність оцінки. У закордонному менеджменті загальноприйнятим є використання *коефіцієнтного методу на базі тестових оцінок* (тести на загальний рівень інтелекту, професійну придатність тощо). Тому *управлінський потенціал компанії* повинен визначатися за наступною формулою:

$$УП = \left[ЧМi \times \frac{n}{\sum \frac{1}{K_i}} \right] \times Кеф , \quad (5.15)$$

де УП – управлінський потенціал;

$ЧМi$ - чисельність менеджерів певної категорії;

n - кількість показників, що формують систему якісної оцінки ділових якостей менеджерів;

K_i - оціночний коефіцієнт певного виду;

K_{ep} - показник, що відображає величину додаткової доданої вартості, що отримує компанія від використання управлінців певної категорії, кваліфікації і т.д., у грошовому вимірі.

Отже, розглянуті методи дозволяють оцінити трудовий потенціал підприємства.

3. Основи управління трудовим потенціалом підприємства

Зважаючи на недосконалість методів оцінки трудового потенціалу підприємства чи окремих його працівників, мова може вестись тільки про формування методологічних основ управління його розвитком.

З метою вирішення *проблеми оцінки та управління трудовим потенціалом підприємства можна рекомендувати наступний алгоритм* [21, с.177]:

1. Розподіл працівників підприємства на однорідні групи за професійними, кваліфікаційними, статевовіковими та іншими критеріями. Сегментація персоналу підприємства повинна проводитися виходячи з мети аналізу та схожості реакції представників груп на типові управлінські рішення. Кінцевим результатом даного кроку є створення мінімальних трудових сегментів підприємства, що дозволить уникнути зайвих витрат на дослідження трудового потенціалу кожного окремого працівника та спростити процедуру визначення інтегрального показника.
2. Створення системи факторів, що зумовлюють інтенсивність праці та її

результативність у розрізі окремих трудових сегментів підприємства. Тут визначаються внутрішні фактори кожної групи (групова динаміка та лідерство), а також загального корпоративні чинники впливу (організаційний клімат, корпоративна культура тощо). Формування кількісних і якісних механізмів ідентифікації й обліку структури факторів. Кінцевим результатом цього кроку є визначення істотних факторів впливу на розмір трудового потенціалу окремих сегментів підприємства.

3. Комплексний опис та оцінка результатів діяльності підприємства, у розрізі різних систем структуризації (сегментних систем), з проведенням факторного аналізу їх розміру.
4. Оцінка трудового потенціалу певних сегментних груп працівників підприємства.

Як правило, у практиці господарського аналізу використовуються попарні лінійні зв'язки. Виокремлення двох факторів по кожному з трьох векторів та уникнення лінійності зв'язків між ними дозволяє, з одного боку, на базі статистичного аналізу, формалізувати модель, а з іншого, уникнути не виправданого спрощення трудових відносин.

5. Аналіз розміру та факторних залежностей трудового потенціалу груп працівників, а також розробка по кожному з виявлених істотних чинників системи заходів щодо управління ними. З метою полегшення даного кроку можна запропонувати використання сукупності наведених раніше показників, а також достатньо розроблену методологію логічних таблиць.

Таким чином, рекомендований алгоритм дозволяє вирішити проблеми оцінки та управління трудовим потенціалом підприємства.

4. Трудовий потенціал персоналу підприємств туристичної індустрії

У сучасних умовах ринкової економіки жорстка конкуренція між підприємствами існує не тільки у формі завоювання певного сегмента ринку, конкретної групи споживачів продукції або послуг з метою отримання більшого

прибутку, а й у формі боротьби за висококваліфіковані кадри. Це пов'язано з тим, що зараз простежується тісний взаємозв'язок результатів праці працівників з ефективністю діяльності туристичного підприємства. Розвиток трудового потенціалу персоналу є найважливішою умовою успішного функціонування будь-якої організації туризму. Це особливо справедливо в сучасних умовах, коли в результаті світової економічної та фінансової кризи роботодавці звільняють малоефективних працівників і залишають невелику робочу групу найбільш талановитих і комунікабельних спеціалістів.

У сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого розвитку всіх галузей промисловості та сервісної діяльності, коли виробництво товарів і надання послуг, управлінські, в тому числі організаційні структури та засоби мотивації втрачають свою актуальність з небувалою швидкістю, джерелом конкурентоспроможності та довгострокового процвітання будь-якої компанії стають знання та навички її співробітників, їх лояльність до організації, їх мотивація до високопродуктивної праці і т.д. Індустрія туризму та гостинності не стала винятком. Іншими словами, в основі процвітання будь-якої туристичної організації лежить адекватна сучасним умовам система розвитку трудового потенціалу персоналу як головного ресурсу зростання і процвітання в індустрії туризму.

Вивчення процесу розвитку трудового потенціалу персоналу є теоретично цікавим і практично доцільним, оскільки це необхідно для розвитку та підтримки сервісу туристичних послуг на належному рівні.

Ні для кого не секрет, що успіх підприємству забезпечують саме люди. Персонал в туристичній індустрії є найважливішою складовою частиною кінцевого продукту, одним з основних ресурсів конкурентних переваг організацій, і, отже, якість обслуговування в туристичних організаціях залежить від майстерності і свідомості службовців.

Важливо також і те, як керівництво туристичного підприємства відноситься до своїх працівників. Від цього залежить ефективність всього туристичного процесу. Уявімо цю залежність на рис. 5.1.

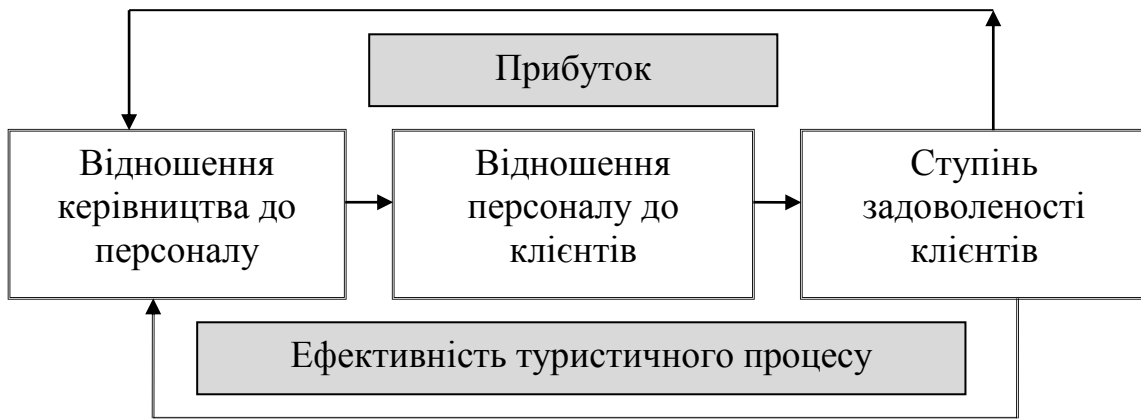


Рис. 5.1 Залежність роботи персоналу і прибутку туристичної організації

Людський потенціал є ключовим, оскільки саме персонал і, зокрема, менеджери запускають у дію і використовують інші ресурси. Фактично, людський капітал є основоположним комерційним активом, завдяки якому туристична організація отримує прибуток.

Але з іншого боку, людський потенціал - найбільш інерційний, повільно змінюється в порівнянні з іншими (фінансовими, матеріальними, інформаційними, технологічними і т.д.), що пояснюється тривалістю процесів професійного відбору, адаптації та розвитку, і, отже, неможливістю ефективного включення його в налагоджену діяльність туристичної фірми відразу ж після покупки.

Інвестиції в людський потенціал, як один з факторів виробництва, являють собою довгостроковий процес вкладення коштів у формування особистості фахівця. Таке вкладення має досить тривалий термін окупності і часто буває збитковим. Тому необхідно правильно підібрати всі ті інструменти, які найбільшою мірою і найближчим часом сприяли б підвищенню трудового потенціалу персоналу підприємств туристичної індустрії. Одним з найбільш дієвих методів з ефективного управління трудовим потенціалом у туристичній організації та активізації його діяльності є мотивація персоналу. Якщо добре розуміти, що рухає людиною, спонукає його до дій, до чого він прагне, виконуючи певну роботу, можна таким чином організувати управління персоналом підприємства туристичної індустрії, що люди будуть самі активно

прагнути виконати свою роботу якнайкраще і найбільш результативно з точки зору досягнення організацією своїх цілей.

Фахівці відзначають, що тільки 10-15% працівників використовують свій потенціал на 100%, решті потрібні стимули і мотивація до праці. Сьогодні є велика кількість способів впливу на мотивацію конкретної людини, причому діапазон їх постійно росте.

Система матеріального і нематеріального стимулювання праці припускає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності персоналу і, як наслідок, підвищення ефективності праці, його якості. Як показує практика, найбільш ефективним фактором мотивації персоналу є підвищення заробітної плати, можливість отримання премій і пільг соціального характеру, що повинні враховувати керівники туристичних підприємств при плануванні та впровадженні більш дієвої системи мотивації персоналу.

Крім того, для того, щоб вся ця система мотивації та стимулювання персоналу ефективно функціонувала, необхідно чітко знати і вміти грамотно оперувати мотиваційними чинниками, які безпосередньо впливають на те, як співробітник відчуває себе в колективі, його матеріальний добробут, а також можливості втілити свої ідеї (рис. 5.2).

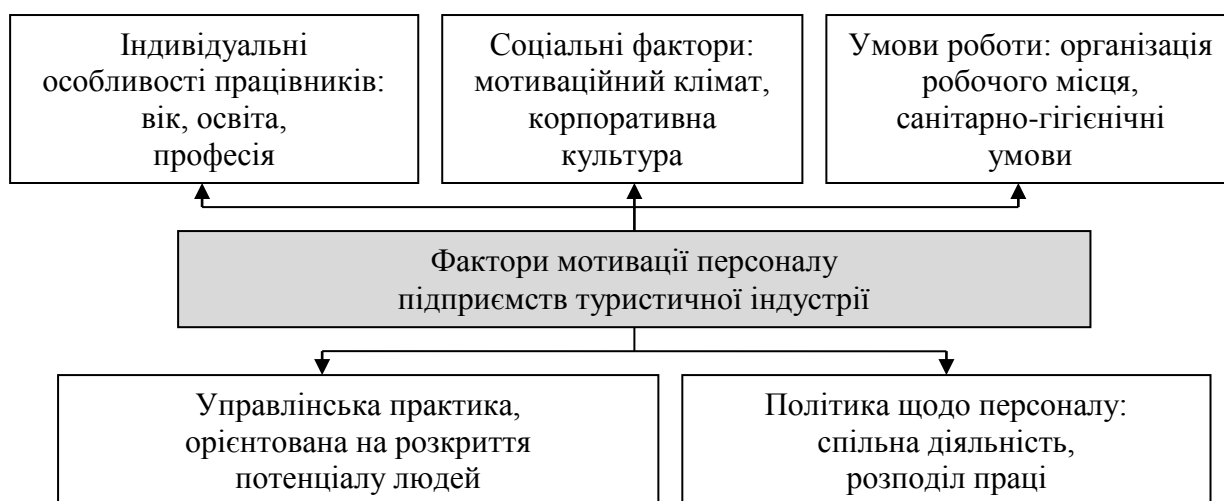


Рис. 5.2 Фактори мотивації персоналу підприємств туристичної індустрії

Крім мотивації та стимулювання працівників підприємств туристичної індустрії позитивний вплив на співробітників надає професійний розвиток, яке сприяє створенню сприятливого клімату в організації, підвищує відданість співробітників, забезпечує спадкоємність в управлінні. Підвищуючи кваліфікацію і набуваючи нові знання і досвід, персонал стає більш конкурентоспроможним на ринку праці і отримує додаткові можливості для професійного зростання як усередині своєї туристичної організації, так і поза нею. Це особливо важливо в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань.

Професійне навчання також сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, сприяє розвитку комунікабельності, зміцнює впевненість у собі. А це все ті якості, які особливо важливі для персоналу туристичних фірм.

Не випадково, можливість професійного навчання у власній організації високо цінується працівниками і має великий вплив на прийняття ними рішення про вступ на роботу в ту чи іншу організацію.

У рамках підвищення трудового потенціалу персоналу підприємств туристичної індустрії, особливо важливо орієнтуватися і на соціальний захист працівників. Необхідно розробити і запровадити систему обов'язкового медичного страхування. Оплата такої страховки працівникам може проводитися як з бюджету туристичних підприємств, так і на основі заздалегідь укладеного договору зі страховою компанією в разі виробничої травми або нещасного випадку. Це повинно нейтралізувати негативний вплив очікуваних скорочень чисельності персоналу туристичних фірм на розвиток трудового потенціалу суспільства. Останнім часом стає все більш популярним так званий «компенсаційний пакет» - набір пільг, що надаються роботодавцем персоналу крім заробітної плати. Найчастіше, в такий компенсаційний пакет туристичних підприємств входять путівки в санаторії або будинку відпочинку, послуги яких вони реалізують (безкоштовні або з частковою оплатою). Скоротити період адаптації молодого фахівця в галузі туризму, прискорити зростання його

заробітної плати та сприяти розкриттю трудового потенціалу на конкретному туристичному підприємстві допоможе програма виробничої практики для студентів. Для початківців фахівців це дозволить після закінчення ВНЗ зайняти певну посаду, підприємство ж таким чином матиме надійний і досвідчений кадровий резерв.

Якщо ж трудовий потенціал почав слабшати і співробітники все ж втрачають інтерес до власної діяльності, то досить дієвим інструментом є корпоративні виїзди, спільні свята, зборів з важливим трудових питань, тренінги та семінари з розвитку персоналу, які в цілому об'єднують колектив в єдину команду. Для керівництва туристичного підприємства особливо важливо знайти індивідуальний підхід до кожного співробітника. Ефективними можуть стати особисті зустрічі та бесіди з керівництвом, а також участь у різних програмах і проектах туристичної фірми. Ключовою складовою туристичної індустрії є управління трудовим потенціалом персоналу даної сфери. Перехід до ринкових відносин, пріоритетність питань якості послуг, забезпечення їх якості змінили вимоги до персоналу, підвищили значимість творчого ставлення до праці і високого професіоналізму. Враховуючи, що трудовий потенціал відноситься до соціально-економічної категорії, і на підставі вищевикладеного, є яскравим тому підтвердженням, можна зробити висновок, що підвищення трудового потенціалу здатне спричинити за собою зміни як в туристичній індустрії, так і в суміжних сферах діяльності суспільства, що сьогодні особливо важливо.

5. Кадровий потенціал підприємств туристичного і готельно-ресторанного бізнесу

Кадровий потенціал підприємств туристичного і готельно-ресторанного бізнесу - це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих у виробництві різних видів послуг що входять в списковий склад підприємств. У обліковий склад включаються всі працівники підприємства, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і неосновний його діяльністю.

Існують суттєві відмінності в таких поняттях, як «кадри», «персонал» і «труду ресурсів». Поняття «трудові ресурси підприємства» характеризує його потенційну робочу силу, «персонал» - це особовий склад працюючих по найму постійних і тимчасових кваліфікованих і некваліфікованих працівників. Під поняттям «кадри» підприємства слід розуміти основний (штатний), як правило, кваліфікований склад працівників.

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу має кількісні, якісні і структурні характеристики, які характеризуються такими **абсолютними і відносними показниками:**

- облікова і явочна чисельність працівників підприємства і його внутрішніх структурних підрозділів, окремих категорій і груп на визначену дату;
- середньооблікова чисельність працівників у певному періоді;
- питома вага окремих підрозділів (груп) у загальній чисельності працівників підприємства;
- темпи збільшення чисельності працівників за певний період;
- середній стаж роботи за спеціальністю;
- плинність кадрів;
- фондоозброєність праці працівників.

Сукупність зазначених показників дає уяву про кількісний, якісний і структурному стані кадрів і тенденціях щодо його змін.

Кількісна характеристика кадрів вимірюється такими показниками як: облікова, явочна і середньооблікова чисельність працівників.

Облікова чисельність працівників підприємств - це чисельність працівників облікового складу на певну дату з урахуванням прийнятих і звільнених на цей день працівників.

Явочна чисельність - це кількість працівників облікового складу, які з'являються на роботу без урахування тих, які перебувають у відпустці, у відрядженні або хворіють.

Середньооблікова чисельність працівників визначається шляхом ділення суми значень облікового складу за місяць на кількість календарних днів,

включаючи святкові та вихідні дні.

Кількісна характеристика трудового потенціалу може бути виражена і **фондом ресурсів праці** (в людино-днях чи людино-годинах), який визначається шляхом множення середньоспіскової чисельності працівників ($Псн$) на середню тривалість робочого дня ($ТРД$):

$$\Phi РП = Ч сн \times Трд, \quad (5.16)$$

Якісна характеристика кадрового потенціалу визначається професійним та кваліфікаційним відповідністю працівників щодо досягнення цілей підприємства і вироблених ними робіт. Якісну характеристику персоналу підприємств оцінювати значно складніше, тому що в даний час у сфері готельно-ресторанного бізнесу не існує однозначного підходу до визначення якості праці трудових ресурсів. *Спектр параметрів і характеристик, які досліджуються і визначають якість праці, умовно можна розділити на:*

- економічні (складність праці, кваліфікаційний рівень працівника, умови праці, трудовий стаж);
- особистісні (дисциплінованість, наявність навичок, оперативність, творча активність);
- організаційно-технічні (технічна обізнаність, застосовувані раціональні прийоми в організації праці);
- соціально-культурні (колективізм, соціальна активність, інтелектуальний розвиток).

Структурна характеристика трудових ресурсів визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників, які працюють у структурних підрозділах підприємства.

Структурні підрозділи підприємства готельного бізнесу визначаються згідно з призначенням готелю, місцем його розташування, специфіці контингенту гостей та іншим факторам. Основними **структурними підрозділами підприємств є:**

- адміністративно-управлінський апарат;
- служба управління номерним фондом;

- об'єкти громадського харчування;
- комерційна служба;
- інженерно-технічна служба.

Адміністративно-управлінський апарат відповідає за організацію управління всіма службами підприємства, вирішує питання кадрового забезпечення, займається створенням і підтримкою необхідних умов праці для персоналу, контролює виконання встановлених норм і правил охорони праці, техніки безпеки, протипожежної та екологічної безпеки.

До складу *адміністративно-управлінського апарату* входять:

- менеджери всіх рівнів;
- секретаріат;
- фінансово-обліковий відділ;
- відділ кадрів та ін.

Служба управління номерним фондом займається вирішенням питань, пов'язаних з бронюванням номерів, прийняттям туристів, які прибувають до готелю, їх реєстрацією та розміщенням, забезпечує обслуговування проживаючих у номерах, підтримує необхідний санітарно-гігієнічний стан номерів і рівень комфорту в інших житлових приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям. *Склад служби:*

- служба прийому і розміщення;
- служба покоївок;
- служба порт'є;
- служба безпеки та ін.

Громадське харчування є невід'ємною складовою в забезпеченні повноцінного обслуговування проживаючих. Всі об'єкти, які входять до його складу (ресторани, кафе, бари, буфети) повинні в повному обсязі надавати послуги щодо харчування протягом доби, вирішувати питання щодо організації та обслуговування банкетів, прийомів, презентацій та ін.

До складу *трудових ресурсів об'єктів громадського харчування* входять:

- працівники виробництва кулінарної продукції (кухарі, завідувачі

виробництвом, завідувачі цехами та їх заступники);

- працівники обслуговуючої групи (адміністратори, офіціанти, прибиральниці);
- працівники допоміжних служб (електрики, механіки, сантехніка).

Комерційна служба підприємств займається питаннями господарської і фінансової діяльності. Склад служби:

- головний бухгалтер та його заступники;
- бухгалтери, касири.

Інженерно-технічна служба здійснює нагляд за функціонуванням систем кондиціонування, теплозабезпечення, санітарно-технічного обслуговування; організовує роботу по ремонту електротехнічних приладів, обладнання, автотранспорту, систем телебачення, зв'язку тощо.

Склад служби:

- головний інженер;
- служба поточного ремонту;
- служба зв'язку;
- механіки.

Кадровий потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи, оскільки від особистих і ділових якостей керівників і спеціалістів, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень і результати їх реалізації.

6. Підбір управлінських кадрів та формування їх резерву

Під відбором управлінських кадрів зазвичай розуміють діяльність, пов'язану з пошуком кандидатів на заміщення вакантної посади, оцінкою їх ділових та особистих якостей з метою обрання найкращого кандидата.

Процедура відбору кадрів передбачає такі операції:

- визначення числа вакантних посад;
- формулювання вимог до кандидатів;

- збір інформації про кандидатів;
- порівняння ділових та особистих якостей кандидатів і обрання найкращого;
- укладення трудового контракту.

Успішна діяльність підприємства багато в чому визначається правильним відбором управлінських кадрів. Некомпетентний працівник, особливо менеджер, помилковими діями може дезорієнтувати колектив підприємства, яке призводить до фінансових витрат, виникнення конфліктів тощо. Крім того, такого працівника рано чи пізно доведеться звільнити, що також пов'язане з фінансовими витратами. Тому відповідальність за відбір управлінських кадрів покладається на керівника підприємства.

Потреба підприємства в управлінських кадрах визначають залежно від господарської діяльності з урахуванням обсягу виробничої програми, чисельності персоналу, обсягу робіт відповідно до функцій управління, обсягу коштів на утримання апарату, на основі порівняння фактичної наявності управлінських кадрів з плановими показниками.

Відбір працівників на посади, які відносяться до нижчого управлінської ланки, здійснюється за двома напрямками:

- висування осіб, які працюють на підприємстві;
- шляхом залучення кандидатів з боку.

Перевагами першого способу є:

- він є моральним стимулом для працівників і сприяє подальшому їх самовдосконаленню;
- можливість професійного росту справляє позитивний вплив на моральний стан колективу;
- висуванцю відома організаційна структура підприємства, психологічний клімат колективу, який скорочує етап оволодіння ним новими функціональними обов'язками;
- колективу вже відомі характер, і професійний рівень претендента.

Перевагами другого способу є:

- підприємство отримує нові ідеї на такому рівні, на якому вони можуть

отримати своє практичне застосування;

- кандидат з боку має переваги щодо додержання встановленої субординації.

Пошук нових кадрів повинен мати характер ретельно спланованої компанії, метою якої є проведення конкурсу серед максимально можливого числа кваліфікованих і зацікавлених претендентів. При відборі управлінських кадрів слід враховувати вироблені практикою менеджменту підходи щодо визначення вимог до кандидатів.

Вимоги до кандидатів на заміщення вакантних посад в апараті управління класифікують з точки зору:

- універсальності (універсальні вимоги відбивають якості, характерні для всіх управлінських кадрів, специфічні - для кандидатів на заміщення конкретної вакантної посади);
- впливу на вибір (вимоги, дотримання яких обов'язково для кандидата і які вважаються бажаними);
- методів визначення відповідності кандидатів (формальні - вік, стаж роботи, освіта, сімейний стан та ін., Які визначаються на основі документів, і неформальні - ділові та особистісні якості).

Критерії, якими керується менеджер, приймаючи працівника на роботу, бувають індивідуальними і специфічними. При застосуванні індивідуальних критеріїв вирішальним може бути перше враження від компетентності та ерудиції претендента, або якості професійної підготовки, якому менеджер надає особливого значення, або сукупності багатьох якостей. Кожен керівник має власну модель ефективного працівника, якій і надає переваги при відборі кандидата.

Щодо специфічних вимог, то для їх формулювання існують характеристики, в яких відображаються види діяльності, функції, обов'язки, права та ін. Посадові характеристики і мінімальні вимоги до претендентів на посаду відрізняються. Мінімальні вимоги включають в тексти рекламних оголошень або до умов конкурсу на заміщення вакантної посади. У посадових характеристиках використовуються більше вимоги. Наприклад, обсяг

підготовки за фахом, в тому числі курси підвищення кваліфікації, практичний досвід на лінійних і штабних посадах, самостійна підприємницька діяльність тощо.

При заміщенні вакантних посад в підприємствах готельно-ресторанного бізнесу враховуються такі критерії щодо кандидатів:

- рівень професійної підготовки і кваліфікації, в тому числі теоретичні знання та вміння застосувати їх на практиці;
- здатність до управлінської діяльності (адміністратор, метрдотель);
- володіння принципами професійної етики поведінки;
- знання щодо оформлення документів, що стосуються професійної діяльності.

Для визначення відповідності кандидата висунутим вимогам збирається і аналізується відповідна інформація.

Для оцінки претендентів на вакантну посаду в апараті управління можуть використовуватися різні методи і прийоми:

- оцінка за анкетними даними, відгуками і результатами співбесіди;
- атестація у вигляді екзаменів з фахових дисциплін;
- метричний для соціометод (використання анкет і інтерв'ю);
- узагальнення думки трудового колективу, отримання довідок від керівника з колишнього місця роботи і від інших осіб, які добре знають претендента;
- оцінка за результатами практичної перевірки;
- бальна оцінка всієї сукупності ділових і особистих якостей атестованого;
- тестологічний метод;
- перевірка професійних навичок в центрах оцінки.

При відборі фахівців в підприємствах готельно-ресторанного профілю широко використовується метод відповідності формальним критеріям (освіта, виробничий стаж, досвід роботи та ін.). Доповненням до цього методу можуть бути відгуки (характеристики) з попереднього місця роботи кандидата на посаду, іноді встановлюється випробувальний термін, який визначає об'єктивну оцінку діяльності претендента. У характеристиках поряд з діловими якостями

повинні відображатися риси характеру, ставлення до роботи, рівень комунікабельності, активності, тактовності тощо.

Деякі підприємства для підбору кадрів оголошують конкурс. Оголошення про заміщення вакансій розміщують здебільшого в газетах і відбір кандидатів проводиться з числа тих, хто висловив бажання брати участь у конкурсі. Звертаючись до підприємства з метою працевлаштування, кандидат додає до заяви листок з обліку кадрів (анкету), автобіографію, документ про освіту та трудовій книжці. Ці документи містять інформацію про вік, статтю, сімейний стан кандидата, рівні освіти, стаж роботи, попередню трудову діяльність. Іноді потрібні дані про академічну успішність, починаючи зі школи, дані тестових випробувань з управлінських і юридичних дисциплін, довідка про стан здоров'я кандидата.

Аналіз анкетних даних дає можливість виявити:

- відповідність освіти кандидата мінімальним кваліфікаційним вимогам;
- обмеження щодо виконання посадових обов'язків;
- Коло осіб, які можуть його рекомендувати.

Анкетування передуює іншому стадіями збору інформації про кандидатів і надає можливості визначити характеристики, які вимагають уточнення.

Основним методом отримання інформації від третіх осіб є *надання довідок*. У практиці зарубіжних підприємств використовується представлення рекомендацій кількох осіб які можуть підтвердити надані відомості і додатково охарактеризувати працівника. У той же час фірма збирає інформацію у попередніх роботодавців кандидата, іноді у його вчителів або родичів. Коло осіб, до яких звертаються за інформацією, розширюється при відборі на вищі керівні посади.

Застосовують дві форми отримання довідок: письмовий запит і встановлення контакту з представником попереднього роботодавця за телефоном. Як правило, письмовий запит містить питання в закритій формі (що передбачає відповідь «так» чи ні «чи обрання найбільш правильного варіанта з

декількох запропонованих). Письмові запити зазвичай посилають колишньому безпосередньому керівнику кандидата на посаду.

Важливо також мати відомості про стиль управління претендента, ставлення до нового, вміння працювати з людьми, здатність брати на себе відповідальність за прийняті рішення. Крім того, іноді з'ясовують рівень його заробітної плати за попереднім місцем роботи, розмір преміювання (як показник реальних досягнень працівника), обсяг і якість виробленої роботи, відомості про трудову дисципліну, здоров'я працівника, причини звільнення.

У країнах з розвинутою ринковою економікою, поширеним методом перевірки ділових та особистих якостей кандидатів є *тестування*. Перевагами тестування є його економічність, а також те, що більшість тестів дають можливість виявити не тільки певні якості та здібності працівника, а й визначити їх кількісно. Тести використовуються для визначення ділових, професійних і психологічних якостей працівників. Такий метод перевірки широко застосовується при відборі управлінських кадрів, в першу чергу керівників. Як правило, це набір ситуацій, з яких претендент має обрати одне із запропонованих рішень або тверджень, з якими він погоджується чи ні. Залежно від характеру відповідей визначаються професійні та психологічні якості кандидата. Тести дають можливість визначити стиль управління претендента, його критичне ставлення до себе, здатність до ініціативи, пошуку нових шляхів тощо. Широкого поширення набули й суто психологічні тести, за допомогою яких можна визначити, наприклад, темперамент працівника, його світогляд. Разом з тим тестування має суттєві недоліки. Дослідження показали, що не всі тести мають достатню прогностичну цінність. Навіть найкращі тести дають вірні результати не більш як у 60-70% випадків. Крім того, працівники часто підготовлені до тестування, тобто знають, як будуть інтерпретуватися певні відповіді і не завжди відповідають відверто. Тому тестування слід вважати не універсальним і єдиним засобом, а доповненням до інших методів збору інформації та оцінки якостей кандидатів. Багато підприємств, особливо невеликих, взагалі не вдаються до тестування. Останніми часом досить часто

використовуються психологічні проєктивні тести, які не містять питань або ситуацій. Кандидату на посаду пропонують зробити малюнок, скласти сюжет, розповідь на задану тему. На підставі виконаного завдання роблять висновок про характерні риси особистості кандидата. При цьому він не знає про принципи інтерпретації результатів і виконує завдання у відповідності зі своїми здібностями, розкриваючи при цьому якості особи. Певним недоліком проєктивних тестів є те, що інтерпретувати їх може лише психолог. Незважаючи на існуючі недоліки, тестування є ефективним засобом отримання інформації при доборі кадрів і широко застосовується в практиці роботи зарубіжних підприємств сфери гостинності, де тестування здійснюється в соціальних установах - центрах оцінки. Основою перевірки професійних навичок в центрах оцінки є особливі тестові випробування, які відрізняються від звичайних тестів максимальним наближенням до реальних виробничих ситуацій, в яких кандидат повинен прийняти рішення як керівник, призначений на відповідну посаду. Це можуть бути такі ситуації, як розбирання ділових паперів, інтерв'ювання або, навпаки, групові дискусії, співбесіди тощо.

Метод розбирання ділових паперів полягає в спеціальному відборі службових документів, які відбивають характер повсякденної роботи за посадою, на яку претендує кандидат. Це записки працівників, розпорядження та запити керівництва, листи та інші папери, за якими слід підготувати відповідь, прийняти (відхилити) рішення. На ознайомлення і прийняття рішення зазвичай відводять 20-30 хв. Завдання добирають таким чином, щоб вони передбачали сувору інтерпретацію і кількісну оцінку, різні варіанти рішень і разом з тим містили єдине вірне з точки зору науки і практики. Центри оцінки мають значний набір вправ і регулярно поновлюють їх, щоб виключити можливість попереднього вивчення правильних відповідей на питання.

Суть методу інтерв'ювання полягає в тому, що кандидату на посаду пропонують провести докладні співбесіди з кількома претендентами і вирішити питання про їх прийом на роботу. При цьому претенденти і фахівці центру міняються місцями. Останні виконують роль претендентів на вакантну посаду.

При цьому в ході співбесіди необхідно виявити досвід, кваліфікацію, біографію, риси характеру претендентів. Цей метод надає можливість перевірити здатність правильно оцінювати і обирати кандидата на певну посаду, яка є однією з найважливіших функцій менеджера. При цьому розкриваються навички міжособистісного спілкування кандидата, його здатність щодо справедливих управлінських міркувань в ситуації, наближеній до реальної. Роль оцінювачів можуть виконувати лінійні керівники.

Співбесіда є заключним етапом збору інформації щодо оцінки якостей кандидатів. У багатьох випадках результати співбесіди визначають остаточний вибір. Співбесіда проводиться в індивідуальному порядку з групою найкращих кандидатів. За результатами співбесіди роблять висновки не тільки про реальні результати, яких працівник досяг у минулому, але і про те, яких результатів можна очікувати від нього в майбутньому на цій посаді. У практиці роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу традиційно склалася така система прийому на роботу, за якої співбесіду передує всім іншим засобам відбору претендентів. Остаточне рішення про прийом на роботу приймає майбутній прямий керівник. Він же погоджує і мотивує своє рішення перед керівником підприємства. На підприємстві з мало чисельним персоналом ці функції покладені на його керівника.

Співбесіда обов'язково має підкріплюватися *іншими методами відбору кадрів*, оскільки можливі такі помилки:

- «*проекція*» - оцінюваному приписують якості, притаманні тому, хто оцінює;
- «*атрибуція*» - підсвідоме приписування працівникові здібностей і рис, що їхній керівник помітив в іншій людині, який нагадує йому цього працівника;
- «*відлуння*» - перенесення успіху працівника у певній галузі на іншу сферу діяльності;
- «*віра в перший погляд*», в те, що перше враження є найвірнішим. У той же час дослідження свідчать, що перше враження буває помилковим, тому що спирається на підсвідоме очікування керівника, а не на моментальне проникнення в глибини характеру людини, з якою він проводить бесіду;

- «віра в презентабельність (статечність)», тобто людині з певними фізичними даними, зовнішністю, манерами (зріст, статура, твердість погляду, «вольові» щелепи тощо) підсвідомо приписуються якості керівника, який матиме успіх у діяльності. Досвід свідчить, що не завжди люди з «презентабельним виглядом» мають високі ділові, вольові, комунікативні та організаторські здібності, як це на перший погляд здається.

Досить результативним є структурується співбесіду. Суть її полягає в програмуванні питань, які можуть з достатньою достовірністю виявити певне коло проблем (психологічні риси обличчя, ділові та інші якості кандидата), використовуючи перепереверітку цих питань, особливий порядок їх побудови та послідовність постановки. Для структурується співбесіди готуються бланки з переліком основних питань і спеціальних, які містять ключ до інтерпретації основних питань і поведінки кандидата в ході співбесіди. На підставі відповідей робляться висновки щодо особи кандидата, його ставлення до праці, мотивів поведінки, способу життя тощо. Аналіз відповідей з точки зору вимог до посади дає можливість виявити характеристики, за якими можна передбачити трудову поведінку кандидата. Наприклад, під час співбесіди нерідко можуть використовуватися такі питання:

- що Вам сподобалося найбільше у Вашій останній роботі? Якщо претендент не може подати докладну відповідь, то виникає сумнів щодо його здатності до творчої діяльності;
- які надзвичайні обставини змусили Вас під час останньої роботи перебудувати свої плани? Завдяки цьому питанню виявляється реальна готовність претендента працювати стільки, скільки цих вимагають інтереси справи.

Після отримання інформації про претендентів на вакантну посаду, перевірки та її оцінки, обирають найкращого з них. Здебільшого процедура відбору є багатоступеневою. У практиці роботи підприємств індустрії гостинності поширена така послідовність *етапів прийняття рішень при відборі найкращого кандидата*:

1 етап. Оцінка відповідності кандидатів мінімальним вимогам щодо посади. Вона здійснюється на підставі даних особистої документації, анкет, а також інформації про попередню роботу. Кандидати, які не задовольняють мінімальні вимоги, відпадають;

2 етап. Обрання найкращих кандидатів з точки зору їх ділових і психологічних якостей на основі даних тестування. На цьому етапі відбувається найбільш масове відсіювання. Для подальшого відбору залишають лише тих кандидатів, особисті характеристики яких найбільшою мірою відповідають висунутим вимогам. Наприклад, японські фірми пропонують кандидатам, які пройшли перший етап відбору, тест-твір на тему про життєвої мети. Після оцінки результатів і подальшого відбору залишається не більше ніж 10% з кандидатів;

3 етап. Відбір на посаду з числа кандидатур, які залишилися. Здійснюється лінійним керівником на підставі даних різних перевірок та за результатами співбесіди.

Незважаючи на складну процедуру, повністю запобігти суб'єктивізму при відборі кадрів досить складно. У зв'язку з цим важливо використовувати такі форми трудових угод та взаємовідносин між роботодавцем і працівником, які могли б певною мірою запобігти можливі помилки при доборі кадрів.

Один з багатьох питань, з якими має справу менеджер по персоналу підприємства, є вибір оптимальної форми трудової угоди. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу застосовують у своїй практичній діяльності дві форми трудової угоди:

- безстроковий трудовий договір;
- строковий трудовий договір (контракт).

Безстрокові трудові угоди переважають на підприємствах з державною формою власності. Ця форма найбільшою мірою відповідає інтересам працівника, забезпечує його соціальну захищеність. Разом з тим інтереси підприємства в цьому випадку захищені менше.

Працівника не достатньо компетентного, який не має необхідних

особистих якостей, важко звільнити з посади, якщо він не порушує дисципліну і виконує свої обов'язки. Тому в даний час на підприємствах практикується призначення на посаду з випробувальним терміном (якщо йдеться про керівника) з подальшим укладенням безстрокового трудового договору. Однак помилки можливі і в цьому випадку, оскільки випробувальний термін має встановлені законодавством обмеження (1-3 місяці, в окремих випадках - до року), що не завжди дає можливість достовірно оцінити дійсні якості працівника.

У недержавних підприємствах набуває поширення контрактна система найму управлінських кадрів. Згідно контрактній системі фактом початку трудових взаємин є в першу чергу підписання контракту.

