

УДК 338.48

І.Л. ПОЛЧАНІНОВА

*Харківська національна академія міського господарства*

## **ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРІВ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ РЕГІОНУ**

Запропоновано створити організаційно-економічні умови в регіоні для підготовки проєктів кластерного об'єднання учасників готельного бізнесу. Розроблена організаційна ідеологія і відповідні структурні схеми кластеризації регіонального готельного комплексу. На модельному рівні розроблені елементи регуляторної політики в кластері і механізм формування кластеру.

Предложено создать организационно-экономические условия в регионе для подготовки проектов кластерного объединения участников гостиничного бизнеса. Разработана организационная идеология и соответствующие структурные схемы кластеризации регионального гостиничного комплекса. На модельном уровне разработаны элементы регуляторной политики в кластере и механизм формирования кластера.

In the article it is suggested to create organizational-economic terms in a region for preparation of projects of cluster association of participants of hotel business. Organizational ideology and proper flow diagrams of clusterization of regional hotel complex is developed. At model level the elements of regulator policy in a cluster and mechanism of forming of cluster are developed.

*Ключові слова:* регіональна система, регіональний готельний комплекс, кластер, інтеграційні об'єднання, суб'єкти готельної діяльності.

В умовах трансформаційної економіки України, зміни загальноекономічної та соціально-політичної ситуації простежується як позитивний, так і негативний вплив різних факторів на ефективність діяльності підприємств готельного комплексу та якість виконання ними своїх функцій. З наукових публікацій з'ясовано, що на сьогодні найгострішими проблемами, що гальмують розвиток готельного господарства, є недостатність готельних підприємств в окремих регіонах країни, їх недосконала структура за типами та номерним фондом, обмеженість спектру послуг тощо [1-3]. Таким чином, в даний час в Україні виникла ситуація, коли окремі господарюючі суб'єкти готельного господарства за рівнем участі в регіональній економіці не можуть бути віднесені до розвинених. До них застосовні як правила мікроекономіки, так і закони, що діють на макрорівні. Є потреба і світові тенденції переходу на мезорівень, зокрема кластерні моделі.

Аналіз наукових праць показав, що основними напрямками досліджень в області готельного комплексу стали проблеми нормативно-правового регулювання, сертифікації й класифікації готелів, аналіз їхньої економічної діяльності на мікрорівні, у той час, як питанням

взаємодії готельних підприємств на певній території з метою вирішення проблем організаційного й економічного характеру, що виникають у процесі їхнього функціонування, приділяється недостатньо уваги. Можна відмітити нагальну потребу започаткувати в галузі інтеграційні процеси. Відомі вчені та фахівці дотримуються думки, що в нових умовах готельна справа в концепції «самостійної одиничної діяльності окремого підприємства» веде в тупикову ситуацію розорення такого бізнесу [4, 5]. Процес інтеграції зараз все більше завойовує свої позиції – виникають сітьові структури, асоціації, кластери. Інтеграція відбувається в різних формах, в т.ч. і в таких жорстких і кінцевих, як злиття, поглинання. Але є і більш м'які та соціально сприятливі форми, наприклад, кластери.

Як відмічає М.А. Жукова, в основі інтеграції часто лежить принцип об'єднання власності, ресурсів, сфер діяльності. При всьому розмаїтті форм об'єднань головними відмінностями є: відношення власності, виробнича та контрактна кооперація [6]. А.Б. Борисов висловлює вельми раціональну думку, що інтеграція – це не лише об'єднання економічних суб'єктів, але й їх взаємодія, розвиток зв'язків між ними [7].

Мета статті – розробка головних елементів організаційно-економічної технології формування кластерів в регіональному готельному комплексі.

В [8] М. Е. Портер представляє кластер як «групу взаємозалежних компаній, що географічно сусідять, і пов'язаних з ними організацій, що діють у певній сфері й характеризуються спільністю діяльності й взаємодоповнюють один одного». Слід зазначити, що «спільність діяльності» обумовлюється збігом економічних інтересів підприємств і призводить до згладжування протиріч.

