

Реструктуризація у готельному бізнесі

У публікації висвітлені наукові та практичні основи процесу реструктуризації в готельному бізнесі; досліджено діяльність окремих готельних підприємств і визначені проблеми, з якими вони зіштовхуються в умовах конкурентного середовища; запропоновані стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності готелів.

Ключові слова: реструктуризація, економічні та організаційні заходи розвитку, стратегічні напрями, конкурентоспроможність готельних послуг.

В статье рассмотрены научные и практические основы процесса реструктуризации в гостиничном бизнесе; проведено исследование деятельности отдельных гостиничных предприятий и рассмотрены проблемы их деятельности; предложены стратегические направления по усилению конкурентоспособности гостиниц.

Ключевые слова: реструктуризация, экономические и организационные решения развития, стратегические направления, конкурентоспособность гостиничных услуг.

In publication lighted up scientific and practical bases of process of restructuring in hotel business; investigational activity of separate hotel enterprise of problem with which they clash in the conditions of competition environment; investigational strategic directions of competitions of hotels.

Keywords: restructuring, economic and organization bases development, strategic directions, competitiveness in the business hotel industry

Постановка проблеми. Основними проблемами в умовах економічно-фінансової кризи, з якими зіштовхуються підприємства готельного бізнесу, є: відсутність стратегії розвитку і орієнтації на короткострокову перспективу; недостатнє знання кон'юнктури ринку; невміння визначити свою ринкову нішу та оцінити конкурентоспроможність партнерів, а також можливості свого підприємства; низький рівень менеджменту; недостатня підготовленість керівників і персоналу; відсутність трудової мотивації працівників; відсутність фінансової стратегії в діяльності підприємства. Це, у свою чергу, негативно впливає на визначення ринкової прогалини і реальну оцінку конкурентоспроможності як готельного підприємства, так і відповідно його конкурентів і партнерів. Тому в умовах глобалізації економічних процесів та жорсткої конкуренції виживають лише ті підприємства готельного бізнесу, що ефективно організують процес виробництва та професійно і якісно управляють конкурентоспроможністю продукції (послуг). Успіх економічного розвитку готельного підприємства, формою якого є збільшення капіталу, вирішальною мірою залежить від упровадження у практичну діяльність інноваційно-антикризових заходів, тобто реструктуризація. Все це дає підстави стверджувати, що пи-

тання дослідження проблеми реструктуризації в готельному бізнесі є доволі актуальним.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблеми реструктуризації готельного бізнесу перебувають у дослідницькому полі економіки та стратегічного управління. Питанням науково-методологічних, правових та практичних засад процесу реструктуризації у готельному бізнесі присвячені праці таких зарубіжних учених, як І. Ансофф (1999), Л.С. Бляхман (2000), Н.І. Кабушкин, Г.А. Бондаренко (2001), Н.П. Масленникова (2002), Н. Тичи, М.А. Деванна (2008), а серед вітчизняних дослідників слід відзначити: А.А. Алпанов (2000), І.І. Мазур, В.Д. Шапино, М.Г. Бойко (2001), С.В. Мочерний (2002), А.В. Шегда (2002), В.Г. Пасічник, О.В. Акіліна (2003), Г.Л. Монастирський (2005), І.М. Бойчик (2007), Т.І. Ткаченко (2009), Н.В. Лустюк (2010) та інші.

Цими авторами розкрито науково-теоретичні та методологічні основи реструктуризації. Питання розглядаються переважно в загальному аспекті без урахування специфічних умов діяльності підприємств туризму та готельного господарства. Умови об'єктивної необхідності адаптації методологічних, науково-правових і практичних основ формування системи стратегічних напрямків антикризових організаційно-економічних заходів реструктуризації у готельному бізнесі на сучасному етапі, зумовили актуальність даного дослідження.

Мета статті. З метою ефективного управління діяльністю у готельному бізнесі і запобіганню банкрутства готельних підприємств, пріоритетного значення набуває розробка і реалізація системи елементів антикризових заходів, тобто реструктуризація.

