

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дженсен М. Теория фирмы: поведение менеджеров, агентские издержки и структура собственности / М. Дженсен, У. Меклинг: пер с англ. // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2004. – Вып. 4. – С. 118-191.
2. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами / Дж. К. Ван Хорн. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 800 с.
3. North D. C. The First Economic Revolution / D. C. North, R. P. Thomas // Economic History Review 30. 2ndseries. – 1977. – № 2. – P. 229-241.
4. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Х.: ХДЕУ, 2003. – 324 с.
5. Педько А. Б. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах: монографія / А. Б. Педько. – К.: Києво-Могилянська академія, 2008. – 315 с.
6. Баюра Д. О. Система корпоративного управління в Україні: стан та перспективи розвитку: монографія / Д. О. Баюра. – К.: ВПЦ «Київський університет», 2009. – 288 с.
7. Звіт ДКЦПФР 2013 [Електронний ресурс] / Офіційний сайт НКЦПФР. – Режим доступу : http://www.nssmc.gov.ua/user_files/content/58/1402491205.pdf.
8. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
9. Солодкая М. С. Надёжность, эффективность, качество систем управления [Электронный ресурс] / М. С. Солодкая. – Режим доступа: <http://credonew.ru/content/view/149/24>.
10. Рейтинги корпоративного управления: Критерии и методология: Standard&Poor's: Служба рейтингов корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.standardandpoors.ru/article.php?pubid=1703&sec=an>.
11. Методология оцінки рівня корпоративного управління [Електронний ресурс] / Рейтингове агентство «Кредит-рейтинг». – Режим доступу: <http://www.credit-rating.ua>.
12. Стандарты корпоративного управления. Не унесённые ветром [Электронный ресурс] / Рейтинговое агентство Concord Capital. – Режим доступа : <http://concorde.ua/ru/getfile/11059/3/>.
13. Офіційний сайт Державної установи «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>.
14. Ивашковская И. В. Экономическая добавленная стоимость. Концепции. Подходы. Инструменты / И. В. Ивашковская, Е. Б. Кукина, И. В. Пенкина // Корпоративные финансы. – 2010. – № 2 (14). – С. 103-108.
15. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – <http://www.bank.gov.ua/control/uk/index>.

УДК 351.863:664.61

Ладико Л.М.*кандидат економічних наук,**доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі***Ладико І.Ю.***кандидат економічних наук,**доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*

ОСОБЛИВОСТІ ПОСТАНОВКИ ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЦЕСНО-ЦІЛЬОВОГО БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто особливості постановки технології процесно-цільового бюджетування (ПЦБ) у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Постановка ПЦБ у системі забезпечення економічної безпеки здійснюється в п'ять етапів. Особливістю цих етапів є те, що формована бюджетна структура узгоджується з основними фінансовими бюджетами та фінансовою структурою, які зорієнтовані на цілі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Ключові слова: безпека, постановка, етапи, процес, бюджет, структура, узгодження, показники.

Ладыко Л.Н., Ладыко И.Ю. ОСОБЕННОСТИ ПОСТАНОВКИ ТЕХНОЛОГИИ ПРОЦЕССНО-ЦЕЛЕВОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены особенности постановки технологии процессно-целевого бюджетирования (ПЦБ) в системе обеспечения экономической безопасности предприятия. Постановка ПЦБ в системе обеспечения экономической безопасности осуществляется в пять этапов. Особенностью этих этапов является то, что сформированная бюджетная структура согласовывается с основными финансовыми бюджетами и финансовой структурой с ориентацией на цели обеспечения экономической безопасностью предприятия.

Ключевые слова: безопасность, постановка, этапы, процесс, бюджет, структура, согласование, показатели.

Ladyko L.N., Ladyko I.Yu. FEATURES OF STAGING OF TECHNOLOGY OF PROCESS AND TARGET BUDGETING IN SYSTEM OF PROVIDING ENTERPRISE'S ECONOMIC SECURITY

The article considers features of technology of process and target budgeting (PTB) in the system of economic security of enterprise. Staging of PTB have to realize in five stages. Feature of these stages is that the created budgetary structure is coordinated with the main financial budgets and financial structure with orientation to the purposes of providing economic security of the enterprise.

Keywords: security, staging, stages, process, budget, structure, coordination, indicators.