Підприємства – потенційні учасники кластера нерідко виробляють подібні або супутні види товарів (послуг) і є конкурентними по відношенню один до одного на товарних ринках, а самоорганізація підприємств у цьому випадку, як правило, здійснюється з ініціативи підприємця-лідера. У цьому зв'язку в підприємств цілком обґрунтовано виникає побоювання втрати власного бізнесу при входженні в кластер і це надає особливу роль механізму узгодження умов і взаємодій в кластері. Більші гарантії дотримання взаємних зобов'язань досягаються за умови, коли в цьому процесі беруть участь регіональні органи влади. Досить складним моментом створення кластера на початковій стадії є досягнення домовленості між підприємцями по формуванню його активів і «правил гри». Об'єднавчими факторами економічних інтересів створення кластера виступають домовленості щодо проведення єдиної цінової політики на регіональному ринку, розширення обсягу виробництва товарів і послуг його учасниками, проведення єдиної маркетингової

політики, спільного планування впровадження інноваційних технологій, домовленості по обслуговуванню й постачанню й ін.

Для формування реальних кластерів в регіоні мають бути відповідні умови, перш за все економічного характеру. Дослідження показують, що такі умови, правда здебільшого стихійно, поступово створюються. Це умови посилення конкурентної залежності між учасниками готельного бізнесу, наявності єдиної інфраструктури, потреби підвищення «класу» якості послуг. Підготовча робота до створення кластерів потребує не просто наявності «примусових, об'єктивних факторів», але і злагодженої роботи в регіоні по розвитку цих умов в напрямку позитивних змін (рис. 1). На цій модельній схемі показано, що на регіональному рівні доцільно створити тимчасові або постійні структури, які візьмуть на себе роботу з аналітичного оцінювання і стратегічного планування ситуації в цілому.

При виконанні своїх функцій ці структури формують єдиний регіональний банк даних, відпрацьовують методичну базу кластеризації, а також розробляють положення про кластер, базові економічні нормативи, проводять оцінки готельного потенціалу, варіанти і форми договірних відносин усередині кластера, підготовлюють вибір інноваційних пріоритетів і проектів, питання кадрової політики, орієнтири стратегічного планування.

На моделі виділені аспекти внутрішніх договірних цін і умови внутрішнього інвестування або кредитування, правила входження і виходу з кластера.

Необхідним вихідним матеріалом при формуванні кластера вважається розробка умов і правил введення інституційних змін і графік внутрішніх оперативних взаємодій в механізмі управління. Роботу по створенню кластера організує відповідний координаційний центр.

Кластерні моделі в готельному бізнесі доцільно формувати поступово. Спочатку створюється ядро кластера (це найбільш тісно пов'язані виробничими зв'язками регіональні організації та підприємства). При налагодженні стабільного режиму діяльності до «ядра» поступово (шляхом переговорного процесу) приєднуються блоки інформаційної підтримки, культурного обслуговування та інші. На третьому етапі розвитку кластера в його зону впливу можуть бути підключені малі фірми, оздоровчі та спортивні центри, структурні елементи банківського обслуговування. Таким шляхом кластер набирає високу ємність потенціалу послуг: відпрацьовує зручний для клієнтів (гостей) режим надання самих різноманітних послуг. Цей режим – зовсім нова справа в готельній системі, оскільки має бути відпрацьована синхронізація елементів в часі,

