

# Секція 1 БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

УДК 659.15 656.3

Л.М. Янчева, канд. екон. наук

Н.С. Герасимова, ст. викл.

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

*Присвячено питанням удосконалення управління готельним господарством України. Проведено аналіз діючої системи управління готельним господарством як на макро-, так і на мікрорівнях. Визначено роль готельного господарства у системі розширеного відтворення та його значення для економіки України.*

*Посвящено вопросам усовершенствования управления гостиничным хозяйством Украины. Проведен анализ действующей системы управления гостиничным хозяйством как на макро-, так и на микроуровнях. Определена роль гостиничного хозяйства в системе расширенного воспроизводства и его значение для экономики Украины.*

*The article is devoted to the questions dealt with the management practice improvement in the sphere of hotel services in Ukraine. Available management system was analyzed both on macro- and microlevels. The role of hotel services within the system of the extended reproduction and the importance of this business for the state's economy were determined in Ukraine*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Готельне господарство – це складне багатофункціональне господарство, до якого у більшості випадків входить значна кількість підрозділів, що є основними для суміжних сфер діяльності. Це пов'язано з тим, що за своїм призначенням, крім основної послуги – надання ночівлі, готельне господарство надає значну кількість додаткових послуг.

Сучасний кризовий стан економіки України став наслідком загальної кризи управління народним господарством, яка проявилася, перш за все, у недосконалому ринкових перетворень, що пов'язано, в основному, з пасивним впливом держави на процеси їх формування і становлення. Тому є необхідність активізації ролі держави у формуванні ринкового механізму, регулюванні й управлінні як всім господарським комплексом країни, так і окремими напрямками діяльності, до яких належить і готельне господарство.

Удосконалення системи управління готельним господарством нерозривно пов'язано з вирішенням проблем, що постали перед усією системою управління соціально-економічним розвитком України у період становлення ринкових відносин.

Готельне господарство становить основну складову частину туризму, який є однією з найбільш прибуткових сфер діяльності, про що свідчить аналіз структури надходжень від туризму у країнах Європи. За даними ВТО 32% припадає на надходження від розміщення, 25 – від харчування і напоїв, 9 – від розваг, 6 – від внутрішнього транспорту, 24 – від торгівлі та решта 4% – від інших напрямів діяльності.

Важливим чинником розвитку туризму в цілому, а також готельного господарства зокрема, є природно-рекреаційний та історико-культурний потенціал, який дає змогу країнам, навіть тим, що вважаються економічно слаборозвиненими, посідати значне місце на світовому туристичному ринку за умови активної державної підтримки цієї сфери діяльності.

Сучасний стан розвитку готельного господарства вимагає більш виваженої системи управління на всіх рівнях і державного регулювання, незалежно від форм господарювання і власності. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці програм розвитку готельного господарства і туризму на державному та регіональному рівнях, що потребує нового підходу до теоретичних і науково обґрунтованих положень розвитку і удосконалення системи управління підприємств готельного господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проведений аналіз вітчизняної і зарубіжної наукової літератури виявив неповноту висвітлення, а у деяких випадках практично повну відсутність теоретичних розробок і практичних досліджень з питань управління готельним господарством. Більшість науковців, зокрема Р.А. Браймер, В.С. Бугаєнко, Д.К. Ісмаєв, Т.Л. Коган, А.В. Наследніков, В.М. Новіков, В.С. Семенов, В.А. Квартальнов, Л.Ф. Ходорков, якщо і приділяють увагу проблемам розвитку готельного господарства, то лише як однієї зі складових туризму, тобто досить скорочено і неповно. Крім того, значно ускладнює проведення аналізу існуюча недосконала статистика з туризму та готельного господарства України. Усе це свідчить про недостатню увагу як з боку держави, так науковців і спеціалістів до теоретичних і практичних проблем розвитку готельного господарства. Усе вищенаведене потребує науково обґрунтованого і комплексного розгляду проблем управління готельним господарством як складової сфери послуг з урахуванням особливостей, що йому властиві.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є обґрунтування основних напрямів удосконалення системи управління готельним господарством у період становлення ринкових відносин.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Огляд наукової-теоретичної літератури дав змогу встановити, що проблемам управління готельного господарства приділяється недостатня увага. У статті доведено, що рівень розвитку готельного господарства визначається загальним рівнем економічного розвитку народного господарства країни. Це зумовлює те, що управління готельним господарством як складової сфери послуг, потребує науково обґрунтованого і комплексного підходу з урахуванням особливостей даного напрямку діяльності у взаємозв'язку із проведенням економічних реформ в Україні [1, с. 3].