Постановка проблеми. Одним із важливих завдань системи забезпечення економічної безпеки підприємства є створення «прозорої» бізнес-моделі підприємства за рахунок підвищення керованості, якості управлінської інформації, поліпшення організаційних комунікацій та ін. Сформуванню такої моделі мож-

на тоді, коли на підприємствах існує розгорнена система показників, за допомогою якої можна оцінити результативність функціонування діяльності. У свою чергу, наявність самої системи показників забезпечує надання необхідної для ухвалення ефективних управлінських рішень інформації про реальний стан справ

на підприємстві і в його структурних підрозділах. Причому, система показників створює реальні умови для реалізації планування, координації та контролю на підприємстві. Здійснення цих важливих функцій менеджменту має комплексний, «наскрізний» характер, який охоплює стратегічний і оперативний рівень управління підприємства. Досягнути цього можливо при постановці та реалізації технології процесно-цільового бюджетування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних та практичних аспектів бюджетування в сучасних наукових публікаціях закордонних та вітчизняних вчених Дж. Брімсона, В.І. Добровольського, Е.М. Марченко, С.В. Тупкало, В.І. Федосова, Дж. Хоупа, В.Е. Хруцького, К.В. Шиборша та ін. приділяється значна увага. Розглядаються різні підходи в бюджетних технологіях управління: традиційний (В.І. Добровольський, Е.М. Марченко, В. Федосов, Дж. Хоуп, В.Е. Хруцький, К.В. Шиборш) і процесно-орієнтований (Дж. Брімсон, С.В. Тупкало). Питання, що стосуються такого нового напрямку в розвитку бюджетних технологій, як процесно-цільове бюджетування, в основному знаходять відображення в роботах авторів цієї статті.

Метою статті є розкриття особливостей постановки технології процесно-цільового бюджетування в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Значною мірою успіх реалізації технології ПЦБ залежить від якості її постановки і реалізації на підприємстві. Саме на етапі постановки даної технології

закладається успішність створення узгодженої системи не тільки управління підприємством, але і його системи забезпечення економічної безпеки.

Структурно технологія ПЦБ представляє собою певну впорядковану сукупність реалізованих етапів. Етапи технології ПЦБ забезпечення економічної безпеки підприємства представлено на рис.1.

Особливістю процесно-цільового підходу вважається те, що формування технології ПЦБ на підприємстві здійснюється не «зверху-вниз» (як при традиційному бюджетуванні) або «знизу-вгору» (як при процесно-орієнтованому бюджетуванні), а досягається за рахунок інтеграції двох напрямів – «знизу-вгору» і «зверху-вниз». Як наслідок, з одного боку, посилюється зворотний зв'язок і, відповідно, контроль у системі менеджменту підприємства, а з іншого – досягається реальна узгодженість показників операційної діяльності та цілей підприємства.

Виходячи з особливостей процесно-цільового бюджетування, постановка даної організаційно-управлінської технології будеється на принципі послідовно-паралельних дій. По суті, процес постановки та реалізації процесно-цільового бюджетування формується на принципах «зустрічного» проектування. Технологія ПЦБ має такі ключові етапи:

- діагностика поточного стану діяльності підприємства (I);
- ідентифікація діяльності підприємства (II);
- проектування діяльності підприємства (III);
- формування фінансової структури підприємства (IV);
- розробка бюджетної структури підприємства (V).



Рис. 1. Етапи постановки технології процесно-цільового бюджетування в системі забезпечення економічної безпеки підприємства

---- – контур системи забезпечення економічної безпеки підприємства;
 ↔ – взаємозв'язок підетапів постановки технології ПЦБ;
 → – напрям послідовності реалізації етапів технології процесно-цільового бюджетування.

розробка бюджетної структури підприємства (V).

На першому етапі проводиться діагностика поточного стану діяльності підприємства. На цьому етапі передбачається виявити слабкі й сильні сторони діяльності підприємства, ідентифікувати проблемні зони діяльності як щодо зовнішнього, так і щодо внутрішнього середовища. Знання, що одержуються в результаті діагностики, є актуальними для системи забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства, оскільки керівництво підприємства одержує інформацію про потенційні загрози й невикористані можливості підприємства. Наявність такої інформації створює умови для прогнозування можливих станів, що виводять підприємство із зони його економічної безпеки. Головною метою діагностики поточного стану діяльності підприємства можна вважати визначення причин незадоволеності керівництва поточним станом діяльності підприємства. Практично метою цієї діагностики є отримання відповіді на питання: «Що сьогодні не влаштовує в нашій діяльності?».