У процесі виконання дослідження було поставлено ряд завдань:

- провести дослідження процесу формування та реалізації економічних і організаційних заходів в діяльності готельних підприємств та впливу різних факторів на їх ефективний розвиток;
- проаналізувати діяльність окремих готельних підприємств і визначити проблеми з якими вони зіштовхуються в умовах конкурентного середовища і запропонувати стратегічні напрями підвищення їх конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. Значення стратегічно орієнтованої поведінки, що дає змогу підприємствам сфери готельного бізнесу виживати в довгостроковій перспективі, різко зросло для нашої країни в останнє десятиріччя. Всі підприємства за умов конкурентного середовища, що формується, мають не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію, яка дала б змогу їм адаптуватися до змін, що відбуваються.

Внаслідок змін форм господарювання, удосконалення процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі діяльності,

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

перед підприємствами сфери готельного бізнесу постають численні проблеми. Сьогодні виживання та їх розвиток в довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачити зміни на ринку й відповідно адаптувати свою діяльність за рахунок удосконалення або повної зміни: асортименту послуг; форми обслуговування; збутової мережі; організаційної структури; матеріально-технічної бази; системи управління якістю продукції (послуг), інших елементів внутрішнього потенціалу. У країнах з розвинутою ринковою економікою спрямованість на організацію майбутнього стає необхідною складовою стратегічного мислення менеджерів сучасних підприємств, а стратегічний менеджмент розглядається як обов'язковий елемент загальної системи управління. За умов конкуренції готельне підприємство визначає цілі на майбутнє, добивається конкурентних переваг, здійснює стратегічний вибір і послідовно втілює його в програму дій. У практиці діяльності українських готельних підприємств механізм стратегічного управління перебуває в стадії формування.

Основними чинниками, що впливають на запровадження у практичній діяльності готельних підприємств ефективного

стратегічного управління (за допомогою процесу реструктуризації) на сучасному етапі, є: прискорення змін у зовнішньому середовищі; поступове насичення вітчизняного ринку послугами гостинності; поява нових запитів і зміна купівельної позиції споживачів; зростання конкуренції за ресурси; глобалізація бізнесу; поява нових можливостей для розвитку, пов'язаних з досягненнями сучасних технологій; розвиток інформаційних мереж. Можливості, загрози, сильні та слабкі сторони діяльності підприємств туристичного і готельно-ресторанного бізнесу за період дослідження згруповано автором у табл. 1. Отже, можемо констатувати, що роль стратегічного управління для підприємств сфери туризму визначається наступними тенденціями: різні умови діяльності; високий рівень нестабільності зовнішнього середовища; інтеграційні процеси в готельному бізнесі; глобалізація бізнесу. За нинішніх умов відсутність розробленої стратегії розвитку та комплексу заходів з її реалізації гальмує розвиток готельного підприємства або взагалі призводить до кризового стану. Стратегічне управління можна визначити як систему менеджменту у готельному господар-

Таблиця 1. SWOT-аналіз діяльності підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах

	Можливості	Загрози
	Поліпшення рівня життя населення. Зміна рекламних технологій. Розвиток інформаційної галузі. Поява нових постачальників. Зміни смаків. Зниження цін на сировину. Зниження податків. Удосконалювання менеджменту. Зниження безробіття. Зменшення імперативних норм законодавства. Удосконалювання технології виробництва. Пропозиції про співробітництво з боку вітчизняних підприємців. Невдале поведження конкурентів	Зміна споживчих переваг. Поява послуг-субститутів. Зниження рівня життя населення. Зростання темпів інфляції. Жорсткість законодавства. Зміна рівня цін. Стрибки курсів валют. Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів. Зростання податків. Посилення конкуренції. Зростання безробіття. Погіршення політичної обстановки. Націоналізація бізнесу. Поява нових фірм на ринку
Сильні сторони	Сила і можливості	Сила і загрози
Достовірний моніторинг ринку. Налагоджена збутова мережа. Різноманітний асортимент послуг. Зростання оборотних коштів. Висока кваліфікація персоналу. Гарна мотивація персоналу. Достатня популярність	Вихід на нові ринки, збільшення асортименту дозволить збільшити доходи. Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки. Кваліфікація персоналу, контроль якості, невдале поведження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість бути мобільними до змін на ринку. Реальна економічна стратегія дозволить використовувати всі можливості	Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії. Поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів. Популярність додасть переваг у конкуренції. Достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів
Слабкі сторони	Слабкість і можливість	Слабкість і загрози
Високий рівень цін. Не повна завантаженість площ. Персонал не приймає участь в управлінських рішеннях. Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень	Недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу. Зниження рівня цін, розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати значні доходи	Поява нових конкурентів і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію. Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі. Непродумана рекламна політика не удержить покупців при зміні їхніх смаків