Економічна криза в Україні виявила невідповідність туризму і готельного господарства зокрема, до ефективного функціонування в умовах ринкового середовища. Згідно з проведеними нами розрахунків на основі даних Міністерства України, у період з 2007 по 2009 рр. кількість підприємств готельного господарства України скоротилася на 16,9%, що призвело до скорочення одноразової місткості на 23,9%. Якщо ж розглянути такий показник, як кількість місць у готельному господарстві на одну тисячу місцевого населення, то в Австрії він становить 86, у Швейцарії – 42, в Італії – 29, у Франції – 23. Аналогічний показник в Україні за нашими підрахунками у 2007 р. був на рівні 3,1 місця, а у 2009 р. – 2,4 місця, тобто, відбувається поступове скорочення матеріально-технічної бази готельного господарства.

Визначено, що розвиток готельного господарства гальмується низкою обставин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Перш за все, – це залежність розвитку готельного господарства від впливу чинників зовнішнього середовища. По-друге, – це недостатня кількість сучасних готельних підприємств, низький рівень сервісу та ін. Ринок послуг готельного господарства базується на економічних відносинах, які складаються у процесі виробництва, реалізації та організації процесу споживання, що у свою чергу, впливає на механізм функціонування і управління готельним господарством. Більша частина цих послуг у нематеріальній сфері економіки існує незалежно одна від одної.

Аналізуючи роль готельного господарства в народногосподарському комплексі України було визначено й обґрунтовано такі його основні функції, як: дохідна, зайнятості населення, зовнішньоекономічна і регіональна. Підвищення ролі держави у регулюванні макроекономічних процесів, пріоритетний розвиток сфери послуг, складовою якої є готельне господарство, та роль, що відіграє готельне господарство в економіці країни, свідчать про необхідність створення єдиного державного органу

управління готельним господарством та туризмом, який на сучасному етапі відсутній. Значимість вирішення даного питання зростає, якщо враховувати все більше поглиблення процесів інтеграції економіки України в розгалужене соціально-економічне, культурне і правове середовище Європи і світу [2, с. 30].

Проведений аналіз засвідчив, що головною особливістю готельного господарства є його багатофункціональність, зумовлена складністю і різноманітністю напрямів його діяльності в процесі виробництва, реалізації та організації процесу споживання готельних послуг. Встановлено, що чинникам які впливають на управління готельним господарством приділяється незначна увага. Використання лише такого чинника, як класифікація підприємств готельного господарства, є недостатнім, тому доцільно запроваджувати обґрунтовану типізацію підприємств готельного господарства.

Визначення та обґрунтування основних типів підприємств готельного господарства України дасть можливість удосконалення теоретичного та практичного підходу до таких процесів, як: створення організаційних структур управління готельним господарством на макро- і мікрорівнях; вирішення питань пільгового оподаткування, інвестиційної політики з боку держави та органів місцевого самоврядування, тому що різні типи підприємств готельного господарства мають різну соціальну значимість; процесів, що пов'язані з техніко-економічним обґрунтуванням проектування та будівництва нових та реконструкції діючих готельних підприємств тощо.

Актуальною проблемою є розробка державної, міжрегіональних та регіональних програм розвитку туризму та готельного господарства, що потребує науково обґрунтованого і комплексного, з урахуванням практичного досвіду, підходів до планування та прогнозування розвитку готельного господарства як країни в цілому, так і окремих її регіонів. Управління готельним господарством на макrorівні залежить від чинників зовнішнього середовища, що характеризуються, насамперед державною політикою у сфері туризму. Значний вплив чинників зовнішнього середовища на управління готельним господарством зумовлений як складністю і невизначеністю цих чинників, так і не адаптованістю діючих структур управління до їх дії. У процесі дослідження було визначено основні з них, що мали найбільший вплив на управління готельним господарством, а саме: ринок матеріально-технічних засобів необхідних для функціонування готельного господарства; сегмент ринку трудових ресурсів для готельного господарства; ринок капіталу; нормативні та законодавчі акти; регіональний чинник; споживачі послуг готельного господарст-

ва; культурні, економічні і політичні аспекти міжнародних подій; соціокультурні чинники та ін.