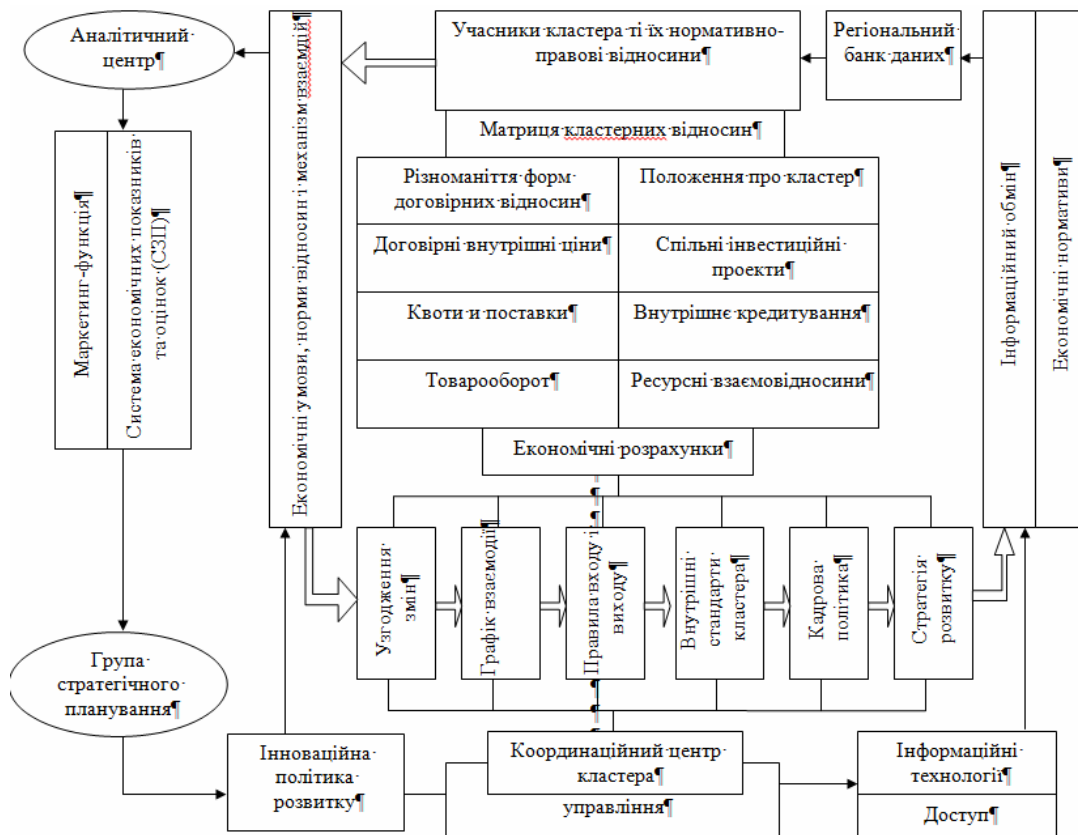


Рис. 1 – Організаційно-економічні умови кластерного об'єднання

пропорційність в цінах і збалансованість користування всім спектром послуг.

З аналізу ситуації в готельному господарстві Харківського регіону визначається певна структура кластерів різного типу, що показано на рис. 2.

Перш за все, мова йде про різні позиції учасників кластерної організації на даний час. Такими учасниками можуть бути асоціації з широким колом зв'язків в міжрегіональному просторі, готельні підприємства, що вже створені в світових сіткових структурах, великі регіональні готельні структури, що мають зайняти домінуючі позиції в регіоні за обсягом надаваних послуг. Свою кластерну модель можуть створити структури малого бізнесу, маючи значний перелік різнотипних малих підприємств.

Форми організації та умови вступу до кластеру мають бути відмінні для різних форм кластерної організації. Тому на рис. 2 виділені чотири групи кластерів: протокластери, кластери з сітковими центрами, базові регіональні угруповання та мінікластери. Жодних установок щодо формування складу учасників окремого кластеру визначати недоцільно, тим більш на концептуальному рівні, оскільки це є завданням конкретної організаційно-проектної розробки самих учасників кластерного об'єднання. В даному дослідженні, прийнята позиція розгляду при формуванні декількох варіантів самого механізму формування кластера та елементів регуляторної бази, що разом виходять на інформаційну систему нової кластерної моделі взаємодій.

Щодо самого порядку формування кластера готельного комплексу можна прийняти таку його логіку:

- інвентаризація основних фондів, оцінка виробничої структури, аналіз зовнішнього середовища;
- визначення економічного та інноваційного потенціалу окремо кожного з потенційних учасників кластера;
- проведення маркетингу регіонального середовища та бенчмаркінгу в сфері готельних послуг;
- організаційно-правова і психологічна підготовка до інтеграційних взаємодій;
- визначення балансу позитивів і негативів, в т.ч. ризиків і вигод;
- розробка стратегій розвитку кластера;
- узгодження норм і умов входження в кластер і діяльності в кластері;
- підготовка до укладання угод.