Контракт укладають на певний термін з подальшим його подовженням. У контракті визначають обов'язки, права і відповідальність сторін, умови і форму оплати праці, а також умови припинення контракту з ініціативи однієї зі сторін і обставин, які при цьому можуть виникнути. В окремих випадках у контрактах передбачається випробувальний термін, після закінчення якого роботодавець повинен прийняти рішення щодо продовження або припинення трудових відносин з працівником. Переваги контрактної системи найму для роботодавця є очевидними: у разі потреби дію контракту можна не відновлювати, можливе розірвання контракту в разі, коли працівник не відповідає певним вимогам. Якщо працівник бажає звільнитися за власною ініціативою, тоді він повинен заздалегідь повідомити про своє рішення розірвати контракт до його закінчення і (якщо це передбачено) оплатити підприємству компенсацію. Працівник має право вимагати від наймача виконання передбачених контрактом умов оплати праці, яка може істотно перевищувати середню для цієї посади. Застосовуючи контрактну форму трудового угоди необхідно звертати увагу на те, що обов'язки працівника повинні бути розписані досить докладно або до контракту повинна додаватися посадова інструкція.

Посадові інструкції, як правило, розробляються на основі положень про структурні підрозділи з урахуванням технологічного та кваліфікаційного поділу

праці. Посадова інструкція є, з одного боку, організаційно-розпорядчим документом, який визначає посадові обов'язки кожного працівника, його права та відповідальність за вироблену роботу, з іншого боку - нормативною основою для оцінки діяльності працівника, встановлення його відповідності посаді, яку він обіймає. При складанні посадових інструкцій, глибоко вивчаються всі процеси і роботи, які повинні виконуватися даними посадовою особою (або на даному робочому місці), а потім визначаються вимоги до працівника, який займатиме цю посаду: до його знань, навичок, досвіду. Перед складанням посадової інструкції розробляється професіограма.

Професіограма - це перелік та опис спеціальних умінь і навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності. Професіограма складається з двох частин: психологічної професіограми (опис змісту трудової діяльності) і психограми (опис вимог до психіки людини певної професії або виду діяльності). Психограма містить в першу чергу перелік необхідних здібностей і здібностей людини.

Перед підписанням контракту претендент повинен ознайомитися з посадовою інструкцією, оскільки вона окреслює коло завдань і функцій, які входять до компетенції працівника відповідної посади. Інструкції повинні складатися для всіх посад працівників, передбачених штатним розписом підприємства. Всі питання, які відображаються в *посадовій інструкції* групуються за такими розділами:

- «загальні положення»;
- «посадові обов'язки»;
- «права»;
- «відповідальність».

Посадові інструкції складаються в трьох примірниках; один з них повинен знаходитися у відділі кадрів, другий - у безпосереднього керівника, третій - у працівника. Посадовими інструкціями відводиться важлива роль в організації управлінської праці, її раціональному розподілі та кооперації. Вони

повинні забезпечити доцільну спеціалізацію працівників, чітка взаємодія, досягнення на цій основі високих кінцевих результатів діяльності підприємства.

Незважаючи на все розмаїття методів, які використовуються при доборі кадрів, його слід проводити так, щоб не порушувалася наступна у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів з досвідченими працівниками. До роботи на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу слід залучати молодих спеціалістів з більш «сучасної» базою знань, які б могли внести свіжі ідеї та пропозиції, щодо вдосконалення своєї функціональної діяльності. Молоді фахівці мають інше ставлення до роботи, охоче беруть на себе велику відповідальність і готові до подолання значних труднощів без відповідної винагороди. Але на підприємствах повинні працювати і досвідчені працівники.

При пошуку кандидатів доцільно використовувати не тільки засоби масової інформації для оголошення про конкурсний набір на вакантні посади, а й організувати набір серед випускників спеціалізованих навчальних закладів. Значна увага в готельно-ресторанному бізнесі слід приділяти підготовці і підвищенню кваліфікації кадрів, тому що, ефективність діяльності підприємств та досягнення їх цілей у великій мірі залежить від інтелектуального потенціалу, кваліфікаційного рівня і здібностей керівників та спеціалістів.

Результативні показники діяльності підприємства залежать від величини кваліфікаційного потенціалу працівників апарату управління, який визначається з урахуванням чисельності працівників з різними рівнями освіти, тривалістю їх спеціальної підготовки та стажу роботи.

Рівень знань осіб, які закінчили курси підвищення кваліфікації збільшується на 25% за рік навчання, а за рік роботи на підприємстві лише на 0,4%, тому підприємствам вигідно реалізувати високий кваліфікаційний потенціал і здійснювати це не за рахунок збільшення чисельності управлінських кадрів, а шляхом підвищення професійного рівня персоналу на спеціальних курсах.

Практичний досвід свідчить, що для успішної управлінської діяльності не

достатньо мати належної підготовки з курсу менеджменту, бізнесу та економіки. Необхідно дбати про резервні кадрах, сприяти стажуванню молодих керівників, наставництву над ними з боку досвідчених, які успішно працюють керівників, постійному їх самовдосконалення. Необхідність резерву зумовлена можливими змінами (переміщенням) в кадровому складі та діяльності підприємства. Під резервом управлінських кадрів необхідно розуміти спеціально сформовану групу працівників, які за своїми якостями відповідають вимогам, які висуваються до керівників певного рангу і які пройшли спеціальну підготовку і досягають високих результатів у виробничій діяльності. Робота з резервом кадрів повинна будуватися на певних принципах і передбачати кілька етапів. *Загальними принципами роботи з резервом керівників є:*

- відбір кандидатів до складу резерву повинен здійснюватися за їх діловими і особистими якостями;
- віковий ценз кандидатів на висування повинен враховувати, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 5-8 роки, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 роки. Вік кандидатів до резерву для висування до складу керівників середнього рівня не повинен перевищувати 25-30 роки;
- рівень освіти кандидата повинен бути вище і, як правило, відповідати профілем майбутньої виробничої діяльності;
- структура і склад резерву повинні бути оптимальними і враховувати, що на кожну керівну посаду слід мати не менше два-три кандидата;
- пошук кандидатів до резерву керівників повинен бути регулярним і систематичним;
- в організації роботи з резервом для висування повинна домінувати гласність.

При схвалення рішення про зарахування кандидата до складу резерву повинні враховуватися підсумки виробничої діяльності на довіреному йому ділянці роботи; результати вивчення працівника шляхом особистого спілкування, а також підсумки досліджень колективної думки про кандидатів у керівники; результати вивчення особової справи; інші матеріали, які

характеризують ділові та особисті якості працівника.

Серед різних методів застосовуються також практичні методи відбору: призначення кандидата керівником колективу для виконання тимчасових обов'язків; заміщення їм відсутнього керівника на час його відрядження, хвороби, відпустки; стажування тощо.

Одним з важливих напрямків роботи з резервом управлінських кадрів є організація їх підготовки. Існують такі *основні види навчання в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів*, які забезпечують його безперервність:

- систематична самостійна навчання працівника (самоосвіта) за індивідуальним планом, затвердженим його безпосереднім керівником і виконуваним під його контролем;
- участь не рідше одного разу на місяць в постійно діючих семінарах з виробничим і економічним питанням як за місцем роботи, так і на інших підприємствах;
- короткострокова (в міру необхідності, але не рідше одного разу на рік) навчання за місцем роботи або в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;
- стажування на передових підприємствах, у вищих навчальних закладах, у тому числі за кордоном;
- навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі за темами, що цікавить дане підприємство;
- перепідготовка - отримання нової професії в академіях, інститутах на спеціальних факультетах і відділеннях.

Вибір форми навчання кандидатів до резерву залежить від рівня їх професійної освіти, стажу роботи, навчання в даний момент, а також від можливостей навчально-матеріальної бази підприємства.

Тема 6. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємств туристичної індустрії

- 1. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її рівні**
- 2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства**
- 3. Управління конкурентоспроможністю підприємства**
- 4. Дослідження конкурентоспроможності турпродуктів і ефективності маркетингової діяльності**
- 5. Дослідження конкурентоспроможності туристичного підприємства**

1. Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її рівні

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства - комплексна порівняльна характеристика, яка відображає ступінь переваги сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу по відношенню до сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів.

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – комплексне, багато профільне поняття, оскільки передбачає урахування взаємодії усіх його складових елементів (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.).

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства має декілька особливостей, а саме:

1. Конкурентоспроможність не є іманентною якістю підприємства (тобто його внутрішньою, природною якістю). Вона може бути виявлена і оцінена тільки при наявності конкурентів (реальних або потенціальних).
2. Конкурентоспроможність це відносне поняття, тобто буде мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів.
3. Визначається конкурентоспроможність потенціалу підприємства продуктивністю використання залучених до процесу виробництва ресурсів.
4. Рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства залежить від рівня конкурентоспроможності його складових елементів, у першу чергу -

продукції, а також визначається конкурентоспроможністю галузі та країни.

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень проблеми оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства сформувався *дуалістичний підхід щодо визначення її рівнів*.

Залежно від глобалізації цілей дослідження *виділяють наступні рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства*: світове лідерство, світовий стандарт, народногосподарське лідерство, народногосподарський стандарт, галузеве лідерство, галузевий стандарт, граничний рівень. Якщо підприємство знаходиться нижче граничного рівня, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним.

Інша точка зору зводиться до ***виокремлення 4 рівнів конкурентоспроможності потенціалу підприємства***. Для підприємств *першого рівня* характерно розглядати організацію апарату управління як внутрішньо нейтрального елемента потенціалу. Роль керівника зводиться до випуску продукції, не піклуючись про проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважається зайвим зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури й функцій відділу збуту та служби маркетингу, так як не враховуються зміни ринкової ситуації та потреби споживачів. *Підприємства другого рівня* конкурентоспроможності намагаються зробити виробничий елемент потенціалу «зовнішньо нейтральним». Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, які встановлені його основними конкурентами. А якщо керівники підприємства розуміють свої переваги в конкуренції на ринку дещо по іншому, ніж їх, основні суперники, та намагаються не дотримуватися загальних стандартів виробництва, які встановилися у галузі, то потенціал підприємства еволюціонує до *третього рівня конкурентоспроможності*. На цих підприємствах виробнича складова потенціалу знаходиться під впливом апарату управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню. Коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки управління та залежить від його якості,

ефективності, рівня організації виробництва, тоді підприємства досягають *четвертого рівня конкурентоспроможності* свого потенціалу і випереджають конкурентів на довгий час [29, с.42-44]:

На сьогоднішній день більшість вітчизняних підприємств можна віднести до першого рівня конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Але необхідно відмітити, що позначаються і прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств і вони мають перейти на третій і, навіть, четвертий рівень конкурентоспроможності потенціалу.

2. Методи оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства в зарубіжній практиці використовуються різноманітні методи.

Індикаторний метод. У його основу закладена система індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства (фірми) і національної економіки в цілому. При цьому під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дозволяють у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується. І на їх основі сформулювати рекомендації по підвищенню результативності його функціонування. Кожен індикатор, в свою чергу, розпадається на ряд показників, які відображають стан окремих елементів піддослідного об'єкту.

У наш час індикаторний метод широко використовують зарубіжні інвестори для оцінки конкурентоспроможності потенціалу країни у випадку визначення оптимального місцезнаходження виробництва і капіталовкладень. Міжнародна організація «Європейський форум з проблем управління» (штаб-квартира м. Женева) щорічно визначає рівні конкурентоспроможності потенціалу розвинутих країн. При цьому використовується система індикаторів, яка нараховує біля 340 показників і більш ніж 100 оцінок експертів. Дані аналізу групують за 10 основними факторами:

- 1) динаміка економіки (економічний потенціал);
- 2) виробнича потужність промисловості;
- 3) динаміка ринку;
- 4) фінансова підтримка;
- 5) людський капітал;
- 6) імідж країни;
- 7) забезпеченість сировиною;
- 8) орієнтація на зовнішній ринок;
- 9) інноваційний потенціал;
- 10) громадський спокій.

Кожен з цих 10 факторів складається з 20 – 40 одиничних індикаторів. При цьому виникає складна проблема щодо відбору найбільш вагомих індикаторів для оцінки кожного з приведених факторів.

Матричний метод. У його основу покладена ідея аналізу процесів конкуренції в їх взаємозалежності і динаміці. Використовуючи матричний метод, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства але й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричний метод широко використовується американськими консультаційними фірмами, є надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності потенціалу і для вітчизняних підприємців.

Теорія конкурентних переваг М. Портера [51]:

Найбільш значними в 90-х роках були дослідження професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який розробив теорію конкурентних переваг. Він визначає, що конкурентні переваги, якими може володіти підприємство, поділяються на 2 основні види:

- 1) більш низькі ціни (за рахунок низьких витрат);
- 2) диференціація товарів.

Низькі витрати відображають здатність фірми розробляти, випускати і продавати продукцію з меншими затратами ніж її конкуренти. Якщо фірма буде

продавати товар за такою ціною, як її конкуренти – вона отримає більший прибуток. А якщо вона забажає витіснити своїх конкурентів з даного ринку, вона має можливість знизити ціни на свої товари і отримати конкурентну перевагу в більш низьких цінах.

Диференціація товарів передбачає здатність підприємства забезпечити покупців унікальною і більшою цінністю в формі нової якості товару, особливих споживчих якостей чи післяпродажного обслуговування. Якщо фірма має таку перевагу, то може вона встановлювати свою більш високу ціну на новий чи модифікований товар, який був запропонований на ринок. У результаті вона отримає більше прибутків, ніж її конкуренти.

Значно важче, але можливо отримати конкурентні переваги на основі як більш низьких витрат так і диференціації продукції. Це важко зробити тому, що при забезпеченні високого рівня споживчих якостей чи обслуговуванні, автоматично збільшуються витрати на даний товар, тобто втрачається перевага над конкурентами в більш низьких витратах.

В залежності від конкурентних переваг та сфери конкуренції М. Портер виділяє наступні типи стратегії фірми (рис. 6.1):

	Конкурентні переваги Малі витрати	Диференціація
Сфера конкуренції	Лідер в економії витрат	Диференціація товару
	Концентрація на витратах	Фокусування диференціації

Рис. 6.1. Конкурентні переваги та відповідні типи стратегій за М. Портером

- «лідер в економії витрат» виготовляє продукцію не високої, але задовільної якості, однак собівартість його продукції нижча ніж у підприємства яке спеціалізується на диференціації товару;
- підприємство, яке більше уваги приділяє диференціації товару, пропонує широкий вибір високоякісної продукції;
- «концентрація на витратах» передбачає, що підприємство пропонує прості і

стандартні товари з малими витратами і низькими цінами;

- «фокусування»– це пропонування підприємством на ринок товару, на якому був зроблений акцент, за високою ціною.

Головним недоліком даної теорії є її односторонність. Ф. Портер виділяє лише дві конкурентні переваги: перевага в низьких витратах та перевага в диференціації товарів. Не враховуються такі можливі переваги фірми як імідж, торгова марка, досвід, доля ринку фірми та інше. Також не враховується вплив зовнішнього середовища на діяльність фірми.

Методика аналізу конкурентоспроможності фірм Ж-Ж Ламбена.

Через 6 років після виходу праці М. Портера Ж-Ж Ламбен представив своє розуміння і визначення конкурентних переваг та конкурентоспроможні. Його теорія дещо схожа на теорію М. Портера, але розглядається дана проблема більш детально. А саме він виділяє: зовнішні конкурентні переваги і внутрішні конкурентні переваги.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті відмінні якості товару, які створюють цінність для покупця. Підприємство має зовнішні конкурентні переваги тоді, коли воно може примусити ринок прийняти його ціну на товар, яка є вищою за ціни товарів конкурентів але без відповідної відмінної характеристики. По-суті це виділено М. Портером як конкурентна перевага в диференціації товарів.

Внутрішні конкурентні переваги базуються на лідерстві фірми у витратах. Таке положення може бути досягнуто за рахунок зменшення витрат на виробництво шляхом:

- а) ведення організаційного і виробничого ноу-хау фірми;
- б) доступу до більш дешевих джерел сировини і матеріалів;
- в) власного пошуку фірми методу зниження витрат на виробництво та реалізацію товарів.

Приведені вище два види конкурентних переваг, у практичній діяльності дуже важко поєднати, оскільки це потребує значного досвіду і навичок у процесі здійснення підприємницької діяльності.

щоб стратегія фірми знаходилась праворуч (нижче) від границі беззбитковості.

Головним недоліком даної теорії є те, що даний підхід є одностороннім і не враховує весь перелік можливих переваг. Але він подає більш конкретне визначення приведених конкурентних переваг через визначення собівартості і ціни продукції підприємства.

Серед методів стратегічного аналізу відомим, але надзвичайно рідко вживаними є **STEP-аналіз** (за початковими буквами англійських слів: Society – суспільство, Technology – технологія, Economy – економіка, Policy – політика), який є засобом дослідження зовнішнього середовища підприємства. Основним завданням STEP-аналізу є мінімізація впливу негативних факторів [21, с. 47]:

Стратегічний аналіз, орієнтуючи підприємство на пріоритетну реакцію на зовнішнє середовище, ставить за мету й дослідження його мікросередовища. У цьому плані ефективним методом є відомий **SWOT-аналіз**, який ставить за мету дослідити у взаємозв'язку такі групи факторів (за англійською аббревіатурою): Strengths – сильні сторони. Weaknesses – слабкі сторони. Opportunities – можливості. Threats – загрози. Побудована на основі проведеного дослідження матриця SWOT, а також її похідні – матриця можливостей та матриця загроз – дають змогу проаналізувати парні комбінації сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами, а також виявити пріоритетні сфери ділової активності та сформулювати управлінські акценти.

До сильних сторін підприємства відносять такі переваги: наявність високопродуктивної і прогресивної технології; наявність висококваліфікованих кадрів; високо розвинуті системи маркетингу та менеджменту; низька вартість ресурсів, які використовує підприємство; вигідне географічне положення фірми; інші не менш важливі переваги.

До слабких сторін підприємства відносять: повне використання виробничих потужностей; застаріле технологічне обладнання; прості виробництва через сезонність попиту; недостатньо вільних коштів; інші не менш важливі недоліки.

До можливостей, що можуть бути використані підприємством

відносять: зміна уподобань клієнтів на користь товару, що виробляє дане підприємство; можливість залучення інвестиційного капіталу від зовнішніх джерел; можливість уникнути витрат, пов'язаних з відрахуванням до місцевого бюджету або наданням підприємству певних пільг; можливість збільшення присутності на ринку через співробітництво з підприємствами-партнерами.

До загроз, які можуть негативно вплинути на результати діяльності фірми відносяться наступні фактори макросередовища фірми: політичні (припинення політики державної підтримки такого виду діяльності, яким займається дане підприємство); економічні (збільшення податкових ставок; відміна пільг, якими раніше користувалось підприємство); технологічні (через швидкі темпи розвитку НТП і удосконалення технології виробництва підприємство за короткий термін може опинитися за межею конкурентоспроможності технологічного потенціалу); ринкові (зменшення обсягу ринку, зменшення частки підприємства на ринку); та інші фактори макросередовища фірми.

Ідея SWOT-аналізу полягає в:

- прийнятті зусиль для перетворення слабких сторін підприємства в його переваги, а загроз – в можливості.
- розвитку сильних сторін фірми відповідно до її обмежених можливостей.

Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей, а далі - встановлення зв'язків між ними, котрі можуть бути використані далі при визначенні стратегії організації.

Спочатку враховуючи конкретну ситуацію, в якій знаходиться організація, складається список її слабких та сильних сторін, а також список загроз та можливостей.

Після складення таких списків настає етап встановлення зв'язків між ними. Для цього складається матриця SWOT, яка має такий вид (рис. 6.3).

По ліву сторону виділяються два розділи (сильні сторони, слабкі сторони), в які заносяться всі виявлені сильні та слабкі сторони організації.

	Можливості: 1. 2. 3. .	Загрози : 1. 2. 3. .
Сильні сторони: 1. 2. 3. .	Поле СІМ	Поле СІЗ
Слабкі сторони: 1. 2. 3. .	Поле СЛМ	Поле СЛЗ

Рис. 6.3. Матриця SWOT

У верхній частині матриці також виділяється два розділи (можливості та загрози), в які заносяться всі виявлені можливості та загрози.

На перехрещенні розділів утворюється чотири поля: поле «СІМ»(сила та можливості); поле «СІЗ» (сила та загрози); поле «СЛМ» (слабкість та можливості); поле «СЛЗ» (слабкість та загрози). На кожному з цих полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації та виділити ті, які повинні враховуватися при розробці стратегії поведінки організації. По відношенню до тих пар, які були вибрані з поля «СІМ», потрібно розробляти стратегію з використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. Для пар поля «СЛМ» стратегія повинна бути побудована так, щоб за рахунок можливостей, які виникли, намагались перебороти слабкості організації. Якщо пара знаходиться на полі «СІЗ», то стратегія повинна передбачати використання сили організації для знищення загроз, а для пар поля «СЛЗ» - вибір стратегії, яка допоможе позбавитись слабкостей та спробувати відвернути загрозу, яка нависла над нею.

Для оцінки можливостей застосовується *метод позиціонування кожної конкретної можливості матриці можливості* (рис. 6.4).

	Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Висока ймовірність	Поле “ВС”	Поле “ВП”	Поле “ВМ”
Середня ймовірність	Поле “СС”	Поле “СП”	Поле “СМ”
Низька ймовірність	Поле “НС”	Поле “НП”	Поле “НМ”

Рис. 6.4. Матриця можливостей

Ця матриця будується так: зверху відкладається ступінь впливу можливостей на діяльність організації (сильний вплив, помірний вплив, малий вплив); збоку відкладається ймовірність того, що організація зможе використати можливість (висока ймовірність, середня ймовірність, низька ймовірність).

Можливості, які попали на поля «ВС», «ВП», «СС», мають важливе значення для організації і їх потрібно використовувати. Ті ж, які попали на поля «СМ», «НП», «НМ» не заслуговують уваги організації. Що ж стосується всіх інших, які потрапили на поля, що залишилися, потрібно прийняти позитивне рішення при їх використанні, якщо у організації є достатньо ресурсів.

Подібна матриця складається для оцінки загроз (рис. 6.5).

		Вплив на організацію		
Фактори середовища	Важливість для галузі А		Напрямок впливу	Ступінь важливості

Рис. 6.5 Таблиця профілю середовища

Зверху відкладаються можливі наслідки для організації, до яких може привести реалізація загрози (розруха, критичне становище, тяжке становище, легкі удари). Збоку відкладається ймовірність того, що загроза буде реалізована (висока ймовірність, середня та низька ймовірність). Загроза поля «ВР», «ВК», «СР» представляють велику загрозу організації і потребують негайного та

обов'язкового усунення. Загрози поля «ВТ», «СК», «НР» також повинні знаходитись в полі зору вищого керівництва і бути усунутими в першорядному порядку. Що ж стосується загроз, що знаходяться на полях «НК», «СТ», «ВЛ», то вони потребують уважного та відповідального підходу до їх усунення.

Для аналізу середовища організації також застосовують *метод складення профілю*. Цей метод зручно застосувати для складення профілю окремого макрооточення, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища. За допомогою метода складання профілю середовища вдається оцінити відносну значимість для організації окремих факторів середовища.

У таблицю профілю середовища вписуються окремі фактори середовища (рис. 6.5.). Кожному з факторів експертним шляхом дається:

- оцінка його важливості для галузі по шкалі: 3 - велике значення, 2 - помірне значення, 1 - мале значення;
- оцінка його впливу на організацію по шкалі: 3 - сильний вплив, 2 - помірний вплив, 1 - слабкий вплив, 0 - відсутність впливу;
- оцінка напрямку впливу по шкалі: +1 - позитивний напрямок, -1 - негативний напрямок.

Потім всі три експертні оцінки перемножуються, і виходить інтегральна оцінка, яка показує ступінь важливості фактора для організації. За оцінкою керівництво може визначити, які з факторів середовища мають відносно більш важливе значення для їх організації, а які відносно менше та потребують меншої уваги.

Аналіз середовища - дуже важливий і складний процес, який потребує уважного контролю процесів, які відбуваються у середовищі, оцінки факторів та встановлення зв'язку між факторами та слабкими сторонами, а також можливостями та загрозами, які містяться у зовнішньому середовищі.

SPACE-аналіз є логічним продовженням SWOT-аналізу. Однак його основні ідеї недостатньо використовуються не лише в практиці діяльності підприємств, але й на рівні методичних розробок та рекомендацій. В основу SPACE-аналізу закладена ідея, що стратегічна конкурентна позиція

підприємства є функцією фінансової стійкості (сили) підприємства та конкурентоспроможності продукції.

Метод аналізу GAP був розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії. Основні кроки аналізу [58]:

- 1) попереднє формування цілей на один рік, три роки, п'ять років;
- 2) прогноз динаміки норми прибутку у зв'язку зі встановленими цілями для існуючих підприємств;
- 3) встановлення розбіжностей між цілями і прогнозами;
- 4) визначення альтернатив здійснення інвестицій для кожного підприємства;
- 5) визначення загальних альтернативних конкурентних позицій для кожного підприємства і прогноз результатів;
- 6) розгляд інвестицій і альтернатив цінової стратегії для кожного підприємства;
- 7) погодження цілей стратегії кожного підприємства з перспективами портфелю в цілому;
- 8) встановлення розбіжностей між попередніми цілями діяльності і прогнозом для кожного підприємства;
- 9) уточнення профілю можливого придбання нових підприємств;
- 10) визначення набору ресурсів, необхідних для таких придбань і характеру їх можливого впливу;
- 11) перегляд цілей і стратегій існуючих підприємств з метою створення цих ресурсів.

Даний аналіз можна використовувати як для групи підприємств, так і для одного підприємства.

Таким чином, аналіз GAP можна назвати організаційною атакою на ліквідацію розбіжностей між бажаною та прогнозованою конкурентоспроможністю.

Метод аналізу LOTS було розроблено у 1980 році в Швеції. LOTS в перекладі зі шведської мови означає «лоцман». Він включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різному ступені складності: від корпоративної місії компанії в цілому до

індивідуального проекту в середині підприємства.

Обговорення включає дев'ять етапів і стосується: існуючого положення; стратегії; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності.

При обговоренні цих проблем можуть бути використані різні моделі ділової стратегії і способи вирішення задач. Кінцевою ціллю є розробка позиції, яка дозволить компанії, підрозділу чи окремому індивідууму правильно будувати свої взаємовідносини із зовнішнім оточенням, збільшуючи, таким чином, свою конкурентоспроможність.

Метод аналізу PIMS (Profit Impact of Market Strategy) - метод аналізу впливу ринкової стратегії на прибуток. Був розроблений в середині 60-х років у компанії "General Electric".

PIMS представляє собою спробу звести усі змінні, які впливають на довгострокову прибутковість компанії. Ця модель, що використовує приблизно тридцять змінних, дозволяє виявити біля 67 % факторів успіху компанії.

Модель складається із бази даних, що налічує біля 3000 підприємств, головним чином північноамериканських і європейських компаній. За допомогою моделі можна порівнювати дані, які характеризують діяльність підприємств, функціонуючих у відповідній галузі, з даними емпіричного матеріалу моделі. Використання емпіричного матеріалу є великою перевагою моделі тому, що дозволяє скоротити розбіжності між абстрактним (теоретичним) і конкретним (практичним).

Вирішальні фактори прибутковості для будь-якої галузі представлені на рис. 6.6. Ці фактори поділяються на три групи: конкурентна ситуація, виробнича структура, ринкова ситуація, а також ранжуються за їх значимістю. На рис. 6.6 знак «+» означає позитивний ефект на прибутковість, а знак «-» – негативний.

Найсильніший вплив на норму прибутку (у порядку зростання) справляють: продуктивність праці; відносна доля компанії на ринку; відносна

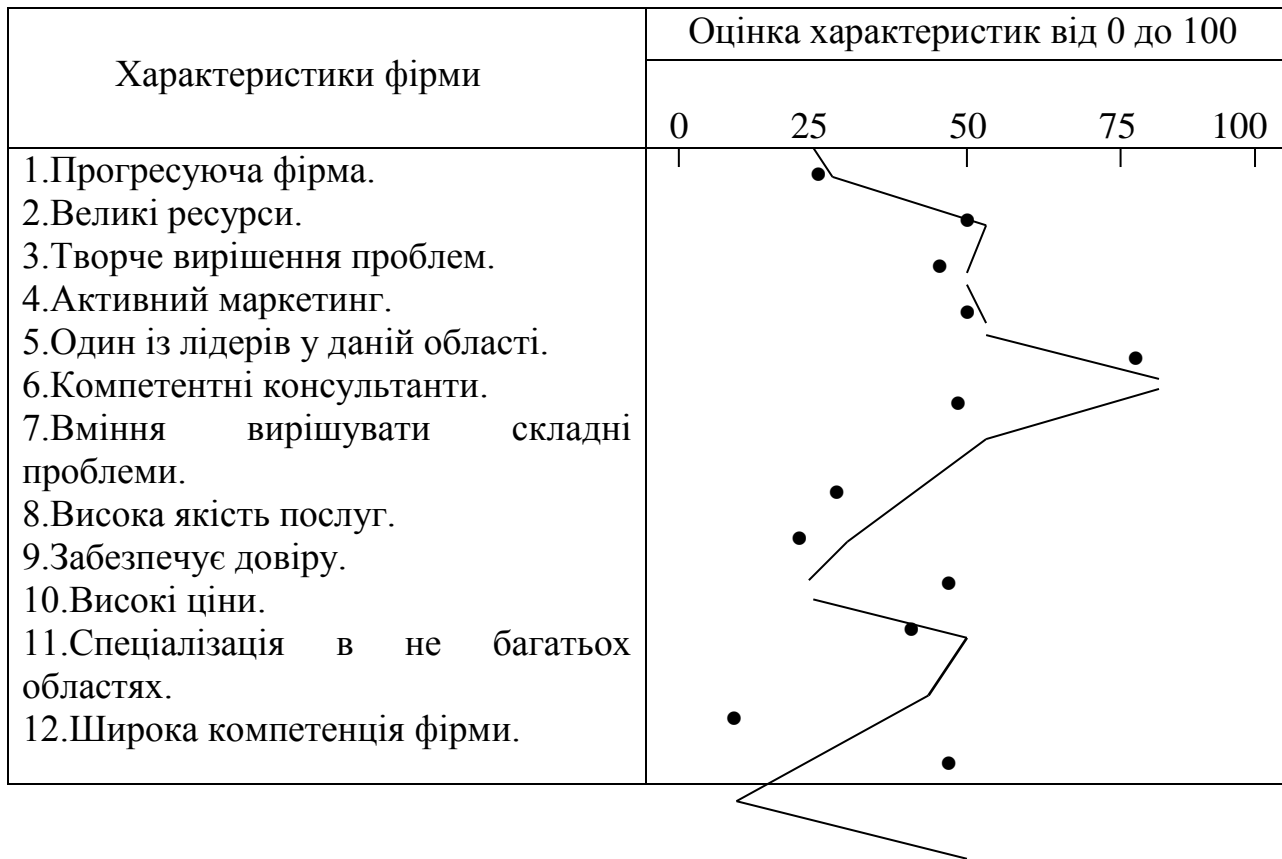


Рис. 6.7 Метод профілю об'єкту

Основною перевагою методу профілю об'єкту – є можливість виділення значної кількості конкурентних переваг та їх кількісного виміру. Його недоліком - суб'єктивність оцінки характеристик, що може вплинути на точність оцінювання.

Модель аналізу Мак-Кінсі “7S”. Назва моделі походить від назви компанії і семи факторів, семи слів, які починаються на англійській мові на букву «S» (strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загальноприйняті цінності, structure – структура, systems – системи, staff – кадри, style – стиль). Ця модель була розроблена консалтинговою фірмою «МАК-КІНСІ» з США.

Даний підхід передбачає виділення наступних факторів, які впливають на розвиток фірми: (рис.6.8)

- стратегія;
- навички;
- цінності;

- структура фірми;
- системи (правила, процеси);
- штат (структура, досвід);
- стиль поведінки.

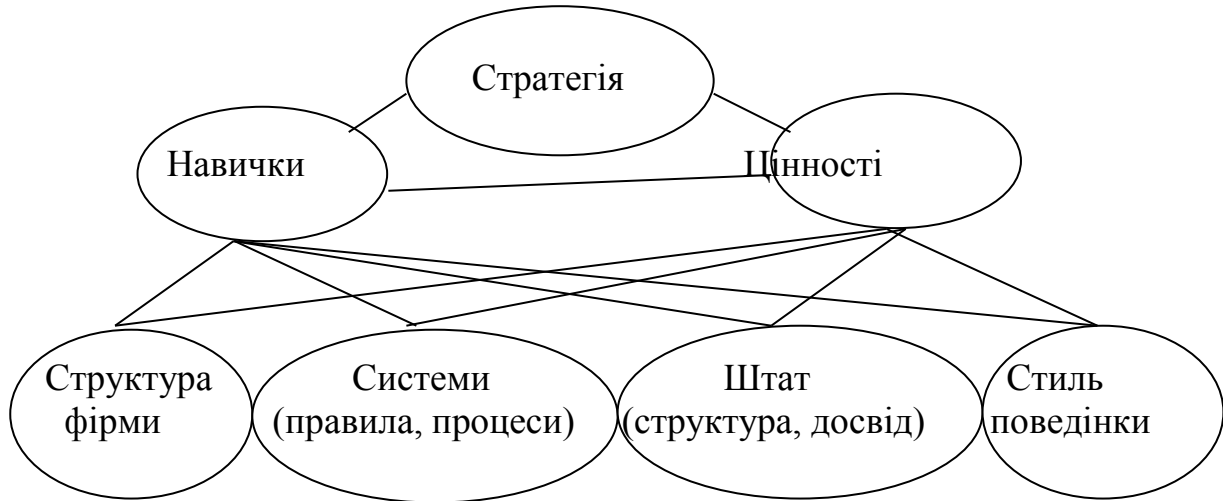


Рис. 6.8 Модель аналізу Мак-Кінсі «7S»

В основу методу Мак-Кінсі покладені такі основні оцінні показники: стратегічне положення фірми; привабливість ринку.

Стратегічне положення фірми рекомендується оцінювати за такими індикаторами:

- відносний розмір фірми;
- доля ринку;
- порівняна рентабельність;
- чистий дохід;
- технологічний стан;
- керівництво та персонал.

Привабливість ринку рекомендується оцінювати за наступними показниками: абсолютний розмір; темпи зростання ринку; ціноутворення; структура конкуренції; галузева норма прибутку.

Після аналізу перерахованих показників будується матриця, яка представлена на рисунку 6.9.

Матриця, подана на рисунку, останні роки підлягає суворій критиці, що

стосується в основному наслідків застосування рекомендацій, що були зроблені на основі матриці. Наприклад, якщо стратегічне положення фірми оцінюється як слабе, а її ринок як не вигідний, відповідно до теорії з нього потрібно виходити.

		Стратегічне положення фірми		
		добре	середнє	погане
Привабливість ринку	висока	Інвестувати	Інвестувати	Вибірково інвестувати
	середня	Інвестувати	Вибірково інвестувати	Виходити з ринку
	низька	Вибірково інвестувати	Виходити з ринку	Виходити з ринку

Рис. 6.9 Матриця «Стратегічне положення / привабливість ринку» згідно з методом Мак-Кінсі

Даний метод при аналізі привабливості ринку і стратегічного положення фірми враховує значну кількість факторів, які є найбільш вагомими для визначення сили бізнесу і привабливості ринку.

Недоліки методу:

а) при оцінюванні всіх приведених факторів за 5-ти бальною шкалою велике значення має суб'єктивність оцінювання .

в) подані рекомендації для реалізації стратегії, що наведені в матриці фірм «Мак-Кінсі» і «General Electric», носять поверхневий характер.

Крім вище перерахованих методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства на сьогодні існує дуже багато таких методів.

3. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства може здійснюватися

у розрізі наступних напрямків діяльності.

Таблиця 6.1

Критерії та напрямки оцінки конкурентоспроможності

<i>Напрямки діяльності</i>	<i>Критерії та напрямки оцінки</i>
1. Виробнича діяльність	Обсяг виробництва продукції та її асортимент
	Матеріально-технічне забезпечення
	Виробнича потужність підприємства
	Стан матеріально-технічної бази
	Собівартість виробництва
	Організація виробничо-технологічного процесу
	Обсяг послуг
2. Фінансова діяльність	Обсяг та структура капіталу, його ціна
	Рентабельність діяльності та використання капіталу
	Фінансовий стан та платоспроможність підприємства
	Обсяг та склад оборотного капіталу та його використання
	Тривалість операційного циклу та його окремих елементів
	Структура та напрямки використання фінансових ресурсів підприємства
	Рівень та ритмічність виплат дивідендів
Обсяг та склад інвестиційних вкладень	
3. Кадрова робота	Забезпеченість робочою силою (укомплектованість штатів та їх відповідність потребам)
	Продуктивність та ефективність праці
	Рівень заробітної платні та соціальних виплат, його відповідність ринковому рівню
	Стабільність складу колективу (плинність кадрів та її причини)
4. Комерційна діяльність	Асортиментна політика
	Цінова політика
	Рекламна діяльність
	Організація господарських зв'язків, їх ефективність
	Характер комерційних угод та їх ефективність
	Конкурентоспроможність реалізованої продукції
5. Організаційна та управлінська діяльність	Система планування
	Оперативне управління
	Професійний рівень керівників та спеціалістів
	Раціональність оргструктури
	Інформаційне забезпечення, технологія управління

4. Дослідження конкурентоспроможності турпродуктів і ефективності маркетингової діяльності

При вивченні конкурентоспроможності турпродуктів необхідно вибрати атрибути, на основі вивчення яких проводиться порівняння. Поняття «атрибут» включає не тільки характеристики турпродукту і вигоди споживачів, але також характеристики способу застосування турпродукту і його споживачів.