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

стві за умов нестабільного, швидкозмінного середовища, що у свою чергу забезпечує динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність продукції (послуг) та розвиток діяльності в цілому. Це досягається за допомогою розроблення проекту реструктуризації. У сфері туризму в сучасних умовах реформування економіки країни процес реструктуризації діяльності є необхідним, оскільки безпосередньо впливає на ефективну діяльність підприємств в умовах жорсткої конкуренції. Найчастіше реструктуризація надає позитивний вплив на наступні показники діяльності: продуктивність праці, якість і конкурентоспроможність продукції, ефективність управління, обсяг реалізації, рівень оплати праці, організацію праці і техніку безпеки, психологічний клімат у колективі, кадрову політику і вплив працівників на управління, відносини з партнерами і контрагентами, інвестиційну привабливість готельного підприємства, відносини з органами державної влади, фінансове становище та рентабельність. Узагальнюючи різні наукові підходи щодо визначення терміну «реструктуризація» та враховуючі законодавчі основи, що регулюють процес реструктуризації в сучасних умовах трансформації економічних процесів, а також особливості діяльності у готельному бізнесі в загальному контексті визначимо це поняття таким чином: реструктуризація підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу передбачає – послідовне втілення в діяльність низки законодавчих, організаційних, економічних, екологічних, техніко-технологічних, інноваційно-інвестиційних, маркетингових заходів, спрямованих на ліквідацію суперечностей між потребами ринку, змінами у зовнішньому оточенні та внутрішнім середовищем і можливостями підприємства.

Необхідність реструктуризації виникає, як правило, в ситуації глибокої кризи. На думку зарубіжного науковця Ансоффа І. «...в умовах, коли поточне становище підприємства можна вважати задовільним, але прогнози його діяльності є несприятливими реструктуризація є інструментом попередження негативних змін, поки вони не набули іншого характеру. Стимулами до проведення реструктуризації можуть стати такі проблеми, як необхідність розширення або зміни сфери діяльності; спад обсягу продажів і зростання накладних витрат; зниження рентабельності виробництва;

слабкий контроль виконання робіт; несприятливі зміни ринкової кон'юнктури» [3, с. 84–111].

Результати дослідження автора щодо діяльності та конкурентних позицій окремих «***» готельних підприємств Києва: «Затишок», «Козацький», «Адрія», «Андріївський», «Хрещатик», «Україна», «Турист», в сучасних умовах жорсткої конкуренції та фінансово-економічної кризи свідчать, що основні причини реструктуризації їх діяльності можуть виникнути як всередині підприємства, так і за його межами. Для цього необхідно провести аналіз системи управління і на основі результатів оцінити ефективність діючої організаційної структури готелю (табл 2).

Результати дослідження автора свідчать, що на даний час якість управлінської системи зазначених підприємств коливається в межах від 2,35 до 3,76 бала (за п'ятибальною шкалою). Тобто є досить ефективною. Основними конкурентами зазначених готелів є: готель «Либідь», «Русь», «Експрес», «Братислава», «Воздвиженський», «Салют» та багато інших. Їх можна обирати як за критерієм місце знаходження, так і за критерієм категорії.