Основні завдання діагностики [6, с. 282] поточного стану діяльності підприємства такі:

- ідентифікація й оцінка реального стану об'єкта, що діагностується;
- дослідження складу і властивостей об'єкта, його порівняння з відомими аналогами або базовими характеристиками, нормативними величинами;

виявлення змін у стані об'єкта в часі й просторі; встановлення основних чинників, що викликають зміни в стані об'єкта, і урахування їх впливу; прогноз основних тенденцій діяльності.

Враховуючи двосторонній характер постановки технології ПЦБ, діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства повинна проводитися паралельно. Цього необхідно дотримуватися для збереження органічності діагностики й забезпечення комплексної оцінки поточного стану діяльності підприємства.

Інформація, одержана за підсумками проведення цього етапу, стає основою вироблення змістовного результату діагностики, тобто який реальний стан об'єкта діагностики, які проблеми і до чого слід прагнути? Практично результат, одержуваний у процесі діагностики, стає відправною точкою другого етапу – діагностики позиціонування підприємства.

Другий етап починається з ідентифікації діяльності підприємства. На цьому етапі уточнюється структура діяльності підприємства для подальшої прив'язки з технологією ПЦБ. Основним завданням цього етапу є визначення й уточнення структури діяльності підприємства та її параметрів.

При здійсненні ідентифікації діяльності підприємства виділяють два рівні – операційний і стратегічний.

Ідентифікація операційного рівня діяльності підприємства пов'язана з ідентифікацією процесів. З одного боку, ідентифікація процесів необхідна для створення мережі процесів, ефективність управління якої залежить від оптимального набору властивих їй процесів [8, с. 79]. З другого боку, виділені й описані процеси, орієнтовані на клієнтів, стають об'єктами іншого змісту управління та іншого інтересу. Акцент в управлінні зміщується від функціональних структур до аналізу процесів і до планів (бюджетів) процесів.

Процес ідентифікації включає такі процедури: визначення операцій, процедур або діяльності на предмет їх ідентифікації як процесів (на відповідність базовим ідентифікаційним ознакам процесу: наявність входу і виходу, меж і клієнтів [4, с. 135]; складання переліку процесів [8, с. 79]; опис (документування) процесів [8], який включає розробку паспорта, визначення послідовності операцій і процедури процесу, технології і показників його оцінки;

декомпозиція процесів.

На відміну від операційної ідентифікації стратегічна ідентифікація підприємства спрямована не на внутрішнє середовище підприємства, а на визначення позицій підприємства в зовнішньому середовищі. При її проведенні фокус уваги зміщується з поточної діяльності на перспективи розвитку підприємства.

У даному підході під стратегічною ідентифікацією розуміють стратегічне позиціонування [1, с. 46] підприємства. Сучасний погляд на стратегічне позиціонування підприємства є більш широкий на відміну від традиційного і розглядається як результат пов'язаних уявлень про концепцію його перспективного розвитку, стратегічні орієнтири та стратегічні пріоритети.

Основними результатами стратегічного позиціонування потрібно вважати побудову й аналіз ланцюжка створення цінності підприємства, що дозволяє більш глибоко усвідомити його стратегічну спрямованість, а також два системоутворювальних документи: «Бачення» («Місія») і «Ділове кредо» [1, с. 200], що визначають подальший вибір стратегічних вимог

до майбутнього стану підприємства і встановлюють принципи внутрішньої і зовнішньої поведінки, які повинні підтримуватися на підприємстві.

На третьому етапі здійснюється проектуванням діяльності підприємства під яким розуміють – формування (створення) моделі процесів, адекватних тим, що відображають діяльність підприємства. Етап проектування діяльності підприємства реалізується в двох напрямках:

як проектування мережі процесів діяльності підприємства;

як стратегічне проектування, що відображає процес цілеполягання підприємства.

Проектування мережі процесів діяльності (бізнес-процесів) підприємства забезпечує найважливіший базовий принцип орієнтації на системний підхід в управлінні процесами [2, с. 208], завдяки чому їх розглядають як єдину систему (мережу). Мережа – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих процесів підприємства, що включають у себе всі види діяльності, здійснювані на підприємстві [3, с. 41].

