

## **ЦІЛЬОВІ ОРІЄНТИРИ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ВАРТІСТЮ**

У статті розглянуто особливості управління підприємством на базі вартості. Зосереджена увага на вартісному мисленні менеджера та орієнтації управління не на максимізації поточних і чітко прорахованих на найближчий період прибутків, а на формуванні передумов для значно більших прибутків у більш віддаленому майбутньому, а також на необхідності прийняття управлінських рішень, які сприяють не тільки посиленню поточної бізнес-моделі підприємства, а спрямовані на його сталий розвиток. Зазначено, як визначається ринкова вартість підприємства у теорії управління вартістю. Визначено, що управління вартістю – це інтегруючий процес, спрямований на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях управління за рахунок концентрації загальних зусиль на ключових факторах вартості, головне завдання якого полягає в тому, щоб намітити цілі і шляхи зміни корпоративної культури. Визначені особливості готельного бізнесу, як одного із найперспективніших і успішно розвинутих напрямків бізнесу в Україні. Відмічена тенденція до зростання зацікавленості туристів до України. Зазначені ключові фактори вартості у готельно-ресторанному бізнесі та фактори, які впливають на репутацію бізнесу з позиції різних користувачів послугами. Визначені перспективи України на світовому ринку готельно-ресторанного бізнесу. Перераховані цілі готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі розвитку ринкових відносин. У числі найпоширеніших напрямів, за якими визначаються цілі підприємства готельно-ресторанного бізнесу в контексті управління підприємством на базі вартості визначені такі: прибутковість, становище на ринку, продуктивність, фінансові ресурси, потужність підприємства, виробництво й

реалізація послуг, оновлення технології, зміни в організації й управлінні, людські ресурси, якість послуг, сприяння розвитку соціальної сфери.

**Ключові слова:** вартість, управління вартістю, готельно-ресторанний бізнес, фактори вартості, напрями, цілі.

*Дрожжин Алексей, Сментына Наталья*

## **ЦЕЛЕВЫЕ ОРИЕНТИРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ**

В статье рассмотрены особенности управления предприятием на базе стоимости. Сосредоточено внимание на стоимостном мышлении менеджера и ориентации управления не на максимизации текущих и четко просчитанных на ближайший период доходов, а на формировании предпосылок для гораздо больших доходов в более отдаленном будущем, а также необходимости принятия управленческих решений, которые способствуют не только усилению текущей бизнес модели предприятия, а направлены на его устойчивое развитие. Указано, как определяется рыночная стоимость предприятия в теории управления стоимостью. Определено, что управление стоимостью - это интегрирующий процесс, направленный на качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях управления за счет концентрации общих усилий на ключевых факторах стоимости, главная задача которого состоит в том, чтобы наметить цели и пути изменения корпоративной культуры. Определены особенности гостиничного бизнеса, как одного из самых перспективных и успешно развитых направлений бизнеса в Украине. Отмечена тенденция к росту заинтересованности туристов в Украину. Указаны ключевые факторы стоимости в отельно-ресторанном бизнесе и факторы, влияющие на репутацию бизнеса с позиции различных пользователей услугами. Определены перспективы Украины на мировом рынке отельно-ресторанного бизнеса. Перечислены цели отельно-ресторанного бизнеса на

современном этапе развития рыночных отношений. В числе самых распространенных направлений, по которым определяются цели предприятия отельно-ресторанного бизнеса в контексте управления предприятием на базе стоимости определены такие: доходность, положение на рынке, производительность, финансовые ресурсы, мощность предприятия, производство и реализация услуг, обновления технологии, изменения в организации и управлении, человеческие ресурсы, качество услуг, содействие развитию социальной сферы.

**Ключевые слова:** стоимость, управление стоимостью, отельно-ресторанный бизнес, факторы стоимости, направления, цели.

*Drozhzhyn Oleksii, Smentyna Nataliia*

## **TARGETS OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF COST MANAGEMENT**

The article deals with the features of enterprise management on the value-based basis. The attention is focused on the value-based manager's thinking and management orientation not on maximizing of current and clearly calculated incomes for the next period, but on shaping the prerequisites for much larger revenues in the more distant future, as well as the need for managerial decisions that contribute not only to strengthening of the enterprise current business model, but aimed at its sustainable development. It is specified how the market value of the enterprise is determined in the theory of cost management. It has been defined that cost management is an integrative process aimed at qualitative improvement of strategic and operational decisions at all levels of management by concentrating common efforts on key cost factors, the main task of which is to outline the goals and ways for corporate culture change. The peculiarities of hotel business as one of the most promising and successfully developed business area in Ukraine are determined. There is a tendency to increase interest of tourists in Ukraine. The

key indicators of the hotel & restaurant business value and the factors that affect enterprise goodwill from the standpoint of different users of services are introduced. The prospects of Ukraine in the world market of hotel & restaurant business are outlined. The goals of the hotel & restaurant business at the present stage of market relations development are featured. Among the most common trends which determine the objectives of any enterprise in restaurant & hotel business in the context of value-based management, the following ones are determined: profitability, market position, productivity, financial resources, capacity of the enterprise, production and service delivery, technology upgrades, changes in the organization and management, human resources, quality of services, and the social sphere development facilitation.