Основними проблемами, з якими зіткаються готельні підприємства, є: відсутність економічно обґрунтованих бізнес-ідей; розрив між структурними підрозділами при визначенні зобов'язань та виконання стратегічних і тактичних оперативних завдань; певний термін часу на проведення інвентаризації наявного ресурсного потенціалу; багатфакторний прояв проблем готельного підприємства при взаємодії з інвесторами, конкурентами, постачальниками, споживачами і органами законодавчої і виконавчої влади. Розрізняють дві групи факторів, які забезпечують підприємству конкурентні переваги: переваги в ресурсах (краща якість, низькі ціни); найкраща майстерність і вміння (ефективне виконання всіх видів діяльності готелю, ефективна робота виробничої й допоміжної служб). Вони дають можливість готельному підприємству зайняти більш стійкі позиції на ринку послуг, отримувати рентабельність діяльності вищу за середню по галузі, розвивати сильні сторони й ліквідувати слабкі. Відомо, найбільший вплив на діяльність мають конкуренти, тому їх діяльність слід досліджувати у першу чергу.

Перш ніж прийняти рішення щодо проведення реструктуризації в діяльності готельного підприємства, керівництво

Таблиця 2. Аналіз системи управління діяльністю готелю «Хрещатик»

№ з/п	Показник	Вага показника	Еталон	Підприємство значення / рейтинг	
1	Ділові якості менеджерів, балів	0,1	10	7	0,07
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	0,2	10	8	0,16
3	Віковий стан персоналу, % до 45 років	0,05	50	80	0,08
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	0,05	90	90	0,05
5	Продуктивність праці, грн.	0,2	87,6	111,0	0,25
6	Середньомісячна оплата праці, грн.	0,2	958,0	1200,0	0,25
7	Виробіток, грн.	0,05	0,1	0,1	0,05
8	Рівень делегування повноважень, %	0,05	50,0	30,0	0,03
9	Єдність напрямків інтересів, % до кількості осіб зі спільними інтересами	0,05	80,0	70,0	0,04
10	Рівень захворюваності, % до кількості працівників	0,05	30,0	12,0	0,02
Сума місць		1	x	x	1,0

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

має здійснити реальну оцінку: ринкового потенціалу (попит, платоспроможний попит, ціни, клієнти, постачальники, конкуренти, стратегічні партнери і т.п.); виробничих можливостей (стан номерів, рівень якості, потенціал технологій, гнучкість з точки зору пропозицій та додаткових послуг); персоналу (чисельність, укомплектованість, кваліфікація спеціалістів і менеджерів, наявність команди, корпоративного духу, ставлення до змін, бажання активно працювати і навчатись); матеріально-технічної бази; фінансового стану. Оцінка проводиться за критеріями, що характеризують ступінь поставленої цілі (наприклад, вихід готелю на беззбиткове функціонування). Отже, кінцевим етапом аналізу зовнішнього й внутрішнього середовищ є складення таблиці «загроз і можливостей, сильних і слабких сторін готельних підприємств»

За І.І. Мазур [5, с. 36] «...найважливішим етапом реструктуризації в діяльності готельного підприємства є розробка бізнес-плану – розробка комп'ютерної фінансово-економічної моделі підприємства, підготовка погодженого з керівництвом підприємства (і його підрозділів) плану діяльності». З цим можна погодитися, оскільки систематизація стратегічних заходів та їх облік (витрати/результати) за даними

бізнес-плану здійснюється на середньострокову перспективу – це, у свою чергу, дасть можливість керівництву уточнити заходи, джерела фінансування та здійснити коригування програми реструктуризації за даними бізнес-плану на довгострокову перспективу. Щодо порядку проведення реструктуризації, то послідовність етапів реструктуризації може суттєво відрізнитися в залежності від категорії готелю, позицій на ринку, поведінки конкурентів, характеристик пропонуємих послуг. До числа стратегічних напрямків підвищення ефективності діяльності готельних підприємств на основі запровадження заходів з реструктуризації слід віднести усі рішення, що приймаються в умовах невизначеності і орієнтовані на перспективу. Відповідно до вибору конкурентної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння готельних підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. Тому, на думку автора, є доцільним визначити можливості і загрози діяльності вищезазначених готельних підприємств з урахуванням діючої системи управління (табл. 3).