Для складання повного списку атрибутів, що є достатньо складним завданням, може використовуватися так звана решітка Джорджа Келлі. Респондентам спочатку дається пачка карток, що містять назви марок досліджуваних турпродуктів. З цієї пачки вилучаються картки з невідомими для респондента марками. З карток, що залишилися, випадковим чином вибираються три картки. Респондента просять вибрати дві найбільш знайомі йому марки і описати, чим вони схожі одна на одну і чим вони відрізняються від третьої марки. Далі респондент ранжирує марки, що залишилися, на основі виявлених ним атрибутів. Для кожного респондента дані процедури повторюються кілька разів. У одному з варіантів даного методу вибираються і порівнюються тільки дві марки.

Використання даного методу у ряді випадків дає можливість виділити до декількох сотень атрибутів, а, їх число, як правило, перевищує 40. Наступний крок полягає в ліквідації зайвих, дублюючих атрибутів.

У ряді випадків вибір істотних атрибутів здійснюється на основі факторного аналізу. Для цього респонденти ранжують турпродукти досліджуваних марок за кожним атрибутом. Потім розраховується кореляція між атрибутами, і за допомогою факторного аналізу на основі виявлених кореляційних залежностей створюються у групування атрибутів.

Наступним завданням після виключення зайвих атрибутів є виявлення з їх числа найбільш значущих, визначальних в очах споживачів турпродуктів досліджуваної групи, що надають конкуренти, і їх вибір при покупці.

Далі за допомогою вибраних атрибутів виявляються позиції турпродуктів різних конкурентів (включаючи туристичний продукт фірми, яка проводить дослідження). Визначається імідж різних конкурентів, що склався у споживачів. Важливим є визначення, які конкуренти сприймаються споживачами подібним або різним чином. Таке дослідження називається багатовимірним шкалюванням. Воно може здійснюватися як з допомогою, так і без допомоги атрибутних даних.

Унаслідок недоліків вищерозглянутих підходів часто використовується багатовимірне шкалювання, що не вимагає чіткого виявлення атрибутів, а визначає схожість і відмінність досліджуваних турпродуктів за ними в цілому. Наприклад, споживачів на основі парного порівняння просять визначити ступінь схожості кожної пари турпродуктів, що вивчаються. В даному випадку атрибути в явному вигляді не використовуються. Потім досліджувані туристичні продукти розташовують залежно від ступеня їх схожості в дво- або тривимірних координатах (будується карта сприйняття).

При оцінці конкурентоспроможності окремих турпродуктів конкурентів збирану інформацію доцільно представити у вигляді таблиці. Як оцінні критерії в даному випадку пропонується використовувати такі показники (**атрибути якості**):

- призначення турпродукту (функціональні можливості, відповідність останнім досягненням науки й техніки, запитам споживачів, моді і т.п.);
- надійність, безпека;
- економне використання матеріальних, енергетичних та людських ресурсів;
- ергономічні (зручність і простота в експлуатації) критерії;
- естетичні; екологічні;
- безпеки для життя і здоров'я;
- патентно-правові (патентні чистота й захист);
- стандартизація і уніфікація; технологічність ремонту;
- транспортабельність;
- вторинне використання або утилізація (знищення);

- обслуговування під час споживання турпродукту.

Дані атрибути виражають відповідність якості турпродукту рівню якості ринкових лідерів.

Очевидно, що тільки частина атрибутів може бути оцінена кількісно (через природу атрибуту або неможливість одержати кількісну інформацію). Внаслідок цього широко використовуються якісні шкали вимірювань (краще-гірше, більше-менше і т.п. з уведенням проміжних градацій).

Важливим напрямом дослідження конкурентоспроможності турпродуктів є оцінка конкурентної позиції окремих турпродуктів на різних ринках, здійснювана за двома показниками: *якість-ціна*. Така оцінка повинна бути в наступній послідовності [34]:

1. Оцінюються турпродукти даної туристичної фірми та її головних конкурентів на досліджуваному ринку за двома критеріями: інтегральному показнику якості, що в даному випадку характеризує рівень споживчих властивостей турпродукту, його здатності вирішувати проблеми споживачів, і ціні. За обмеженого числа провідних показників якості, можливо використання окремих показників і ціни.

2. Всі досліджувані турпродукти наносять на полі матриці «якість-ціна», використовуючи у разі потреби як третю координату (радіус кола) обсяг реалізації.

3. Для всієї сукупності аналізованих турпродуктів визначають середнє значення показника якості й ціни і проводять лінії, які характеризують ці середні значення.

4. Подібна оцінка проводиться для всіх найважливіших ринків.

5. За ступенем концентрації турпродуктів фірм-конкурентів у різних квадрантах матриці визначають гостроту конкурентної боротьби на окремих ринках і на сукупному ринку.

6. Виходячи з принципу переваги діяльності на ринках, де гострота конкурентної боротьби найменша, коректують політику зі створення, просування і продажу турпродукту з точки зору якості, ціни пропонованого

турпродукту і ринку продажу його. Наприклад, здійснюється перехід на пропозицію простішого, але і дешевшого турпродукту.

5. Дослідження конкурентоспроможності туристичного підприємства

Вивчення позицій і можливостей туристичних фірм-конкурентів у цілому припускає пошук відповідей на чотири основні групи питань, навколо яких будується *структура системи стеження за конкуренцією* [34]:

- основні цілі конкурента.
- поточні стратегії досягнення цієї мети.
- засоби, які мають у своєму розпорядженні конкуренти, щоб реалізувати свої стратегії.
- їх імовірні майбутні стратегії.

Відповіді на перші три групи питань повинні забезпечити початкові дані для передбачення майбутніх стратегій. Аналіз сукупності відомостей з указаних чотирьох груп дає достатньо повну картину дій конкурентів.

Це, по суті, припускає збір і аналіз інформації про потенціал туристичних фірм-конкурентів та рівень його використання. Маються на увазі такі складові потенціалу, як фінансово-економічна, виробнича, науково-технічна, кадрова, організаційно-логістська, маркетингова.

З погляду результативності діяльності фірм-конкурентів на ринку і завоювання ними там сильних позицій можна виділити такі **основні чинники**, що вимагають вивчення:

1. Імідж туристичної фірми.
2. Концепція турпродукту, на якій базується діяльність туристичні фірми.
3. Якість турпродуктів, рівень їх відповідності світовому рівню (звичайно визначається шляхом опитів або порівняльних тестів).
4. Рівень диверсифікації виробничо-господарської діяльності, різноманітність номенклатури турпродуктів.
5. Сумарна ринкова частка головних видів бізнесу.

6. Потужність науково-дослідницької бази, що характеризує можливості із розробки нових турпродуктів (розмір бюджету на наукові дослідження в туристичній сфері, число співробітників, оснащеність предметами і засобами праці, ефективність наукових досліджень у туристичній сфері).

7. Потужність матеріально-технічної бази, що характеризує можливості перебудовуватися на створення нових турпродуктів і збільшувати обсяг створення освоєних турпродуктів (число зайнятих, оснащеність основними фондами, їх рівень та ефективність використання, структура витрат, зокрема використання чинника економії залежно від обсяг і особливостей процесу створення турпродукту).

8. Фінанси, що залучаються із сторони та власні.

9. Ринкова ціна з урахуванням можливих знижок або націнок.

10. Частота і глибина маркетингових досліджень, що проводяться, їх бюджет.

11. Передпродажна підготовка, яка свідчить про здатність туристичної фірми привертати і утримувати споживачів за рахунок глибшого задоволення їхніх потреб.

12. Ефективність просування й продажу турпродукту з погляду використовуваних мереж просування туристичного продукту.

13. Рівень стимулювання просування і продажу турпродукту (працівників служб просування й продажу турпродукту туристичної фірми, торгових фірм і споживачів).

14. Рівень рекламної діяльності.

15. Рівень обслуговування під час споживання турпродукту.

16. Політика туристичної фірми в зовнішньому підприємницькому середовищі, що характеризує здатність туристичної фірми управляти в позитивному плані своїми відносинами з державними і місцевими властями, громадськими організаціями, пресою, населенням і т.п.

У даному запитальнику вказані тільки найважливіші напрями дослідження діяльності фірм-конкуrentів. Перелік цей можна деталізувати і

доповнити за рахунок питань із вивчення конкурентоспроможності турпродуктів і ефективності маркетингової діяльності. Зібрану інформацію доцільно представити у вигляді таблиці, але з відповідними показниками.

Іноді визначається інтегральний показник конкурентоспроможності (хоча, порівняльний аналіз за окремими показниками є набагато кориснішим).

У даному випадку використовують *підходи*, розглянуті нижче:

- визначається вагомість показників;
- встановлюються бальні оцінки за кожним показником для туристичної фірми, яка проводить дослідження, і для її конкурентів; визначається інтегральний показник, що характеризує конкурентоспроможність (турпродуктів, маркетингової діяльності, туристичної фірми в цілому) фірм-конкурентів.

Отже, дослідження конкурентоспроможності туристичного підприємства гарантує його успіх.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 3. СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 7. Організаційно-економічне забезпечення систем управління потенціалом підприємства

- 1. Сутність, розділи, етапи та методи організаційного проектування**
- 2. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства**
- 3. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства**
- 4. Стратегічне управління потенціалом підприємства**

1. Сутність, розділи, етапи та методи організаційного проектування

Організаційне проектування – це комплекс робіт по створенню підприємства, формуванню його структури, системи менеджменту та

забезпеченню його діяльності усім необхідним.

Організаційний проект структури складається з наступних розділів:

1. Ідея організаційного проекту структури.
2. Виробнича структура організації.
3. Організаційна структура підприємства.
4. Персонал організації.
5. Визначити потреби у матеріальних ресурсах.
6. Визначення фінансів.
7. Інформаційне забезпечення.
8. Взаємодія структур організації.
9. Ефективність даного проекту.

Етапи організаційного проектування:

1. Формування ідей організаційного проекту на основі маркетингових досліджень.
2. Зробити системний аналіз.
3. Розробка виробничої структури організації.
4. Розробка організаційної структури(керування).
5. Розробка посадових інструкцій і положень.
6. Розробка норм і нормативів використання ресурсів.
7. Підбір персоналу і комплектація штату.
8. Техніко-економічне обґрунтування проекту.
9. Узгодження та утвердження проекту.

Методи організаційного проектування:

1. Метод аналогій.
2. Дослідно-статистичний метод.
3. Розрахунково-аналітичний метод.

Отже, організаційне проектування забезпеченню діяльність підприємства усім необхідним.

2. Організаційно-економічне забезпечення удосконалення і впровадження систем управління потенціалом підприємства

Основним призначенням організаційних механізмів у складі комплексного механізму управління є формування і посилення організаційного потенціалу підприємства як складовій частини ресурсів управління, які забезпечують вплив на чинники виробництва. *Формування організаційного потенціалу досягається:*

- проектуванням структури компанії і формуванням компанії як цілеспрямованою виробничо-господарською, соціотехнічної системи;
- організацією діяльності компанії у відповідності встановленим цілям діяльності, зокрема створенням корпоративних норм;
- організацією управління діяльністю компанії, зокрема плануванням і інформаційним забезпеченням діяльності;
- реструктуризацією компанії і реорганізацією її діяльності і управління діяльністю у відповідності змінам потреб суспільства, цілей компанії і стану зовнішнього середовища;
- розвитком мотивації раціоналізації оргструктур і систем управління.

За природою основних параметрів організаційного процесу конкретні *організаційні механізми можуть бути:*

- *організаційно-структурні*, які здійснюють впливи, що управляють, шляхом формування організаційних структур і їх реструктуризації;
- *організаційно-технічний*, який здійснює вплив на технічні, соціотехнічні і технологічні параметри виробничого процесу;
- *організаційно-економічний*, який здійснює вплив на економічні параметри виробничо-господарської діяльності;
- *організаційно-адміністративний* (вплив на діяльність персоналу);
- *комплексними*, які володіють всіма або декількома названими ознаками.

Більшість організаційних механізмів на нижчому і середньому рівнях організації виробництва і управління ними є комплексними. Для цих рівнів

управління характерний склад організаційних механізмів, показаний на рис. 7.1.
 Дамо коротку характеристику цих механізмів.

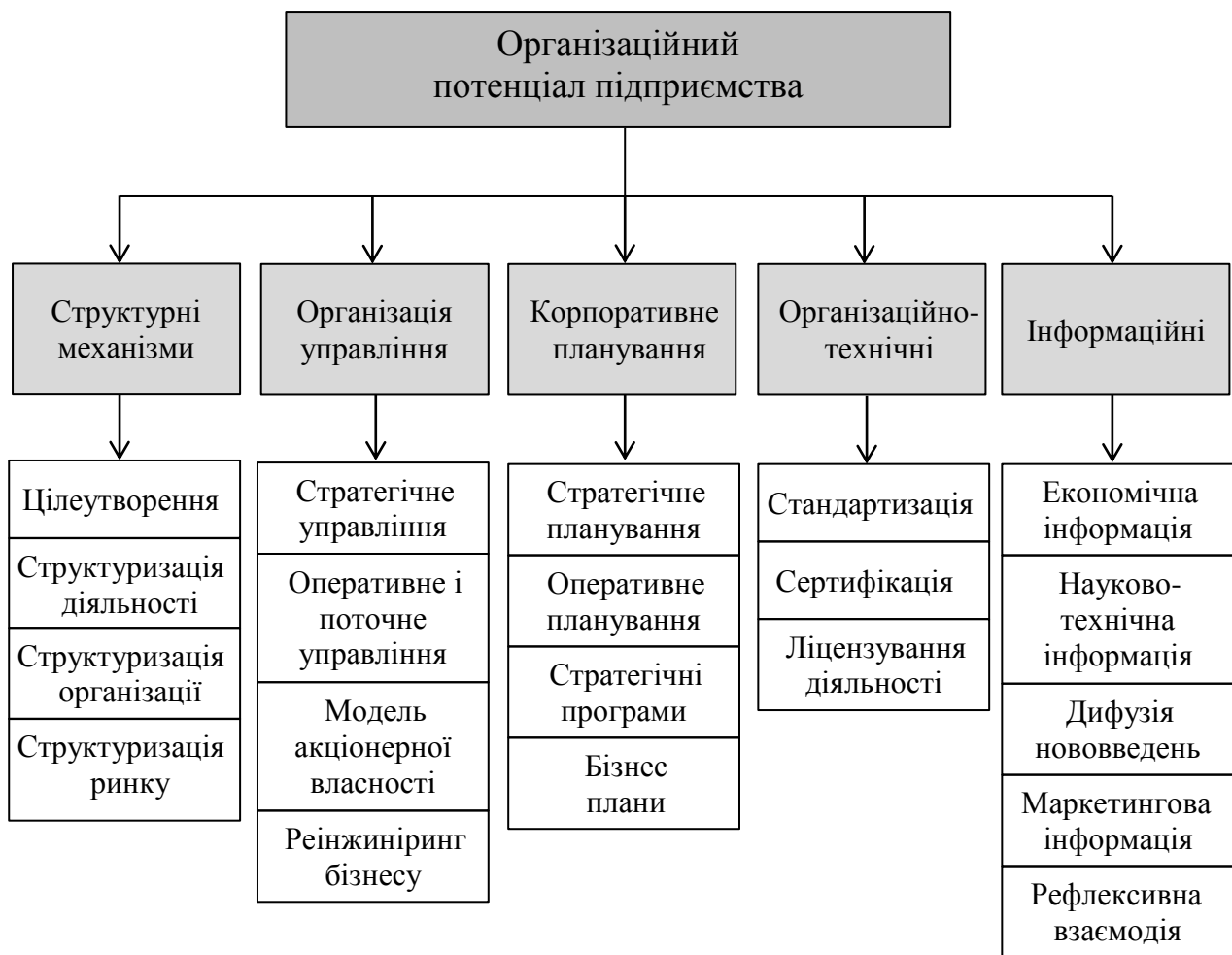


Рис. 7.1. Склад механізмів організаційного потенціалу підприємства

Структурні механізми дають можливість визначити склад і характеристики чинників виробництва і виробничого процесу, необхідних для виготовлення потрібної продукції, шляхом: формування системи цілей підприємства і визначення пріоритетів в їх досягненні; формування адекватною цим цілям структури діяльності (диверсифікація або спеціалізація наукової і виробничо-господарської діяльності, бізнес на ринку цінних паперів, лізингова діяльність і так далі) або її реструктуризації; формування структури організації або її реструктуризації (науково-виробничі, виробничі і маркетингові структури); структуризації і (або) реструктуризації ринків (стратегічні зони господарювання компанії на товарних ринках, франчайзингу структури

компанії і т.д.).

Організація управління покликана мобілізувати можливості впливу всієї системи механізмів управління різної природи на всі сторони діяльності компанії (підприємства). У практиці мають місце: організація стратегічного управління, для якого через нестабільність зовнішнього середовища компанії характерні специфічні моделі програмного управління; організація оперативного і поточного управління, якому властивий об'єднання цільового і функціонального управління; механізм акціонерної демократії, рівень якої залежить від сформованої у компанії моделі акціонерної власності. Цей механізм є субмоделлю в моделях стратегічного і оперативного управління.

Механізм корпоративного планування, є однією з основних функцій управління. З погляду організації стратегічного управління, доцільно виділити: стратегічне планування, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробку бізнес-планів. Чинниками ділення стратегічного і оперативного планування є важливість і невідкладність вирішення завдань, а також можливість досягнення оптимальних рішень, прийнятих в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Важливі завдання, які вимагають для ухвалення рішення і його реалізації тривалого періоду часу і мають довгострокові наслідки, належать до стратегічного планування. Завдання, вирішення яких необхідне для нормального функціонування виробництва в сьогоденні і найближчому майбутньому, відносяться до оперативного планування.

Організаційно-технічні і організаційно-адміністративні механізми включають: стандартизацію продукції і організації виробництва, здійснювану на користь створення єдиної організаційно-технічної основи спеціалізації і кооперації виробництва, забезпечення його ритмічності, досягнення високих якісних показників, ефективності використання виробничих ресурсів, розширення можливостей і прискорення впровадження у виробництво нової техніки і технології, поліпшення умов і безпеки роботи; сертифікацію відповідності продукції або послуг певному стандарту або технічній умові,

здійснювану на користь добросовісної конкуренції і захисту споживача; ліцензування діяльності компанії, здійснюване державою по окремих видах діяльності з метою забезпечення і захисту життєво важливих інтересів особи, суспільства і держави.

Інформаційні механізми дають можливість використовувати інформацію як специфічні ресурси, які впливають на науково-технічний розвиток і потік чинників виробництва. До інформаційних механізмів відносяться: механізм економічної інформації глобального, народногосподарського і галузевого характеру, який дозволяє формувати ефективну систему стратегій; механізм науково-технічної інформації, яка забезпечує повноцінне використання досягнень світового науково-технічного прогресу; механізм дифузії нововведень, основою якого є інформація про радикальність нововведення і можливості його адаптації до конкретних умов; механізм маркетингової інформації, яка дозволяє направити функції виробництва на досягнення успіху на ринках; рефлексійна взаємодія суперників. Цей механізм захищає компанію від помилкових рішень і дій, які мають місце під впливом суперників.

Таким чином, основним призначенням організаційних механізмів у складі комплексного механізму управління є формування і посилення організаційного потенціалу підприємства.

3. Роль методів і функцій управління в процесах формування організаційного потенціалу підприємства

Метод управління - це сукупність (система) управлінських прийомів, які сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації. За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується чітка організацій процесу управління і всієї виробничо-економічної діяльності.

У практиці управління успішно застосовують такі методи (табл. 7.1):

- адміністративний;
- економічний;
- комерційний;

Класифікація дослідницьких методів управління

<i>Класифікаційна група</i>	<i>Методи</i>
Методи отримання інформації	<ul style="list-style-type: none"> • інтерв'ю; • анкети; • метод вибіркового спостережень.
Методи аналізу	<ul style="list-style-type: none"> • системний аналіз; • написання сценарію; • метод мережевого планування; • метод контрольного списку; • вартісний аналіз.
Творчі методи	<ul style="list-style-type: none"> • мозковий штурм; • синектика; • морфологічний метод.
Методи прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> • Дельфі; • статистичної екстраполяції; • аналогії; • поперечний аналіз; • економічні моделі; • аналіз вхід/вихід; • моделювання.
Методи оцінки	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз статусу продукту; • моделі з підрахунком пунктів; • шаблон; • аналіз витрати (корисність); • розрахунок прибутковості; • аналіз рівних інтервалів; • аналіз ризиків; • калькуляція ризиків і шансів.
Методи ухвалення рішень	<ul style="list-style-type: none"> • математичні моделі; • правила ухвалення рішень при невизначеності; • таблиця рішень; • «дерево рішень».
Методи уявлення	<ul style="list-style-type: none"> • функціональні діаграми; • частковий опис; • таблиці.
Методи аргументації	<ul style="list-style-type: none"> • презентації; • переговори.

- соціально-психологічний;
- правовий;
- дослідницький.

Сукупність застосування методів управління покликана забезпечити цілеспрямованість колективу; організованість; чіткість і злагодженість роботи; оперативність і своєчасність рішень; розпорядливість, гнучкість, дисциплінованість та ініціативність.

У процесі вирішення управлінських проблем ми повинні чітко уявляти, що концепція управління одночасно є процесом взаємозалежних функцій. У науковій літературі як зарубіжній, так і вітчизняній, існують різні точки зору на класифікацію функцій управління, хоча, по суті, вони відрізняються лише за окремими параметрами. *Виділяють такі функції:*

- визначення цілей і завдань діяльності організації;
- планування;
- організація;
- мотивація;
- координація і регулювання;
- облік, аналіз і контроль.

У практиці управління розрізняють два види функцій управління: *основні і конкретні.*

Таким чином, до основних функцій управління можна з упевненістю віднести весь комплекс обов'язкових робіт, який підлягає неухильному виконанню в процесі реалізації конкретної функції управління в певній послідовності: прогнозування, організація, планування, мотивація, контроль, облік, аналіз, підготовка і ухвалення управлінських рішень.

Конкретні функції управління як більш відособлені, самостійні сфери професійної діяльності щодо нових умов господарювання займають ключові позиції. Саме на основі аналізу конкретних функцій формують структуру управління, здійснюють підбір і розміщення кадрів, розробляють системи інформації, організації діловодства.

За конкретними функціями управління можна чітко визначити, що, кому і коли робити. Виконання конкретних функцій в комплексі представляє процес управління організацією (підприємством). Звідси можна зробити основний вивід, що виконання конкретних функцій залежить від компетентності, гнучкості, оперативності, заповзятливості менеджерів і, як наслідок, успішне виконання виробничих завдань, якість роботи і продукції, конкурентоспроможність продукту. Функції управління сприяють налагодженню і успішному функціонуванню всіх підрозділів структури управління, що діє, по вертикальних і горизонтальних зв'язках. Виходячи з цього, розділяють всі функції управління на зовнішні, внутрішні, головні, основні, допоміжні, корисні, шкідливі, неприродні, дублюючі.

Ефективність системи управління залежить не тільки від чіткого вибору методів, принципів і функцій управління, а і чинників, які сприяють підвищенню інтенсивності процесу управління. До основних чинників інтенсифікації процесу управління організаційним потенціалом відносять:

- ефективність використання ресурсів;
- прискорення процесу управління;
- використання техніки управління;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- економія затрат в процесі управління;
- економія часу в процесі управління.

Отже, ефективність системи управління залежить від чіткого вибору методів формування організаційного потенціалу підприємства.

4. Стратегічне управління потенціалом підприємства

Більшість фахівців в області стратегічного управління визначають стратегічний менеджмент як діяльність по економічно ефективному досягненню перспективних цілей підприємства на основі утримання конкурентних переваг і адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Його суть характеризується специфічними цілями і ефективністю,

пріоритетним обліком зовнішнього середовища, а завоювання і утримання конкурентної переваги розглядаються як засіб досягнення стратегічно значущих результатів.

Стратегія організації – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків по досягненню стратегічних цілей. *Головне завдання стратегії* полягає в тому, щоб забезпечити перехід організації з її справжнього стану в бажаний майбутній стан.

Як об'єкти стратегічного управління виділяють організації, стратегічні господарські підрозділи і окремі функціональні зони організації.

Як об'єкт стратегічного управління, організація є відкритою комплексною соціально-економічною системою, що є сукупністю структурних підрозділів (стратегічних господарських підрозділів).

Стратегічний господарський підрозділ (СГП) – це самостійний ринково-орієнтований господарський підрозділ, що охоплює напрям або ряд суміжних напрямів діяльності організації, яке може виступати повноцінним конкурентом на своєму сегменті ринку, має своє коло постачальників, споживачів і конкурентів. Воно очолюється директором, який несе повну відповідальність за стратегічний розвиток і поточну діяльність СГП.

Функціональна зона організації – це сфера діяльності, організаційно представлена функціональними структурними підрозділами, які спеціалізуються на виконанні певних функцій і забезпечують ефективну діяльність як окремих СГП, так і організації в цілому.

Стратегічне управління зачіпає широкий круг проблем, орієнтованих на майбутнє, пов'язаних з генеральними цілями організації і таких, що знаходяться під впливом неконтрольованих зовнішніх чинників. Предметом стратегічного планування і управління є *наступні проблеми*.

1. Проблеми, безпосередньо пов'язані з генеральними цілями організації.
2. Проблеми і рішення, пов'язані з яким-небудь елементом організації, якщо цей елемент необхідний для досягнення цілей, але зараз відсутній або є в

недостатньому об'ємі.

3. Проблеми, пов'язані з неконтрольованими зовнішніми чинниками (економічні, політичні, науково-технічні, соціальні та інші).

В даний час в світовій практиці менеджменту виділяються два *напрями розвитку стратегічного управління*. *Перше* – регулярне стратегічне управління – є подальшим логічним розвитком стратегічного планування і складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: підсистеми аналізу і планування стратегії і підсистеми реалізації стратегії. Суть цього напрямку – управління стратегічними можливостями організації. Воно набуло найбільшого поширення внаслідок того, що більш глибоко і повно розроблено.

Другий напрям розвитку стратегічного управління називають стратегічним управлінням в реальному масштабі часу і зв'язують, як правило, з вирішенням несподівано виникаючих стратегічних завдань. Ця система стратегічного управління знаходиться у стадії становлення.

Залежно від вибраного об'єкту *стратегічного управління розрізняють: корпоративну стратегію* – стратегію організації в цілому; *бізнес-стратегію* – стратегію окремого стратегічного підрозділу організації; *функціональну стратегію* – стратегію функціональної зони господарювання.

Формування і практичне використання методології стратегічного управління викликане об'єктивними причинами, витікаючими з характеру змін, насамперед, в зовнішньому середовищі організації. Суть стратегічного управління полягає в тому, що, з одного боку, існує чітко організоване комплексне стратегічне планування, а з іншою – структура управління організацією, яка відповідає вимогам формального стратегічного планування і побудована так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для досягнення її цілей і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів.

Можливі *стратегії підприємства* можуть бути розділені на наступні *види*:

- *внутрішньогалузеві* (глобальне планування через низькі витрати;

диференціація; концентрація; вихід з сегменту);

- *міжгалузеві* (вертикальна інтеграція; стратегія ланцюжка; стратегія диверсифікації);
- *міжфірмові* (стратегії розділення; стратегії зовнішнього зростання);
- *інтернаціональні*.

Розглянемо більш детально перераховані стратегічні напрями діяльності підприємства.

Глобальне панування через низькі витрати. Стратегія, що захоплює всю галузь, в якій працює організація. Спирається на наступний механізм: великі об'єми продажів при низькій ціні забезпечують завоювання істотної частки ринку, а нижчі витрати по відношенню до витрат конкурентів можуть забезпечити велику маржу на одиницю продукції. Стратегія захищає не тільки від компаній, що вже діють в галузі, але і від потенційних конкурентів, враховуючи високі вимоги при вході на ринок. Успіх стратегії панування шляхом використання низьких витрат, окрім необхідності володіння певними виробничими і фінансовими можливостями, припускає прийнятний стан попиту.

Диференціація. Організація звертається до всіх потенційних покупців галузі, спираючись на одну або декілька оригінальних характеристик свого товару або на його периферійні атрибути, тобто на терміни постачання, послуги, пов'язані з товаром і т.д. Наявність цих характеристик припускає завоювання споживача. Диференціація може виражатися в таких різних формах, як технічна перевага, надійність, зовнішній вигляд, упаковка, ланцюг розподілу, терміни постачання, післяпродажне обслуговування, імідж. При цьому ціна товару є певного роду обмеженням, оскільки споживач готовий переплачувати за товар тільки до деякого порогу. Проведення стратегії дозволяє мати вищу маржу прибутку на одиницю товару, але при цьому скорочуються обсяг продажу і частка ринку підприємства.

Концентрація (спеціалізація). Якщо організація не може (не хоче) вести наступ на всю галузь, вона може вибрати стратегію концентрації. В основі

стратегії лежить можливість досягнення більшої ефективності і кращої рентабельності шляхом напряму діяльності на певну частину споживачів. Стратегія зазвичай направлена на мету, визначену за допомогою одного з наступних критеріїв сегментації: географічна зона, тип клієнтури, ланцюг розподілу і т.д.

Вихід з сегменту. Стратегія застосовується у тому випадку, коли при одночасному низькому темпі зростання сегменту і частки ринку необхідно або продовжувати діяльність без інвестування, або припиняти її; галузь знаходиться у стадії зрілості або спаду; при несприятливій конкурентній позиції організації в сегменті.

Вертикальна інтеграція. Вертикальна інтеграція проводиться по природному напряму: по технологічному або комерційному ланцюжку товару. Організація, що йде по шляху вертикальної інтеграції, може не виходити за рамки своєї галузі, наприклад, якщо вона вирішує проводити яку-небудь складову свого товару, яку до цього купувала, але найчастіше вертикальна інтеграція асоціюється з диверсифікацією. Вона може йти як вниз (до сировини), так і вгору(до кінцевого товару).

Стратегія ланцюжка. Стратегія, похідна від стратегії вертикальної інтеграції. Вона має три головні ознаки: сукупність технічних операцій, направлених на трансформацію сировини в кінцеву продукцію; сукупність економічних операцій додавання вартості і грошових потоків, пов'язаних з перерозподілом прибутку на різних стадіях виробництва і реалізації продукції; сукупність організацій, що підтримують між собою стосунки. Її мета – не стільки використання прямих технічних і економічних зв'язків, скільки створення кумулятивного і прогресивного розвитку в довгостроковому аспекті за рахунок заняття стратегічних позицій в технологічних вузлах.

Стратегії диверсифікації. Диверсифікація полягає в освоєнні нового виду діяльності, що відповідає новим товарам і новим ринкам, у відриві від звичних видів діяльності, при функціонуванні в тому ж географічному оточенні, в якому фірма до цього успішно працювала.

Стратегія розділення. Розділення означає делегування однією організацією іншій організації виконання яких-небудь завдань або якоїсь ролі. Доручена діяльність повинна при цьому сприяти виробництву кінцевої продукції(послуги) організації-замовника.

Стратегія зовнішнього зростання. Зовнішнє зростання вимагає участі декількох підприємств. Він полягає в передачі існуючих активів від одного підприємства до іншого і виражається в придбанні або поступці прав власності.

Стратегія інтернаціоналізації. Стратегія інтернаціоналізації з'явилася унаслідок розвитку нових умов конкурентної боротьби. Вона (як і стратегія зовнішнього зростання) не звільняє організацію від необхідності вибору базової стратегії серед міжфірмових або внутрішньофірмових стратегій, а застосовується у поєднанні з ними. Виділяють три основні форми стратегії інтернаціоналізації: експорт, прямі промислові інвестиції, контрактні системи.

Побудова організації, здатної здійснити стратегію, повинна включати розробку внутрішньої організаційної структури, виходячи з потреб стратегії; створення відмітних переваг, на яких базується стратегія; вибір людей на ключові позиції.

Тема 8 Система антикризового управління підприємством

- 1. Можливість криз і антикризового управління**
- 2. Організаційно-економічні передумови антикризового управління**
- 3. Функціональний менеджмент і необхідність антикризового управління**
- 4. Особливості прогнозування та планування в антикризовому управлінні**
- 5. Фактори і принципи антикризового управління**

1. Можливість криз і антикризового управління

У будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні

завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвішається циклічно, динамічно змінюється зовнішнє середовище, співвідношення керованих і некерованих процесів, змінюються люди, їх потреби й інтереси.

Управління соціально-економічною системою у визначеній мірі і по своїй суті завжди повинно бути антикризовим. *Антикризове управління* - це управління, у якому під тиском запланованих чи випадкових факторів поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації.

Можливість антикризового управління визначається в першу чергу людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Крім того, можливість антикризового управління визначається і знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем. Це дозволяє передбачати кризові ситуації, готуватися до них. Найбільш небезпечними є несподівані кризи.

Важливою є система контролю і раннього виявлення *ознак майбутньої кризової ситуації*. Вкажемо тут лише *основні її моменти*.

1. Серйозним попередженням прийдешнього неблагополуччя підприємства може бути негативна реакція партнерів з бізнесу, постачальників, кредиторів, банків, споживачів продукції на ті чи інші заходи, проведені організацією, і їх пропозиції. У цьому значенні показовими є всілякі реорганізації підприємства (організаційні, структурні, відкриття чи закриття підрозділів, філій, дочірніх фірм, їхнє злиття), часта і необґрунтована зміна постачальників, вихід на нові ринки, ризикована закупівля сировини і матеріалів й інші зміни в його стратегії. Іншою істотною ознакою, також контрольованою кредиторами, є зміна в структурі управління й атмосфері, що

панує у верхніх рівнях управління. Крах організацій, фірм чи підприємств, як правило, починається з конфліктів у вищому керівництві.

2. Ознаки прийдешньої кризової ситуації включають також характер змін фінансових показників діяльності підприємства, своєчасність і якість представлення фінансової звітності і проведення аудиторських перевірок. Предметом ретельного спостереження тут є:

- затримки з наданням бухгалтерської звітності і її якість, що може свідчити або про свідомі дії, або про низький рівень кваліфікації персоналу. У всякому разі і те й інше може говорити фахівцю про неефективність фінансового управління;
- зміни в статтях бухгалтерського балансу з боку пасивів і активів і порушення певної їхньої пропорційності;
- збільшення чи зменшення матеріальних запасів, що може свідчити або про зацікавленість, або про можливу нездатність підприємства виконати свої зобов'язання з постачання;
- збільшення заборгованості підприємства постачальникам і кредиторам;
- зменшення доходів підприємства і падіння його прибутковості, знецінення його акцій, встановлення нереальних (високих чи низьких) цін на свою продукцію і т.д.

3. Ознаками, що насторожують, є також позачергові перевірки підприємства, обмеження його комерційної діяльності органами влади, скасування і вилучення ліцензії і т.д.

Необхідність антикризового управління визначається, у першу чергу, цілями і завданнями розвитку. Наприклад, виникнення кризових ситуацій в екології, що загрожують існуванню людини, її здоров'ю, змушує знаходити нові засоби антикризового управління.

Усю сукупність проблем можна представити чотирма групами.

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Це непроста справа - своєчасно побачити настання кризи, знайти її перші ознаки, зрозуміти її характер. Від цього залежить запобігання кризі. Але не

тільки від цього. Механізми запобігання кризі треба побудувати і запуснути в дію. І це теж проблема управління.

Але не всім кризам можна запобігти, багато які з них треба пережити, перебороти. І це досягається за допомогою управління. Воно вирішує проблеми життєдіяльності організації в період кризи, сприяє виходу з кризи і ліквідації її наслідків.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Це, насамперед, методологічні проблеми її життєдіяльності. У процесах їх вирішення формулюються місія і ціль управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Наприклад, в економічному антикризовому управлінні виникає необхідність визначення типів диверсифікованості виробництва чи проведення конверсії. Це вимагає додаткових ресурсів, пошуку джерел фінансування. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, безліч соціально-психологічних проблем.

Проблематику антикризового управління можна представити й диференціацією технологій управління (*третья група проблем*). Вона включає в загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу й оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує безліч обмежень за часом, кваліфікацією персоналу, методологією й організацією вирішення проблем в умовах кризового функціонування організації, недостатності інформації й ін. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій, що сприяють виводу організації з кризи.

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, що завжди супроводжує кризові ситуації.

Не можна упускати зі структури антикризового управління і проблеми інвестування антикризових заходів, маркетингу, а також проблеми банкрутства

і санації підприємств.

Антикризове управління складом своїх типових проблем відбиває ту обставину, що воно є особливим типом управління, яке володіє як загальними для управління рисами, так і неспецифічними його характеристиками.

2. Організаційно-економічні передумови антикризового управління

Кризова ситуація - переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якого вона піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування з боку цієї системи.

Можливість кризи визначається ризикованим розвитком, що виявляється в імовірності виникнення кризи, небезпеки кризових ситуацій, а така небезпека існує завжди.

Практика показує, що кризи не тільки можливі, вони відображають власні ритми розвитку кожної окремої організації, що часом не збігаються з ритмами загального розвитку чи розвитку інших організацій. Кожна організація має свій потенціал розвитку, свої умови його здійснення і підкоряється закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Тому вона знаходиться в стані визначеного відношення до загальних циклів економіки, маючи при цьому власні цикли і кризовий розвиток. Це можуть бути фактори зовнішні і внутрішні, загальні і специфічні.

Криза характеризує різкий перелом у чому-небудь, важкий перехідний стан. Стан кризи є нетиповим, тимчасовим. В економічному механізмі криза для підприємства може мати локальний прояв, наприклад, затримка постачання комплектуючих деталей, зриви планового графіка випуску продукції, відключення електропостачання і т.п.