На стратегічному рівні постановки технології ПЦБ виробляється стратегічне проектування. Входом процесу стратегічного проектування вважаються результати стратегічного позиціонування – стратегічні орієнтири. По суті, стратегічне проектування визначає способи реалізації вибраної стратегічної спрямованості та стратегічних орієнтирів. Тут результати стратегічного позиціонування набувають більш конкретної форми, а саме, розробляється модель ланцюжка доданої вартості, стратегічні орієнтири переводяться у форму цілей і цільових показників.

Для проектування системи стратегічних цілей підприємства проводиться декомпозиція цілей за ключовими чинниками: ефективність фінансової діяльності, операційна ефективність, ефективність інвестиційної діяльності [1].

Завершенням етапу проектування діяльності підприємства є сформована мережа процесів і встановлена значущість процесів мережі. До результатів даного етапу також належать процесні цілі, конкретизація стратегічної мети, її декомпозиція.

На четвертому етапі здійснюється формування фінансової структури підприємства. При постановці ПЦБ виникає реальна необхідність у визначенні об'єкта фінансового планування й управління [7]. У класичному розумінні до об'єкта фінансового управління відносять фінансові ресурси, джерела їх формування і напрями використання, а також грошовий оборот суб'єкта господарювання, що є безперервним потоком грошових надходжень і виплат [5]. Вимірювання і контроль, розподіл відповідальності, що виникає при формуванні, розподілі та використанні фінансових ресурсів, є найважливішими завданнями при розробці фінансової структури підприємства.

Формування фінансової структури підприємства – це розробка моделі, яка дозволяє встановити відповідальність за виконання бюджетів і контролювати джерела виникнення доходів і витрат. Фінансова структура є впорядкованою структурою специфічних ланок, які виконують свої операції відповідно до бюджетів і наділених ресурсів. Такі специфічні ланки одержали назву центрів фінансової відповідальності. По суті, фінансова структура – це сукупність центрів фінансової відповідальності, консолідованих фінансовою інформацією [1].

Особливістю центрів фінансової відповідальності, що виділяються при реалізації ПЦБ, полягає в

тому, що як організаційні ланки розглядаються не тільки структурні підрозділи (відділ, цех та ін.), але і процеси діяльності, які мають не тільки функціональний, але і міжфункціональний характер. Організаційна ланка, що відповідає за процес діяльності і тим самим за формування доданої вартості, не просто несе фінансову відповідальність, а відповідає за процес створення доданої вартості. Стає очевидним, що в межах справжнього методичного підходу зміст традиційних центрів фінансової відповідальності знає певні зміни. А саме, на зміну ЦФВ з прив'язкою до структурних підрозділів приходять центри фінансової відповідальності з прив'язкою за процесами діяльності, які стають у межах такої інтеграції центрами фінансової відповідальності за процесами діяльності, тобто центрами фінансової процесної відповідальності (ЦФПВ).

Фінансова структура, що розробляється, ніби накладається на існуючу організаційну структуру управління підприємства і не завжди є симетричною їй. Для того щоб виключити асиметрію і сумістити сукупність центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) і центрів процесної відповідальності (ЦПВ) з діючою організаційною структурою управління, необхідно, як на нашу думку, здійснювати певні організаційні перетворення з метою проведення організаційних змін у системі менеджменту підприємства.

Як наслідок, фінансова структура, що розробляється, дозволяє підвищити рівень керованості підприємства, а раціональна система підконтрольних показників і розподілу відповідальності створює необхідні умови для підвищення прозорості фінансової системи підприємства. Саме це дозволяє перетворити ПЦБ на реальний інструмент системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Результатом етапу є регламент процесу формування фінансової структури. Його відображають в «Положенні про фінансову структуру».

На п'ятому етапі здійснюється розробка бюджетної структури підприємства. Після того, як буде сформована фінансова структура, керівництво підприємства визначається з тим, хто на підприємстві і за які конкретні показники несе відповідальність. Звичайно, це важливо знати, але для ефективного управління цього ще не достатньо. Для цього слід вирішити питання забезпечення реалізації наділеної відповідальності. Інструментом реалізації відповідальності в межах фінансової структури є бюджети [7, с. 169].