При цьому готель може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто

Таблиця 3. Узагальнені загрози, можливості, сильні та слабкі сторони діяльності «*» готельних підприємств м. Києва: «Затишок», «Козацький», «Адрія», «Андріївський», «Хрещатик», «Україна», «Турист» протягом 2010 року**

Аспект середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виробництво	1. Можливість розширення виробничих потужностей. 2. Високий рівень пропонуємих послуг. 3. Ефективна система контролю якості. 4. Можливість впровадження наукових досягнень	1. Велика енергоємність. 2. Швидке старіння виробничих потужностей
2. Кадри	1. Власна база професійної підготовки. 2. Природне обмеження мобільності населення	1. Застарілі системи управління персоналом і стимулювання праці. 2. Значна плінність працівників
3. Науково-дослідна робота	1. Наявність відповідної бази для ведення науково-дослідної роботи	1. Орієнтування НДКР на повсякденні запити
4. Маркетинг	1. Ефективні канали розповсюдження і переміщення інформації. 2. Цінові переваги на ринку.	1. Високі витрати. 2. Відсутність коштів на більш досконале вивчення ринку.
5. Організаційно-управлінська структура	1. Комплексне керівництво	1. Орієнтація на командні методи. 2. Складність організаційної структури. 3. Невизначені цілі економічної стратегії та розвитку підприємства
6. Фінанси	1. Наявність доходів у твердій валюті	1. Інфляційне забезпечення накопичень. 2. Утримання на балансі підприємства необхідних структурних одиниць
Можливості		Сильні сторони
1. Спрямування політики уряду на розвиток ринкових відносин. 2. Невисокий рівень конкуренції. 3. Зростання кількості бізнес-туристів. 4. Використання дешевої робочої сили. 5. Використання дешевих видів сировини		1. Можливість розширення потужностей. 2. Можливість надання більшого обсягу послуг. 3. Збільшення обсягу виручки. 4. Збільшення валового доходу
Загрози		Слабкі сторони
1. Спад потоку туристів. 2. Високі податки. 3. Зниження курсу національної валюти. 4. Нестабільність у суспільстві. 5. Зменшення прибутку. 6. Різке підвищення цін на сировину		1. Велика енергоємність виробництва. 2. Низький рівень маркетингових досліджень 3. Плінність кадрів. 4. Зниження потенціалу готельного підприємства

готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін за допомогою інновацій або диверсифікації послуг (освоєння нових видів послуг, спрямованих на комплексне задоволення максимальної кількості потреб клієнтів). Найчастіше диверсифікація здійснюється у напрямках забезпечення розважальних, спортивно-оздоровчих, торговельних, а також окремих спеціалізованих послуг). Займатися диверсифікацією досліджує готельні підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найбільш ефективно реалізувати свої конкурентні переваги. Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації у готельному бізнесі пов'язана з відволіканням від основних завдань і проблемами у процесі управління діяльністю. Ця проблема привела до розвитку методів портфельного аналізу. Основними факторами, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації, є: ринки готельного бізнесу знаходяться на стадії насичення або ж скорочення попиту на пропозицію; поточна діяльність дає значні доходи, що можуть бути ефективно вкладені в інші види діяльності готельного підприємства; можуть бути скорочені втрати від штрафних санкцій в системі оподаткування; полегшений вихід на світові ринки; можуть бути залучені нові кваліфіковані працівники або ефективно використовуватись наявний кадровий потенціал. Залежно від причин створення кризової ситуації в ході розробки стратегії на практиці слід використовувати такі підходи: відновлення необхідного рівня прибутковості готельного підприємства; для окремих видів діяльності розробка стратегій «збирання врожаю» та «відсікання зайвого»; економія всіх витрат на всіх напрямках діяльності; перегляд структури видів діяльності, відсікання «непривабливих» та розвиток «привабливих» напрямків діяльності; зміна управлінського персоналу; розробка нових стратегій з метою підвищення ефективності готельного підприємства в цілому. На практиці критеріями класифікації стратегій найчастіше виступають такі ознаки: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; стадія життєвого циклу галузі; відносна сила галузевої позиції; міра агресивності поведінки готельного підприємства в конкурентній боротьбі тощо. Результати дослідження щодо переваг та бар'єрів спорідненої диверсифікації у зазначених готелях дають можливість запропонувати такі стратегічні напрями: стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової послуги, що вимагає нової пропозиції, відмінної від діючої; стратегія зміни курсу, реструктуризації та виживання – належить до оздоровчих стратегій і розробляється тоді, коли готельне підприємство може опинитися в складній ситуації, зумовленій такими причинами: наявність сфер діяльності, що втратили свою привабливість; низький рівень управління окремих підрозділів та підприємства в цілому, та інші.