Набагато більш небезпечна для підприємства його загальна криза, наслідки якої можуть бути важко передбачувані.

Основною особливістю кризової ситуації є те, що вона містить в собі небезпеку, загрозу руйнування виробничої системи. Тому успіх чи невдача менеджменту визначається ступенем готовності менеджера фірми до

потенційних загроз і кризових їх проявів, наявністю резервів, ступенем дублювання, рівнем компетенції і досвіду менеджерів, якістю профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління.

Наведений перелік може бути збільшений чи зменшений - не в цьому суть питання. Головне те, що основне завдання антикризового менеджменту полягає в недопущенні появи кризових ситуацій взагалі, а в крайньому випадку - в ефективній і швидкій його локалізації й усуненні. Витрати часу і засобів на завчасне створення резервних (ситуаційних) систем управління, підготовки антикризових заходів, створення необхідних резервів стають часто більш вигідними, ніж малоефективні поступові (часом помилкові) дії менеджерів з подолання кризи на основі попереднього досвіду, інтуїції й ентузіазму.

Звідси впливає ще одне завдання, у якому необхідно розглядати проблеми зменшення й оптимізації запасів матеріалів.

Крім того, сам керівник, менеджер, його особисті якості, стиль управління і психологічний клімат у колективі, що піддані змінам, можуть привести до помилкових рішень і дій. Тому, одним із завдань антикризового менеджменту є забезпечення гарних функціональних результатів - запланованих чи випадкових, за допомогою здорової організації (тобто колективу, що працює в сприятливій соціально-психологічній атмосфері).

З даної обставини стає очевидним формулювання головного **завдання антикризового менеджменту** соціотехнічних систем, що полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією й особистими якостями керівника (як суб'єкта управління), з урахуванням зрілості (компетентності, досвідченості) і готовності колективу до співробітництва.

Для глибокого розуміння суті розглянутого явища - **кризової ситуації** - було б дуже бажаним виявити *джерела* і *причини* її появи, а також фактори (хоча б основні), що найбільшою мірою впливають на організацію і її систему управління.

В узагальненому вигляді **джерелами кризових (проблемних) ситуацій**

можуть бути:

- природні явища;
- екологічні проблеми;
- виробничо-технічні (техногенні) процеси;
- державна і міжнародна політика;
- фінансово-економічна діяльність;
- соціально-психологічні відносини.

Причинами кризових (проблемних) ситуацій можуть бути фактори внутрішнього і зовнішнього походження.

Зовнішні:

- недостатній рівень наших знань про можливості попередження і подолання імовірної кризи;
- порушення чи нестійкість існуючих і нових соціально-політичних, господарських, економічних, культурно-психологічних утворень і механізмів;
- випадкові відхилення, прорахунки і помилки інженерного, конструкторського, управлінського чи політичного характеру;
- структурні зміни в суспільстві і зміни політичної властивості; соціальні потрясіння і заходи, проведені профспілковим рухом; міграція населення і становище на ринку робочої сили; нові відкриття і технології;
- зрив термінів постачання чи недопоставка сировини, матеріалів, комплектуючих виробів;
- промислове шпигунство і витік інформації, що становить комерційну таємницю фірми;
- дії засобів масової інформації і поширення компрометуючих слухів, інформації й інших матеріалів, що підривають імідж фірми; аварії, техногенні і стихійні лиха, а також інші катаклізми екстраординарного характеру; погодні умови.

Внутрішні:

- конфліктні ситуації виробничого і соціально-психологічного характеру;
- порушення правил охорони праці, техніки безпеки і пожежної безпеки;
- проміжні дії у відношеннях особистості й організації;
- зміна керівництва;
- розширення чи скорочення діяльності організації;
- звільнення чи прийом нових працівників;
- дії впливових осіб (що сприяють чи заважають роботі);
- поломки машин і аварії на виробництві;
- перевантаження, стреси, хвороби і відпустки працівників;
- стилі і методи керівництва колективом;
- помилкові дії керівництва у виробництві, соціальній політиці і т.д.

Прийнято вважати, що більшість зовнішніх факторів найчастіше носять об'єктивний характер, що не залежить від досліджуваної організації, а внутрішні фактори, як правило, піддаються компетентному управлінню. Однак це далеко не так. Негативний вплив деяких зовнішніх факторів можна якщо не цілком усунути, то, принаймні, зменшити. Наприклад, такі фактори, як «зрив термінів постачання чи недопоставка сировини, матеріалів, комплектуючих виробів», «промислове шпигунство і витік інформації, що становить комерційну таємницю фірми» і т.п.

Частина внутрішніх змінних, у свою чергу, можуть не цілком контролюватися керівництвом. Часто внутрішній фактор є щось «дане», що керівництво повинно перебороти у своїй роботі.

Внутрішні фактори, що породжують несподівані ситуації, з першого погляду не настільки помітні, але їх також не варто ігнорувати, як і зовнішні.

Фактори, що зумовлюють виникнення кризової ситуації, у загальному вигляді поділяються на *зовнішні* і *внутрішні*.

До **зовнішніх факторів**, на які фірма не може вплинути, відносять:

- розмір і структуру потреб населення;
- рівень доходів і нагромаджень населення (його купівельну спроможність);

- рівень цін і можливість одержання споживчого кредиту, що істотно впливає на підприємницьку активність;
- політичну стабільність і спрямованість внутрішньої політики держави;
- розвиток науки і техніки, що визначає всі складові процеси виробництва товару і його конкурентоспроможність;
- рівень культури, тобто звички і норми споживання, переваги одних товарів і негативне ставлення до інших;
- міжнародна конкуренція, при якій іноземні фірми в одних випадках виграють за рахунок дешевої сировини, а в інших - за рахунок вироблених технологій;
- наслідки економічного спаду, інфляції;
- різке зменшення державного замовлення й ін.

До *внутрішніх факторів*, що залежать від організації роботи самої фірми, відносять:

- напрямок і принципи її діяльності;
- ресурси і їх використання;
- якість і рівень використання маркетингу;
- виникнення збитків підприємства в зв'язку з незадовільною організацією роботи з ринком, неконкурентоспроможністю товарів, несвоєчасним відновленням асортименту товарної продукції;
- різке підвищення рівня витрат виробництва і збуту товарів у зв'язку з нераціональною структурою управління, численністю штату управління, застосуванням дорогих технологій, засобів і предметів праці і т. п.;
- зниження рівня культури виробництва і культури підприємства в цілому, включаючи кваліфікацію персоналу, технічний рівень виробництва, взаємини в колективі, його впевненість в ефективній роботі;
- відсутність стимулів до праці у персоналу підприємства й ін.

Наведений перелік причин і факторів можна, звичайно, продовжити, їх поділ на зовнішні і внутрішні - дуже відносний. Глибина і ступінь впливу

факторів на утворення тих чи інших ситуацій різні, природа виникнення носить також різнобічний характер.

Багато негативних явищ можна передбачати і на цій основі усувати їх, а ті, які не підлягають усуненню, можуть бути зменшені чи організація буде готова до їх появи шляхом добре поставленого управління людьми і комунікаціями. Важливість «людського капіталу», «людських відносин» важко переоцінити, що особливе значення має в антикризовому менеджменті, коли роль людського фактора зростає багаторазово.

Поведінка людей у проблемних ситуаціях - найважливіший аспект антикризового менеджменту. Реакція колективу, реакція керівництва на ті чи інші обставини, сторони виробничої діяльності

підприємства в період назрівання, прояву, ліквідації і післякризового управління - це саме ті питання, які необхідно враховувати в першу чергу.

Важливою обставиною є також взаємини в колективі, непередбачена поведінка персоналу, тобто те, що в просторіччі називають «фокусами», дії впливових осіб, вдалими чи невдалими роздачами нагород чи навпаки, - покарань.

В управлінні можуть відбутися **кризи** будь-якого характеру:

- переміщення посадових осіб;
- падіння курсу іноземної чи національної валют;
- виробництво ліків з руйнівним побічним ефектом;
- поява на ринку конкуруючого продукту, що змітає всі інші, стаючи лідером;
- нововведення, завдяки якому продукт виходить з моди;
- нечесний керівник, через якого дурна слава про компанію попадає на сторінки газет;
- пожежа чи повінь;
- перехід головних співробітників управління в конкуруючу організацію і т.д.

Кризова ситуація може привести до наступних негативних наслідків (особливо у випадку ліквідації підприємства):

- до втрати працівниками робочих місць і загострення в цьому зв'язку

соціальної напруженості в суспільстві;

- до втрати кредиторами підприємства (банками, інвестиційними компаніями, фондами, державним бюджетом і т.п.) значних засобів, вкладених у підприємство;
- до розпилення й омертвіння неліквідного майна, внаслідок того, що, часом, ліквідатори не можуть знайти йому покупців.

Однак, можна виявити і позитивні моменти цього явища:

- закриття нерентабельних виробництв, що приводить до зниження витрат і підвищення ефективності суспільного виробництва;
- вивільнення ресурсів, залучених у неконкурентоспроможне виробництво;
- ротація управлінського персоналу, що забезпечує ріст кваліфікації, посилення завзятості, зацікавленості менеджерів і робітників у кінцевих результатах своєї діяльності;
- придбання досвіду і формування ефективної інвестиційної політики підприємств, що здійснюють ці інвестиції.

Будь-які управлінські ситуації, у тому числі й кризові, є відображенням ходу і результатів виробничих, науково-технічних, економічних й інших процесів організаційно-економічного характеру. Можливість виявлення їхніх характеристик, в принципі, досяжна і залежить, у першу чергу, від виду конкретного виробництва, його галузевої приналежності і продукції, що випускається, і, звичайно ж, від рівня знань, досвіду і компетенції керівників.

Іншими словами, є дуже значні труднощі і розходження між теорією, аналітичною процедурою одержання повного набору ситуацій і евристичною процедурою їхнього розпізнавання в процесі управління, тому вкрай важливо, у першу чергу, виявити взаємодію керуючої і керованої підсистем в організації як головного елемента антикризового управління.

3. Функціональний менеджмент і необхідність антикризового управління

Виникаючі в практиці управління завдання за своєю суттю є або

функціональними, або ситуаційними (антикризовими).

Функціональні (стабільні) завдання визначаються сформованим поділом праці у виробництві й в управлінні.

Ситуаційні завдання є наслідком порушень взаємодії спеціалізованих підсистем і елементів організації під впливом дестабілізуючих факторів виробництва.

Наявність двох класів завдань в управлінні цілком закономірно: будучи соціально-економічними системами, вони не можуть бути описані лише стабільними характеристиками. Занадто складними і різноманітними є сучасні завдання й об'єкти управління, занадто мінливе внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

Головною є та обставина, що виробничим підприємством, що розвивається як цілеспрямована система, неможливо ефективно управляти, якщо вона має лише жорстко спеціалізовану структуру і постійно повторювані види робіт з управління.

Динамічність виробничої організації, її здатність реалізувати мінливі цілі управління можуть бути забезпечені тільки наявністю і взаємодією двох елементів структури управління. Отже, адаптивність виробничого підприємства може бути забезпечена лише доповненням існуючого механізму функціонування елементами ситуаційного типу, що забезпечують організаційно, економічно, технічно можливість розв'язання комплексу виникаючих проблем. Інакше кажучи, частина елементів системи управління повинна формуватися, виходячи з процесів функціональної спеціалізації управлінських робіт, а інша частина повинна мати проблемно-орієнтований (антикризовий) характер. Причому антикризові елементи організації можуть формуватися і як тимчасові. При цьому неправильно було б думати, що ситуаційне управління носить лише поточний, оперативний характер.

Поняття оперативності дуже відносне: те, що для системи управління більш високого рівня ієрархії є оперативною проблемою, для підлеглої виробничої структури може мати перспективний, стратегічний характер.

Поточні проблеми інноваційного управління, як правило, є стратегічними для виробничого менеджменту.

У свою чергу, характер проведення стратегічних змін сьогодні, можливо, також піддадуть ситуаційним випробуванням, що, безумовно, позначиться на підприємстві в перспективі. Тому кризові ситуації виникають на всіх етапах і стадіях управління і носять взаємозалежний характер. Рішення тих чи інших управлінських проблем, значною мірою, залежить від їхніх формулювань, що у загальному вигляді можна назвати *суб'єктивними й об'єктивними*. Часто **суб'єктивні проблеми** нижчого рівня виступають як об'єктивні для вищого рівня.

Об'єктивні проблеми - це, по суті, те, що необхідно розглянути суб'єкту управління для ухвалення рішення. У випадку перевищення допустимих відхилень функціонування системи від запланованого графіка, тобто реакції блоку «функції управління» (де спрацювала функція контролю), управління відбувається за ситуаційною схемою антикризового управління.

Перевищення допустимих відхилень від заздалегідь визначених меж означає, що виробнича система виходить з «норми» і вступає в якусь фазу, небезпечну для підприємства, з яким функціональними заходами регулюючого і координуючого характеру не справитися.

Необхідні заходи кардинального впливу, здатні переломити небезпечну ситуацію, що наступила, не давати їй розвиватися і, по можливості, повернути порушене виробництво на запланований шлях.

У загальному випадку, *розвиток кризової ситуації, відповідно до даної схеми, може відбуватися за трьома варіантами*.

Перший варіант. Завдяки своєчасним і рішучим заходам розвиток ситуації, що руйнує систему, припинено, а потім ціною певних зусиль повернуто на запланований шлях досягнення мети фірми, тобто, відновлений статус-кво виробничо-економічного механізму системи.

Другий варіант. Розвиток ситуації прийняв кризовий характер. Можливі засоби його ліквідації не принесли належного результату чи недостатні, чи ж взагалі не мають економічного, технічного чи технологічного змісту

стабілізації запланованого виробництва. Система функціонування підприємства ще не зруйнована, але вже носить небезпечний, надзвичайний (чи на грані цього) характер, і керівництво приймає рішення переходу виробництва чи цілком фірми на новий шлях, що дає системі якісно новий стан, відмінний від колишнього. Цей новий стан може зажадати розробки нових планів, стандартів, але дає, у загальному випадку, сприятливий результат.

Третій варіант. Найбільш несприятливий результат для підприємства настає тоді, коли всі зусилля антикризового характеру не спрацювали і надзвичайні заходи з порятунку підприємства не принесли бажаних результатів.

Криза прийняла необоротну руйнівну форму і привела підприємство до повного розвалу чи банкрутства. Представлені сценарієм розвитку ситуації антикризового управління носять гіпотетичний характер і мають потребу в деталізації і конкретизації ряду положень, що можуть бути розглянуті після деяких передумов, міркувань й аналізу на базі пропонованої концепції антикризового менеджменту.

Розвиток будь-якого виду управління повинен супроводжуватися підвищенням його ефективності. В свою чергу, підвищення ефективності управління визначається ростом його потенціалу, тобто можливістю позитивних змін, наявністю необхідних ресурсів й умов їхнього використання. У тенденціях зміни потенціалу й ефективності управління також криються небезпеки кризи. Антикризове управління так само, як і будь-яке інше, може бути малоефективним чи більш ефективним.

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації чи позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Важко оцінити таку ефективність у точних розрахункових показниках, але побачити її можна при аналізі і загальній оцінці управління, його успішності чи прорахунків. Але й при підготовці звичайних менеджерів належить велику увагу приділяти розвитку здібностей до управління в критичних ситуаціях.

4. Особливості прогнозування та планування в антикризовому управлінні

Прогнозування, як відомо, є однією з функцій управління, що дозволяє передбачати можливість появи несприятливих виробничих ситуацій. *Особливістю появи проблемної ситуації* є та обставина, що вона несе в собі небезпеку, погрозу руйнування виробничої системи. Тому успіх чи невдача ситуаційного менеджменту визначаються ступенем готовності керівника фірми до потенційних погроз і кризових їхніх проявів, наявністю резервів, ступенем дублювання, рівнем компетенції і досвіду лідерів, якістю профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління і якістю реалізацій функцій менеджменту.

З одного боку, прогнозування дозволяє передбачити можливість появи проблемних ситуацій і вжити превентивних заходів, а з іншого, з появою небажаних подій, ідентифікувати їх і виявити ступінь і глибину розвитку кризи з метою вироблення рішення з його ліквідації.

На стадії стратегічного, інноваційного і тактичного (виробничого) планування функція прогнозування звичайно передує плануванню і може іноді впливати з нього (при необхідності). З появою проблемної (кризової) ситуації виникає потреба спрогнозувати хід її розвитку (глибину і тривалість), виконати прогноз витрат і результатів, тобто виявити доцільність і спрямованість заходів для ліквідації погрози небезпеки існуванню фірми. І, нарешті, при ухваленні рішення з виходу з виниклої ситуації є дуже важливим спрогнозувати ті наслідки (економічного, політичного, екологічного характеру), що очікують фірму після виходу її з кризи.

Таким чином, *функція прогнозування в антикризовому менеджменті* займає одне з ведучих місць і її виконання повинне здійснюватися висококваліфікованими фахівцями різного профілю - системними аналітиками, економістами, менеджерами і т.п.

З огляду на ієрархічну природу виникнення і розвитку ситуацій, з метою

адекватного відображення функціонування виробничої організації необхідне формування набору ієрархічно пов'язаних моделей управлінських ситуацій. *При формуванні системи моделей можна використовувати три види стратегій.*

Стратегія «знизу нагору» допускає моделювання процесів виникнення ситуації, починаючи з нижнього рівня виробничої технології, тобто розробку моделей найпростіших окремих технологічних процесів з наступним їхнім ув'язуванням і переходом до моделювання більш високих рівнів виробничої ієрархії. *Стратегія «зверху вниз»* вимагає, насамперед, формування моделей ситуацій вищого рівня управління, а лише потім їхнього розукрупнення і деталізації до рівня окремих технологічних процесів. І, нарешті, третя стратегія формування моделей допускає одночасне створення *комплексу моделей як зверху, так і знизу.*

Вона вимагає особливої уваги єдності моделей і сумісності всіх рівнів ієрархії.

У той же час, слід зазначити, що характер функціонування соціально-економічних систем докорінно відрізняється від функціонування технічних систем. Ця відмінність полягає, насамперед, у здатності соціально-економічних систем самостійно формувати мету. Виходячи з цього, причинно-наслідкові зв'язки виникнення і розвитку управлінських (включаючи технологічні й інші) ситуацій тут істотно інші. Справа в тім, що виробничі організації - відкриті системи, що розвиваються, ефективність функціонування яких тісно пов'язана з можливістю адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, які міняються. Ця позиція повинна забезпечуватися можливістю проектування динамічних структур і процесів управління.

Успіх менеджменту проблемних ситуацій визначається ступенем готовності фірми до потенційних загроз криз і їхнього прояву, наявністю резервів, рівнем підготовки менеджерів і ступенем профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління. Витрати часу і засобів на завчасне створення резервних систем управління, підготовку антикризових

заходів, створення необхідних резервів стають часто більш вигідними, ніж малоефективні поспішні дії менеджерів з подолання кризи на основі попереднього досвіду, інтуїції й ентузіазму.

Відповідно до викладеного судження, ***підсистема антикризового менеджменту повинна включати:***

- постійний моніторинг за зовнішньою і внутрішньою обстановкою. Причому зовнішні погрози з боку держави, конкурентів, злочинних елементів є найбільш небезпечними і можуть привести до повного руйнування підприємств, фірм, організацій. Цей фактор повинен бути пріоритетним в оцінці зовнішньої обстановки; розробок заходів для зниження зовнішньої вразливості фірми;
- створення дублюючих організаційних форм управління, яке дозволяє підприємству оперативно перекинути вільні фінансові засоби і перевести туди працюючих;
- підвищення гнучкості всередині фірми. Наприклад, структурної, за рахунок забезпечення всередині підприємства дивізійної структури, дочірніх підприємств, а також малих підприємств шляхом виділення їх з великих;
- розробку підготовчих планів при виникненні проблемних ситуацій і проблем, здійсненні попередніх заходів для їхнього забезпечення. До таких заходів, насамперед, варто віднести створення страхових фондів, стратегічних резервів фінансових і технічних засобів, комплектування групи ситуаційного управління з кращих менеджерів у разі потреби розв'язку проблемних ситуацій;
- впровадження планів практичних заходів при виникненні кризової ситуації.

У цих умовах ***менеджер повинен володіти:***

- умінням оперативно налагоджувати роботу окремих груп і фахівців для виконання поставлених завдань;
- приймати ризикові і нестандартні рішення у випадку відхилення розвитку ситуацій від допустимого ходу подій;
- координувати дії всіх учасників і постійно контролювати хід виконання

заходів і їхніх результатів.

Очевидно, що немає особливої необхідності глибоко розглядати дану проблему, а варто обмежитися лише основними поняттями. Насамперед, відзначимо, що *функціональні методи* управління базуються на звичайних планах діяльності підприємства. *Ситуаційні антикризові методи* управління спираються на адаптивні плани, що враховують можливість появи проблемних ситуацій, передбачення їх, заходи для їхнього запобігання й управління виробництвом з появою кризових і надзвичайних обставин.

Антикризові плани й антикризове управління за ними виробляється безпосередньо з появою кризових чи надзвичайних обставин. Інакше кажучи, планування здійснюється в період початку, розгортання, настання проблемних ситуацій і пов'язане з їхньою ліквідацією чи переходом у новий стан. Однак, при цьому адаптивні плани розробляються в обов'язковому порядку. При цьому можливі ситуації негативної властивості обов'язково прогнозуються, а наслідки - аналізуються й оцінюються.

Таким чином, складання адаптивних планів стає доцільною і необхідною дією, що знаходиться в компетенції керівника.

Адаптивні плани (їх ще іноді називають альтернативними) повинні відбивати прогнозовані варіанти розвитку подій у якісному і кількісному вираженні і являють собою альтернативи дій (системних методів) з досягнення поставлених цілей.

Особливістю адаптивних планів роботи фірми є та обставина, що вони повинні у своєму складі містити наступні варіанти розвитку ситуацій:

- варіанти, коли можна ввійти в запланований графік шляхом ефективних дій керуючого за рахунок визначеного росту витрат;
- варіант плану, на основі якого антикризове управління приводить до прийнятних позитивних результатів;
- варіант прийняття альтернативи, що відрізняється від основної і спрямованої на досягнення нової мети, що задовольняє фірму при настанні тих чи інших кризових ситуацій.

Процес розробки адаптивних планів містить наступні етапи:

- аналіз діяльності фірми і зовнішнього середовища організації;
- виявлення проблем фірми на основі аналізу роботи підприємства за звітний період;
- виділення головної проблеми і постановки цілей;
- прогнозування (коротко- і довгострокове);
- вибір методів і можливих альтернатив досягнення цілей підприємства;
- визначення можливих ТЕП для кожного варіанта дій (2-3 найбільш ймовірних);
- визначення можливих затрат (витрат) на розробку того чи іншого плану (варіанта);
- розробка альтернативних (адаптивних) планів і їхнє забезпечення;
- ситуаційний менеджмент на базі складених варіантів адаптивних планів і шляхів їхньої реалізації.

Необхідно також мати на увазі можливість і ймовірність складання і реалізації одноразових планів, що складаються в період життя проблемної ситуації.

В адаптивних планах повинна приділятися серйозна увага соціально-психологічним факторам, питанням мотивації, інформаційному забезпеченню і системі їх проходження (комунікаціях).

Тільки комплексне розв'язання поставлених завдань дозволить підприємствам ефективно функціонувати в умовах стратегічних і тактичних несподіванок.

5. Фактори і принципи антикризового управління

Антикризове управління так само, як і будь-яке інше, може бути малоефективним чи більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення чи локалізації позитивного використання кризи в зіставленні з витраченими на це ресурсами. Важко оцінити таку ефективність у точних розрахункових

показниках, але побачити її можна при аналізі і загальній оцінці управління, його успішності чи прорахунків.

Можна виділити *основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління*. Їх розуміння і диференціація допомагають його аналізувати й успішно здійснювати.

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.

У даному випадку мається на увазі не тільки загальний професіоналізм управління, що, безумовно, необхідний, але й ті професійні знання і навички, що відображають особливості антикризового управління. Такий професіоналізм народжується в процесах спеціального навчання, цілеспрямованого акумулювання досвіду і розвитку мистецтва управління в критичних ситуаціях.

В останні роки в Україні стали приділяти більше уваги спеціалізованій підготовці антикризових керівників, що здатні виводити підприємство з кризи з найменшими втратами. Їхня професійна підготовка орієнтована на кризові ситуації.

Але й при підготовці звичайних менеджерів необхідно велику увагу приділяти розвитку здібностей до управління в критичних ситуаціях. Антикризове управління повинно стати необхідним елементом будь-якого управління: стратегічного, креативного, виробничого, екологічного, фінансового й ін.

2. Мистецтво управління, дане природою і придбане в процесі спеціальної підготовки, варто виділити особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління. У багатьох кризових ситуаціях індивідуальне мистецтво управління є вирішальним чинником виходу з кризи чи його пом'якшення. Тому для антикризового управління особливо важливо проводити психологічне тестування менеджерів, відбирати такі особистості, що здатні чуйно реагувати на наближення кризи й управляти в екстремальних ситуаціях.

3. Методологія розробки ризикованих рішень. Така методологія повинна бути створена й освоєна, тому що вона значною мірою визначає такі якості

управлінських рішень, як своєчасність, повнота відображення проблеми, конкретність, організаційна значимість. Ці властивості мають особливе значення в антикризовому управлінні.

Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій. Ці фактори не можуть не впливати на ефективність антикризового управління. Бачення майбутнього, і не суб'єктивне, а засноване на точному, науково обґрунтованому аналізі, дозволяє постійно тримати в полі зору всі прояви кризи, що наближається чи проходить.

4. Важливим фактором ефективності антикризового управління є також корпоративність, що в організації чи фірмі може виявлятися в різному мірі. **Корпоративність** - це розуміння і прийняття всіма працівниками цілей організації, готовність самовіддано працювати для їхнього досягнення, це особливий вид інтеграції всіх ділових, соціально-психологічних і організаційних відносин, це внутрішній патріотизм і ентузіазм.

Корпоративність є надійною опорою антикризового управління. Але вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління.

5 Лідерство також входить у сукупність факторів ефективного антикризового управління. Але не всяке лідерство. Існує безліч його відтінків і модифікацій. Лідерство визначається не тільки особистістю менеджера, але й сформованим стилем роботи, структурою персоналу управління, що зміцнилося довірою до менеджера, авторитетом влади, впевненістю.

Опора на лідерство може зіграти вирішальну роль у подоланні кризи чи її пом'якшенні. Але для цього необхідний пошук і проектування лідерства. Це звучить незвичайно, але буде зрозумілим, якщо мати на увазі, що лідерство - це не тільки особистість менеджера, але й характеристика всієї системи управління, характеристика організації управління.

6. Особливу роль в ефективності антикризового управління відіграють **оперативність і гнучкість** управління. У кризових ситуаціях часто виникає потреба у швидких і рішучих діях, оперативних заходах, зміні управління за

ситуаціями, що складаються, адаптації до умов кризи. Інерційність у цьому випадку може відігравати негативну роль.

7. **Стратегія і якість антикризових програм.** У багатьох ситуаціях можлива потреба в зміні стратегії управління й у розробці спеціальних програм антикризового розвитку. Якість програм і стратегічних установок можуть бути різними. Від цього не може не залежати антикризове управління.

8. Окремим пунктом варто виділити **людський фактор**. В певній мірі він відображає фактори корпоративності і лідерства, мистецтва управління. Але для антикризового управління необхідно мати на увазі, що існує поняття **антикризової команди** - найближчих помічників антикризового менеджера, що можуть користуватися його особливою довірою і здатні узгоджено і цілеспрямовано здійснювати програму антикризового управління. Так само працює людський фактор і в антикризовому управлінні.

9. Значним фактором ефективності антикризового управління є **система моніторингу кризових ситуацій**. Вона являє собою спеціально організовані дії з визначення ймовірності і реальності настання кризи і необхідні для її своєчасного виявлення і розпізнавання.

Важливою обставиною для менеджменту є знання про кризу, її характер, можливі прояви у життєдіяльності системи, що є основою для розробки заходів щодо запобігання чи пом'якшення негативних і посилення позитивних наслідків. Для цього необхідні (розгляд антикризового управління виробляється в технологічних категоріях) знання про те, на якому етапі життєвого циклу знаходиться система, який вид перехідного періоду очікується (може бути в окремих випадках сукупність видів) і якої глибини процеси прогнозуються.

При наростанні складності виробництва управління у своєму розвитку повинен випереджати розвиток виробництва. Тільки тоді воно може бути ефективним. Це вимагає реконструкції управління, і це природно поведе за собою його ускладнення у функціональному, організаційному, мотиваційному, інформаційному відношенні, зажадає професіоналізації управління, нових знань.

Тому, чим ми більше будемо знати про процеси антикризового управління, його технології, тим ефективніше буде відбуватися саме управління, тим стійкіше будуть працювати наші вітчизняні підприємства.

Тема 9. Оцінка вартості бізнесу

- 1. Особливості оцінки вартості бізнесу**
- 2. Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу**
- 3. Методи результатного підходу до оцінки вартості бізнесу**
- 4. Методи оцінки вартості бізнесу, що базуються на порівняльному підході**

1. Особливості оцінки вартості бізнесу

Оцінка вартості бізнесу – це акт чи процес формування точки зору оцінювача та підрахунку вартості бізнесу, цілісного майнового комплексу, або пов'язаних з ним прав [21, с. 189].

Основні етапи оцінки вартості бізнесу наведено на рис. 9.1.

Виходячи з мети та характеру розрахунків, прийнято вирізняти внутрішню та зовнішню оцінку вартості бізнесу. Перша з них реалізує цільові орієнтири менеджменту підприємства (власників) шляхом обліку вартості усіх внутрішніх елементів виробничо-комерційної системи підприємства. Зовнішня оцінка передбачає врахування впливу зовнішніх (ринкових) чинників на вартість підприємства, виходячи з доступної широкому загалу господарської інформації.

2. Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу

Простий балансовий метод – вартість бізнесу визнається рівною різниці між активами та пасивами фірми.

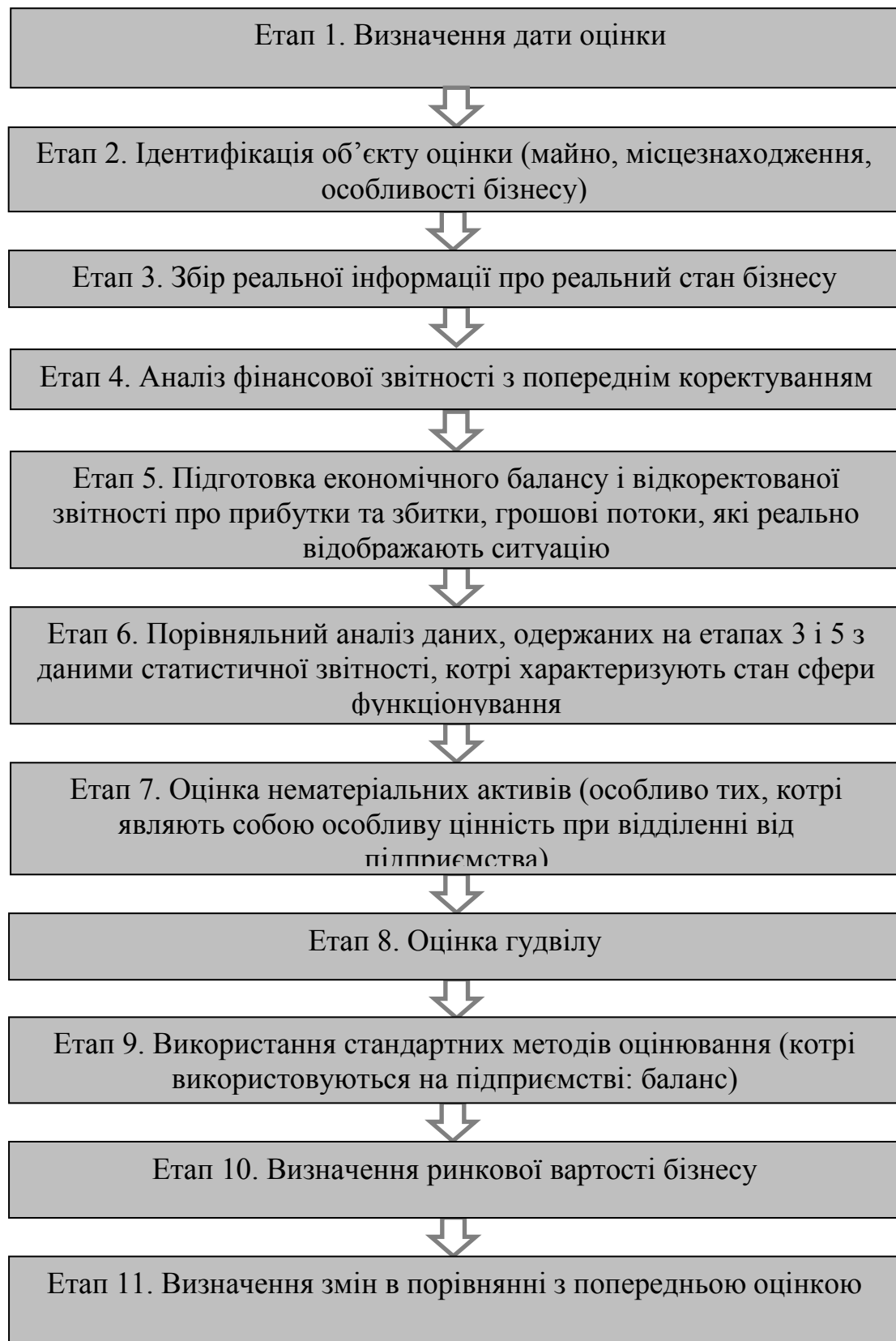


Рис. 9.1. Основні етапи оцінки вартості бізнесу

Використання даного методу передбачає порівняння суми (вартості) майна підприємства (активів) та суми його зобов'язань (пасивів).

Алгоритм визначення вартості бізнесу відповідно до даного методу включає такі етапи:

- 1) Визначення дати оцінки. Збір, систематизація та гармонізація облікової звітності щодо активів підприємства (формування підсумкових вартісних показників шляхом агрегації первісних облікових даних, отриманих у ході інвентаризації об'єктів цілісного майнового комплексу).
- 2) Узгодження дати оцінки, збір, систематизація та гармонізація облікової звітності щодо пасивів підприємства (вартісна оцінка зобов'язань відповідно до прийнятих та законодавчо закріплених методів системи обліку).
- 3) Визначення вартості бізнесу як суми власного капіталу підприємства, що розраховується як різниця між обліковою вартістю майна підприємства та розміром його зобов'язань [21, с. 190].

Поданий алгоритм є найпростішим, але й найменш точним. Визначена на його основі вартість бізнесу лише відтворює розмір власного капіталу, витраченого для створення об'єкта оцінки, і не враховує досвід, поточний стан і перспективи його діяльності, повністю ігноруючи ринкові фактори.

Цей метод використовується як поверхневий діагностичний інструмент оцінки за умови відсутності достовірної інформації щодо специфіки і характеру діяльності підприємства

Метод регулювання балансу – вартість бізнесу визначається шляхом підсумування реальної вартості усіх компонентів цілісного майнового комплексу підприємства з вирахуванням сум його зобов'язань (боргів).

Особливістю даного методу оцінки є використання не облікових величин елементів виробничо-комерційної системи підприємства, а їх скоригованих вартостей. При цьому розрахунки проводяться за цінами останньої купівлі майна чи іншого обґрунтованого моменту часу. *Визначення вартості бізнесу проводиться за такими етапами:*

- 1) Визначення реальної вартості основних засобів підприємства, шляхом

коригування їх балансової вартості залежно від їх відновної вартості на момент оцінки.

- 2) Оцінка вартості земельної ділянки у ринкових цінах, сформованих на момент оцінки, враховуючи витрати на її поліпшення та благоустрій.
- 3) Визначення реальної вартості виробничих запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції, переглядаючи бухгалтерські величини та переоцінюючи вартість понаднормативних чи влєжаних запасів. Оцінка реальної вартості дебіторської заборгованості, враховуючи ймовірність та відсоток її погашення.
- 4) Визначення чистого залишку заборгованості підприємства шляхом коригування довгострокової, середньострокової та поточної кредиторської заборгованості на основі переоцінки вартості боргових фінансових пакетів.
- 5) Визначення вартості бізнесу шляхом зменшення скоригованої вартості майна підприємства на скориговану суму його зобов'язань.

Даний метод переобтяжений такими ж недоліками, як і попередній, але отримані з його допомогою результати вважаються більш точними, хоча й потребують більших витрат часу та ресурсів.

Метод вартості заміщення – вартість бізнесу визначається способом підрахування вартості створення ідентичного цілісного майнового комплексу у поточних цінах, який має аналогічну корисність для власників, але сформований відповідно до сучасних стандартів та вимог.

Даний метод можна вважати ще однією модифікацією описаних вище витратних методик. Але на відміну від методу регулювання балансу він передбачає визначення вартості заміщення об'єкта оцінки.

При цьому під вартістю заміщення слід розуміти мінімальну вартість аналогічного нового підприємства, ідентичного з оцінюваним за функціональними, експлуатаційними чи конструктивними параметрами, але створеного відповідно до сучасних цін та нових якісних вимог.

Метод ліквідаційної вартості – вартість бізнесу дорівнює сумі коштів,

яка може бути реально отримана при його ліквідації (продажу), або сумі ліквідаційних вартостей усіх видів майна підприємства. Визначається три види ліквідаційної вартості бізнесу: упорядкована, примусова і кінцева.