Дослідження впливу чинників зовнішнього середовища виявило недосконалість діючої системи управління готельним господарством як на макро-, так і на мікрорівні. З метою пошуку найбільш ефективної системи управління готельним господарством України були проаналізовані основні показники, що характеризують ефективність управління даним напрямком діяльності. Для цього було проведено порівняльний аналіз, що включав: кореляційний аналіз діяльності підприємств готельного господарства України і підприємств, що підпорядковані Державному комітету з туризму, одним з основних видів діяльності якого є надання готельних послуг; аналіз діяльності окремих підприємств готельного господарства України для визначення найбільш ефективної системи управління окремим підприємством. Одним з головних показників оцінки якості процесу управління є економічні результати розвитку підприємства та їх структура. Найбільше значення для підвищення ефективності управлінської діяльності підприємств готельного господарства на даному етапі розвитку мають структурні зміни, що знаходять відображення у сукупності пріоритетів зростання економічних показників. Для пошуку більш ефективної структури управління підприємств готельного господарства України було проведено дослідження, щодо відповідності фактичної структури показників розвитку підприємств до нормативної структури показників. Нормативна структура показників відображає потребу ефективного управління підприємств, фактична структура – пріоритети у зростанні показників, що склалися [3, с. 103].

Мірою відповідності зазначених структур є так звана “пропорційність економічного зростання”, або “динамічна нормативна низка”. Вона відображає ефективність управлінської діяльності, оскільки свідчить про її можливість досягати у процесі діяльності підприємств певних співвідношень у зростанні економічних показників.

Для формування складу показників оцінки нами використано логічний метод, основою якого є урахування умов інтенсивного типу розвитку підприємств готельного господарства. На його основі було сформульовано нормативну структуру (нормативну низку) темпів зростання (Т) показників розвитку підприємств готельного господарства України на сучасному етапі (1):

$$T_{зп} < T_{в} < T_{де} < T_{п} < T_{дд} < T_{кр}, \quad (1)$$

де зп – витрати на оплату праці; в – витрати на експлуатацію; де – доход від експлуатації; п – прибуток; дд – доход від надання додаткових послуг; кр – витрати на капітальний ремонт.

Дана нормативна низка свідчить, що найбільш обмежувальним показником є темпи зростання витрат праці, а найвищим – темпи зростання капітальних витрат. Це пов'язано зі специфікою сучасного розвитку готельного господарства України, де знос матеріально-технічної бази становить від 60 до 100%.

Необхідність пріоритетних темпів зростання капітальних витрат зумовлено тим, що капітальні витрати на сучасному етапі є не лише наслідком ефективності управління, а й проявом адаптованості підприємств до впливу чинників зовнішнього середовища, що виявляється, насамперед, у необхідності підвищення якості основної послуги. Ступінь співвідношення НРП і фактичного ряду показників оцінюється за допомогою коефіцієнта (r) рангової кореляції (коефіцієнта Спірмена), що розраховується за формулою (2):

$$r = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n d_i^2}{n(n-1)}, \quad (2)$$

де  $d$  – квадрат різниці рангів показників у ряду;  $n$  – кількість рангів у ряду.

Проведені розрахунки засвідчили, що найбільш негативні процеси відбувалися у підприємствах, підпорядкованих держадміністраціям, про що свідчать значні зміни коефіцієнта кореляції. Швидка зміна коефіцієнта кореляції з “+” на “-” з великою амплітудою (від +0,80 до -0,77) свідчить про негативні тенденції розвитку підприємств та їх ефективності управління. Такі інтенсивні показники розвитку підприємств готельного господарства, як підвищення якості та кількості додаткових послуг (п'яте місце у динамічному ряду) практично не використовувалися. Усе це свідчить, що в управлінні даними підприємствами переважне значення мали поточні та оперативні управлінські рішення, що здійснювалися з урахуванням короткострокових обставин, які є свідченням відсутності певної лінії управлінської поведінки.

Значення коефіцієнта кореляції зі знаком “-” у всіх підприємствах готельного господарства України за аналізований період пов'язано, як із загальним кризовим становищем економіки України, так і з невідповідністю готельних підприємств до функціонування в ринкових умовах. Іншою найбільш вагомою причиною є недосконалість готельних підприємств до впливу чинників зовнішнього середовища.