І насамкінець слід зазначити, що вплив спорідненої диверсифікації на підвищення ефективності функціонування готельних підприємств може посилитися, якщо створюється торгова марка чи існує надійний гудвіл. Це формує високий конкурентний статус готелю.

Висновки

1. Дослідження процесу реструктуризації в готельному підприємстві передбачає насамперед визначення сутності, економічного змісту, а також обґрунтування його ролі в реалізації економічної стратегії розвитку готельного бізнесу.

2. Основними економічними та організаційними заходами в ході проведення реструктуризації в діяльності готельних підприємств мають бути: повна зміна або удосконалення діючої системи управління персоналом з метою підвищення її ефективності; скорочення, заміна або модернізація матеріально-технічної бази готельного підприємства; підвищення якості продукції (послуг) на основі розробки, удосконалення та реалізації системи управління якістю продукції (послуг) та запровадження і встановлення якісної взаємодії з клієнтами, партнерами; підвищення ефективності системи управління за рахунок підвищення кваліфікації персоналу; формування корпоративної фінансово-економічної політики та її затвердження на підприємстві відповідними нормативно-правовими документами; розвиток операційної діяльності за рахунок підвищення якості продукції (послуг); ефективна система маркетингу та збуту, за рахунок виділення маркетологів в окремий структурний підрозділ з певними повноваженнями та затвердження їх обов'язків і відповідальності; раціональне управління персоналом за допомогою застосування мотиваційних заходів і розширення повноважень та самостійності у прийнятті оперативних та стратегічних рішень і т.п. Процес реструктуризації у готельних підприємствах має базуватись на принципах: спільна скоординована діяльність керівників усіх рівнів і провідних фахівців підприємства та залучення сторонніх фахівців з реструктуризації; посилена робота з персоналом з метою його мотивації на навчання; участі в розробці інновацій, підтримки їх впровадження і ефективності роботи в єдиній команді; комплексність розробок, робіт, напрямів, проектів і концентрації зусиль на їх першочерговому безумовному виконанні; надання максимальної самостійності всім підрозділам готельного підприємства.

3. Основною причиною, чому готельні підприємства починають процес оптимізації свого бізнесу, – є низька ефективність їх діяльності, що проявляється у незадовільних фінансових показниках, дефіциті обігових коштів, високому рівні заборгованості. Однак і успішні підприємства часто проводять структурні перетворення. Адже будь-яка модифікація масштабів бізнесу за ринкових умов вимагає адекватної зміни системи управління та реалізації програми оптимізації бізнесу. При цьому керівники готелів переслідують основні цілі – підвищення якості і відповідно конкурентоспроможності продукції (послуг), з поступовим стабільним збільшенням його вартості.