Даний метод використовується за умови ліквідації суб'єкта господарювання, або коли грошові потоки від його операційної діяльності несуттєві (чи взагалі набувають негативного значення); при фінансуванні підприємства-боржника; при фінансуванні проектів реструктуризації чи санації тощо. Він базується на визначенні суми коштів, які можуть бути отримані за умови ліквідації (продажу) підприємства (при роздільному продажу його активів) на конкретну дату. Вважається, що ліквідаційна вартість підприємства як цілісного майнового комплексу менша, ніж при роздільному розпродажу його активів.

Виокремлюють такі *види ліквідаційної вартості підприємства (бізнесу)*:

- *упорядковану* – сума коштів, що може бути отримана при «розумному» розпродажу активів, тобто протягом не більше двох років зі спробою встановлення максимальної ціни
- *примусова* – формується за умови максимально швидкого проведення комерційних угод щодо купівлі-продажу активів підприємства. Незалежно від того чи вигідно це у поточному періоді
- *кінцева* – сума витрат власника (інвестора) на знищення, ліквідацію активів підприємства на місці. Як правило, вона має негативне значення, оскільки оцінює додаткові витрати на фізичне знищення об'єкта

Алгоритм розрахунку:

- 1) Розробка календарного графіка ліквідації кожного виду активів підприємства з метою максимізації прибутків (при вирахуванні всіх зобов'язань підприємства).
- 2) Визначення поточної вартості активів, ураховуючи витрати на їх ліквідацію. Розрахунок проводиться одночасно з перевіркою балансових показників шляхом інвентаризації майна на дату оцінки.
- 3) Коригування поточної вартості активів, ураховуючи обов'язкові платежі та

державні збори (податки). Отримана таким чином вартість активів дисконтується на відповідну дату оцінки.

- 4) Визначення вартості зобов'язань (боргів) підприємства та її приведення на дату оцінки за допомогою дисконтних множників.
- 5) Вирахування з поточної вартості активів підприємства суми витрат на ліквідацію об'єкта та приведеної вартості його боргів, а потім формування ліквідаційної вартості.

Метод чистих активів – вартість бізнесу визначається шляхом вирахування зі скоригованої вартості активів підприємства скоригованої вартості його пасивів. Коригування полягає у ціновому приведенні чи нормалізації бухгалтерської звітності.

Розрахунок вартості бізнесу методом чистих активів включає кілька етапів:

- 1) Оцінка нерухомості підприємства за обґрунтованою ринковою вартістю.
- 2) Визначення обґрунтованої ринкової вартості машин та обладнання.
- 3) Ідентифікація та оцінка ринкової вартості нематеріальних активів.
- 4) Визначення ринкової вартості короткострокових і довгострокових вкладень передбачає розрахунок поточної вартості облігацій, оцінку пакета простих і привілейованих акцій.
- 5) Визначення поточної вартості товарно-матеріальних запасів, ураховуючи прийняту практику обліку.
- 6) Ринкова оцінка дебіторської заборгованості залежно від імовірності її погашення, виокремлюючи безнадійну, перспективну та гарантовану.
- 7) Оцінка витрат і доходів майбутніх періодів за умови існування реальної можливості отримання кінцевого позитивного фінансового результату.
- 8) Приведення зобов'язань підприємства до поточної вартості.
- 9) Визначення вартості власного капіталу (як вартісної оцінки бізнесу) шляхом вирахування з обґрунтованої ринкової вартості активів поточної вартості усіх зобов'язань [21, с. 193].

Даний метод застосовується, коли очікується, що фірма володіє значними

матеріальними активами, а також буде функціонувати у найближчому майбутньому.

Метод накопичення активів – вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю усіх активів підприємства та ринковою вартістю усіх його пасивів (зобов'язань) у по-елементному розрізі.

У даному випадку проводиться процедура нормалізації бухгалтерської звітності, яка має певну специфіку – коригування вноситься до статей останнього дня перед датою оцінки балансу. Після коригування показників бухгалтерської звітності слід провести загальний аналіз фінансово-економічного стану підприємства, що дає змогу внести додаткові поправки у розрахункову величину вартості бізнесу. Проводять загальний опис підприємства, економічний огляд сфери бізнесу (галузі промисловості), аналіз локальних характеристик бізнесу. Особлива увага приділяється вивченню системи взаємозалежних показників, що дають змогу створити комплексну картину минулого та поточного розвитку підприємства. На закінчення проводиться дослідження найістотніших факторів впливу на вартість бізнесу залежно від рівня можливості управління ними, описуються активи (майно) підприємства, що передбачає створення переліку всіх видів майна і наявних майнових та суміжних прав щодо їх використання. Потім визначають вартість бізнесу та формують звіти про оцінку.

Отже, методи витратного підходу мають велике значення в оцінці вартості бізнесу.

3. Методи результатного підходу до оцінки вартості бізнесу

Метод прямої капіталізації доходів – вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості майбутніх грошових потоків від його використання, що можуть бути капіталізовані учасниками (власниками).

Даний метод використовується у процесі експрес-діагностики ринкової вартості бізнесу та передбачає виявлення джерел і розмірів чистого доходу, визначення ставки капіталізації.

Використання коефіцієнтів капіталізації дещо обмежене внаслідок значних коливань рівня прибутковості різних сфер бізнесу, а також сучасних ринків, коли рентабельність діяльності підприємств всередині окремої сфери коливається сильніше, ніж між підприємствами різних галузей.

Метод дисконтування грошового потоку – вартість бізнесу дорівнює теперішній вартості грошових потоків, генерованих кожним його компонентом, з урахуванням відмінностей у рівнях дисконтів [29, с. 261].

Дає змогу оцінити вартість бізнесу з огляду на перспективи його розвитку. Він базується на постулаті, що потенційний інвестор платить не за набір засобів праці, команду працівників, сукупність прав на інтелектуальну власність і т.п., а за кінцевий потік коштів (капіталу). Такий метод оцінки не використовується за умови систематичної збитковості діяльності підприємства, а також під час оцінювання нових видів бізнесу (підприємства).

Метод оцінки вартості бізнесу на базі опціонів – це модифікація стандартного методу дисконтування грошових потоків, але з урахуванням можливості зміни стратегічних орієнтирів та ухвалення нових управлінських рішень у міру надходження додаткової інформації [21, с. 195].

Особливо корисною така технологія оцінки є у випадку, коли необхідно визначити вартість стратегічної та оперативної гнучкості виробничо-комерційної системи. Слід пам'ятати, що опціони можуть бути включені до балансу підприємства як у вигляді активів, так і у вигляді пасивів. Опціони на стороні активів забезпечують гнучкість та створюють додаткову вартість бізнесу тільки за умови перевищення їхніх економічних результатів над витратами щодо укладення та виконання. Опціони на стороні пасивів справляють істотний вплив на показник середньозважених витрат на капітал. З метою систематизації опціонів на стороні активів пропонують *таку класифікацію*:

- опціони на припинення діяльності
- опціони на відстрочку розвитку
- опціони на розширення

- опціони на скорочення
- опціони на зміну діяльності (диверсифікацію)

Метод економічного прибутку – вартість бізнесу визначається шляхом множення суми інвестованого капіталу на ставку економічної рентабельності. Яка дорівнює різниці між рентабельністю інвестованого капіталу і середньозваженими витратами на його залучення та використання.

Перевага методу економічного прибутку над методом дисконтування грошового потоку у тому, що сам показник економічного прибутку дає змогу оцінити результати діяльності фірми в окремо взятому році, у той час як чистий грошовий потік не дає такої можливості.

Метод додаткових доходів – вартість бізнесу визначається шляхом урегулювання балансу підприємства та оцінки можливостей отримання доходів від його використання

Це модифікація методу дисконтування грошових потоків. Він визначає вартість бізнесу на основі порівняння середньої дохідності (прибутковості) в окремій галузі та дохідності участі капіталу у конкретному бізнес-проекті. Розрахункова вартість бізнесу дорівнює сумі ринкової приведеної вартості середньорічного капіталу та приведеної вартості капіталізованого за певний період надлишкового доходу від діяльності підприємства.

Таким чином, методи результативного підходу також мають велике значення в оцінці вартості бізнесу.

4. Методи порівняльного підходу до оцінки вартості бізнесу

Метод мультиплікаторів – вартість бізнесу оцінюється на основі визначених коефіцієнтів, що відтворюють суттєві характеристики аналогічних об'єктів, представлених на ринку.

Найбільш поширені мультиплікатори:

- 1) **цінові (вартісні):**
 - *інтервальні:* ціна / прибуток, ціна/грошовий потік, ціна/виручка від реалізації (операційної діяльності), ціна/дивіденди;

- *одномоментні*: ціна/балансова вартість, ціна/чиста вартість активів.

2) **фінансові мультиплікатори**: прибуток/інвестований капітал, прибуток/виручка від реалізації, власний капітал/позиковий капітал.

Метод галузевих співвідношень – вартість бізнесу визначається на основі цінових показників та інших якісних (чи фінансових) співвідношень, характерних для даної сфери господарювання.

Не отримав достатнього розповсюдження у вітчизняній оціночній практиці через відсутність мінімально необхідного масиву статистичної інформації або її закритий характер.

Можна рекомендувати досвід зарубіжних оцінювачів:

- бухгалтерські фірми та рекламні агентства продаються відповідно за 0,5 та 0,7 річної валової виручки;
- салони краси – за 0,25 – 0,7 суми річної валової виручки, вартості обладнання та запасів;
- **ресторани і туристичні агентства – відповідно за 0,25 -0,5 та 0,04-0,1 річної валової виручки;**
- автозаправочні станції – за 1,2 -2,0 місячної валової виручки;
- підприємства роздрібною торгівлі – за 0,75 -1,5 суми чистого прибутку, обладнання та запасів;
- машинобудівні підприємства – 1,5-2,5 суми чистого прибутку та виробничих запасів тощо.

Метод аналогового продажу чи ринку капіталу – вартість бізнесу встановлюється на рівні ціни купівлі-продажу контрольних пакетів акцій компанії чи аналогічних цілісних майнових комплексів.

Отже, методи порівняльного підходу безсумлінно мають велике значення в оцінці вартості бізнесу.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО І ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Тема 10. Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємств туристичного і готельного бізнесу

- 1. Інформаційне забезпечення управління виробничим процесом**
- 2. Сучасні технології управління виробничими системами**
- 3. Інформаційні ресурси підприємств туристичного і готельного бізнесу**
- 4. Розвиток інформаційних технологій в туризмі і готельному господарстві**

1. Інформаційне забезпечення управління виробничим процесом

Управління виробничим процесом на підприємстві потребує надзвичайно великого масиву інформації, яка характеризує як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Лише за умови належно організованого інформаційного забезпечення, коли до керівних органів та виробничих підрозділів підприємства надходить оперативна, повна та достовірна інформація про усі параметри виробничого процесу, про умови постачання матеріальних ресурсів та збуту готової продукції, можлива організація ефективного та неперервного процесу виробництва та постачання продукції. Несвоєчасне надходження інформації, нераціональне її структурування, недосконала організація руху інформаційних потоків на підприємстві призводять до помилок при розробленні виробничої програми підприємства та у ході її оперативного коригування, зумовлюють неефективну організацію поставок сировини та готової продукції, а також зберігання їхніх запасів.

Загалом усю *інформацію*, необхідну для прийняття рішень щодо управління виробничим процесом, можна *поділити на три великі блоки*:

- *блок прогностної інформації*, який, зокрема, містить прогностні дані про попит на продукцію підприємства, ціни на неї та на виробничі ресурси тощо;

- **блок планової інформації**, який, зокрема, містить показники виробничої програми підприємства, планові обсяги постачання матеріалів, графіки відвантаження готової продукції тощо;
- **блок оперативної інформації**, який містить поточні значення усіх основних показників, які впливають на прийняття управлінських рішень щодо організації виробничого процесу (поточний попит на продукцію, поточні значення цін на виробничі ресурси та готову продукцію тощо).

Поняття **«інформаційне забезпечення»** (ІЗ) виникло у зв'язку з розвитком автоматизованих систем управління (АСУ). *Це динамічна система одержання, оцінки, зберігання та переробки даних, створена з метою вироблення управлінських рішень.* ІЗ можна розглядати і як процес забезпечення інформацією, і як сукупність форм документів, нормативної бази та реалізованих рішень щодо обсягів, розміщення та форм існування інформації, яка використовується в інформаційній системі (ІС) у процесі її функціонування.

Створюючи ІЗ, дотримуються таких **принципів**: цілісність, вірогідність, контроль, захист від несанкціонованого доступу, єдність і гнучкість, стандартизація та уніфікація, адаптивність, мінімізація введення й виведення інформації (однократність уведення інформації, уведення-виведення тільки змін).

Методичні та інструктивні матеріали ІС аналізу - це сукупність державних стандартів, галузевих керівних методичних матеріалів і розроблених проектних рішень щодо створення й супроводження ІЗ.

Одним з важливих питань, які постають при розробленні системи інформаційного забезпечення управління виробничим процесом на підприємстві, є питання про те, на якій переважно інформації повинно ґрунтуватися це забезпечення – плановій чи оперативній. Ця проблема також постає і в логістиці при обґрунтуванні вибору найкращої логістичної системи. Як відомо, існують *два основні типи таких систем*, а саме:

- **операційні системи**, «що тягнуть», сутність яких полягає у тому, що на кожну ділянку виробництва постачається тільки та кількість матеріалів,

деталей та вузлів, яка потрібна для своєчасного випуску готової продукції;

- **операційні системи** «що штовхають», сутність яких полягає у тому, що відповідно до плану необхідні матеріали (напівфабрикати, готова продукція) «виштовхуються» працівниками, що перебувають на попередніх етапах виробничого процесу, й надходять на наступні – у планові строки та у запланованих обсягах – незалежно від того, чи потрібні вони там фактично в такій кількості на певний час.

Треба зазначити, що у двох описаних вище типах логістичних систем рух інформації відбувається по-різному: у логістичних системах першого типу переважають горизонтальні інформаційні потоки (які рухаються протилежно до матеріальних), а у логістичних системах другого типу переважають вертикальні інформаційні потоки, які являють собою передавання планових завдань від керуючої підсистеми (апарату управління підприємством) до виробничих підрозділів підприємства.

Існують *два основні варіанти організації інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень* щодо організації виробничого процесу на підприємстві: *ті, що ґрунтуються переважно на оперативній інформації, та ті, що ґрунтуються переважно на плановій інформації*. Кожен з цих двох варіантів має певні переваги та недоліки.

Процедура вибору найкращого способу інформаційного забезпечення виробничого процесу повинна бути передбачати такі етапи:

1) розроблення прогнозу попиту на продукцію підприємства на певний проміжок часу (наприклад, на рік);

2) відокремлення з прогнозних значень попиту тієї їхньої складової, що характеризується високим рівнем імовірності (тобто з високим рівнем імовірності можна передбачити, що попит буде не меншим, ніж значення цієї складової);

3) оцінка математичного сподівання додаткової величини попиту порівняно із гарантованою його величиною за цей певний проміжок часу;

4) визначення математичного сподівання додаткової величини прибутку, який отримує підприємство, якщо воно задовольнить додаткову величину попиту споживачів;

5) оцінка математичного сподівання середньої за певний проміжок часу величини додаткових запасів матеріалів та інших виробничих ресурсів підприємства, а також запасів готової продукції, необхідних для оперативного задоволення додаткового розміру попиту на продукцію підприємства;

6) визначення середньої сподіваної величини витрат на зберігання запасів виробничих ресурсів та готової продукції, необхідних для задоволення додаткового попиту на продукцію підприємства.

7) порівняння математичного сподівання додаткової величини прибутку внаслідок задоволення додаткової величини попиту на продукцію із середньою сподіваною величиною витрат на зберігання товарно-матеріальних запасів для задоволення такого додаткового попиту. Внаслідок такого порівняння можливі дві основні ситуації:

- математичне сподівання додаткової величини прибутку перевищить сподівану величину витрат на зберігання запасів – тоді підприємству доцільно утримувати ці додаткові запаси та орієнтуватися на оперативну інформацію про поточне значення попиту на продукцію (тобто у такому разі підприємство частину продукції виготовляє, із урахуванням середньострокових планових завдань, а частину – на підставі фактичної величини попиту на продукцію);
- математичне сподівання додаткової величини прибутку є меншим за сподівану величину витрат на зберігання запасів – тоді підприємству необхідно орієнтуватися лише на планові завдання (планову інформацію), з урахуванням тієї складової прогнозової оцінки, яка з високим рівнем імовірності забезпечує вірогідність такої оцінки.

В загальному випадку *система інформаційного забезпечення управління виробничими процесами* на підприємстві складається з *трьох основних блоків* (рис. 10.1): *блока прогнозової інформації, блока планової*

інформації та блока оперативної інформації.



Рис. 10.1 Система інформаційного забезпечення управління виробничим процесом на підприємстві

Між наведеними на рис. 10.1 складовими системи інформаційного забезпечення управління виробничим процесом існують певні взаємозв'язки.

Удосконалення інформаційного забезпечення управління виробничим процесом на підприємстві вимагає раціоналізації співвідношення між окремими складовими системи такого забезпечення.

Загалом впровадження на підприємстві дієвої інформаційної системи повинно зумовити узгодженість діяльності усіх його підрозділів та окремих працівників (як у виробничих ланках, так і в апараті управління) на підставі синхронізації усіх виробничих та управлінських процесів, що проходять на підприємстві.

Якщо логістичні інформаційні системи передбачають синхронізацію процесів постачання, виробництва та збуту продукції та орієнтуються переважно на прийняття оперативних управлінських рішень, то *загальна*

інформаційна система підприємства повинна забезпечити, окрім узгодженості у часі і просторі описаних вище логістичних операцій, також і *синхронізацію таких процесів*, як:

- забезпечення потреб виробничого процесу в усіх видах ресурсах (зокрема у трудових, технічних, фінансових та інформаційних);
- забезпечення оновлення техніко-технологічної бази підприємства (зокрема, впровадження нової техніки та технології, нових видів продукції тощо);
- організація фінансування інвестиційної діяльності підприємства (зокрема, вибір напрямів інвестування коштів та відбір конкретних інвестиційних проектів, а також забезпечення необхідного фінансування цих проектів за рахунок різних джерел коштів);
- організація фінансування поточної виробничо-господарської діяльності підприємства (зокрема, організація розрахунків зі споживачами та постачальниками).

Отже, окрім логістичної інформаційної системи, на підприємстві повинна функціонувати також дієва *інформаційна система прийняття фінансово-інвестиційних управлінських рішень*. Цю інформаційну систему можна розглядати *як інтеграцію трьох інформаційних підсистем*, а саме:

- *підсистеми формування фінансових ресурсів;*
- *підсистеми витрачання фінансових ресурсів;*
- *підсистеми підтримання та розвитку техніко-технологічної бази підприємства.*

Ці інформаційні підсистеми відповідають трьом основним групам фінансово-інвестиційних управлінських рішень на підприємстві.

Прийняття управлінських рішень у сфері фінансово-інвестиційної діяльності підприємства потребує побудови складної інформаційної системи забезпечення цього процесу, яка повинна ґрунтуватися на чіткому і достатньо сталому русі інформаційних потоків між підрозділами та посадовими особами підприємства.

Якщо ж розглядати *загальну інформаційну систему управління*

підприємством, то її створення повинно відбуватися через *інтеграцію двох інформаційних систем: логістичної інформаційної системи та інформаційної системи прийняття управлінських фінансово-інвестиційних рішень*. Така інтеграція може бути здійснена за допомогою виконання таких основних завдань:

- поділу блока прийняття управлінського рішення на дві складові – блок аналізування та оцінювання вхідної інформації та блок розроблення оперативних та стратегічних планів і програм діяльності підприємства;
- поділу блока реалізації управлінських рішень на дві складові – блок реалізації оперативних управлінських рішень та блок реалізації стратегічних управлінських рішень;
- встановлення необхідних взаємозв'язків між переліченими блоками, які відображаються, передусім, у вигляді відповідних інформаційних потоків.

Схема загальної інформаційної системи підприємства буде мати вигляд, який наведено на рис. 10.2.

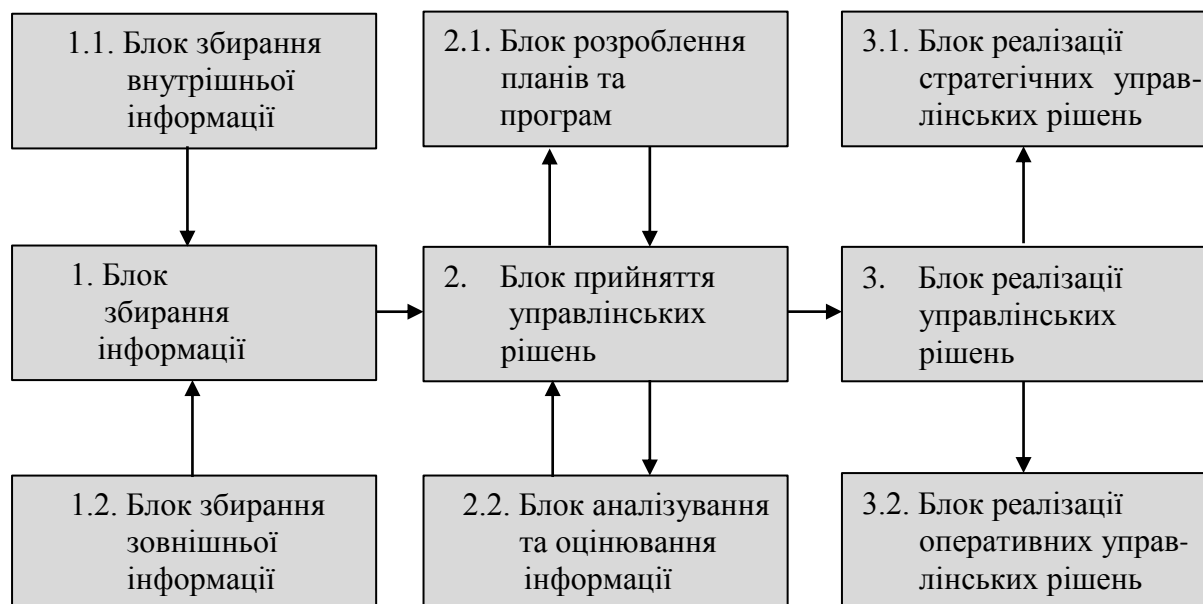


Рис. 10.2 Схема загальної інформаційної системи підприємства

Як впливає з вищевикладеного, зображені на рис. 10.2 блок аналізування та оцінювання інформації та блок реалізації оперативних управлінських рішень належать переважно до логістичної інформаційної системи, а блок розроблення планів та програм та блок реалізації стратегічних управлінських рішень більшою мірою належать до інформаційної системи прийняття фінансово-інвестиційних управлінських рішень. Для того, щоб узгодити механізми функціонування цих двох інформаційних систем, потрібно так налагодити дію загальної інформаційної системи підприємства, щоб частина управлінських рішень (передусім, оперативних) приймалася в автоматичному режимі, тобто вони безпосередньо розроблялися блоками аналізування інформації та складання планів і вже після цього подавалися на затвердження керівникам відповідних підрозділів та відповідного рівня з метою забезпечення подальшої їхньої реалізації. З цією метою необхідно виділити клас типових виробничих ситуацій, після виникнення яких заздалегідь відома реакція управлінської підсистеми підприємства. Це дало б змогу скоротити час на ухвалення відповідних управлінських рішень і, відповідно, дало б змогу підприємству оперативніше і гнучкіше реагувати на зміни у динамічному ринковому середовищі.

2. Сучасні технології управління виробничими системами

За умов автоматизації висуваються такі вимоги: системність, комплексність, оперативність, точність, прогресивність, динамічність. Аналітичний процес з використанням ПЕОМ можна зобразити в такій послідовності: постановка задачі та її формалізований опис; накопичення інформації; обробка інформації; аналіз; використання результатної інформації.

Постановка задачі - це етап, на якому визначають сутність аналітичної задачі, вимоги до регламенту розв'язування, до вихідних даних і конкретних результатів. В описі алгоритму розв'язування задачі вирізняють такі підрозділи: інформація, яка використовується; результатна інформація; математичний опис;

власне алгоритм розв'язування.

Формалізований опис задач аналізу базується на єдиних принципах побудови умовних позначень показників. Він полегшує наступну алгоритмізацію і програмування для ПЕОМ; чітко визначає дійсну потребу у вихідних даних для аналізу; усуває дублювання аналітичних задач, полегшує групування їх у блоки для одночасної обробки. Аналітична задача у формалізованому вигляді є об'єктом економіко-математичного моделювання. Постановка задачі та її формалізований опис дають змогу визначитися з вибором інформаційної бази, вихідних даних для аналізу.

Технологічні засоби автоматизації аналітичних робіт поділяються на *інструментальні та комунікаційні*. Багатоаспектність аналізу визначає різноманітність інструментальних засобів, які можна поділити на функціональні, забезпечувальні та допоміжні.

До *функціональних* відносять аналітичні задачі. Інструментальні засоби розв'язання цих задач поділяються на: засоби введення аналітичної інформації; засоби забезпечення інформаційно-пошукових робіт; засоби підтримки прийняття рішень. Для введення аналітичної інформації користуються інструментальними засобами, які передбачають контроль і коригування первинної та вторинної інформації.

Інформаційно-пошукові засоби забезпечують аналітичні задачі документами, які містять потрібну інформацію та сприяють формуванню запитів до баз даних і відображенню результатів їх виконання. Кожна подія (явище) спочатку фіксується у відповідних документах, а потім стає об'єктом зберігання чи пошуку в інформаційно-пошукових системах (ІПС).

Засоби підтримки прийняття рішень уможливають встановлення залежності між різними факторами та отримання нових знань, забезпечують гнучкий доступ до бази моделей, їх поновлення та модифікацію. Основною метою запровадження систем підтримки прийняття рішень (СППР) є надання допомоги у з'ясуванні проблеми, яку слід розв'язати, та під час аналізу розв'язків. Для таких систем необхідний значно ширший діапазон джерел

інформації, яку беруть із зовнішнього і внутрішнього середовищ. Звичайні, орієнтовані на бухгалтерський облік, дані доповнюються текстовою інформацією, матеріалами систем автоматизованого проектування виробів і технологій, автоматизованого виробництва. Користувач може налагоджувати БД згідно зі своїми особистими вимогами.

У бухгалтерському обліку СППР пов'язані з виробництвом та обліком товарно-матеріальних запасів, їх фізичним розподілом.

Використовуються спеціальні системи планування ресурсів підприємства (наприклад, ERP - Enterprise Resource Planning - системи планування ресурсів підприємства) або окремі спеціалізовані системи для ведення бухгалтерського обліку, роботи з договорами, систем управління базами даних про клієнтів, а також про стан платежів, здійснення статистики та обліку.

Найбільш типовими СППР є «Симплан» - для корпоративного планування; «Прожектор» - фінансового планування; «Експрес» - маркетингу, фінансів; «BIS» - керування бюджетом.

Сучасні підприємства використовують технології управління знаннями (КМ - knowledge management), які являють собою сукупність інструментальних засобів, призначених для зберігання і добування знань. Ці інструменти забезпечують аналіз ринку й оцінку можливостей у різних сферах, для прийняття оптимальних рішень, орієнтації опису продукту, організації виробництва, підвищення ефективності діяльності з продажу.

Експертні системи (ЕС) базуються на узагальненні знань експертів стосовно певної (вузької) предметної області за допомогою ЕОМ та наступному їх використанні для розв'язання проблем у даній галузі. ЕС базуються на обробці знань, а не даних, як у системах обробки даних. Відтак і вихідна інформація є текстовою, поданою у вигляді інтелектуальної поради, а не у вигляді таблиць на машино- і відеограмі.

Забезпечувальні й допоміжні інструментальні засоби сприяють підготовці додаткової інформації, створенню комфортних умов для роботи аналітиків. Комунікаційні засоби впливають на ефективність використання

інструментальних засобів. Оскільки економічний аналіз базується на збиранні, систематизації та обробці даних, що надходять із різних інформаційних джерел, виникає необхідність у використанні мереж даних (локальних, регіональних, глобальних) для отримання й відправлення інформаційних матеріалів. Комунікаційні засоби забезпечують користувачу доступ до персональної бази даних, яка створюється і ведеться безпосередньо користувачем; баз даних інших локальних користувачів; інтегрованої бази даних підприємства; альтернативних баз даних, зовнішніх щодо даного підприємства і таких, що існують незалежно від нього.

Зрозуміло, що нині головну увагу треба спрямувати на розвиток інформаційних систем на підприємстві і створення в майбутньому корпоративних інформаційних мереж (Intranet), які об'єднують усі наявні комп'ютери підприємства, різноманітне програмне забезпечення і бази даних в єдину систему. Ця система уможливить швидке знаходження необхідної інформації, де б вона в даний момент не зберігалася. В основу її функціонування покладено Web-технологію. Intranet - це своєрідна індивідуальна система Internet, яка використовує інфраструктуру і стандарти Internet World Wide Web, але є захищеною від несанкціонованого доступу із відкритої мережі Internet.

Нові технології потребують нових організаційних структур. Потрібна гармонізація комп'ютерних технологій і технологій організації бізнесу. Корпоративні інформаційні системи (КІС) для великого підприємства є могутнім сучасним інструментом, що дає змогу розв'язувати такі складні завдання, як управління собівартістю продукції, створення інтегрованої системи наскрізного моделювання - проектування виробництва, інформаційне забезпечення всіх рівнів управління.

Функціонування КІС дає змогу аналітичним працівникам: оперативно та в повному обсязі використовувати інформацію про хід виробничого процесу, про матеріальні, фінансові, енергетичні потоки й витрати, про запаси сировини й матеріалів; користуватися в режимі реального часу всією накопиченою

інформацією в єдиному інформаційному просторі підприємства.

У світовій практиці процес створення таких систем поділяють відповідно до двох **напрямків використання інформаційних технологій** у діяльності підприємства:

1) пристосування комп'ютерних інтегрованих функціонально-інформаційно-вартісних моделей діяльності підприємства для аналізу існуючих технологій реалізації бізнес-процесів;

2) проектування інформаційної корпоративної системи з докорінною реорганізацією існуючих бізнес-процесів.

Комп'ютерне моделювання уможливорює: формування інформації для більш глибокого аналізу, чітке розуміння процесів, які відбуваються в структурних підрозділах, і відмову від інтуїтивних методів, результати яких буває важко передбачити; виявлення занадто дорогих функцій, які не виправдовують витрачених засобів; проведення оперативного аналізу діяльності структурних підрозділів; оцінку інформаційних потоків, документообігу й ефективності застосування комп'ютерної техніки; вивчення найприбутковіших функцій, які забезпечують стратегічні переваги.

На практиці застосовують два підходи до розробки єдиної інформаційної корпоративної системи великого підприємства: купівля і запровадження готової інформаційної системи, розробленої відповідною відомою фірмою; проектування та впровадження єдиної наскрізної інтегрованої системи власними силами.

Розробки зарубіжних спеціалізованих фірм відповідають сучасним вимогам, але їхня вартість для великих підприємств часто становить десятки мільйонів доларів. Крім того, вони потребують тривалого часу впровадження (від 3 до 5 років) та жорсткої перебудови планів під вимоги системи. Власні розробки корпоративних інформаційних систем є значно дешевшими, але передбачають обов'язкову наявність висококваліфікованих фахівців.

Основне завдання КІС - мінімізація зв'язків і дублюючих функцій, раціоналізація інформаційних потоків і доступу до необхідної інформації,

зосередженої в базах даних, з будь-якого робочого місця, обладнаного персональним комп'ютером, забезпечення достовірності даних за інформаційного обміну не тільки всередині підприємства, а й за виходу на зовнішніх бізнес-партнерів; забезпечення високого рівня надійності інформації під час роботи в режимі 365×24.

У КІС використовується новий підхід до побудови обчислювальних мереж: мережі повинні легко пристосовуватися до неминучих за умов ринку змін структури управління. КІС - це не механічне об'єднання ЛОМ, а цілковито новий утвір, який виконано із застосуванням високонадійної кабельної системи та який має здатність до розвитку і забезпечує високошвидкісні канали доступу до серверів. Нагадаємо, що локальна мережа охоплює незначну кількість комп'ютерів у межах одного підрозділу. Інформаційні зв'язки між підрозділами реалізуються здебільшого простим перенесенням дискет.

У межах КІС передбачається повсюдний перехід до уніфікованих програмних засобів, які уможливають спілкування окремих блоків однією мовою і мають широкі можливості для захисту інформації від руйнування, втрат та перекручень. Для забезпечення прискореного збирання інформації всі підрозділи охоплюються електронною поштою з наступним обладнанням високошвидкісними лініями зв'язку і створенням центру адміністрування мереж.

КІС передбачає комп'ютеризацію процесу технологічної підготовки виробництва, за рахунок чого скорочуються цикли проектування та створюється електронна колективна база даних складу виробів, подетальних матеріальних нормативів і маршрутів тощо. Конструктори мають можливість із бази даних вибирати часто вживану інформацію і легко застосовувати в тому чи іншому замовленні, що скорочує цикл підготовки документів.

У зарубіжних компаніях співробітники створюють Web-сторінки, а потім діляться деталями своїх проектів із колегами з інших відділів. Наявність Web-сторінки на внутрішньому Web-сервері в спеціаліста компанії дає змогу його відділу проводити оперативні наради в режимі on-line, тобто безпосередньо по

комп'ютеру.

Комп'ютерна система забезпечує скорочення витрат виробництва за рахунок автоматизації нормування, обліку, контролю й регулювання витрат матеріальних і трудових ресурсів підвищення культури праці, прискорення проходження замовлень, скорочення терміну видачі документації у виробництво.

Найважливішим компонентом КІС є забезпечення реального доступу до світових комп'ютерних систем через Internet, використання практично необмежених ресурсів і можливостей останнього для поліпшення діяльності великого підприємства та як каналу зв'язку для передавання ділових повідомлень партнерам.

У світовій практиці використовується технологія електронного обміну діловою інформацією за стандартом ООН - ЕДІФАКТ, що регламентує засадні принципи обміну діловими даними між різноманітними учасниками господарських зв'язків у сфері комерційної діяльності (виробничими підприємствами, торговельно-посередницькими організаціями, банками, страховими компаніями і т. д.). Найбільшими центрами поширення технології ЕДІФАКТ в Європі є СІТПРО в Англії, ЕДІФРАНС у Франції, ДЕНІШПРО в Данії.

Мова ЕДІФАКТ дає можливість за допомогою елементів стандартних інформаційних повідомлень складати опис та формувати електронну версію будь-якого вживаного в комерційній практиці документа; передавати його в закодованому вигляді телекомунікаційними мережами із забезпеченням конфіденційності комерційної інформації. Сформований, наприклад, російською мовою документ, легко транслюється російським одержувачам, а також легко перекладається всіма європейськими мовами для зарубіжних партнерів. На місці призначення за допомогою спеціальних програмних засобів ЕДІФАКТ - повідомлення розгортаються у звичайну форму стандартного паперового документа. Запам'ятовуючі пристрої мережі (сервери) обов'язково фіксують факт передавання таких документів, гарантуючи відповідальність

кожного партнера за свої послання.

Internet використовується для одержання електронних версій журналів, науково-технічної інформації, нових версій програмного забезпечення, проведення телеконференцій. Глобальна мережа сприяє поширенню нових технологій у виробництві та інформатизації, дає можливість розміщення реклами своєї продукції, можливість пошуку нових замовників.

У рекламних цілях великі підприємства розробляють відповідні Web-сторінки; через Internet досліджують конкурентів і аналізують ринок збуту. Internet формує новий рівень корпоративного мислення завдяки системному аналізу інформації про недоліки й переваги споживачів і конкурентів, більш реальної оцінки попиту на вироблену продукцію.

3. Інформаційні ресурси підприємств туристичного і готельного бізнесу

Явища реального світу і процеси, що відбуваються в суспільному виробництві, об'єктивно відображаються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів і знарядь праці. Подібно речовині і енергії, інформацію можна створювати, обробляти, зберігати, передавати, використовувати. Ефективне використання інформаційних ресурсів підприємств туристичного і готельно-ресторанного бізнесу базується на визначенні потреб в інформації, проведенні системного аналізу, створенні та підготовці програм, впровадженні комп'ютерної техніки.

Необхідний для управління обсяг інформації визначається з урахуванням розміру і спеціалізації підприємства, його організаційної структури, характеру розвитку внутрішніх зв'язків, а також зв'язків з іншими підприємствами та організаціями. При цьому враховуються також суб'єктивні фактори: освіта і компетентність керівника, його організаторські здібності, методи і стиль управління і т.п. Ефективна інформаційна система передбачає одноразовість реєстрації первинної інформації, чіткість форм і стислість записів, взаємну узгодженість системи показників, уніфікації документів і т.д.

Досвід управлінської діяльності на підприємствах туристичного і готельно-ресторанного бізнесу свідчить, що при організації інформаційних процесів доводиться вирішувати сукупність взаємопов'язаних питань. Зокрема: яка інформація повинна надходити до управлінського апарату, які структурні підрозділи і з якою періодичністю повинні подавати інформацію, які носії інформації використовувати (люди, оргтехніка), для якої групи управлінських працівників подається інформація і в якій формі. Тому підприємствам туристичного і готельно-ресторанного бізнесу потрібно правильно визначитися щодо проблеми організаційного регламентування діяльності апарату управління, класифікації інформації, її кодування і декодування, досягти високої чіткості в розподілі посадових функцій посадових осіб та в разі внесення змін до прав та обов'язків працівників змінювати інформаційне їх забезпечення, а також скорочувати потоки непотрібної інформації. Важливо методично правильно вибирати показники, які б точно відображали суть явищ і процесів, створювали систему взаємопов'язаних показників, за допомогою яких можна було кількісно і якісно характеризувати діяльність підприємства. Система показників повинна розроблятися таким чином, щоб вона точно відображало вимоги до виробництва та організації системи управління, відбивала платоспроможність, ліквідність, конкурентоспроможність підприємств. У той же час інформаційна система не повинна передбачати надмірності даних.