**Key words:** cost, cost management, hotel and restaurant business, cost factors, directions, goals.

**DOI: 10.32680/2409-9260-2019-1-264-36-48**

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах господарювання центр економічної діяльності переміщується до основної ланки національної економіки – підприємства. Підприємство, з одного боку, як складна система, що використовує економічні ресурси (трудові, природні та фінансові), які змінюється відносно видів продукції (товарів, робіт, послуг), що виробляється, методів її виробництва та продажу є суб'єктом, тобто учасником ринкових відносин (свідченням цього є здійснення функції купівлі-продажу), з іншого боку, підприємство виступає об'єктом ринкових відносин: у будь який момент часу відносно нього може бути прийнято управлінське рішення, що зумовлює необхідність оцінки його вартості. Відповідно, вартість корпоративної структури, що формується в результаті прийнятих управлінських рішень, повинна розглядатись, як цільова функція управління, що прагне до максимального значення. Концепція управління підприємством за вартістю, успіх якої доведено світовою практикою, для України є доволі новою, адже виникає вона порівняно нещодавно, та має своє практичне

застосування відносно великих промислових підприємств і базується на визнанні збільшення вартості підприємства головним критерієм його успішної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управлінню вартістю підприємства в теоретичній та практичній площині присвячено праці багатьох українських та зарубіжних вчених. У їх числі необхідно відмітити таких дослідників як: В. Аранчій, Н. Брезіцька, І. Колос, І. Корольова, Г. Крамаренко, О. Мендрул, О. Терещенко, Г. Філіна та ін. Разом з тим, концепція вимагає інтерпретації не лише відносно великих промислових підприємств, а й відносно суб'єктів господарювання, що надають послуги.

**Мета дослідження** – дослідити особливості управління підприємством на базі вартості та визначити цільові орієнтири підприємств готельно-ресторанної сфери у контексті управління вартістю.

**Виклад основного матеріалу.** Управління вартістю слід розуміти як об'єднання вартісного мислення з управлінськими системами, що переводять вартісні цілі в конкретні дії. Вартісне мислення зводиться до усвідомлення менеджерами пріоритетного завдання щодо збільшення вартості підприємства і підпорядкуванні йому інших цілей. При цьому управління орієнтується не на максимізацію поточних і чітко прорахованих на найближчий період прибутків, а на створення передумов для значно більших прибутків у більш віддаленому майбутньому [1, с. 133]. Це обумовлює те, що управління, орієнтоване на вартість, здійснюється в умовах значної невизначеності, за якої головною запорукою успіху стають особисті якості і талант менеджерів. Концепція управління вартістю підприємства орієнтує топ-менеджмент на максимізацію ринкової вартості підприємства. Вартість же підприємства визначається її дисконтованими майбутніми вільними грошовими потоками.

Концепція управління вартістю підприємства передбачає, що топ-менеджмент суб'єкта господарювання приймає лише ті управлінські рішення, які сприяють не тільки посиленню поточної бізнес-моделі підприємства, а спрямовані на його сталий розвиток [2]. Відтак існує прямий взаємозв'язок

між вартістю підприємства та його бізнес-моделлю, оскільки залежно від бізнес-моделі, що використовується, безпосередньо залежить те, якими будуть майбутні вільні грошові потоки підприємства.

У теорії управління вартістю, ринкова вартість підприємства методом дисконтування грошових потоків складається з дисконтованих прогнозованих вільних грошових потоків і приведеної вартості залишкової вартості бізнесу. Залишкова вартість бізнесу, як правило, становить 50% і більше поточної вартості підприємства. Таким чином, «управління вартістю – це управління майбутнім» [3, с. 58]. Відповідь на питання, як це позначиться на грошових потоках майбутніх періодів – це ключове питання управління вартістю. Якщо вищий менеджмент при прийнятті будь-якого управлінського рішення може впевнено на нього відповісти, значить, підприємство далеко просунулося по шляху управління вартістю. Подібна постановка питання дозволяє визначити зони уваги топ-менеджменту. Однак, якщо не виявлено жодного впливу на грошові потоки майбутніх періодів, то рішення носить нестратегічний характер і не є компетенцією топ-менеджменту.