4. Готельні підприємства, що почали процес реструктуризації, концентрують свої зусилля на вирішенні внутрішніх проблем (на аналізі пропозицій підприємства; на вдосконаленні структури управління і т.п.), приділяючи менше уваги питанням пошуку зовнішньої фінансової допомоги. Концентрація зусиль на внутрішніх ресурсах у процесі реструктуризації допомагає їм вижити, успішно працювати, бути конкурентоспроможними завдяки злагодженості роботи і постійному удосконаленню ведення бізнесу в умовах, коли конкуренція стає все більш жорсткою. Але при цьому їх ефективному функціонуванню заважають: відсутність стратегії розвитку підприємства; недостатнє знання кон'юнктури ринку; невміння визначити свою ринкову нішу та реально оцінити конкурентоспроможність партнерів і можливості свого підприємства; низький рівень менеджменту; недостатня підготовка керівників і персоналу; відсутність трудової мотивації працівників; відсутність фінансової стратегії в діяльності.

5. Сучасний етап розвитку підприємств готельного бізнесу цікавий тим, що зміни навколишнього середовища примушують керівників шукати все нові й нові методи та засоби управління різноманітними питаннями керованих ними систем. У той же час зміни відбуваються так швидко, що керівник навіть не встигає їх усвідомити, не кажучи вже про реакцію на них. Тому, безумовно, дуже гостро стоїть питання формування сучасних підходів до різних аспектів стратегічної та управлінської діяльності, особливо до прийняття стратегічних рішень.

6. Запропоновані наукою і практикою методи та процедури прийняття стратегічного управлінського рішення безумовно нададуть певний імпульс стосовно вирішення проблемних питань і посилення їх ефективності в готельному бізнесі. Утім, треба зазначити, що на шляху пошуку надсучасної та ефективної моделі прийняття рішень, що приймаються в середовищі невизначеності до якого відносять й

науково-технічну діяльність готельного підприємства, постає значне коло питань, що не підпадає під розгляд сучасних науковців. Пошук має тривати, при цьому актуальним є як використання здобутків вчених радянського періоду, так і досвід сучасних зарубіжних вчених.

7. Щодо державного регулювання, то результати аналізу практичного застосування різних методів регулювання розвитку готельного бізнесу України засвідчив, що за останні роки урядами країни та суб'єктами підприємницької діяльності було зроблено багато для оптимізації використання наявних можливостей. Але, на жаль, не було створено системи комплексного їх застосування, що значно знизило результативність регулюючих впливів. Тому найбільш нагальною на сьогодні є розробка за участю всіх зацікавлених сторін стратегії розвитку готельного господарства, де було б чітко визначені проблеми та з урахуванням досвіду сусідніх країн розроблені організаційно-економічні, фінансові, правові та адміністративні механізми регулювання.

Література

1. Антикризисное управление: Учебник / Под. ред. Э.С. Минева, В.А. Панагушина. – М.: ПРИОР, 1999. – 432 с.
2. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под. ред. Г.П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999. – 416 с.
4. Бойко М.Г. Сучасний стан та особливості розвитку підприємництва в готельному господарстві України // Вісн. Акад. праці і соц. відносин Федерації профспілок України. – 2001 №4.
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.

М.Б. ЯНЧУК,
к.е.н., докторант, Національний авіаційний університет

Науково-практичний аспект формування інтегрованих структур в авіапромисловому комплексі України

Обґрунтовано необхідність та запропоновано підходи щодо корпоратизації та створення національних інтегрованих структур в авіапромисловій галузі України.

Ключові слова: корпоратизація, національні інтегровані структури, авіапромислова галузь.

Обоснована необходимость и предложены подходы к корпоратизации и созданию национальных интегрированных структур в авиационной отрасли Украины.

Ключевые слова: корпоратизация, национальные интегрированные структуры, авиационная промышленная отрасль.

Urgent need is grounded and approaches towards corporatization and creation of national integrated structures in aircraft construction industry of Ukraine are offered.

Постановка проблеми. Підвищення ролі національних інтегрованих структур у регулюванні процесів трансформації світової економіки і забезпеченні економічного зростання протягом останнього десятиріччя стало визначальним фак-