Головним чинником, який характеризує тип підприємства готельного господарства, є мета подорожі туриста, що залежить від виду туризму. Залежно від мети подорожі підприємства готельного господарства поділяються на транзитні, ділового призначення і готелі для відпочинку. Залежно від інтенсивності існуючих туристичних потоків внутрішнього і міжнародного туризму та наявної матеріально-технічної бази підприємств готельного господарства запропонована класифікація основних регіонів поділяється на такі рівні розвитку як : інтенсивний, середній, слабоінтенсивний.

Розроблено методику розрахунку необхідної кількості місць у підприємствах готельного господарства. Розрахунок необхідної кількості місць у підприємствах готельного господарства регіону виконується за формулою (3):

$$M = \frac{T \times q \times d \times k \times 0,8}{D}, \quad (3)$$

де  $M$  – прогнозна кількість місць у підприємстві, місць;  $T$  – прогнозна кількість туристів, що прибувають у даний регіон (область, місто тощо) за рік, чол.;  $q$  – коефіцієнт максимального прибуття туристів у період найбільшого попиту на готельне розміщення;  $d$  – середній строк перебування туристів у підприємствах, діб;  $k$  – коефіцієнт попиту на готельне розміщення;  $0,8$  – коефіцієнт завантаженості підприємств;  $D$  – кількість днів періоду найбільшого попиту, дні.

У ході дослідження також розроблено модель управління організаційно-економічним розвитком готельного господарства та визначено напрями розвитку механізму управління готельним господарством, основними з яких є: стимулювання розвитку підприємств готельного господарства за рахунок інструментів цінової, податкової та інвестиційної політики; організація готельних комплексів (ГК).

Створення готельних комплексів рекомендується провадити у такій послідовності: об'єднання підприємств готельного господарства одного типу; створення власної або приєднання до ГК діючої фінансової структури; об'єднання ГК з підприємствами й організаціями транспорту, зв'язку, діючими турагентствами і туроператорами та підприємствами і організаціями інших суміжних галузей, що входять до інфраструктури туризму.

Запропонована модель організаційної структури управління ГК має три рівні: вищий (стратегічний); середній (функціональний); нижчий (операційний).

До основних функцій вищого (стратегічного) рівня управління належать: визначення стратегічних цілей та задач ГК, стратегічне планування та прогнозування розвитку; вирішення комерційних, цінкових і диспетчерських питань.

Основними функціями середнього (функціонального) рівня управління ГК є: керівництво та контроль за виробництвом і збутом одного виду послуг гостинності та відповідальність за нього.

На нижчий (операційний) рівень управління покладено функції прийняття оперативних рішень у межах своїх підрозділів.

**Висновки.** Таким чином, запропоновані методики і типізація підприємств готельного господарства можуть стати основою для розробки регіональних програм розвитку готельного господарства та індустрії туризму, удосконалення існуючих систем управління готельним господарством.

#### *Список літератури*

1. Карягін, Ю. О. Тенденції розвитку готельної індустрії світу і її вплив на розвиток готельного господарства України [Текст] / Ю. О. Карягін // Масове харчування, готельне господарство і туризм в умовах ринкових відносин : зб. наук. статей. – К. : КДТЕУ, 2007 – С. 3 – 9

2. Мельник, О. П. Проблеми розвитку готельного господарства України [Текст] / О. П. Мельник // Удосконалення технології, організації, масового харчування, готельного господарства і туризму : зб. наук. праць. – Київ : КДТЕУ, 2008 – С. 29 – 33.

3. Нижник, Н. Р. Реформування державного управління в Україні: проблеми і перспективи [Текст] / Н. Р. Нижник. – К. : Оріяни, 2006. – 192 с.

Отримано 1.10.2010. ХДУХТ, Харків.

© Л.М. Янчева, Н.С. Герасимова, 2010.

УДК 621.8..762.3

**Т.О. Сідорова**, канд. екон. наук

**Г.Г. Лисак**, доц.

## **ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У ФІНАНСОВОМУ УПРАВЛІННІ**

*Присвячено розгляду питань, пов'язаних з визначенням місця і ролі фінансового аналізу в системі формування управлінських рішень, спрямованих на збільшення вартості організацій будь-якої організаційно-правової форми реального сектору економіки.*