Впровадження системи вартісного управління розглядається багатьма підприємствами як розкіш. Але логіка конкурентної боротьби на ринку продуктів і ресурсів в недалекому майбутньому перетворить цю розкіш в необхідність. Суб'єкти господарювання, які першими освоюють методи управління вартістю, отримують додаткову перевагу. Ті ж, які упустили шанс, будуть витіснені з ринку більш успішними суперниками.

Необхідно відмітити, що вартість дозволяє збалансувати всі показники діяльності підприємства природним чином. Цю діяльність можна охарактеризувати за допомогою низки показників, що тісно пов'язані один з одним. Завжди існує можливість збільшити один показник за рахунок зменшення іншого. На практиці увага керівництва концентрується лише на деяких показниках і, зосередивши усі зусилля на їх поліпшенні, підприємство ризикує погіршити інші. Грошові потоки

дозволяють збалансувати всі основні показники діяльності підприємства природним чином і звертати на них стільки уваги, скільки необхідно. В системі управління вартістю вирішується проблема знаходження компромісу між обсягом продажів і їх ефективністю, рентабельністю і оборотністю, прибутком і капітальними витратами і ін. [4, с. 50].

Управління вартістю – це інтегруючий процес, спрямований на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях управління за рахунок концентрації загальних зусиль на ключових факторах вартості. Але управління вартістю не повинно зводитися до методології вартісної оцінки. Його головне завдання – намітити цілі і шляхи зміни корпоративної культури. При добре налагодженому управлінні вартістю управлінські процеси, такі як планування і оцінка результатів діяльності, забезпечують тих, хто приймає рішення на різних рівнях управління, вірною інформацією і необхідними стимулами для створення нової вартості.

Так, керівнику господарюючого суб'єкта потрібні дані, які дозволили б йому кількісно визначити і порівняти вартості альтернативних стратегій його підприємства. Маючи таку можливість, він буде прагнути вибрати стратегію, що максимізує вартість, оскільки його спонукають до цього конкретні фінансові цілі, встановлені для нього вищим керівництвом, відповідна система оцінки праці і матеріального заохочення, а також (і це, ймовірно, найголовніше) постійний перегляд стратегії спільно з вищим керівництвом. Оцінювати роботу менеджера слід, виходячи з довгострокових і короткострокових цільових нормативів, які служать показниками успіху в досягненні кінцевої спільної мети створення нової вартості [5].

Усе вище сказане має перспективи використання в готельно-ресторанному бізнесі.

Готельно-ресторанний бізнес є складовою туристичної галузі України. Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму значною мірою пов'язаний з рівнем матеріально-технічної бази туристичних підприємств, розгалуженістю та різноманітністю їх мережі, якістю та обсягом послуг, що

пропонуються готельним господарством. Готельні підприємства виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів – забезпечують їх житлом і побутовими послугами під час подорожі. Свого часу поняття «готельне господарство» співвідносилося з господарською діяльністю, що полягала в наданні платних послуг розміщення в готелях. Згодом, із зростанням попиту на туристичні послуги й прагненням готелів до розширення комплексності обслуговування, послуги розміщення стали тісно пов'язуватись з харчуванням і реалізацією додаткових послуг. Це дає підстави для визначення поняття «готельне господарство» в широкому та вузькому його розуміннях. Так, «готельне господарство» у широкому розумінні включає проживання, харчування та додаткові послуги а у вузькому розумінні – лише проживання.

Готельний бізнес сьогодні – один із найперспективніших і успішно розвинутих напрямків бізнесу в Україні. Особливістю цього бізнесу є орієнтація на Європейські сервісні стандарти й стрімкий перехід до них [6]. Як і будь-який бізнес готельний бізнес прагне до збільшення доходу й шукає ефективні шляхи для досягнення бажаного фінансового результату.

За минулий рік зросла зацікавленість туристів до України. За даними офіційної статистики, 2017 року Україну відвідало 14,6 млн іноземців, що майже на мільйон більше порівняно з попереднім роком. 2013-го Україну відвідало 25 млн іноземних туристів, а у 2014-у – 12,5 млн. На першому місці серед країн, туристи з яких їдуть до України, – Молдова, на другому – Білорусь, на третьому – Росія. Збільшилася кількість туристів з Туреччини, а також Ізраїлю [7].