За спостереженнями психологів, найбільший інтерес до роботи виникає тоді, коли працівнику не вистачає знань для виконання роботи і це спонукає його до творчості.

Потреба в широкому впровадженні в менеджменті сучасних інформаційних ресурсів висуває завдання щодо підвищення впорядкованості логічних відносин між показниками, забезпечення однозначного їх вираження, упорядкованості мовних термінів економічної інформації і т.п.

У діяльності підприємств туристичного і готельно-ресторанного бізнесу слід впроваджувати такі форми документів, які пристосовані для обробки їх за

допомогою сучасних засобів обчислювальної техніки, забезпечують відповідні класифікацію та благоустрій раціоналізують технологічний процес формування документів на основі аналізу схем руху їх потоків.

Аналіз потоків інформації дає можливість визначити особливості діючої системи менеджменту, методи і стиль роботи управлінського апарату, виявити недоліки в організації управління, визначити загальний обсяг інформації, яку необхідно зібрати і обробити для забезпечення нею керівників. Аналіз потоків інформації надає можливості для створення інформаційних моделей, які відображають технологію підготовки і маршруту документів, алгоритм формування показників, а також взаємозв'язок між структурними підрозділами та особами, які беруть участь в обробці та використанні інформації. Інформаційні моделі можуть мати форму описів, схем, графіків, таблиць, матриць.

Потоки інформації на підприємствах туристичного і готельно-ресторанного бізнесу вивчаються за допомогою аналізу документів, анкетного або усного опитування, спеціальних експертних оглядів і оцінок, фотографії робочого дня управлінських працівників і т.д. Залежно від мети та об'єкта застосовуються різні методи в певній комбінації. У процесі аналізу інформації визначається кількість застосовуваних форм первинних і зведених документів, що створюються в системі управління за місяць, число показників кожної форми і перерахунку на місячний потік інформації, кількість цифрових і буквених знаків у документі кожної форми та ін. Результати кількісної та якісної оцінки кожного документа заносять в спеціальні картки або бланки. Найчастіше в карти записують: назву кожного обліково-планового показника, місце його створення і використання, призначення і строк подання, кількість знаків (символів), за допомогою яких записують інформацію, кількість дій (арифметичних і логічних), спосіб запису (друкований, ручний), частоту (повторюваність), збір і надання інформації, трудомісткість заповнення. Матеріали карток обстеження, що складаються на один документ заносять до відомості «Зведена характеристика документів». До матеріалів обстеження

додаються копії всіх документів та рекомендації щодо усунення їх дублювання, раціоналізації маршрутів руху документів.

Недокументовану інформацію можна аналізувати за допомогою усного опитування, анкетного обстеження, а також фотографії робочого дня управлінських працівників. У процесі усного опитування або анкетування визначають перелік інформації, яка надходить до обстежуваного працівникові, і виходить від нього із зазначенням адресатів і періодичності.

Зміст потоків інформації незалежно від її виникнення характеризується індексацією, видом носія, обсягом потоку, щільністю потоку, інформаційною ємністю повідомлень і операцій, ступенем використання інформації, періодичності її виникнення і швидкістю руху.

У практиці підприємств туристичного і готельно-ресторанного бізнесу застосовують різні **форми індексації інформації**: *цифрову* - цифровий запис у документах, цифрове зображення на лічильниках, табло і т. д.; *алфавітну* - словесний запис у документі, підписи на лічильниках, табло і т. д.; *символьну* - умовне зображення на кресленнях, схемах, плакатах і т. д. Економічна інформація найчастіше представляється у формі алфавітно-цифрових сигналів. Для того щоб підвищити аналітичні властивості інформації і привести її у форму зручну для обрання рішень широко використовують різні таблиці, схеми, графіки і т.п. Завданням дослідження інформаційних ресурсів на підприємствах є визначення ступеня повноти використання інформації та розробка заходів щодо скорочення кількості даних, які надходять до апарату управління.

У процесі вивчення використання інформаційних ресурсів важливо визначити кількість операцій і витрат праці (в робочому часу), закріплених за підсистемами (техніко-економічні, планування, бухгалтерський облік, фінансова робота, статистичний облік і т. д. Ці дані використовуються для вдосконалення структури управління встановлення нормативів праці та для контролю за діяльністю управлінського персоналу.

Недоліки в організації використання інформаційних потоків ресурсів на

підприємствах туристичного і готельно-ресторанного бізнесу найчастіше пов'язані з невдалим або мало чітким розподілом функціональних обов'язків між працівниками апарату управління, надмірним контролем з надходженням інформації до тих працівників, яким вона не потрібна.

4. Розвиток інформаційних технологій в туризмі і готельному господарстві

В умовах конкурентного середовища інформаційні системи забезпечують успіх діяльності підприємств соціально-культурного сервісу і туризму. Ефективність цих систем і технологій визначає продуктивність діяльності підприємства сфери туризму, для якої інформаційна структура та комунікації стають все більш актуальними.

Сучасна індустрія туризму є глобальним комп'ютеризованим бізнесом, у якому перетинаються інтереси транспортних компаній, готельних мереж та туристичних корпорацій всього світу. Інформаційні технології дозволяють перетворити ці інтереси у злагоджену взаємодію всіх учасників сфери соціально-культурного сервісу і туризму, що робить туризм та сферу послуг більш гнучкими та адресними, більш цікавими та доступними для споживача. На рис. 10.3 представлено структуру взаємодії суб'єктів туристичної діяльності у процесі створення та реалізації туристичного продукту.

Інформаційні технології значно спрощують процедуру формування туристичного продукту з використанням комп'ютерних мереж, міжнародних систем бронювання, електронних баз даних з нормативно-правових актів у туризмі, автоматизованих систем взаєморозрахунків тощо.

Інформаційні технології – це набір окремих технічних засобів та прийомів роботи з інформацією. Вони надають клієнту інформацію та можливість, за допомогою яких він може зі свого персонального комп'ютера сформувати тур, забронювати його, обрати зручний рейс, придбати квитки, оформити прокат автомобіля у місцях відпочинку, замовити квитки на розважальні або спортивні заходи.

Щорічно організація «Всесвітній економічний форум» склала рейтинг конкурентоспроможності туристичного ринку.

Оцінює близько 140 країн за такими показниками, як «безпека», «здоров'я і гігієна», «доступність ринків», «розвиток інфраструктури» тощо.

Останні роки Україна у міжнародному туристичному рейтингу займає 85-те місце поряд з Гватемалою та Намібією.

Враховуючи зростаюче значення інформаційно-комунікаційних технологій для сучасної туристичної індустрії, у т.ч. для планування туристичних маршрутів, купівлі проїзних квитків і бронювання проживання, експерти оцінюють їх за такими факторами: використання мережі Інтернет на підприємствах; кількість користувачів Інтернету; кількість стаціонарних телефонів; широкосмуговий доступ до Інтернету; кількість абонентів мобільного зв'язку.

Дослідження сучасних тенденцій розвитку та впровадження інноваційні технології необхідно починати з визначення цього поняття. ***Інноваційні інформаційні технології*** – методи та способи передачі та обробки інформації, засновані на використанні новітніх технічних засобів, що суттєво поліпшує умови управління туристичним продуктом.

Багато компаній і підприємств туристичної галузі впроваджують нові перспективні технології, програмні продукти і апаратне забезпечення. Вплив інформаційних технологій на туризм здійснюється за такими напрямками: підвищення ефективності управління підприємством, підвищення якості обслуговування клієнтів, створення та реалізація нових послуг.

Концепцію інноваційно-інформаційного розвитку туристичного підприємства можна представити як систему положень щодо раціоналізації управлінської діяльності шляхом впровадження новітніх інформаційних технологій, інформаційної підтримки розробки управлінських рішень.

Комплексне вивчення та визначення напрямків інноваційно-інформаційного розвитку туристичного підприємства передбачає визначення об'єкту, мети, принципів та завдань, які, у свою чергу, визначають методи,

інструменти управління та систему показників оцінки стану інноваційно-інформаційного розвитку туристичного підприємства.

Розв'язання поставлених завдань можливо при виконанні певних умов:

- відповідність інформаційного забезпечення загальним закономірностям розвитку системи управління;
- компетентність власників інформаційних ресурсів в питаннях підтримки бізнес-процесів підприємства;
- удосконалення інформаційного забезпечення відповідно до змін економічного механізму господарювання на основі методів економічного аналізу, обліку і контролю за ефективним використанням ресурсів;
- участь в діяльності системи всіх структур підприємства, а також суб'єктів зовнішнього середовища та ефективне використання їх можливостей;
- ефективне використання можливостей нових інформаційних технологій [39, с.183-184].

Оцінку стану інформаційного забезпечення управління туристичним підприємством запропоновано здійснювати на основі таких показників:

- наявність систематизованих методів отримання інформації;
- забезпеченість інформаційними каналами передачі даних;
- ступінь стандартизованості оформлення та передачі інформації;
- ступінь забезпечення конфіденційності при передачі інформації;
- рівень захисту Інтернет-сервісів;
- ступінь автоматизації бізнес-процесів;
- ступінь інтеграції систем автоматизації різних бізнес-процесів.

У багатьох турфірмах використовуються інтернет-технології (e-mail, IP-телефонія, форуми, блоги тощо), сучасні глобальні комп'ютерні мережі Amadeus, Galileo, Worldspan, Sabre, що використовуються для бронювати авіаквитків, місць в готелях, орендування автомобілів.

У сучасних умовах туристичні фірми можуть використовувати Інтернет такими способами: створити веб-сторінку, на якій розмістити інформацію про фірму і її послуги; розмістити на сайтах рекламу; брати участь в групах з

обміну новинами; спілкуватися за допомогою електронної пошти, ICQ, IP-телефонії; створити віртуальний тур.

Прикладом турсервісів, що активно впроваджують інформаційні технології, є TURTESS. Компанія відкрила власний сервер в Інтернет (www2.turtess-online.com.ua), який щоденно оновлюється та через який клієнт отримує можливість не тільки передивитися цікаву для нього інформацію, але і одразу відправити замовлення на бронювання туристичного продукту. Замовлення одразу потрапляє відповідальному менеджеру з продажів.

Туристам доступні такі сервіси Інтернет: пошук інформації про компанію, тури тощо; пошук і он-лайн бронювання турів, готелів, авіа, з/д і автобусних квитків; оплата послуг з використання електронних платіжних систем; он-лайн страхування туристів; участь у тематичних групах в соціальних мережах; створення віртуальних туристичних агентств.

Визначено основні ***напрями розвитку та впровадження інноваційних інформаційних технологій в області туризму:***

- бездротові технології: мобільні пристрої, бездротовий протокол передачі даних WAP, GPRS-технологія, IP-телефонія, мультисервісні мережі зв'язку (Next Generation Network);
- інтернет-сервіси: туристичні портали, сайти туристичних агентств, віртуальний туризм;
- інтернет-маркетинг: банерна, контекстна, пошукова реклама; просування в соціальних мережах;
- системи електронної комерції: он-лайн страхування, електронні платіжні системи тощо;
- системи резервування і бронювання, що представлені внутрішньоофісними комп'ютерними системами та системами глобальної мережі Інтернет;
- автоматизація діяльності туристичного підприємства: внутрішнього документообігу; взаємостосунків з турсервісами; бухгалтерії у внутрішньоофісних програмах; аналізу даних (отримання статистики необхідні для ухвалення правильних стратегічних рішень); взаємостосунків з

клієнтом;

- системи он-лайн консалтингу щодо освітніх, фінансових та юридичних питань.

Туристичні портали (наприклад, www.otpusk.com) відкривають ряд сервісів, призначених як для менеджерів турагентств, так і для окремих туристів: контекстна реклама, пошук і бронювання екскурсійних турів, наскрізне бронювання у операторів із списку результатів пошуку турів.

Туристичні підприємства з великими обсягами та системним управлінням вже обрали для себе технології автоматизації бізнес-процесів. 90% автоматизованих туроператорів використовують готові спеціалізовані розробки, індивідуально налаштовані під вимоги підприємства.

На ринку програмного забезпечення спостерігається велика конкуренція, з'являються нові розробники, що прагнуть зробити продукти легкими, доступними та гнучкими. Зосереджуючись на задоволенні потреб середніх туристичних операторів та агентських компаній, розробники виводять на ринок продукти різного рівня, які можна нарощувати по мірі росту компанії. Однак, діапазон програмного забезпечення, доступний багатьом компаніям, обмежений недостатньою підготовкою та слабою ініціативністю менеджерів.

Інформаційні технології дозволяють значно підвищити якість взаємодії туристичної компанії з клієнтом, впливають на функції управління і налагодження взаєностосунків між ними. Сучасні технології дозволяють реалізувати підтримку взаємодії з клієнтом на іншому рівні функціональності, за допомогою інтегрованих CRM-систем. У даний час на вітчизняному ринку програмного забезпечення існує ряд крупних CRM-систем як українських, так і російських розробників: Мегатек, Парус, Само-Софт та Оверія.

Російські компанії-розробники Мегатек та Само-Софт мають сотні клієнтів як у Європі (у тому разі і Україна), так і в Азії. Вітчизняна розробка Оверія-Туризм впроваджена в турагентствах України та Росії [22, с.84].

Сучасні CRM-системи повинні мати можливість підключення до систем он-лайн бронювання турів, де пошук турів може бути проведений відразу за

декількома туроператорами. Результати пошуку можна оперативно порівняти і вибрати актуальні пропозиції відповідно до вимог клієнта. Також однією з вимог до CRM-систем є обмін даними з бухгалтерською програмою 1С: Бухгалтерія 8, системою Клієнт-Банк, а також іншими програмними комплексами та системами бронювання.

Надані технології інформаційного забезпечення у туристичній галузі та запропоновані положення щодо їх використання сприяють ефективному просуванню національного та зарубіжного туристичного продукту.

Тема 11 Управління інвестиційним потенціалом підприємств у туристичному бізнесі і готельному господарстві

- 1. Інвестиційна стратегія підприємства**
- 2. Потенційні ресурси і джерела інвестицій в туризм**
- 3. Типові інвестиційні проекти та їх комерційна спроможність в туристичному бізнесі**
- 4. Інвестиційне забезпечення туризму**

1. Інвестиційна стратегія підприємства

Інвестиційні ресурси є однією з основних складових ресурсного забезпечення діяльності туристичних підприємств. Як показують дослідження групи фірм і організацій, зайнятих у сфері туризму, приблизно половину обсягу фінансових коштів становлять інвестиції.

Законом України «Про інвестиційну діяльність» *інвестиції визначають як всі види майнових і інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницькою і інших видів діяльності, в результаті якої утворюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект* [2].

Інвестиції - це довгострокові вкладення капіталу в туристичну (підприємницьку) діяльність з метою отримання прибутку.

Стратегія у сфері інвестицій є рушійною силою будь-якої бізнес-системи. Керівники повинні забезпечити використання наявних інвестицій так, як і

нових інвестицій, таким чином, щоб забезпечити досягнення прийнятної економічної віддачі.

Поняття *інвестиційної стратегії* в сучасній економічній літературі тлумачиться як формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності і вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення.

Інвестиційна стратегія визначає можливості поліпшення результатів господарювання суб'єкта за допомогою інвестицій, тобто визначає напрями інвестування з метою отримання прибутків і збільшення власних активів.

Згідно вибраної стратегії інвестор оцінює альтернативні інвестиційні проекти, здійснює їх техніко-економічне обґрунтування, селекціонує їх, відбираючи найбільш перспективні, і формує з останніх відповідні інвестиційні портфелі.

З погляду стратегій портфельного інвестування тип портфеля відповідає і тип вибраної інвестиційної стратегії. Так, стратегія називається *активною* або агресивною, при максимальній спрямованості на прибуток. Противагою активної стратегії є *пасивна*, при якій інвестор прагне забезпечити за рахунок інвестицій непогіршення (в кращому разі) показників своєї господарської діяльності.

Інвестиційна стратегія суб'єкта господарювання формується в спеціальному письмовому документі, який включає вказівки інвестиційним менеджерам, що стосуються придбання і продажу тих або інших активів залежно від кон'юнктури ринку, структури портфеля, послідовності інвестиційних рішень.

Інвестиційна стратегія визначає головні цілі інвестиційної політики відносно: прибутковості, ліквідності, ризику і зростання капіталу; відповідальних за проведення політики і їх обов'язку; рекомендації щодо складу активів інвестиційного портфеля, видів цінних паперів, їх інвестиційних якостей; умови придбання і продажу активів, термінів їх зберігання і переміщення з одного портфеля в іншій; правила обліку, відповідності нормативів, звітності, комп'ютерного забезпечення; способи управління

інвестиційним портфелем і підтримки відповідних пропорцій між первинним і вторинним резервом цінних паперів (активів), їх використання строго за призначенням.

Залежно від типу інвестора: фінансово-кредитна установа (інституційний інвестор) або підприємство (компанія), визначаються форми інвестування і пріоритетність цілей інвестиційної стратегії (рис. 11.1).

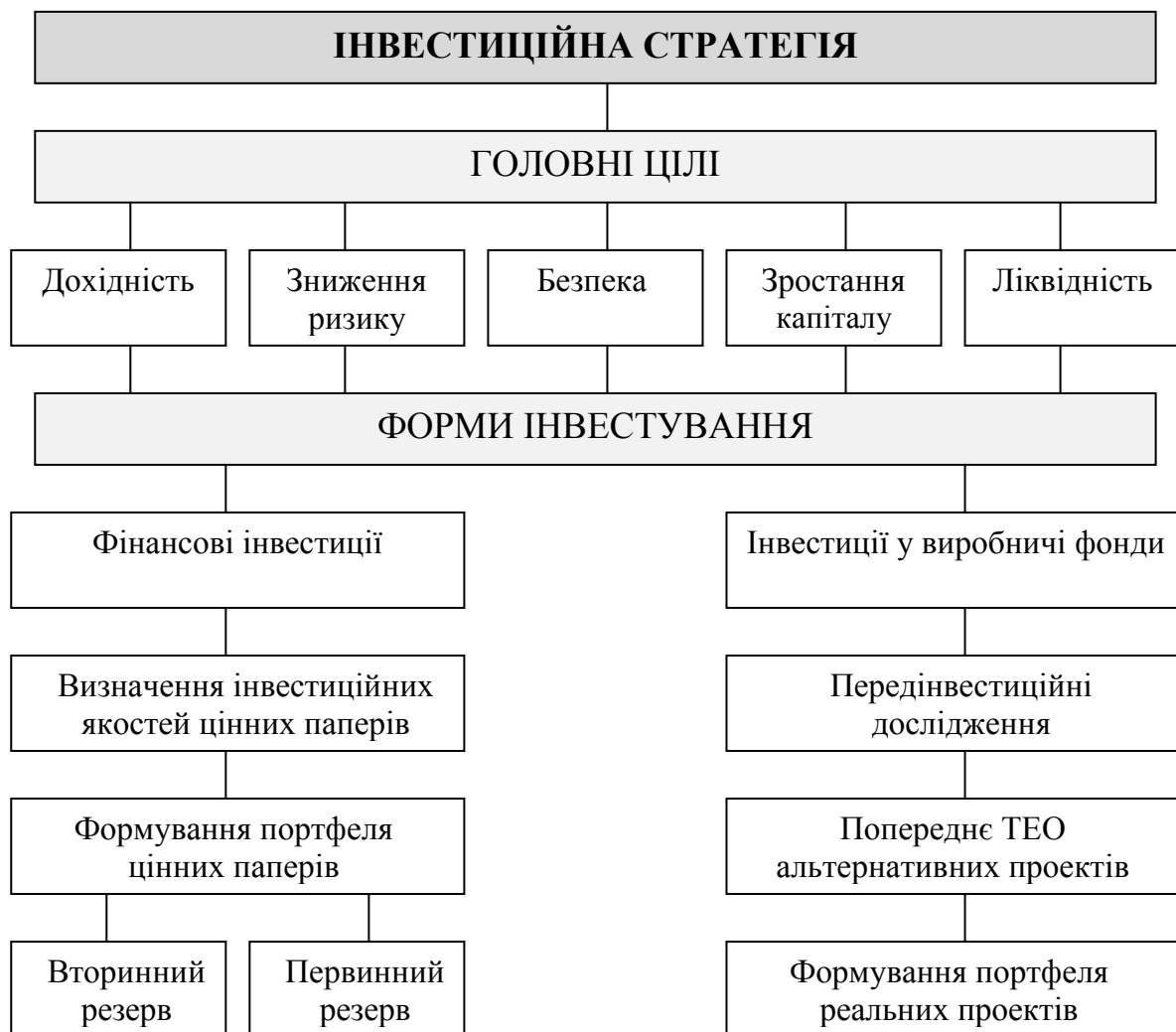


Рис. 11.1 Пріоритетність цілей інвестиційної стратегії і форми інвестування [50, с.85]

Форма інвестування також залежить від стадії (фази) життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство (проект).

Інвестиційна стратегія (компанії) передбачає в першу чергу

впровадження реальних інвестиційних проектів і формування портфелів такого типу.

Ця форма інвестування забезпечує підприємству швидкий розвиток і освоєння нових видів продукції і розширення ринку збуту.

Фінансові інвестиції здійснюються підприємством (компанією) на високій стадії розвитку. Така компанія формує портфель цінних паперів з боргових інструментів і інструментів власності з метою розповсюдження впливу на ринок, підвищення конкурентоспроможності. При фінансовому утрудненні цей портфель може використовуватися як фінансовий резерв.

Формування інвестиційної стратегії компанії (фірми) є досить складним творчим процесом, що вимагає високої кваліфікації виконавців. Перш за все, формування стратегії базується на прогнозуванні окремих умов здійснення інвестиційної діяльності (інвестиційного клімату) і кон'юнктури інвестиційного ринку як в цілому, так і в розрізі окремих його сегментів, що, як було показано раніше, є досить трудомістким процесом.

Складність цього процесу полягає і в тому, що при формуванні інвестиційної стратегії йде обширний пошук і оцінка альтернативних варіантів інвестиційних рішень, найповніше відповідних іміджу компанії і завданням її розвитку. Певна складність формування інвестиційної стратегії полягає також в тому, що вона не є незмінною, а вимагає періодичного коректування з урахуванням змінних зовнішніх умов і нових можливостей зростання компанії (фірми).

Початковою передумовою формування інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного розвитку компанії (фірми). По відношенню до неї інвестиційна стратегія носить підлеглий характер і повинна узгоджуватися з нею по цілях і етапах реалізації. Інвестиційна стратегія при цьому розглядається як один їх головних чинників забезпечення ефективного розвитку компанії відповідно до вибраної нею загальною економічною стратегією. Процес формування інвестиційної стратегії компанії (фірми) проходить ряд етапів (рис 11.2).

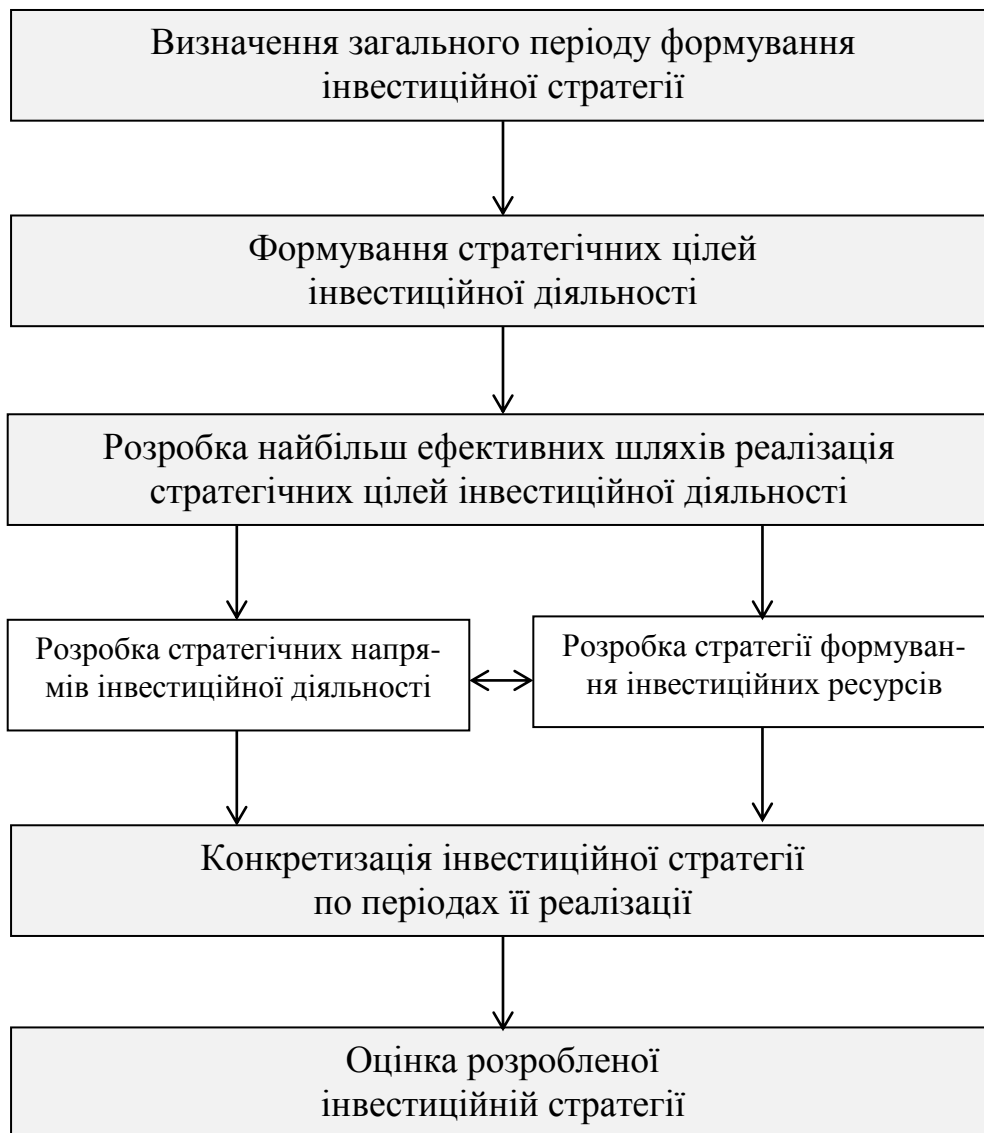


Рис. 11.2 Основні етапи процесу формування інвестиційної стратегії компанії (фірми)

Початковим етапом розробки інвестиційної стратегії компанії (фірми) є *визначення загального періоду її формування*. Цей період залежить від ряду умов.

Головною умовою визначення періоду формування інвестиційної стратегії є передбаченість розвитку економіки в цілому і інвестиційного ринку, зокрема. В умовах нинішнього нестабільного (а по окремих напрямках – непередбачуваного) розвитку економіки країн цей період не може бути дуже тривалим і в середньому не може виходити за рамки 3-5 років (для порівняння

слід зазначити, що інвестиційна стратегія найбільших компаній країн з розвинутою ринковою економікою розробляється на період 10-15 років).

Важливою умовою визначення періоду формування інвестиційної стратегії є тривалість періоду, прийнятого для формування загальної економічної стратегії компанії. Оскільки інвестиційна стратегія носить по відношенню до неї підлеглий характер, вона не може виходити за межі цього періоду (коротший період формування інвестиційної стратегії допустимий, оскільки завершальні етапи економічної стратегії компанії можуть не вимагати змін інвестиційній діяльності).

Однією з умов визначення періоду формування інвестиційної стратегії компанії є її галузева приналежність.

Результати обстеження окремих компаній показують, що найбільший період (понад 10 років) характерний для розробки інвестиційної стратегії так званими інституційними інвесторами (інвестиційними фондами, інвестиційними компаніями і тому подібне); менший період (5-10 років) характерний для компаній і фірм, що здійснюють свою діяльність у сфері виробництва засобів виробництва і в добувних галузях промисловості; ще коротший період (3-5 років) характерний для компаній і фірм, що здійснюють свою діяльність у сфері виробництва споживчих товарів, роздрібною торгівлі і послуг населенню. Очевидно, і в наших умовах таку галузеву диференціацію середнього періоду формування інвестиційної стратегії слід вважати доцільною.

І нарешті, однією з умов визначення періоду формування інвестиційної стратегії є розмір компанії (фірми). Інвестиційна діяльність крупних компаній зазвичай прогнозується на триваліший період.

Формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності повинне виходити перш за все з системи цілей загальної стратегії економічного розвитку. Ці цілі можуть бути сформовані у вигляді забезпечення приросту капіталу; зростання рівня прибутковості інвестицій і суми доходу від інвестиційної діяльності; зміни пропорцій у формах реального і фінансового

інвестування; зміни технологічної і відтворювальної структури капітальних вкладень; зміни галузевій і регіональній спрямованості інвестиційних програм і тому подібне

При цьому формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності повинне ув'язуватися із стадіями життєвого циклу і цілями господарської діяльності компанії (фірми).

Розробка найбільш ефективних шляхів реалізація стратегічних цілей інвестиційної діяльності здійснюється по двох напрямках. Одне з них охоплює розробку стратегічних напрямів інвестиційній діяльності, інше – розробку стратегії формування інвестиційних ресурсів. Цей етап є найбільш відповідальним і складним.

Конкретизація інвестиційної стратегії по періодах її реалізації передбачає встановлення послідовності і термінів досягнення окремих цілей і стратегічних завдань. В процесі цієї конкретизації забезпечується зовнішня і внутрішня синхронізація в часі. Зовнішня синхронізація передбачає узгодження в часі реалізації інвестиційної стратегії із загальною стратегією економічного розвитку компанії (фірми), а також з прогнозованими змінами кон'юнктури інвестиційного ринку. Внутрішня синхронізація передбачає узгодження в часі реалізації окремих напрямів інвестування між собою, а також з формуванням необхідних для цього інвестиційних ресурсів.

Оцінка розробленої інвестиційній стратегії здійснюється на основі наступних критеріїв [14, с.221-223]:

- узгодженість інвестиційної стратегії компанії (фірми) із загальною стратегією її економічного розвитку. При цьому досліджується узгодженість цілей, напрямів і етапів реалізації цих стратегій;
- внутрішня збалансованість інвестиційної стратегії. В процесі такої оцінки визначається, наскільки узгоджуються між собою окремі стратегічні цілі і напрями інвестиційній діяльності, а також послідовність їх виконання;
- узгодженість інвестиційної стратегії із зовнішнім середовищем. При цьому оцінюється, наскільки розроблена інвестиційна стратегія відповідає

прогнозованим змінам економічного розвитку і інвестиційного клімату країни, а також кон'юнктура інвестиційного ринку;

- реалізовується інвестиційної стратегії з урахуванням наявного ресурсного потенціалу. В процесі такої оцінки в першу чергу розглядаються потенційні можливості компанії у формуванні фінансових ресурсів, за рахунок власних джерел. Крім того, оцінюється кваліфікаційна підготовленість персоналу і технічна оснащеність компанії з позицій завдань реалізації інвестиційної стратегії. В окремих випадках розглядається також можливість залучення до реалізації інвестиційної стратегії необхідних фінансових, технологічних, сировинних, енергетичних і інших ресурсів;
- прийнятність рівня ризику, пов'язаного з реалізацією інвестиційної стратегії. В процесі такої оцінки розглядаються рівні основних інвестиційних ризиків і їх можливі фінансові наслідки для компанії;
- результативність інвестиційної стратегії. Оцінка результативності інвестиційних програм базується перш за все на визначенні економічної ефективності їх реалізації. Разом з цим оцінюються і позаекономічні результати, що досягаються в процесі реалізації інвестиційної стратегії (зростання іміджу компанії; поліпшення умов праці її співробітників; поліпшення умов обслуговування клієнтів і тому подібне).

Таким чином, розробка інвестиційної стратегії дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком компанії, в умовах зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають цей розвиток.

2. Потенційні ресурси і джерела інвестицій в туризм

На сьогоднішній час державна підтримка в Україні практично не передбачає цільових інвестицій в її розвиток. Більш розповсюдженою формою інвестицій є підтримка його на місцевому або регіональному рівнях за рахунок місцевих бюджетів або спеціального податку та за рахунок зацікавлених фірм.

Цілий ряд інтелектуальних інвестиційних програм фінансується різними закордонними фондами та банками: Європейським банком реконструкції та

розвитку, фондом підтримки малого та середнього підприємництва, деякими доброчинними фондами. В рамках цих інвестицій проводиться, в основному, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, проведення спеціалізованих конференцій, симпозіумів, семінарів та ін. [42].

Загалом *потенційні джерела інвестування* можна поділити на 4 групи:

- власні засоби;
- кредитні засоби;
- цільове бюджетне фінансування;
- інші джерела (закордонні фонди, доброчинні кошти й інше.).

Структура джерел фінансування подана у таблиці 11.1 [50, с.157-158].

Таблиця 11.1

Джерела фінансових ресурсів і їх цільове використання

№ п/п	Джерела	Використання фінансових ресурсів		
		інвестиції	споживання	резерв
1.	Прибуток (чистий)	+	+	+
2.	Мобілізація внутрішніх ресурсів	+		+
3.	Амортизаційні відрахування	+		+
4.	Пайові внески (статутний або акціонерний капітал)	+		+
5.	Страхові внески і внески до пенсійного фонду	+	+	
6.	Засоби від розміщення власних цінних паперів і реалізації паперів інших емітентів	+	+	+
7.	Кредиторська заборгованість (засоби, які прирівнюються до власних)	+	+	
8.	Кредити і позики	+	+	
9.	Спонсорство	+	+	
10.	Державні субсидії	+		

Проте урядом України передбачено пільгове інвестування різних програм в рамках підтримки малого підприємництва. Але отримати такі пільги досить проблематично. Для цього слід підготувати бізнес-план, техніко-економічне

обґрунтування, отримати відповідний висновок експертів, і тільки після цього дані матеріали направляються на конкурс інвестиційних проектів з пільговими кредитами.

Аналогічні дії слід виконувати для участі у зарубіжних інвестиційних конкурсах.

Звичайно, що найнадійнішим джерелом фінансування є власний капітал. Але, як показує досвід, капіталомісткі проекти реалізуються, в основному, на базі запозичених коштів (або залучені плюс власні).

Найкращим кредитним капіталом для інвестицій є безпроцентний кредит (позика). Дана форма фінансування може бути реалізована тільки за рахунок кредитних засобів засновників (акціонерів) згідно з рішенням вищого органу управління - загальних зборів. Така ж форма може бути досягнута через облігаційну позику, якщо законом для даної організаційно-правової форми передбачений випуск облігацій.

Однією з форм залучення інвестора є переуступка йому пакета акцій (частки) підприємства туристичної індустрії, що відповідає розміру його інвестиційного внеску, закритому акціонерному товариству або товариству з обмеженою відповідальністю або продаж пакету акцій на пільгових умовах відкритому акціонерному товариству.

Залучення інвестора може бути реалізовано також на інших умовах, декларованих в інвестиційному договорі:

- пайової власності після реалізації проекту;
- відсотків з майбутніх прибутків;
- квоти місць (при будівництві об'єктів розміщення туристів);
- пільгове надання туристичних послуг і т. д.

Для більш швидкого накопичення власних коштів під великі інвестиційні проекти доцільно використовувати принцип прискореної амортизації у відповідності з новими нормативно-правовими актами.

Згідно з рішенням Загальних зборів на реалізацію інвестиційних проектів можуть бути направлені дивіденди акціонерів або прибуток учасників

(капіталізація прибутку).

Найбільш жорсткими умовами фінансування інвестиційного проекту є банківський кредит, в тому числі іпотечний кредит під заставу майна, землі, обладнання і т. д. У ряді випадків доцільно скористуватися формою лізингу.

Існує також можливість використання податкового інвестиційного кредиту у вигляді відстрочки по оплаті податків, обов'язкових платежів і зборів.

У кожному конкретному випадку умови жорсткого кредитування слід використовувати тільки тоді, коли вичерпані всі можливості отримання більш «м'яких» форм фінансування, що описані вище.

3. Типові інвестиційні проекти та їх комерційна спроможність в туристичному бізнесі

Реалізація інвестиційних програм може бути як на стадії утворення підприємства, так і після декількох років його діяльності.

У міжнародній практиці план розвитку підприємства представляється у вигляді бізнес-плану, який, по суті, є структурованим описом проекту розвитку підприємства.

У найбільш загальному розумінні *проект* – це спеціальним чином оформлена пропозиція про зміну діяльності підприємства, переслідуюча певну мету.

Якщо проект пов'язаний із залученням інвестицій, то він носить назву *«інвестиційний проект»*. Зазвичай будь-який новий проект підприємства в тій чи іншій мірі пов'язаний із залученням нових інвестицій. У свою чергу, інвестиційний проект, обмежений часом і бюджетом, є планом довгострокового вкладення капіталу в будь-яке підприємство з метою отримання прибутку.

Інвестиційні проекти за видами можна умовно поділити на декілька груп:

- розробка й впровадження продукту інтелектуальної власності;
- розробка й впровадження технічних засобів і елементів ноу-хау (інновації);
- реконструкція й будівництво;

- підготовка кадрів і ін.

Потенційно можливі інвестиційні проекти за групами наведені на блок-схемі (рис. 11.3).