Враховуючи той факт, що бюджет – це кількісне вираження плану, стає очевидним, що в бюджетах знаходять відображення планові завдання у вигляді цільових показників. Завдяки нормативним плановим показникам у межах бюджетів стає можливим зіставлення планових показників із фактичними, тобто стає можливим здійснення реального контролю за підконтрольними показниками. Саме сукупність бюджетів забезпечує управління фінансовими ресурсами підприємства на підставі делегування повноважень і встановлення відповідальності, які визначаються фінансовою структурою.

Упорядкована та ієрархічно супідрядна сукупність операційних, функціональних і зведеного бюджетів підприємства називається бюджетною структурою. Формування бюджетної структури залежить від трьох важливих чинників:

- вимог, що висувуються з боку керівництва підприємства;
- специфіки господарської діяльності;
- фінансової структури.

Під вимогами керівництва розуміють сукупність тверджень щодо складу, деталізації та періодичності процедури бюджетування.

Бюджетна структура повинна відображати ті об'єкти управління, контроль за якими є обов'язковим для регулярного менеджменту, тобто бути достатньою для успішного управління підприємством. У межах ПЦБ у бюджетну структуру включаються не тільки бюджети за видами господарської діяльності, які прив'язані до структурних підрозділів підприємства, але й бюджети за процесами діяльності. Ці бюджети в контексті ПЦБ стають тим критерієм, який дозволяє обмежити процес надмірної декомпозиції і деталізації бюджетної структури. Процесний бюджет повинен включати як кількісну (у натуральних вимірниках), так і вартісну оцінку ресурсів, що використовуються в цьому процесі.

Традиційно бюджетна структура на підприємствах формувалася більшою мірою за фактом «зверху-вниз», хоча декларувалося, що вона формується «знизу-вгору». Це потрібно пояснити. У більшості постановочних методик бюджетування завжди наголошується, що бюджетна структура починає формуватися з операційних бюджетів (бюджету продажів, бюджету постачання, бюджету виробництва та ін.), а потім проводиться їх консолідація з фінансовими бюджетами в межах майстер-бюджету. Хоча на практиці все відбувається інакше. Операційні бюджети формуються відповідно до існуючих структурних підрозділів. Їх деталізація ґрунтується на функціональній спеціалізації, яка лежить в основі традиційних функціонально-орієнтованих централізованих (жорстких) структур управління.

Результатом узгодження процесних і операційних бюджетів стає впорядкована сукупність узгоджених операційних бюджетів, які в підсумку узгоджуються з основним фінансовим бюджетом. У свою чергу, основний бюджет зорієнтовано на цілі забезпечення економічної безпеки (фінансові показники) підприємства. Значення фінансових показників є нормативами забезпечення економічної безпеки підприємства, що встановлюються на плановий період. Ці показники забезпечення економічної безпеки підприємства є практично «табло управління» для центрів фінансової та процесної відповідальності.

Побудова бюджетної структури ПЦБ пов'язана, перш за все, з самою зміною логіки формування моделі бюджетування і бюджетної структури. Від традиційної побудови за типом «ЦФВ – бюджет – стаття бюджету» відбувається поворот до логічного ланцюжка «ЦФПВ – процес – ресурс – стаття бюджету – бюджет».

Отже, постановка технології ПЦБ є важливим і відповідальним етапом, на якому закладається основа її успішного впровадження. Процесно-цільове бюджетування – це комплексний процес, що відбувається на підприємстві та забезпечує інтеграцію взаємодії значної чисельності співробітників з метою досягнення результатів діяльності. Його постановка і реалізація здійснюється на основі зустрічних дій «знизу-вгору» і «зверху-вниз», які сприяють гармонізації цієї технології бюджетування та створенню системи узгодженого управління підприємства в цілому.