Ключовими факторами вартості у готельно-ресторанному бізнесі є середній чек та кількість гостей. У свою чергу на кількість відвідувачів впливає репутація готелю, асортимент послуг, якість послуг, місцезнаходження, вартість послуг.

Результати досліджень свідчать, що для відпочинку люди вибирають готелі зважаючи здебільшого на такі фактори, як ціна, зручність розташування, відгуки користувачів та фото (рис. 1).





Рис. 1 Критерії вибору готелів туристами (складено за даними [7])

Натомість для бізнесу критерії вибору готелів та їх оцінка потенційними користувачами дещо інша (рис. 2)

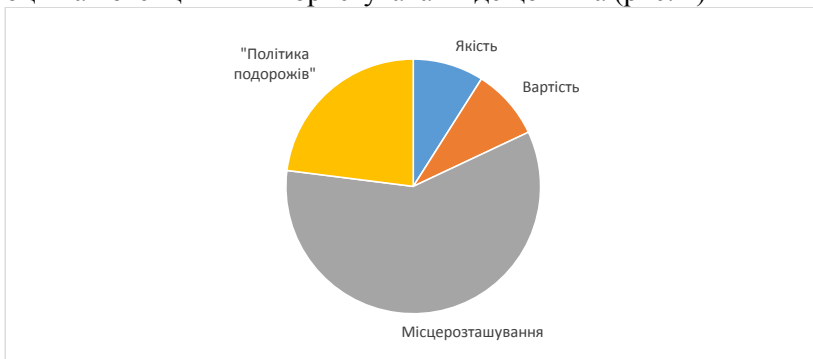


Рис. 2. Критерії вибору готелів бізнесом (складено за даними [7])

Останнє десятиріччя показало зростання інвестицій в готельний сектор, і зараз найкращий час вкладати гроші в готелі. Проте, необхідно враховувати, що готельний бізнес частіше за все потребує великих вкладень, тому щоб окупити ці кошти, може знадобитися не один рік. Крім того, інвестор має бути готовий розвивати готель і інвестувати в неї протягом 8-10 років.

Україна має значні перспективи на світовому ринку готельно-ресторанного бізнесу. Представники іноземного

капіталу в цілому оцінюють український ринок готельного бізнесу як складний, але перспективний для інвесторів і більше уваги приділяють можливості реалізації проектів у регіонах країни. Під час цього найцікавішими в плані реалізації проектів є такі великі міста, як: Харків, Донецьк, Дніпропетровськ, Одеса й Крим. Таким чином, український готельний ринок має великі прерогативи і є одним із самих перспективних у Східній Європі, але за всього потенціалу розвитку готельного бізнесу в Україні, кількість наявних готелів недостатня для країни з високою інвестиційною привабливістю, багатим історичним минулим і великими туристичними можливостями [8].

Як правило, підприємства готельно-ресторанного бізнесу ставлять і реалізують не одну, а кілька цілей, важливих для їхнього функціонування та розвитку. Поряд із стратегічними завданнями їм доводиться вирішувати значну кількість поточних і оперативних цілей. Крім економічних, перед ними стоять соціальні, організаційні, наукові й технічні завдання. Поряд з регулярно повторюваними, традиційними проблемами вони повинні приймати рішення у непередбачуваних ситуаціях. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в числі цілій варто відмітити такі:

- стабілізація фінансового стану підприємства шляхом здійснення маркетингових заходів;
- підвищення конкурентоздатності пропонованих послуг на ринку в'їзного та внутрішнього туризму;
- наукове дослідження ринку збуту послуг для визначення стратегії підприємства щодо збереження та розширення його виробництва;
- прогнозування щодо поточних і перспективних потреб споживачів послуг для визначення основних напрямів діяльності;
- комплексний маркетинговий вплив на споживачів послуг на всіх етапах обслуговування;
- створення й підтримання іміджу підприємства;
- цілеспрямованість інформаційно-рекламних заходів;
- забезпечення умов для розвитку творчого потенціалу працівників, підвищення рівня їх матеріального забезпечення й зацікавленості у збереженні своєї посади;

- визначення критичних місць управлінського впливу і пріоритетних завдань, виконання яких забезпечує досягнення запланованих результатів.