Даний перелік досить приблизний і неповний. У ряді випадків при диверсифікації діяльності туристичної фірми предметом інвестицій можуть бути будь-які інші, не пов'язані безпосередньо з туризмом проекти:

- розробка й впровадження малих підприємств;
- організація підсобних господарств;
- організація філіалів або представництв;
- організація нетрадиційних форм туризму та інше [37].

Як правило, інвестиційні проекти, що пов'язані з розробкою й впровадженням інтелектуального продукту, реалізуються в більшості випадків на початковому етапі функціонування фірми, а більш капіталомісткі проекти - у міру накопичення фінансових ресурсів [39, с.99].

Розглянемо життєвий цикл реального інвестиційного проекту. Будь-який інвестиційний проект має п'ять *стадій життєвого циклу*.

Перша стадія: передпроектні дослідження, проектування і освоєння інвестицій (народження проекту). Стадія характеризується великими витратами власних засобів, можливо залученими і отриманими у борг. На цій стадії проект підлягає різноманітним ризикам. Прибуток відсутній.

Друга стадія: початок експлуатації проекту. На цій стадії інвестор відчуває великі потреби в банківських позиках або венчурному капіталі.

Звичайно він не виплачує дивідендів. Якщо прибуток має місце, він реінвестується. Починають діяти ризики, пов'язані з конкуренцією ринку.

Третя стадія: швидке зростання. Підприємство (компанія) починає диктувати власні ціни на продукцію, проте конкуренція росте. Рівень продажу росте і значно покриває витрати виробництва.

Інвестиційні проекти в туристичній індустрії

Продукт інтелектуальної власності	Впровадження технічних засобів і ноу-хау (інновації)	Будівництво і реконструкція, придбання майна
Розробка проектів будівництва і реконструкції	Впровадження проекту комп'ютеризації фірми	Будівництво або реконструкція офісу фірми
Маркетинг туристичного ринку	Впровадження засобів зв'язку	Будівництво місць розташування, харчування
Бізнес-план туристичної фірми	Впровадження нових засобів оргтехніки	Створення транспортної структури
Розроблення товарного знаку фірми	Впровадження системи бронювання	Будівництво комунальної структури
Розробка стратегії рекламної компанії	Впровадження системи транспортного обслуговування туристів	Будівництво об'єктів соціальної інфраструктури
Розробка програми підготовки і підвищення кваліфікації кадрів	Впровадження системи дилерської мережі в регіоні і за кордоном	Будівництво спортивних і фізкультурно-оздоровчих об'єктів
Розробка програмного забезпечення для обчислювальної техніки	Впровадження єдиного нормативно-правового банку даних	Придбання будівель, споруд, землі, транспорту і т. д.

Рис. 11.3 Приклади інвестиційних проектів у туризмі [45, с.503]

Також характерним є високий рівень прибутку, але існує потреба у великих витратах на маркетинг. Існує також велика потреба в інвестиціях. Компанія може здійснювати додаткову емісію акцій, але виплачує невеликі дивіденди. Банк, якщо і надає позику, то під високі відсотки.

Четверта стадія: стабільне функціонування підприємства. На цій стадії компанія відшкодовує власні борги. Високий рівень конкуренції не дозволяє диктувати ціни, але невисокі витрати дозволяють отримувати середні по галузі прибули. Це вже добре відома компанія з хорошою репутацією. Вона має великі можливості в отриманні позик і реалізації акцій. У неї добре диверсифікований крупний інвестиційний портфель, виплачуються солідні дивіденди, проте немає потреби у великих інвестиціях. На цій стадії компанія повинна розробляти стратегію запобігання занепаду. Ці заходи, як правило, пов'язані із значним підвищенням інвестиційної активності. Стратегія «другого народження» передбачає дуже різноманітні шляхи: покупка інших компаній галузі (вертикальне і горизонтальне злиття), покупка компаній інших галузей, інвестування нових проектів.

П'ята стадія життєвого циклу проекту (занепад або друге народження). На цій стадії продукція підприємства припиняє мати попит. Дуже висока конкуренція. Банки не зацікавлені в співпраці, але якщо і дають кредит, то під високі відсотки. Акції компанії перестають мати попит. Із-за поступового зниження доходів потрібно зменшувати дивіденди. Якщо на попередній стадії не була проведена стратегія відродження і не були здійснені солідні інвестиції, то компанію чекають занепад і банкрутство [50, с.46-47].

Реалізація інвестиційного проекту в Україні пов'язана зі значним ступенем ризику. Для отримання будь-якого (тим більше пільгового) кредиту, залучення інвестора, а також власної впевненості у правильно вибраній стратегії інвестицій вимагається виконати розрахунки комерційної спроможності проекту або його техніко-економічне обґрунтування.

Оцінка ефективності інвестиційного проекту – це математичне завдання пошуку оптимального рішення в умовах великої кількості

невизначеностей, до яких відносяться:

- політична, соціальна і економічна нестабільність;
- високий рівень інфляції;
- непередбачувані зміни цінової структури інвестиційного ринку;
- недостатній правовий захист інтересів інвестора і його капіталу;
- непередбачувані зміни нормативно-правової бази та ін.

В цих умовах доцільна реалізація інвестиційних проектів з мінімальним терміном окупності, що мінімізує ризик інвестора.

Перед тим, як приступити до оцінки комерційної спроможності інвестиційного проекту, вимагається провести дослідження динаміки поведінки основних факторів невизначеності на вибраному відрізку часу. Це необхідно для більшої вірогідності прогнозування ситуації з урахуванням вищевказаних факторів. У кінцевому підсумку, методом оцінки чутливості факторів визначається одна конкретна залежність при різних варіаціях інших змінних – в даній ситуації це зміна інфляції у часі. Цим досягається поступовий вихід із стадії невизначеності для програмування конкретних вихідних даних і умов інвестиційних завдань.

Основні вихідні (початкові) дані:

- фінансові затрати у часі (графік кредитування проекту);
- розміри процентів по кредиту й графік погашення кредиту;
- прогноз інфляції на весь період реалізації проекту;
- вибір стабільної розрахункової грошової одиниці;
- визначення терміну «життя» проекту;
- визначення величини оборотних коштів на впровадження в дію проекту;
- потенційно можливі доходи від реалізації проекту;
- сумарні витрати;
- податки, обов'язкові платежі та збори;
- величина резерву фінансових коштів на непередбачувані витрати і ін.

Бажаний кінцевий результат: забезпечення максимального прибутку при

мінімальному терміну окупності проекту.

При наявності всіх вихідних (базових) даних завдання вирішується класичним методом – прогнозуванням надходжень та витрат грошових засобів у часі. Для цього вибраний час реалізації проекту розбивають на етапи (місяці, квартали, роки).

Для здійснення співвимірності величин у часі доцільно вибрати стабільну грошову одиницю (долар, німецьку марку та ін.). Вибір такої стабільної одиниці не означає відхід від прогнозованої інфляції, тим більше так званої внутрішньої інфляції самої стабільної грошової одиниці.

При наступних розрахунках слід врахувати не тільки специфіку багатofакторної моделі вихідних даних, але і багатоваріантну (варіаційну) структуру самого розрахунку. Якщо вибраний часовий період розрахунку більше одного року, то можуть проводитися коректування за рахунок переоцінки основних коштів та сум амортизаційних відрахувань. Ці складові є ще однією невизначеністю, тому що в Україні періодичність переоцінки основних фондів нерегулярна, що впливає на темпи росту індексів балансової вартості активів. Це ж стосується і податкової системи України.

Оцінку *комерційної спроможності інвестиційного проекту* згідно з вимогами інвестора або кредитора проводять комплексно: за ліквідністю (фінансовим станом); за ефективністю інвестування.

Термін погашення кредиту доцільно вибрати таким чином, щоб розраховатися з кредиторами тільки за рахунок власного майбутнього прибутку, не використовуючи нових позик. В іншому випадку зростання зовнішньої заборгованості збільшує рівень інвестиційного ризику. Слід зазначити, що такий ризик може додатково обумовлюватися:

- більш вищими (у порівнянні з прогнозованими) темпами інфляції;
- збільшенням періоду обертання оборотного капіталу;
- більш низька, ніж прогнозувалася, рентабельність туристичного продукту чи послуг;
- збільшення часу інвестиційної фази проекту (будівництва, монтажу

обладнання, вводу в експлуатацію й ін.);

- збільшенням частки амортизаційних відрахувань у поточних затратах і ін.

Як уже вказувалося вище, отримані багатоваріантні розрахунки в стабільній грошовій одиниці слід прив'язувати до національної валюти в гривнях за той же період розрахунку, тобто реалізувати «двовалютний» розрахунок.

Слід також враховувати певний запас фінансування (5-10%) для непередбачуваних ситуацій.

Виконання багатоваріантних розрахунків оцінки комерційної спроможності інвестиційного проекту доцільно провести на комп'ютері з використанням пакетів прикладних програм.

Рекомендуються варіанти отриманих розрахунків представити незалежним експертам, що підвищить об'єктивність оцінки й довіри до проекту.

4. Інвестиційне забезпечення туризму

Україна включається у світовий туристичний процес. Успішна інтеграція України в європейський туристичний простір вимагає дотримання міжнародних норм і стандартів якості туристичних послуг, будівництва й обладнання доріг та інших об'єктів туристичної інфраструктури. Успішна реалізація таких завдань значною мірою залежить від інтенсивності інвестиційних рішень на рівні окремих підприємств, галузей, регіонів. Особливо гостро постає необхідність оцінки інвестиційного забезпечення, оскільки саме інвестиційний клімат в цілому й інвестиційна привабливість окремих видів туристичної діяльності та туристичних районів впливають на темпи структурних зрушень в економіці країни. Отже, необхідність оцінки інвестиційного забезпечення туризму в сучасних умовах господарювання є актуальним і потребує змістовного розгляду [35, с.5].

Інвестиційне забезпечення – це сукупність умов, ресурсів і заходів, необхідних для здійснення інвестиційного процесу. Оцінка інвестиційного

забезпечення здійснюється за чотирма основними напрямками (рис. 11.4).



Рис. 11.4 Напрями оцінки інвестиційного забезпечення

Оцінка інвестиційного забезпечення за джерелами інвестування. До джерел інвестиційного забезпечення розвитку туристичної галузі слід відносити: вкладення в туристичні підприємства іноземного та вітчизняного капіталу, кредитні фінансові ресурси, внутрішні інвестиційні джерела підприємств (амортизація, прибуток), заощадження населення (напрямку та через фінансові установи).

У сучасних реаліях України для підвищення інвестиційного інтересу з боку іноземного інвестора є безліч умов, обумовлених рядом досить суперечливих факторів. Відсутність у даний час ефективної конкуренції серед вітчизняних туристичних підприємств, дешева робоча сила, відносно недорогий і ємний (хоча і не досить якісний) ринок матеріально-технічної бази, неосяжний споживчий ринок і, насамперед, можливість одержання значно більш високих норм прибутку в порівнянні з розвинутими країнами – все це повинно робити українську економіку особливо привабливою для іноземних підприємців. У той же час вирішальними факторами інвестиційної привабливості країни є стабільність економічної, політичної та соціальної ситуації в регіоні, відсутність яких в Україні фактично ліквідує всі умови зазначені вище.

Стосовно внутрішніх джерел інвестування слід визнати, що потреби туристичної індустрії в прямих капіталовкладеннях значно перевищують

існуючу на вітчизняному фінансовому ринку інвестиційну пропозицію.

Так, кредит займає особливе місце в системі внутрішніх джерел управління інвестиційною діяльністю. Нажаль, негативний вплив світової фінансової кризи на економіку України закономірним чином позначився й на розвитку системи кредитування вітчизняного підприємництва. Отже, за таких умов кредит як вагомий інструмент інвестиційного забезпечення втрачає свої функції.

Важливим джерелом самофінансування інвестицій є амортизація. Поступове зношування основних засобів виражається в амортизаційних відрахуваннях, які зараховуються до витрат об'єктів діяльності. З цих відрахувань створюється амортизаційний фонд, акумульовані грошові ресурси якого дають змогу ефективніше ними управляти, а відтак інвестувати, забезпечуючи просте, та по можливості розширене відтворення основних фондів. Нажаль, сьогодні поняття «амортизаційний фонд» використовується лише на теоретичному рівні, господарюючі системи на практиці амортизаційний фонд не формують. Окрім того велике значення мають норми, за якими буде нараховуватись амортизація. Так, занижені норми амортизації в Україні призводять до зменшення амортизаційних відрахувань, що в свою чергу не дає можливість швидкого відтворення майнового потенціалу національних туристичних підприємств.

Ваговою причиною низького рівня участі населення в інвестиційному процесі є незначні обсяги вільних коштів (заощаджень) останніх через низький рівень доходів.

Оцінка інвестиційного забезпечення за галузевим принципом передбачає виокремлення сукупності видів діяльності, що забезпечують розвиток туризму, а саме:

- готелів та ресторанів;
- транспорту та зв'язку (в т.ч. послуги з організації подорожувальників);
- санаторно-курортних закладів;
- у сфері культури та спорту, відпочинку та розваг;

- інші види діяльності (виробництво сувенірів, видавнича, фінансова діяльність, оренда машин та устаткування, прокат побутових виробів і предметів особистого вжитку, здавання в оренду власного нерухомого майна тощо).

Інвестування у розвиток всіх видів туристичної діяльності передбачає створення організаційно-правових та економічних засад становлення туризму та його інфраструктури як важливого засобу культурного та духовного виховання громадян України, відтворення їх трудового потенціалу.

Обсяги інвестування у розвиток готельної інфраструктури України знижуються. Однією з найважливіших причин мінімального рівня інвестицій у вітчизняний готельний бізнес є відсутність впровадження комплексних економічних механізмів. Оскільки послуги готелів є основою туристичного продукту, маємо констатувати, що українська туріндустрія перебуває в програшних економічних умовах порівняно з іншими країнами-конкурентами. Повільну модернізацію вітчизняної матеріально-технічної бази туризму пояснює також зайва бюрократизація і корупція.

Транспортна інфраструктура одна з основних складових частин функціонування туристичної сфери. Взаємодія транспортної та туристичної галузей повинна допомогти кожній з них у короткі терміни вирішити більшість питань, пов'язаних з розбудовою туристичної інфраструктури за напрямками національної мережі транспортних коридорів із залученням вітчизняних та іноземних інвестицій.

Інвестиції в основний капітал транспорту і зв'язку нестабільні, позитивна динаміка змінилася на негативну. До цього слід додати, що питома вага інвестицій в основний капітал транспорту і зв'язку в загальній їх кількості у всі види економічної діяльності знизилася.

Також загальновизнаний на сьогодні факт засвідчує, що передумовою підвищення інвестиційної привабливості туристичного господарства для всіх регіонів є покращення інформованості потенційних інвесторів про стан інвестиційного клімату в регіоні та створення і постійне оновлення

інформаційного банку даних про інвестиційні проекти в туристичній галузі. Однак, частка отримуваних з бюджету коштів на зазначені заходи є дуже низькою. Тому абсолютно зрозуміло, що, як на внутрішньому ринку, так і за кордоном, важко отримати інформацію про Україну туристичну та можливості інвестування в її розвиток.

Оцінка інвестиційного забезпечення за об'єктами інвестування передбачає визначення суми інвестицій в придбання та поліпшення предметів майнового потенціалу туризму, або де саме були використані інвестиційні кошти. Зазначимо, що однією із ключових напрямів розвитку туризму є створення умов для залучення іноземних і вітчизняних інвестиційних та кредитних коштів у розвиток матеріально-технічної бази туристичної галузі.

Об'єкти інвестування в туризмі можна розділити на:

- природні: водойми, ліси, гори, степи тощо, – інвестиції в такі об'єкти будуть носити природоохоронний характер;
- історико-культурні: пам'ятники археології, історії та культури, музеї, культові споруди, – інвестиції відновлювального, реставраційного характеру;
- об'єкти інфраструктури: засоби розміщення, приміщення для проведення конференцій, семінарів та інших бізнес-заходів, засоби транспорту, наявність та якість доріг тощо, – інвестиції капітального характеру, тобто інвестиції на відтворення і покращення кількісного і якісного складу основних засобів туристичної інфраструктури.

Оцінка інвестиційного забезпечення за інноваційним аспектом передбачає оцінку вкладання інвестиційного капіталу в розвиток нових видів туризму, розробку новітніх туристичних маршрутів та способів відпочинку. Так, слід звернути особливу увагу на необхідність інвестицій в розвиток зеленого туризму (духовного, екологічного, аграрного, сільського).

Отже, підсумовуючи все вищезазначене, можемо стверджувати, що ні існуючий регуляторний механізм, ні економічні і соціальні передумови не змогли забезпечити достатній інвестиційний потік капіталу в розвиток галузі

туризму за останні роки, що визначає необхідність пошуку шляхів підвищення інвестиційної привабливості туристичної індустрії країни та її окремих регіонів.

Стратегічними цілями інвестиційної політики в галузі туризму повинні бути:

- створення законодавчої бази та забезпечення гарантій інвестиціям в туристичний бізнес, як іноземним, так і внутрішнім (в т.ч. фінансовим заощадженням населення на рівні стабілізації банківської системи, що можуть в перспективі виступати потужним інвестиційним ресурсом);
- формування сприятливого іміджу країни, її туристичних регіонів; - створення сприятливого інвестиційного клімату;
- стимулювання припливу капітальних вкладень у реконструкцію і будівництво сучасних туристичних комплексів, санаторіїв, готелів, відповідних до міжнародних вимог і стандартів;
- розробка нових турів, які повинні ураховувати етнокультурні, геополітичні, екологічні чинники туристичної місцевості.

Національна туристична галузь, хоч і дуже повільними кроками, але починає покращувати свої показники діяльності і закріплювати позиції на внутрішньому та міжнародному ринках [36].

Саме від того, на скільки ефективно сьогодні буде здійснюватись управління інвестиційними процесами в галузі від мікрорівня – туристичного підприємства, до макрорівня – державного регулятора, залежить все її майбутнє, а отже, в значній мірі і майбутнє економіки України в цілому.

Тема 12. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємств у туристичному бізнесі і готельному господарстві

- 1. Система інноваційного управління підприємством**
- 2. Інноваційний потенціал і стратегія підприємства**
- 3. Інноваційне відтворення потенціалу підприємства**
- 4. Інноваційні процеси в туристичній індустрії**
- 5. Інновації в індустрії гостинності**

1. Система інноваційного управління підприємством

Система інноваційного управління підприємством повинна бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дозволяє йому функціонувати, уникаючи кризових ситуацій, і займати лідируючі позиції у своїй галузі.

Важливою умовою розуміння цілей і завдань інноваційного розвитку підприємства є теоретичні знання, що допомагають зрозуміти структуру інноваційного процесу, в основі якого лежать інноваційні цикли.

Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [3].

Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [3].

Управління інноваційною діяльністю - це сукупність взаємозв'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, які забезпечують формування й досягання цілей інноваційної діяльності підприємства.

Управління інноваційною діяльністю є складовою частиною загальної системи управління підприємством і основним фактором, що забезпечує зростання ефективності роботи підприємства, поліпшення якості продукції тощо.

Управління інноваційною діяльністю здійснюється на всіх етапах розробки і впровадження в практичну підприємницьку діяльність стратегічних програм і проектів, починаючи від управління розробкою ідей до впровадження інновацій і забезпечення їх раціонального використання.

Мета управління інноваційною діяльністю - забезпечення підвищення ефективності виробництва за рахунок розробки і впровадження у виробничу

діяльність інновацій (нововведень) у технологію, управління тощо.

Інноваційні проекти - це складні програми, створені для впровадження технічних, технологічних або інших новинок, що їх здійснюють наукові та проектні заклади в певний проміжок часу з метою забезпечення зростання ефективності підприємництва і досягнення основної цілі, яка стоїть перед економікою на сучасному етапі. [55].

Інноваційний розвиток - розвиток науки, техніки, досвіду, знань. Це процес, у перебігу якого наукова ідея доводиться до практичного використання.

Управління інноваційною діяльністю і її розвитком є перспективним і оперативним. І якщо перспективне управління забезпечує відбір і розробку інновацій на перспективу, то оперативний менеджмент інновацій забезпечує впровадження інновацій у практику.

Реформування управління інноваційною діяльністю в першу чергу стосується перенесення акцентів в управлінні на регіональний рівень. Це є однією з умов ефективного управління інноваційною діяльністю. Результати впровадження інновації повинні залишатися в регіоні, де ця інновація мала місце. Крім того, і розробка, і впровадження інновацій безпосередньо стосуються регіону: позитивні ефекти від них збагачують регіон, а з наслідками негативних ефектів регіональним органам влади належить боротися, витрачаючи на це кошти.

Визначення регіональних пріоритетів інноваційної діяльності проводиться з урахуванням геополітичного становища, стану економічного розвитку, науково-інноваційного потенціалу і необхідних завдань стосовно структурної перебудови економіки регіону, розбудови його соціальної сфери, вирішення екологічних питань тощо.

Під науково-інноваційним потенціалом регіону розуміють його спроможність здійснювати науково-інноваційну діяльність в академічному, прикладному (галузевому), вузівському, заводському секторах науки та інноваційній сфері, що функціонують на даній території. Він характеризується забезпеченістю ресурсами науково-інноваційної діяльності: вченими кадрами,

матеріально-технічною базою, джерелами фінансування, інформаційними ресурсами (науковою літературою, доступом до Інтернету та інших інформаційних мереж тощо), науковими школами, інтелектуальною власністю (патенти, всесвітнє визнання), наявністю науково-інноваційних організаційних структур (технопарків, бізнес-інкубаторів тощо) та результативністю їх функціонування.

Науково-інноваційна діяльність у світі завжди була і є пріоритетною сферою державного регулювання. Всі державні преференції тут зосереджені на збереженні науково-інноваційного потенціалу держави, регіону, вищих навчальних закладів, підприємств. Особливо це стосується кадрового потенціалу, який необхідно використовувати на користь свого народу, а не спонукати його виїжджати за межі своєї держави.

2. Інноваційний потенціал і стратегія підприємства

Стрижневим блоком економічної політики всіх розвинених держав є інноваційна політика, сприяння діяльності підприємців-інноваторів, які визначають здатність національної економіки до інноваційного розвитку, ефективного використання найновіших технологій.

Особливого значення інноваційний процес набуває для економіки України. Ринкові відносини різко висвічують надвитратне, неефективне господарювання, що в умовах жорсткої міжнародної конкуренції та встановлення врівноважених цін ставить більшість існуючих підприємств перед загрозою банкрутства.

Подолання цього стану неможливе тільки через потужний інноваційний перерозподіл ресурсів суспільства, на користь конкурентоспроможних наукоємних виробництв.

Відсутність структурної перебудови інноваційного типу генерує потужні стагнації та інфляції. Виробництво ніби «виштовхує» капітал, призначений для відтворення неефективних підприємств, які втратили попит на свою продукцію. Подолання такої структурної кризи можливе тільки в тому разі, якщо цей

капітал спрямовуватиметься в науково-технічні інновації, у нові виробництва, котрі визначають суть та напрями трансформаційних процесів.

Країна, яка програє «інноваційні змагання», залишається аутсайдером світової спільноти. Тому Україна може претендувати на належне їй за потенціалом місце в Європі та світі лише за умови, що вона виявиться спроможною опанувати інноваційний шлях розвитку. Для цього потрібно створити соціально-економічні умови та стимули для організаційної конвергенції в українському суспільстві пріоритету системи цінностей науково-технічного розвитку та ідеології ринкових реформ.

Негативні наслідки кризових явищ в економіці України та їх переплетіння в сфері науки освіти, техніки і технологічного розвитку зумовили істотне гальмування інноваційних процесів. Бюджетне фінансування науково-технічної сфери неухильно зменшується, залишається низьким рівень впровадження у виробництво результатів досліджень та розробок, наука поступово перестає бути суспільно визнаною пріоритетною діяльністю держави. Відбувається незворотна втрата інтелектуального потенціалу країни.

Інноваційна політика - форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу [55].

Формування інноваційної політики слід здійснювати на основі таких принципів: переважання стратегічної спрямованості, орієнтація на потреби ринку, цілеспрямованість, комплексність, планомірність, інформаційна забезпеченість.

Складовими інноваційної політики вважають:

- маркетингову політику;
- політику в галузі науково-дослідницьких і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР);
- політику структурних змін;
- технічну політику;

- інвестиційну політику.

Основним недоліком здійснюваної інноваційної політики залишається її спрямованість на управління переважно «процесом», а не «кінцевими результатами». Треба створювати матеріально-технічне підґрунтя для системи стимулів та необхідних організаційно-технологічних понять ефективної роботи хоча б найкращої частини науково-технічного та виробничого потенціалу. Тому для вдосконалення інноваційної політики дуже важливо формувати стимулююче економіко-правове середовище саме для тих суб'єктів циклу «наука-техніка-виробництво», які забезпечують відчутні позитивні кінцеві результати.

Державна інноваційна політика повинна стати найважливішою підмогою діяльності, спрямованої на виведення економіки України з кризи. Головною метою такої політики є стратегічна орієнтація розвитку виробництва на створення і широке застосування принципово нових машин, матеріалів, комплексних технологічних систем, ефективне освоєння науково-технічних розробок, забезпечення соціально-економічних, організаційних і правових умов для постійного відтворення та ефективного використання науково-технічного потенціалу. Досвід показує, що значна частина науково-технічних інновацій пов'язана з інвестиційними товарами, які потребують капітальних витрат. Тому, якщо рівень нагромадження інвестицій у країні низький, то потенційні можливості розвитку науково-технічної сфери можуть бути втраченими. Цей аспект сьогодні дуже актуальний, бо процес відтворення виробничого апарату переживає глибоку кризу.

Найважливішим сучасним фактором стимуляції та підтримки інноваційного процесу є заохочення виробництва високоякісної продукції через систему державної сертифікації. Підтверджуючи відповідність товарів вимогам державних та міжнародних стандартів, сертифікація забезпечує можливість об'єктивного вибору інноваційної продукції та її спадкоємність. Існування на підприємствах систем якості є важливою передумовою комерційного успіху. Наявність у вітчизняній продукції визнаного сертифікату

якості зумовлює не тільки її ціну на світових ринках, а часто й саму можливість виходу на них. Сертифікація базується на законодавчих актах, що встановлюють обов'язкові вимоги до продукції підприємств. Якість продукції і її конкурентоспроможність у значній мірі залежать від стратегічних можливостей підприємства, його інноваційного потенціалу.

Інноваційний потенціал - це здатність підприємства (взагалі) чи суб'єкта господарювання (зокрема) робити нову, наукомістку продукцію, що відповідає вимогам ринку (особливо світового) і містить у собі:

- виробничі потужності для виробництва засобів виробництва;
- наукові проектні і дослідно-конструкторські розробки;
- потужності експериментальної бази, пов'язаної з підготовкою нового виробництва;
- інструмент і оснащення для проведення наукомістких операцій;
- можливості впровадження нововведень і їх контролю.

Головними складовими інноваційного потенціалу залишаються все-таки люди, їхня кваліфікація, компетентність, професіоналізм і новаторство.

Інноваційний менеджмент створює суб'єкту господарювання, що виступає як носій інновації, сприятливі і вигідні конкурентні переваги. Вирвавши ресурси з рутинного кругообігу, підприємець використовує їх новим способом.

При цьому може бути не менше п'яти можливих **різновидів нововведень**:

- створення нового товару (послуги);
- створення нового способу виробництва;
- відкриття нового ринку збуту;
- застосування нового джерела чи виду сировини, енергії;
- введення нових принципів організації діяльності фірми.

Від стану інноваційного потенціалу підприємства залежить вибір тієї чи іншої стратегії розвитку організації.

Стратегія фірми - це генеральна лінія фірми, спрямована на виконання головних завдань на довгий (тривалий) період з метою зміцнення своєї

життєздатності і економічної потужності по відношенню до конкурентів. *Вона (стратегія) визначає загальний шлях розвитку фірми і методи його досягнення.*

Інноваційна стратегія фірми містить у собі прийняття рішень відносно спрямованості наукових досліджень та конструкторських розробок, використання здобутих результатів і фінансування з метою досягнення поставлених стратегічних економічних цілей на перспективу.

Хоча, в свою чергу, будь-які стратегічні заходи, що починаються підприємством, носять, як було тільки що сказано, інноваційний характер. І навпаки. Практично всі інновації, як правило, поєднані зі стратегічним вибором, що носить довгостроковий характер.

На умови і зміст формування інноваційної стратегії фірми впливають:

- позиція керівництва щодо інновацій (нововведень);
- система управління інноваціями;
- сфера фундаментальних і прикладних досліджень;
- оцінка результатів;
- відкриття;
- патенти;
- інвестиції;
- інноваційний потенціал фірми

Період розробки інноваційної стратегії включає наступні етапи:

- планування (складання плану реалізації мети і стратегії);
- визначення умов і організація (виявлення потреби в ресурсах для реалізації стадій інноваційного менеджменту, постановка завдань перед працівниками, організація роботи);
- виконання (проведення досліджень, здійснення розробок, реалізація планів);
- керівництво (контроль і аналіз, корегування дій, нагромадження досвіду, оцінка ефективності використання інновацій
- проектів, управлінських рішень тощо).

Інноваційна стратегія задає мету інноваційної діяльності, вибір засобів їх

досягнення і джерел залучення цих засобів. У цьому значенні стратегічне управління інноваціями орієнтується на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес (стадія дослідження, впровадження нововведень у виробниче використання, введення нового продукту в ринкове середовище). Стратегічне управління інноваціями є складовою частиною інноваційного менеджменту і вирішує питання планування і реалізації інноваційних проектів і процесів, розрахованих на значний якісний стрибок у підприємстві, виробництві чи соціальному середовищі підприємства.

Як загальна стратегія, так і інноваційна стратегія фірми в умовах конкуренції повинна не тільки забезпечити досягнення поставлених цілей, але досягнути їх з кращими результатами, інакше фірма не витримає конкурентної боротьби за ринок збуту своєї продукції тощо.

3. Інноваційне відтворення потенціалу підприємства

Інновації на сучасному етапі розвитку економіки стають головним засобом збереження конкурентоспроможності і невід'ємною часткою підприємницької діяльності. Управління нововведеннями здійснюється паралельно з управлінням діючим традиційним виробництвом.

Головними *принципами управління нововведеннями* є:

- принцип безперервного прогнозування інноваційної ситуації;
- принцип динамічного попередження технологічного відставання;
- принцип системного впровадження новин у взаємопов'язаних сферах підприємницької діяльності;
- принцип поєднання інвестицій з інноваціями;
- принцип поєднання фінансового та інженерного аналізу результативності нововведень.

Якщо гроші на нововведення узяті з бюджетних коштів, будь-які нововведення з мінімальним прибутком підприємству вигідні. В умовах самофінансування гроші для реалізації НТД беруться з обігових коштів підприємства, тому інноваційний менеджер повинен шукати переконливі

аргументи, обґрунтувати необхідність нововведень та відповідних капітальних вкладень у майбутній розвиток підприємства для збереження ним гідного місця на ринку товарів і послуг.

Період часу від зародження ідеї, її розробки до впровадження інновації називають життєвим циклом нововведення. З врахуванням послідовності проведення робіт життєвого циклу нововведення всю цю діяльність розглядають як інноваційний процес.

Основним товаром ринку нововведень є науковий та науково-технічний результат - продукт інтелектуальної діяльності, на який діють авторські права, оформлені згідно з діючим міжнародним правом та чинним законодавством України.

Розвиток ринку та конкуренція не тільки стимулюють, але й заставляють комерційні організації приймати участь у формуванні ринку нововведень за такими *напрямами*:

- розвиток власної наукової, науково-технічної та експериментальної бази для проведення науково-дослідних робіт;
- проведення досліджень на коопераційних засадах з іншими організаціями;
- оформлення замовлень на проведення науково-дослідних чи експериментальних робіт з іншою організацією;
- придбання ліцензій на право виробництва товарів чи послуг;
- купівля готового виробу, технології, ноу-хау та іншої інтелектуальної власності;
- придбання нематеріальних активів шляхом випуску акцій, облігацій, іноземного капіталу та організації спільного виробництва.

Основною умовою формування ринку інновації є об'єми інвестицій у сфері наукової та науково-технічної діяльності. Враховуючи протяжність інноваційного процесу 3-6 років, головну роль відіграють довгострокові та середньострокові інвестиції, які забезпечують фінансування інновацій протягом всього життєвого циклу.

Інноваційний процес можна розглядати з різних позицій та з різним

ступенем деталізації:

- паралельно-послідовне виконання науково-технічної інновації, виробничої діяльності і маркетингу;
- у вигляді тимчасових етапів життєвого циклу інновації від виникнення ідеї до її розробки на впровадження;
- як процес фінансування та інвестування розробки на впровадження і розповсюдження нового виду продукту або послуги.

Таким чином інноваційний процес полягає в одержанні комерціалізації винаходів, нових технологій, видів продукції та послуг, рішень організаційно-технічного, економічного, соціального та інших результатів інноваційної діяльності.

Поступове вичерпання потенціалу будь-якої ідеї і заснованого на ній нововведення є об'єктивним і викликається моральним зношенням. Тому необхідно завчасно резервувати кошти на нововведення з поточних прибутків, вишукувати інші джерела фінансування нововведень і постійно турбуватися про народження нових ідей розвитку підприємства. Незважаючи на те, що виявлення межі потенціалу технології є складним процесом, у залежності від ефективності капіталовкладень в тій чи іншій галузі настає момент, коли віддача від нововведення зрівняється із середньою віддачею капіталовкладень.

Термін вичерпання ефективності нововведень коливається в значних межах і залежить від типу нововведення та його потенціалу. Кращими є нововведення, що передбачаються вже в проєкті підприємства і забезпечують докорінні зміни в технологічному процесі або випуск на ринок наукоємної продукції з високим рівнем конкурентної спроможності. Наведені докази переконують у необхідності постійного оновлення продукції і виробництва задля уникнення загрози втрати конкурентоспроможності підприємства. Будь-яке підприємство, що хоче вижити в умовах ринку, зобов'язане мати в розпорядженні механізм відновлення і володіти процедурами інноваційного менеджменту.

Слід врахувати, що нововведення завжди пов'язані з ризиком, проте

відмова від них є ще більш ризикованою. Дуже часто необхідність оновлення продукції або технології виникає саме тоді, коли фінансові результати підприємства виглядають добре і складається помилкове враження, що підприємство ще довго може існувати в традиційному вигляді. Завдання інноваційного менеджера полягає в тому, щоб подолати це протиріччя, переконати керівництво та увесь колектив у необхідності змін, якщо є можливість за рахунок тимчасового зниження доходів забезпечити їх суттєве зростання в майбутньому. Справа в тому, що зменшення доходу від інвестицій в існуючу традиційну технологію спочатку уявляється незначним, але якщо конкуренти здійснюють прорив у нову технологію, споживачі можуть дуже швидко віддати переваги новій продукції конкурентів. Динаміка оновлення виробництва полягає в тому, що кожна технологія спочатку повільно набирає темп, прискорює рух. А потім поступово втрачає свій потенціал, оскільки з'являються більш досконалі технології. Тому доводиться розставатися зі звичними продуктами та технологіями саме тоді, коли вони, як здається з суто фінансової точки зору, приносять найбільший прибуток.

Слід звикнути до того, що управління технологіями потребує великих витрат ресурсів, накопичення великого обсягу знань та інформації, координації значної кількості виконавців, формування попиту на нову продукцію, психологічної підготовки колективу до сприйняття новин. Нововведення пов'язані з болючим перерозподілом ресурсів між діючим та новим виробництвом, з порушенням рівноваги в економічній системі, реорганізацією виробництва, перекваліфікацією робітників.

Часом рішення керівництва щодо нововведень уявляються такими, що, штучно гальмуючи нововведення, можуть зумовити втрату перспективи на ринку товарів і послуг або взагалі збанкрутити підприємство.

4. Інноваційні процеси в туристичній індустрії

Туризм постійно розвивається не дивлячись на різні перешкоди політичного, економічного і соціального характеру. Ефективному розвитку

туризму сприяє формування різноманітних сегментів і ніш міжнародного ринку. Індустрія відпочинку перетворюється на лідируючу галузь світової економіки.

Туристський бізнес у багатьох випадках є ініціатором і експериментатором в освоєнні і впровадженні сучасних передових технологій, безперервно змінює форми і способи пропозиції і надання послуг, відкриває і освоює нові можливості.

На розвиток туризму впливають технологічні устрої економіки, соціальний і культурний стан суспільства, нові знання.

У туризмі щодня упроваджуються найрізноманітніші інновації під впливом як науково-технічного прогресу, так і інтелектуального розвитку людства.

Інновації у сфері туризму іноді виникають абсолютно несподівано і навіть непередбачувано під впливом подій в суспільстві. Тому вивчення інноваційних процесів, причин появи нововведень, розробка методів їх впровадження представляє значний і практичний науковий інтерес.

Інновації і інноваційна діяльність традиційно представляються як напрям науково-технічного прогресу (високотехнологічної його складової) і як процес, пов'язаний з впровадженням результатів наукових досліджень і розробок в практику. Проте сенс і зміст поняття «інновація» ширший. Сфера інновацій всеосяжна, вона не тільки охоплює практичне використання науково-технічних розробок і винаходів, але і включає зміни в продукті, процесах, маркетингу, організації. Інновація виступає в якості наявного чинника зміни, як результат діяльності, втілений в новий або вдосконалений продукт, технологічні процеси, нові послуги і нові підходи до задоволення соціальних потреб.