Висновки з проведеного дослідження. Постановка технології ПЦБ у системі забезпечення економічної безпеки включає п'ять етапів. На перших трьох здійснюється перепроектування бізнес-моделі підприємства (діагностика поточного стану діяльності підприємства, ідентифікація діяльності підприємства, проектування діяльності підприємства). На ін-

ших двох етапах реалізуються системні зміни в системі управління підприємством, а саме формується фінансова структура підприємства і розробляється його бюджетна структура. Особливістю цих етапів є те, що формована бюджетна структура узгоджується з основними фінансовими бюджетами та фінансовою структурою, які зорієнтовані на цілі забезпечення економічної безпеки підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Григорьев Л. Менеджмент по нотам: Технология построения эффективных компаний / Л. Григорьев, С. Горелик, Д. Кудрявцев и др.; под ред. Л. Григорьева. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 692 с.
2. Дібніс Г.І. Теорія і практика ділового адміністрування: [навчальний посібник] / Г.І. Дібніс, О.О. Ромахова, Н.О. Держак та ін. – Луганськ: «Ноулідж», 2009. – 488 с.
3. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: [учебник] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА – М., 2004. – 319 с.
4. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием: [монография] / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко и др. – К.: Либра, 2006. – 384 с.
5. Кузнецов Б.Т. Финансовый менеджмент: [учебник для студентов вузов] / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415 с.
6. Основы менеджмента: современные технологии: [учебно-методическое пособие] / под ред. проф. М.А. Чернышова. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н /Д: Издательский центр «МарТ», 2003. – 320 с.
7. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное планирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – [2-е изд.]. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 464 с.
8. Шельмин Е.В. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решение / Е.В. Шельмин. – М.: Вершина, 2007. – 224 с.

УДК 657.1:075.8

Незвещук-Когут Т.С.
*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і туризму
Чернівецького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету*

ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПРИКОРДОННОМУ РЕГІОНІ

У статті проведено аналіз основних тенденцій розвитку підприємств готельного господарства. Проаналізовано динаміку туристичних потоків України та Чернівецької області. Визначено особливості формування концепції розвитку готельних підприємств Чернівецької області з урахуванням прикордонного положення.

Ключові слова: готельні підприємства, готельний бізнес, туристичні потоки, прикордонне положення, концепція розвитку, стратегія менеджменту.

Незвещук-Когут Т.С. ФОРМИРОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТА РАЗВИТИЯ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ПРИГРАНИЧНЫХ РЕГИОНАХ

В статье проведен анализ основных тенденций развития предприятий гостиничного хозяйства. Проанализирована динамика туристических потоков Украины и Черновицкой области. Определены особенности формирования концепции развития гостиничных предприятий Черновицкой области с учетом приграничного положения.

Ключевые слова: гостиничные предприятия, гостиничный бизнес, туристические потоки, пограничное положение, концепция развития, стратегия менеджмента.

Nezveshchuk-Kogut T.S. FORMATION OF CONCEPT AND DEVELOPMENT MANAGEMENT OF HOTEL COMPANIES IN THE BORDER REGIONS

The article analyzes the main trends of hotel development companies and the dynamics of Ukrainian and Chernivtsi tourist flows. The author defines formation features of the recovery concept of Chernivtsi Oblast hotels considering cross-border state.

Keywords: hotel enterprises, hotels, tourist flows, border position, development concept, management strategy.

Постановка проблеми. Як показує світовий досвід, туристичний бізнес володіє комплексним соціально-економічним, економічним і культурним впливом на розвиток конкретних регіонів. У зв'язку з цим він може бути використаний в якості економічного важеля поживлення економіки [1]. Водночас, при обмеженості державного фінансування та наявному кризовому стані різних сфер економіки, саме туризм та його складові повинні стати основними чинниками розвитку регіону. Повною мірою це відноситься до Чернівецької області, яка до того ж характеризується перевагами прикордонного положення.

Чернівецька область – це регіон багатопрофільного літнього та зимового гірсько-спортивного туризму, масового пізнавально-оздоровчого відпочинку, а також бальнеологічного лікування. Крім того, через

своє вигідне географічне розташування Буковина є транзитною територією на шляху прямування з Румунії та Молдови до міст Західної України та до країн Європейського Союзу.

Зазначені умови визначають характер, принципи, концепцію та менеджмент розвитку підприємств сфери туризму, у тому числі готельного господарства. Однак під впливом зовнішнього середовища та інших факторів впливу виникає необхідність формування сучасних ефективних систем управління з метою відповідності послуг міжнародним стандартам, пошуку нових споживачів, реагування та зміну туристичних потоків тощо. Це зумовлює актуальність визначення особливостей формування концепції та менеджменту розвитку готельних підприємств в умовах, які склалися в Чернівецькій області.