Найпоширенішими напрямами, за якими визначаються цілі підприємства готельно-ресторанного бізнесу в контексті управління підприємством на базі вартості є такими: прибутковість, становище на ринку, продуктивність, фінансові ресурси, потужність підприємства, виробництво й реалізація послуг, оновлення технології, зміни в організації й управлінні, людські ресурси, якість послуг, сприяння розвитку соціальної сфери.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок відносно того, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу з позиції теорії управління підприємством на базі вартості не можуть функціонувати без цільових орієнтирів тому, що цільовий початок в їх діяльності задається в першу чергу тим, що ця діяльність знаходиться під впливом інтересів багатьох суб'єктів господарської діяльності й суспільства в цілому. Одним із головних завдань менеджменту підприємств готельно-ресторанного бізнесу є визначення мети, для досягнення якої формується, функціонує й розвивається дана організація як цілісна система. Визначення мети – це вихідний момент в діяльності менеджера, особливо в умовах ринкової економіки. Мета підприємств готельно-ресторанного бізнесу формується таким чином, щоб в ній обов'язково відбивалися насамперед інтереси власників, працівників і споживачів послуг. При цьому варто враховувати цільові орієнтири, які окреслюють коло завдань, на вирішення яких спрямована діяльність підприємства у перспективі його розвитку.

### *Література*

1. Макарюк О. В. Управління вартістю бізнесу в контексті формування його безпеки і розвитку / О. В.Макарюк //Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 3. – С. 131-138.

2. Маренков В.Н. Концепция управления стоимостью / В.Н. Маренков, В.В. Демшин // Управление компанией. – 2001. – №4. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http:// www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).
3. Мендрул О. Г. Управління вартістю підприємства: монографія / О. Г. Мендрул. – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с.
4. Корольова І. Щодо управління вартістю підприємства на основі збалансованої системи показників // Економіст. – 2010. – №9. – С.49-51.
5. Stewart B. (1999). The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. Harper Business: N.Y.
6. Готельний бізнес як один з найперспективніших напрямків розвитку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/davydova2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/davydova2.htm)
7. Кількість іноземних туристів Україну потроху зростає [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://portal.lviv.ua/news/2018/03/11/kilkist-inozemnih-turistiv-ukrayinu-potrohu-zrostaye-torik-krayinu-vidvidalo-14-6-mln-inozemtsiv>
8. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/davydova3.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/davydova3.htm)

1. Makaryuk O. V. Upravlinnya vartistyuu biznesu v konteksti formuvannya yoho bezpeky i rozvytku / O. V.Makaryuk //Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2011. – # 3. – S. 131-138.
2. Marenkov V.N. Kontseptsyya upravlenyya stoymost'yu / V.N. Marenkov, V.V. Demshyn // Upravlenye kompanyye. – 2001. – #4. – [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: [http:// www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).
3. Mendrul O. H. Upravlinnya vartistyuu pidpryyemstva: monohrafiya / O. H. Mendrul. – K.: KNEU, 2002. – 272 s.
4. Korol'ova I. Shchodo upravlinnya vartistyuu pidpryyemstva na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv // Ekonomist. – 2010. – #9. – S.49-51.
6. Hotel'nyy biznes yak odyin z nayperspektyvnishykh napryamkiv rozvytku Ukrayiny [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/davydova2.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/davydova2.htm)

7. Kil'kist' inozemnykh turystiv Ukrayinu potrokhу zrostaye [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <https://portal.lviv.ua/news/2018/03/11/kilkist-inozemnih-turistiv-ukrayinu-potrohu-zrostaye-torik-krayinu-vidvidalo-14-6-mln-inozemtsiv>

8. Cuchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku hotel'noho biznesu v Ukrayini [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/davydova3.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/davydova3.htm)

10.12.2018

УДК 339.13

JEL Classification: D 490; P 420; Q 130

*Журавльова Аліна, Сментина Наталія*

## **КОН'ЮНКТУРА СВІТОВОГО РИНКУ МЕДУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

У статті розглядаються наукові підходи щодо визначення поняття економічна кон'юнктура ринку у двох контекстах: широкому та вузькому. Пропонується трактування кон'юнктури глобального ринку продукції бджільництва. Визначено місце України на світовому ринку меду за показником валового виробництва продукції бджільництва та відмічена тенденція зростання експорту меду з України та значне перевищення експортних квот. Описано ціновий діапазон на світовому ринку торгівлі медом. Визначені основні імпортери меду у світі та їх частка у світовій структурі імпорту. Зазначені специфічні особливості ринку меду. Виділені особливості українського ринку бджільництва, такі як: дрібнотоварне виробництво, неефективна система збуту, незначна кількість каналів реалізації продукції, відсутність маркетингових розробок і технологій, відсутність інтеграційних процесів, недосконала ринкова інфраструктура. Означена проблема фальсифікації меду та акцентована увага на світових вимогах до якості меду у частині умов виробництва, зберігання,