У інноваційній діяльності туристський бізнес спирається на фундамент накопичених знань. Приступати до втілення нових ідей і створення нових напрямів туризму слід лише після пізнання і вивчення форм і методів роботи як минулого, так і сьогодення. Глибоке розуміння сфери діяльності дозволяє передбачати розвиток подій і випереджати конкурентів. На впровадження

інновацій в туризмі впливає економічна ситуація в країні, соціальне положення населення, національне законодавство, а також міжурядові і міжнародні угоди. Тому мотиви і причини появи інновацій в туристській діяльності в кожній країні бувають різними. Проте для будь-якої країни є декілька характерних рис:

- зростаючі потреби населення в знайомстві зі способом життя в інших регіонах і придбанні нових знань;
- насичення багатьох класичних і традиційних напрямів поїздок (дестинацій);
- небезпека втрати квоти ринку у в'їзному туризмі;
- загострення конкуренції, зростання пропозицій стандартизованих глобальних продуктів;
- необхідність стримувати виїзд своїх громадян в зони, аналогічні за умовами регіонам своєї країни (природа, культура, клімат);
- гармонійне об'єднання привабливих умов відпочинку і подорожей (природних і культурних особливостей, можливостей проведення дозвілля, придбання специфічних товарів і спеціальних туристських послуг) для повного задоволення потреб найвимогливіших туристів;
- технологічна революція і експансія послуг в економіці;
- перехід від економіки пропозиції до економіки попиту.

В туристській сфері інноваційна діяльність розвивається за **трьома напрямками** [49]:

1. Впровадження нововведень (**організаційні інновації**), пов'язаних з розвитком підприємства і туристського бізнесу в системі і структурі управління, включаючи реорганізацію, укрупнення, поглинання конкуруючих суб'єктів на основі новітньої техніки і передових технологій; кадрової політики (оновлення і заміна кадрового складу, система підвищення кваліфікації, перепідготовка і стимулювання працівників); раціональної економічної і фінансової діяльності (впровадження сучасних форм обліку і звітності, що забезпечують стійкість положення і розвитку підприємства);

2. **Маркетингові інновації**, що дозволяють охоплювати потреби цільових споживачів або привертати не охоплених на даний період часу клієнтів;

3. Періодичні нововведення (*продуктові інновації*), спрямовані на зміну споживчих властивостей туристського продукту, його позиціонування і що дають конкурентні переваги.

До інновацій в туризмі слід відносити перш за все ті нововведення, які супроводжуються:

- відновленням і розвитком духовних та фізичних сил туристів;
- якісно новими змінами турпродукту;
- підвищенням ефективності функціонування інфраструктури туризму;
- підвищенням ефективності управління стійким функціонуванням і розвитком туристичної сфери в країні;
- підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання туристичних послуг;
- прогресивними змінами факторів виробництва (наприклад, скорочення терміну транспортування за рахунок впровадження нових швидкісних видів транспорту, покращення умов праці працівників туріндустрії, впровадження нових прогресивних методів (механізмів) перетворення факторів виробництва в послуги і т. д.);
- підвищенням іміджу і конкурентоздатності підприємств туріндустрії.

Основними принципами інновацій в туризмі є:

1. *Принцип науковості* полягає в використанні наукових знань і методів для реалізації інновацій, які відповідають потребам туристів;

2. *Принцип системності*. Стратегія інноваційного розвитку туристичної галузі країни повинна враховувати фактори і умови необхідні для задоволення потреб людини у відпочинку, ресурсні можливості регіону (економічні, фінансові, кадрові та ін.), соціальний вплив на суспільство, фактори зовнішнього середовища;

3. *Принцип відповідності інновацій потребам туристів*;

4. *Принцип позитивного результату* полягає в запобіганні нерозумного, непродуманого створення і впровадження нововведень, які несуть небезпеку як для туриста, так і для біосфери та суспільства загалом;

5. *Принцип іманентності інвестиційним процесам.* Для проведення необхідних досліджень, розробки та матеріалізації інновацій використовуються інвестиційні ресурси, ефективність яких визначається ступенем важливості та масштабності нововведення. Після закінчення комерційної реалізації засоби повертаються інвестору і в подальшому знову можуть бути інвестовані в інноваційний процес;

6. *Відповідність інноваційної діяльності та її результатів рівню розвитку суспільства.* Нововведення, які для певного суспільства не відповідають конкретному етапу розвитку не можуть принести користь та бути в попиті;

7. *Принцип зв'язності.* Інноваційний процес закінчується появою на ринку товару, який на певному етапі свого життєвого циклу повинен викликати потребу (стимулювати ідею) створення наступної інновації і забезпечити фінансову підтримку цього процесу;

8. *Принцип безпеки.* Будь-яка інновація повинна гарантувати безпеку людині та оточуючому середовищу. Організація процесу передбачає вірогідність нанесення шкоди та заходи по усуненню негативних впливів.

Отже, інноваційна діяльність в сфері туризму спрямована на створення нового або зміну існуючого продукту, на вдосконалення транспортних, готельних та інших послуг, освоєння нових ринків, впровадження передових інформаційних та телекомунікаційних технологій і сучасних форм організаційно – управлінської діяльності.

Туристична діяльність це не лише надання послуг по організації подорожей, але й джерело надходжень в бюджет країни. Основними завданнями держави є:

1. Визначення та розробка принципів політики в сфері туризму, програм їх реалізації, механізму контролю і дослідження результатів діяльності (організація статистики, відомчих досліджень);

2. Розробка і прийняття комплексу законодавчих актів і розпоряджень, що забезпечуватимуть сприятливе правове середовище для розвитку інноваційної

діяльності в туризмі;

3. Формування в Україні системи взаємодіючих та взаємодоповнюючих інноваційних структур (інноваційні центри, технопарки, технополіси, центри оцінки технологій, агентства по трансферу технологій, бізнес центри, бюро патентного та юридичного захисту, інтелектуальної власності, бюро незалежної експертної оцінки проектів, відділи маркетингу і реклами продукції, центри міжнародного зв'язку і телекомунікацій, лізингові і транспортні компанії, центри підготовки і підвищення кваліфікації працівників турбізнесу та ін.);

4. Формування в Україні системи взаємопов'язаних фінансових інститутів, призначених для фінансування інфраструктури інноваційної діяльності і інноваційних проектів в галузі туризму та рекреації.

Таким чином, інноваційна діяльність у сфері туризму направлена на створення нового або зміну існуючого продукту, на вдосконалення транспортних, готельних і інших послуг, освоєння нових ринків, впровадження передових інформаційних і телекомунікаційних технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності.

5. Інновації в індустрії гостинності

Технології в галузі гостинності розвиваються стрімко. Це пов'язано з тим, що перед готельєрами стоять *два основні завдання*: отримати якомога більше клієнтів, організувавши максимальну кількість продажів, і завоювати гостя, зробивши його постійним гостем. Здійснити ці завдання без інноваційних рішень нереально. Боротьба за кожного гостя, особливо в умовах кризи, вимагає від готелів модернізації як в технологіях, так і в свідомості.

Перешкоди до впровадження інноваційних технологій зазвичай наступні: вартість самої інноваційної розробки, необхідність адаптації до неї самого підприємства і, нарешті, те, що управлінці, як правило, зосереджені на отриманні доходу з поточної діяльності підприємства. Довести власнику, що те чи інше інноваційне рішення дозволить отримати більший дохід в майбутньому - завдання складне.

Електронні системи управління. Сьогодні важко уявити собі готель, в якому тисячі задач по щоденному веденню бізнесу велися б вручну. Системи управління - це мозок готелю, без якої він не зможе жити. Існує безліч видів систем електронного управління готелем, і вибираючи одну з них, ми повинні запитати себе, наскільки вона адаптована з тими інноваційними продуктами, які вже стають необхідністю.

В даний час основні інновації в сфері систем електронного управління - такі інтернет-технології, коли користувач (співробітник готелю) безпосередньо звертається до веб-сервісу і може отримати всю інформацію про свій готель в мережі. На російському ринку зараз такими системами є Opera Fidelio і Eritome PMS.

Процес поширення та модернізації безсумнівно приведе до того, що дуже скоро подібних систем стане більше. З'являться системи, які можна буде отримувати за передплатою (SAAS- технології). Особливо це буде цікаво для сезонних готелів (курортні, гірськолижні). Такі технології дозволять не витрачати гроші власника на покупку дорогого софту, а оплачувати невеликі суми з операційних витрат за реалізовані броні. Таким чином, подібні системи стануть доступними для готелів будь-якого формату, включаючи міні-готелі.

В умовах конкуренції готелі змушені шукати нові шляхи підвищення привабливості та доступності своїх послуг. Поява інноваційних технологій дистрибуції в електронних системах бронювання, інтегрованих з готельними системами управління дозволяють в режимі on-line управляти процесом бронювання по безлічі каналів продажів.

Готель повинен прагнути отримати доступ до максимально широкого набору каналів продажів. У яких каналах і коли здійснювати продажі - питання політики просування, це залежить від сезону, поточного завантаження готелю, і безлічі інших чинників. Зокрема, представляти себе в глобальних (GDS) та / або альтернативних (ADS) системах бронювання, в першу чергу, необхідно готелям, орієнтованим на бізнес-сегмент. Але це можуть бути не тільки міські бізнес-готелі, але й засоби розміщення будь-якого формату: заміські готелі,

SPA-готелі на узбережжі, готелі для любителів екстремального відпочинку, охочі залучити клієнтів з певним рівнем достатку.

Необхідно відзначити, що GDS - ще й ефективний інструмент реклами: готель стає відомим більш 600.000 туристичним агентствам по всьому світу і з'являється в найпопулярніших системах бронювання, що використовують GDS базу, таких як Travelocity і Expedia. Плюс жоден інший рекламний канал не зрівняється за критерієм вартість / ефективність.

Компанія Libra Hospitality вивела на готельний ринок новий революційний продукт - мульти-готельне рішення для мереж, що надається за моделлю Saas - Libra OnDemand CRM. Даний продукт вже інтегрований з системою управління готелем ерitome PMS і Fidelio, істотно розширює функціональні можливості системи управління готелем. Серед основних функціональних можливостей Libra OnDemand можна виділити наступні.

1) Управління відділом продажів і маркетингу готелю. Система автоматизує роботу кожного співробітника відділу продажів, дозволяє планувати зустрічі, дзвінки і виконання різних завдань, веде загальний календар і розклад дня менеджерів. Результати кожного спілкування з клієнтом фіксуються в системі для отримання повної картини діяльності відділу та стану справ з кожним клієнтом. Керівники відділів продажів можуть ставити чіткі цілі роботи кожного співробітника і контролювати їх виконання.

2) Управління взаємовідносинами з клієнтами. Libra OnDemand CRM дає повну аналітику по кожному клієнту готелю - гостям, компаніям і турагентствам. Всі статистичні дані по клієнтах автоматично надходять з PMS в Libra OnDemand і доступні для перегляду та аналізу. Менеджери відділу продажів і маркетингу отримують повну інформацію про прибутковість кожного клієнта, включаючи кількість броней і ночівель, отриманий дохід і середній тариф. Крім того, Libra OnDemand дозволяє вести облік переваг клієнта і всіх договірних умов, що дозволяє надавати більш високий рівень клієнтського сервісу.

3) Управління програмами лояльності та заохочення постійних клієнтів

дозволяє готелю створювати власні програми лояльності, що передбачають винагороду постійних клієнтів, а також клубні програми з можливістю надання знижок, бонусів і видачі преміальних сертифікатів.

4) Управління продажами і заходами в готелі. *Libra OnDemand* містить графічний модуль, що дозволяє планувати завантаження конференц-приміщень, складати меню для банкетів, семінарів і конференцій, нараховувати послуги і координувати роботу всіх служб і підрозділів готелю з банкетного обслуговування.

«... Для управлінця дуже важливо бачити діяльність готелю в реальному часі, швидко реагувати на ситуацію, що склалася. Так, наприклад контрольна панель для *Eritome PMS* дозволяє вам бачити готель як на долоні, переглядати наявність номерів, основні показники роботи готелю (*ADR, RevPAR, RevPAC*) і порівнювати поточні показники з бюджетом. Інформація оновлюється в режимі реального часу. Але найголовніше, модуль інтерфейсів дозволяє обмінюватися даними з суміжними системами готельної автоматизації...».

Інтерактивна їжа: мир ресторану. Звичайно, існують електронні системи управління рестораном. Ресторан в готелі - це свого роду держава на території гостинності. Тут свої технології, спрямовані, переважно, до клієнта. Почалося все з того, що деякий час тому в Азії відкрився ресторан, що пропонує своїм відвідувачам замість звичайного меню інтерактивне. Інтерактивне меню являє собою екран, вбудований в стіл, за яким розташовуються відвідувачі. За допомогою меню вони можуть подивитися всі страви, представлені в ресторані, включаючи їх фотографії. Поки їжа буде готуватися, можна розважити себе читанням місцевих новин або провести час за парою простих логічних іграшок. З додаткових можливостей особливо варто виділити те, що дане меню дозволяє, не відходячи від каси, замовити таксі прямо до ресторану. Багато аналітиків припускають, що вже скоро лєвова частка ресторанів перейде на інтерактивні меню, переваги яких перед стандартними просто незаперечні. *Renaissance Moscow Hotel* першим з російських великих готелів встановив у себе в холі інтерактивну новинку в

індустрії гостинності - сенсорні дисплеї меню eMenuBoard. Тепер гості та відвідувачі готелю можуть легко знайти і переглянути меню всіх 7 внутрішніх ресторанів, кафе і барів із зображеннями страв і коктейлів, а також різну додаткову інформацію про внутрішні послуги - лише торкаючись екрану і на різних мовах.

У Москві, дисплеї також встановлені в елітному ресторані Dorian Gray, ресторані «Подіум» (Інтерклуб РУДН), Діловому центрі «Новина», і заплановано низку установок в ключових готелях, ресторанах і кінотеатрах Москви і С. Петербургу. У Нью-Йорку, дисплеї eMenuBoard встановлені в таких готелях як InterContinental, The Waldorf, Astoria, Hilton New York, Sheraton NY.

Адже ще зовсім недавно новинкою здавався комп'ютер у формі журнальних столиків компанії Microsoft. Пристрій оснащений 30-дюймовим сенсорним екраном, працювати з яким одночасно можуть кілька людей і включає в себе вбудовані бездротові інтерфейси Bluetooth і Wi-Fi. Дисплей розпізнає фізичні об'єкти і реагує на дотики, не вдаючись до послуг клавіатури і миші, Ще цей «журнальний столик» буде здатний розпізнавати мобільні пристрої, поміщені на його поверхню; більше того, переписувати інформацію в їх пам'ять можна буде, просто «перетягуючи» об'єкти на екрані ближче до мобільного пристрою - телефону, камері або медіаплеєру. Використовувати подібні пристрої передбачалося в магазинах, на ресторанних кухнях при складанні меню, в готелях і тому подібних місцях.

Окремий, цілісний світ ресторану так і спонукає експериментувати з концепцією: основний ресторан готелю Crowne Plaza Moscow Real Food Restaurant пропонує «відкриту кухню», де страви готуються прямо на очах у гостей. Щоб приготовані страви зберігали потрібну температуру, використовуються спеціальні теплові лампи і індукційні конфорки, які не тільки функціональні, але і вписуються в інтер'єр.

Аналогічним індивідуальним світом усередині готелю є конференц-зал: конференц-зал «Москва» в готелі Ірис-конгрес, обладнаний сценою,

вбудованим звуковим і світловим обладнанням, трибуною, екраном 3м * 2,25 м, 4 кабінами для синхронного перекладу, високошвидкісним дротовим і Wi-Fi Інтернетом, може бути трансформований з «амфітеатру» з м'якими кріслами і приставними столиками, в приміщення для проведення виставок, конгресів, презентацій, банкетів і дозволяє розмістити учасників і техніку в самих різних варіантах.

Розумний екран. Поява мультимедійних технологій знайшло швидке застосування і в галузі соціально-культурного сервісу і туризму, зокрема, у розробці віртуальних екскурсій по музеях і подорожей, а також у створенні та використанні енциклопедичних, довідкових та рекламних дисків. Фірма «Адаптивні технології» випускає CD-довідники «Готелі світу»: «Вся Іспанія», «Вся Швейцарія», «Весь Кіпр» та ін. Багато підприємств сфери соціально-культурного сервісу і туризму, найчастіше музеї, турфірми і готелі, створюють свої власні диски, що містять довідково-інформаційну та рекламну інформацію. Вартість розробки CD-довідника залежить від його обсягу і компонентів (наявність мультимедіа-кліпів, 3D-моделей) і в середньому становить від кількох сотень до кількох тисяч дол. Різнобічну інформацію про готелі гість може отримати прямо в номері, через систему інтерактивного телебачення, як, наприклад, в готелі «Метрополь». У номерах цього готелю проведена повна заміна телевізорів на новітні 27 «рідкокристалічні моделі фірми Samsung і вступила в дію система інтерактивного телебачення, розроблена спеціально для «Метрополя». До речі, реклама та інформація про цей готель може наздогнати гостя де завгодно: зараз в готелі «Золоте кільце» йдуть роботи з розміщення в гостьових ліфтах дзеркальних рекламних щитів з електронним управлінням німецького виробництва.

Ця система дозволить у наочній формі інформувати гостей про послуги готелю та спеціальні пропозиції.

Яка завжди вирізнялася технічною підготовленістю мережа готелів «Marriott», представила на розсуд гостей новий тип номерів Plug-in. Так званий «мультимедійний» номер оснащений 32-дюймовим LCD-дисплеєм, адаптером

для підключення до екрану ноутбука, mp3-програвачем, відеокамерою, ігровою приставкою та іншою технікою.

Мультимедійні технології не обійшли і такий консервативне пристрій, як телефон - так американська фірма Teledex - світовий лідер індустрії готельних телефонів вивела на ринок новий тип готельних телефонних апаратів, оснащених кольоровим сенсорним 5,6 дюймовим дисплеєм на який може бути виведена будь-яка інформація про роботу служб готелю, реклама місцевих пам'яток, зроблено замовлення в готельному ресторані, отриманий доступ в Інтернет - і все це простим дотиком пальця до відповідного пункту меню на екрані телефону. По суті даний апарат представляє з себе симбіоз двох пристроїв - телефону, аналогового або IP, і спеціалізованого комп'ютера з виходом в локальну мережу готелю. Обсяг і якість інформації, яку може отримати постоялець готелю з використанням даного пристрою залежить тільки від кваліфікації і фантазії служби експлуатації готелю.

Системи безпеки. Системи безпеки багатофункціональні і можуть включати найрізноманітніші елементи захисту - від системи охоронно-периметральної сигналізації до комп'ютерних системи збору та обробки інформації.

Технічний захист - система відеоспостереження, охоронна і пожежна сигналізації повинні плануватися спочатку. Зрозуміло, проект готелю не може не передбачати шляхів евакуації, запасних виходів, пожежних сходів. Наприклад, в 30-поверховому готелі «Вега», як тільки спрацьовують датчики сигналізації, відкриваються електронні замки запасних виходів, діє система оповіщення, і людей починають евакуювати за спеціальними шляхах - в готелі неухильно стежать за тим, щоб ці шляхи завжди були вільні. У готелі «Метрополь» існує автоматична спускова система на 4-х поверхах ЄС-301 (для евакуації при пожежі). Всі інженерні системи готелю, пожежної сигналізації та оповіщення про пожежу, пожежогасіння та контролю доступу, відеоспостереження та охоронної сигналізації, а також система управління інженерним життєзабезпеченням об'єднані в єдине інформаційно-керуюче

простір. Всі сигнали від них надходять в центральну диспетчерську. Також впроваджена система Enterprise Building Integration (EBI), покликана забезпечити комфортну безпечне середовище для гостей і персоналу готелю. Особливу увагу приділено стандарту Fire & Life Safety (FLS): цей стандарт висуває суворі вимоги до систем безпеки і життєзабезпечення гостей і неухильно дотримується у всіх готелях бренду Crowne Plaza по всьому світу. Так, в готелі більше трьох тисяч пожежних сповіщувачів, а кожен датчик має індивідуальну адресацію і контролюється в режимі реального часу. Ресторани також оснащені повітряно-водяною системою пожежогасіння з модернізованою системою димовидалення. Весь периметр і внутрішній простір проглядаються камерами. У процесі реконструкції 10 готельних поверхів і лобі готелю «Атріум» були використані високоякісні екологічно чисті, негорючі і нетоксичні матеріали, так як вже сама специфіка бренду Crowne Plaza підкреслює значення всіх систем життєзабезпечення для максимального комфорту та безпеки проживання.

Ще одна гостра тема - теракти в готелях. Так, після теракту заходи безпеки в готелі «Національ» були помітно посилені: в першу чергу це торкнулося заходів інформаційної безпеки, в АСУ готелю неможливо проникнути ззовні, система діє і в разі відключення електроенергії, на автономних джерелах живлення. Вікна готелю тепер покриті спеціальною плівкою, що забезпечує захист скла при вибуху.

Готельний бізнес має значний обсягу роботи з обліку, контролю і статистичної обробки інформації. Важливим аспектом побудови ІКБ (Інтегрованого комплексу безпеки) є сумісність систем. Програмний комплекс, на якому будуть базуватися всі підсистеми безпеки, повинен бути сумісний з системою управління. Сучасні ІКБ являють собою апаратно-програмні комплекси із загальною базою даних. В якості пристроїв управління використовуються комп'ютери із спеціалізованим програмним забезпеченням.

У таких готелях, як Westin Century Plaza Hotel із загальною кількістю номерів більше 1100, знаходяться ІР (Інфра - червоні) системи TimeLox 2300

ЕМІ. Завдяки ІR опції, всі замки готелю можуть з'єднуватися з центральним комп'ютером через ІR - інтерфейс, що дозволяє персоналу готелю контролювати всі замки, а також керувати всією системою ЕМІ в гостьових номерах прямо з центральної станції готелю в режимі онлайн. Сучасні підвищені вимоги до безпеки готелів зробили ІR системи TimeLox досить затребуваними системами автономних електронних замків для готелів: у разі аварійної ситуації персонал готелю, що володіє достатнім рівнем доступу до системи, може прямо з центрального комп'ютера відкрити всі двері готелю; у випадку, якщо хто-небудь спробує відкрити кілька дверей методом «підбору картки», просто вставляючи її в усі двері, служба безпеки отримає попередження про це і зможе негайно втрутитися; блокувати всі або певні двері або користувачів і отримує попередження, якщо двері гостьового номера відкрита занадто довго; технічна служба своєчасно отримує попередження про стан батарей замку. TimeLox2300 інтегровано з усіма існуючими системи управління готелями (PMS) і системами внутріготельних продажів (POS) і дозволяє підключити веб-камеру.

Готель «Золоте кільце» воліє контроль доступу в номери в режимі online, ця система італійської компанії в Росії встановлена тільки в цьому готелі. Контроль доступу в номер в режимі online - безумовний плюс в питаннях безпеки гостей. А спеціальна диспетчерська програма, встановлена в цьому готелі, дозволяє управляти автоматикою з одного центру. Таким чином, підтримується мікроклімат в номерах і здійснюється диспетчеризація інженерного обладнання.

Обидві ці системи досить сучасні, але головне, що вони більш гнучкі й ефективні, ніж багато більш нові розробки.

Екологічність. Встановлюючи в готелі інноваційні технології, переслідуються кілька цілей - заощадження часу, грошей, енергії. Не дивно, що шлях до інноваційних технологій в готелі лежить через заощадження природної енергії.

Так, інноваційний еко-готель, що належить ІHG, включає в себе сонячні

панелі на даху для нагріву води, вітряні генератори для вироблення електроенергії, шибки з вторсировини, меблі повністю зроблену з перероблених матеріалів. З побутових відходів також будуть виробляти тепло та енергію, система збору дощової води буде забезпечувати водою туалети, дах з тонким шаром ґрунту і зеленими насадженнями допомагає тепло- і звукоізоляції. На даху - до чотирьох сонячних панелей для нагріву води, щоб знизити використання не відновлюваних джерел енергії. Дощова вода збиратиметься в баки на даху і під землею, а потім використовуватися для змиву в туалетах, для поливу рослин, а також в посудомийних машинах і миючих пілососах. Відпрацьоване масло з кухні буде використовуватися як біопаливо. Показники з натурального базальту на вході і на газонах замінять пластикові та металеві таблички. В обробці використовуються нетоксичні фарби. Харчові відходи переробляються в добрива.

У п'ятизірковому готелі бренду Кемпінські (Емірат Палас в Абу Дабі, АОЕ) повністю реалізована природоохоронна система. «Емірат Палас» зменшив споживання енергії на 2,1 мільйон кіловат-годину і споживання газу на 111,500 літрів, поставивши мету підвищити ці результати протягом року. Технологічні інновації тут - це і придбання світлодіодних ламп додачу до метало-галогенідних, що значно збільшить життєвий цикл освітлених зон, скорочуючи витрати на їх обслуговування і гарантуючи надійний сервіс гостям. У готелі «Ренесанс Москва» встановлено локальне енергозберігаюче освітлення (за допомогою ЗАТ Межрегіоненергосервіс).

Екологічний готель не розкіш, що вимагає дорогих технологій. Інноваційними можуть бути методи використання вже існуючої технічної бази. Приклад - «Арарат Парк Хайятт». Оптимізація роботи систем вентиляції, кондиціонування, кухонного обладнання та обладнання пральні дозволили скоротити споживання електроенергії на 18% і теплової енергії на 9%, порівняно з аналогічним періодом попереднього року. На прохання готелю з цією метою була вдосконалена інженерна програма фірми Johnson Controls. Система не повністю автоматизована, графік економного використання енергії

вибудовується вручну, виходячи із зовнішніх умов. І це зовсім не вимагає додаткового персоналу, лише знань і досвіду. Витрата по тепловій енергії знизився до 9%: «Можна включити тепло на повну і не мати проблем. А можна регулювати його самому ». Разом з тим, для підвищення ефективності, у разі необхідності, режими роботи устаткування, коригуються вручну в залежності, наприклад, від особливостей погодних умов і заселеності готелю. Все це не вимагає додаткового персоналу, а тільки знань, досвіду і бажання отримати максимально можливий результат. Слід зазначити, що економія була отримана, незважаючи на підключення додаткового електроспоживаючого устаткування.

Заходи щодо зниження витрат води, насамперед, перехід з проточного охолодження холодильних компресорів на циркуляційний, дозволило знизити її споживання на 23%.

Іноді енергозбереження закладено вже в самих системах, наприклад, в TimeLox 2300 ЕМІ. Завдяки датчику замку, при виході гостя система ЕМІ автоматично відключить освітлення та електроприлади, залишені включеними; при виписці гостя через систему PMS система отримує команду на відключення кондиціонування в незаселеному номері, залежно від стану номера (заселений, вільний, законсервований і т.д.) а також залежно від того, хто увійшов в номер - гість або персонал - буде обрана оптимальна схема кондиціонування.

Не всі готелі адаптовані для останніх технічних інновацій, але всі, незалежно від давності їх побудови, можуть знайти можливість використовувати інноваційні технології.

Головне - всерйоз задуматися про те, що потрібно чи не потрібно гостю і що працює не тільки на заощадження енергії в масштабах країни, а ще й на позитивний імідж самого готелю.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» щодо надання туристичних послуг» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4385-17>
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
4. Закон України «Про туризм» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>
5. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: [Текст] / Л.Г.Агафонова, О.Є. Агафонова. – К.: Знання України, 2002.
6. Александрова А.Ю. Международный туризм: учеб. / А.Ю. Александрова. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 470 с.
7. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посібник/ [С.Я. Салига, Є.З. Ляшенко, Н.В. Дацій та ін.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2005.– 208с.
8. Антоненко В. М. Сучасні інформаційні системи і технології: [Навчальний посібник]/ В. М.Антоненко, Ю.В. Рогушина. - К.: КСУ МГІ, 2005. - 365 с.
9. Бабарицька В. Менеджмент туризму. [Текст] / В. Бабарицька, О. Малиновська. – К.: “Альтерпрес”, 2004.
10. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посібн. для студ. вищих навч. закладів / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський. – К. : Професіонал, 2006. – 288 с.
11. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О.О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 397 с.
12. Березін О.В. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник / О.В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів : Магнолія, 2011. – 308 с.

13. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т. В. Білорус. – Ірпінь: Нац. акад. держ. податк. служби України, 2007.–172 с.
14. Бланк І.О., Інвестиційний менеджмент: підручник/ І.О. Бланк, Н.М. Гуляєва. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2003. – 398 с.
15. Богалдин – Малых В. В. Маркетинг и управление в сфере туризма и социально-культурного сервиса : туристические, гостинично - ресторанные и развлекательные комплексы / В. В. Богалдин – Малых. – М.: Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж: Издательство НПО „МОДЭК”, 2004. – 560 с.
16. Бриггс С. Маркетинг в туризме / С. Бриггс. - К.: Знання, 2005. - 358 с.
17. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посібник для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів / В. Н. Гавва, Е.А. Божко. - К. : Центр навчальної літератури, 2004. - 222 с.
18. Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток : монографія / Л. С. Головкова. – Запоріжжя: Класич. приват. ун-т., 2009. – 340 с.
19. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / В.І. Довбенко, В. М. Мельник. – Львів: Нац. ун-т «Львів. політехніка», 2011. – 229 с.
20. Зорин И.В. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности / И.В. Зорин. М.: Финансы и статистика, 2005. – 299 с.
21. Іванов В. Б. Потенціал підприємства : наук.-метод. посібник / В.Б. Іванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К. : Кондор, 2009. – 300 с.
22. Ільєнко Ю.І. Інноваційно-інформаційні аспекти розвитку підприємств туристичної галузі / Ю.І. Ільєнко, Г.В. Шершньова //Інноваційна економіка. – 2013. – №6. – с.81–85 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2013_6_22.pdf
23. Інвестиційно-інноваційні чинники формування, розвитку й управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / [Д. В. Солоха,

- В.В. Морева, С. О. Чирков, В. Я. Козлова, О. В. Белякова]. – Донецьк: Дмитренко Л.Р., 2010. – 399 с.
24. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризму / Н.И. Кабушкин. М.: Новое издание, 2007.–408 с.
25. Квартальнов В.А. Туризм / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2002.– 320 с.
26. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: навч. посіб. / В.Ф. Кифяк. – Чернівці: Зелена Буковина, 2003. – 400 с.
27. Колесник О.О. Оцінка інвестиційного забезпечення розвитку туризму в Україні / О.О. Колесник // Економіка. Управління. Інновації, 2011. – №2(6) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/kolesnyk6.htm
28. Костырко Л. А. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия / Л. А. Костырко. – Луганск: ; Восточноукр. нац. ун-т им. В. Даля., 2004. – 240 с.
29. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник/ Н.С. Краснокутська. - К. : Центр навчальної літератури, 2005. - 352 с.
30. Криклий А. С. Формирование кадрового потенциала отрасли: вопросы теории и практики : монографія / А. С. Криклий. – К. : ИД «Репро-Графика», 2003. – 281 с.
31. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография / Е. В. Лапин. – Сумы, 2004. – 360 с.
32. Мальська М.П. Планування діяльності туристичних підприємств. [Текст] / М.Мальська, О.Бордун. – К.: «Знання», 2005.
33. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник. [Текст] / М.П. Мальська, В.В. Худо, В.І. Цибух - Київ: Центр навчальної літератури, 2004 – 272 с.
34. Маркетинг турпродукту: Підручник.: Навчальний посібник/ [Карягін Ю.О, Тимошенко З.І, Демура Т.О, Мунін Г.Б.]. – К.: Кондор, 2009. - 394 с

- 35.Мацука В.М. Інвестиційне забезпечення туризму/ В.М. Мацука// Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції [«Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом»], (Маріуполь, 26 вересня 2014 р.) – Маріуполь: МДУ, 2014. – с. 5-7.
- 36.Мацука В.М. Державна політика України в галузі туризму/ В.М. Мацука// Матеріали II Міжнародної науково – практичної конференції [«Сучасний розвиток державотворення та право творення в Україні: проблеми теорії та практики»], (Маріуполь, 15 березня 2013 р.) – Маріуполь: МДУ, 2013. – с. 371-372.
- 37.Мацука В.М. Инвестиционные проекты в туристической индустрии/ В.М. Мацука// Матеріали X підсумкової науково-практичної конференції викладачів [«Актуальні проблеми науки та освіти»]. Збірник наукових праць. – Маріуполь: МДГУ, 2008. – с.32-33.
- 38.Мацука В.М. Інвестиції в туристичний потенціал України/ В.М. Мацука// Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених [«Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом»], (Маріуполь, 24 вересня 2010 р.). – Маріуполь: МДГУ, 2010. – с. 59-60.
- 39.Мацука В.М. Інвестиційна діяльність в туристичній індустрії: [конспект лекцій для студентів напряму 6.030601 «Менеджмент» усіх форм навчання] / Мацука В.М. – Маріуполь: МДУ, 2014. – 195 с.
- 40.Мацука В.М. Інноваційна діяльність в туризмі/ В.М. Мацука// Матеріали XIV підсумкової науково-практичної конференції викладачів МДУ [«Актуальні проблеми науки та освіти»], (Маріуполь 10 січня 2012 р.). – Маріуполь: МДУ, 2012. – с.66-68.
- 41.Мацука В.М. Управління інвестиціями в туризмі/ В.М. Мацука// Матеріали XIII підсумкової науково-практичної конференції викладачів МДУ [«Актуальні проблеми науки та освіти»]. Збірник наукових праць.– Маріуполь: МДУ, 2011. – с.36-с.38.

- 42.Мацука В.Н. Потенциальные ресурсы и источники инвестиций в туристической индустрии/ В.Н. Мацука// Матеріали ІІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції. [«Особливості інтеграції України в світовий економічний та політико-правовий простір»].– Маріуполь: МДГУ, 2007. – с. 245-246.
- 43.Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика: монографія / С.В. Мельниченко. – К.: КНТЕУ, 2008. – 492 с.
- 44.Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: Навчальний посібник/ [Мунін Г.Б., Карягін Ю.О., Роглев Х.Й., Руденко С.І.]; під. ред. М.М. Поплавського і О.О. Гаца. – К.Кондор, 2008. - 460 с.
- 45.Менеджмент туристичної індустрії: Навчальний посібник / [Школа І.М., Ореховська Т.М., Козьменко І.Д., Лошенко І.Р., Кравчук В.Р.]; під. ред. І.М.Школи. – Чернівці, 2003. – 596 с.
- 46.Мороз Ю. Ю. Моніторинг економічного потенціалу підприємства: теорія, методологія, організація : монографія / Ю. Ю. Мороз.– Житомир: Житомир. нац. агрокол. ун-т., 2010. – 328 с.
- 47.Мунін Г. Управління сучасним готельним комплексом. [Текст] / Г. Мунін, А.Змійов. - К.: Ліра-К, 2005.
- 48.Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. [Текст] / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. – К.: Центр навчальної літератури, 2003.
- 49.Новиков В.С. Инновации в туризме / В.С. Новиков - М.: ИЦ «Академия», 2007. - 208 с.
- 50.Пересада А.А. Інвестиційний процес в Україні/ А.А. Пересада. – К.: Лібра, 1998. – 392 с.
- 51.Портер М. Международная конкуренция/ М. Портер – М.: МО, 1993.
- 52.Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / [О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк та ін.] - К. : Центр учбової літератури, 2007. - 208 с.

53. Савчук В.П. Анализ и разработка инвестиционных проектов: Учебное пособие / В.П. Савчук, С.И. Прилипко, Е.Г. Величко. – К.: Абсолют – В, Эльга, 1999. -304 с.
54. Сосненко Л. С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия : [монография] / Л. С. Сосненко. – М.: Экономическая литература, 2004. – 208 с.
55. Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна, – К.: «Видавничий центр «Академія», 2005. – 400 с. (Альма-матер).
56. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко. – К.: КНТЕУ, 2006. – 537 с.
57. Фатхудинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление /Р.А. Фатхудинов. – М: ИНФРА-М, 2000.
58. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие /Р.А. Фатхудинов. – М: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1997.
59. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. С. Федонін, І.М. Репіна, О. І. Олексюк. - К. : КНЕУ, 2005. - 262 с.
60. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. - К. : КНЕУ, 2005. - 262 с.
61. Федулова Л.І. Інноваційна економіка: підручник / Л.І. Федулова.– К.:Либідь, 2006.-480 с.
62. Холловой Дж.К. Туристический бизнес/ Дж.К. Холловой, Н.Тейлор; пер. с 7-го англ. изд. – К.: Знання, 2007. – 798 с.
63. Хомяков В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / В.І. Хомяков, В. М. Белінська, О.В. Федоренко. - К. : Кондор, 2011 . - 432 с.
64. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / В.І. Хомяков, І. М. Бакум. - К. : Кондор, 2009. -

400 с.

65. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник / Н.В. Чорненька – К.: Атіка, 2006. – 264 с.
66. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство: Учебник/ А.Д. Чудновский – М.: Юркнига, 2005. – 448 с.
67. Школа І.М. Туристичний менеджмент [Текст]/ І.М. Школа, В.С. Григорків, В.Ф. Кифяк. – Чернівці: Рута, 2003.
68. Eber S. Beyond the Green Horizon: Principles of Sustainable Tourism, Tourism Concern / S. Eber; WWF, 1992.

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО І ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

для студентів спеціальності 8.03060101
«Менеджмент організацій і адміністрування»
спеціалізації «Менеджмент у туризмі
і готельному господарстві»

Конспект лекцій

Розробник: Мацука В.М.
Виготовлення оригінал-макету

Підписано до друку р. Формат 60x84 1/8
Друк-Rizo. Гарнітура Times New Roman-14
Обсяг – 9, 6 др. арк. Наклад _____ прим.
Замовлення №

Маріупольський державний університет
Видавничо-поліграфічний центр
Адреса університету і видавництва:
м.Маріуполь, пр. Будівельників, 129-а