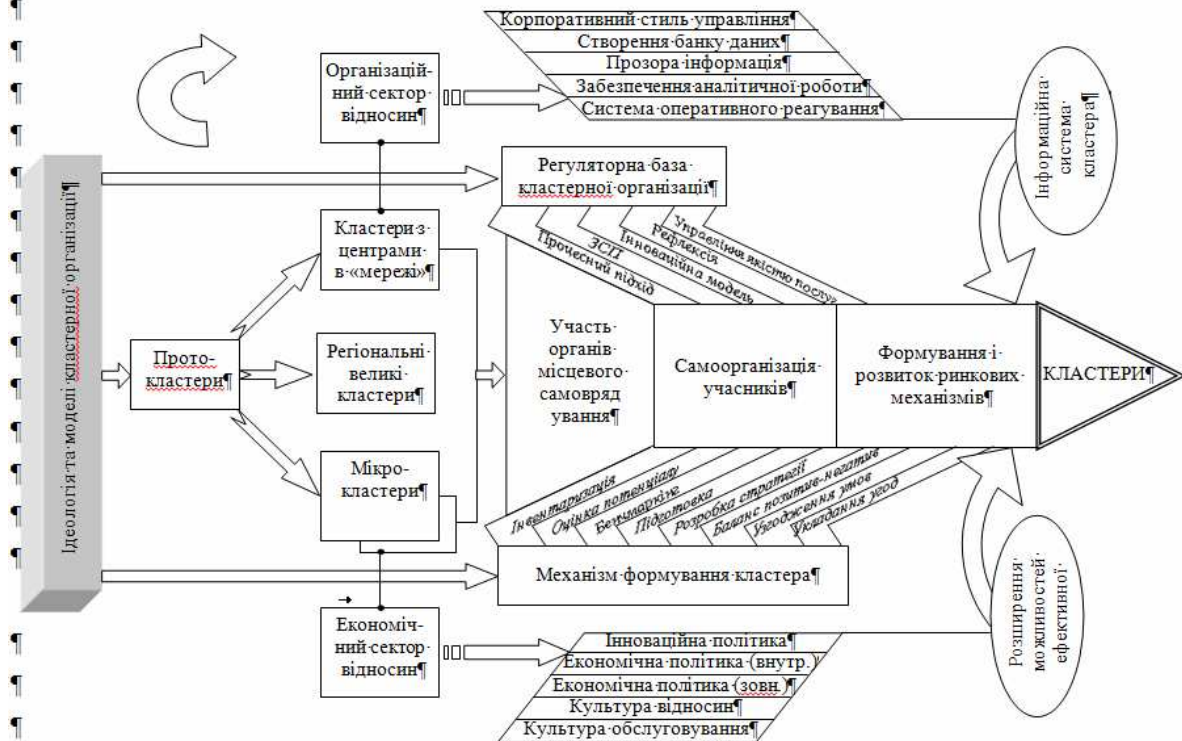


Рис. 2 – Основи створення і регуляторної політики кластера

Основні завдання створення і використання технології регулювання відносин в межах кластера стосуються:

- орієнтації на процесуальний підхід, що включає деякі принципи управління розвитком і досягнення цілей;
- розробки системи збалансованих показників;
- розробки завдань інноваційної політики кластера;
- підготовки до освоєння основ рефлексійного управління;
- розробки стандартів комплексної системи управління сервісом і якістю послуг.

Внутрікластерні угоди та домовленості не знімають актуальності зв'язків із зовнішнім середовищем, тобто з регіональною системою в цілому. А це більше двадцяти підгалузевих напрямків і форм взаємодії з відомчими державними та функціональними системами.

Перший блок зв'язків – з турфірмами, торгівельною сферою, системою транспортного обслуговування і інше (> 20 сфер). Особливо відзначимо – харчування, культурно-просвітницьку, оздоровчу функції для гостей, забезпечення безпеки, страхової діяльності.

Другий блок – зв'язки з держадміністрацією, податковим відомством, системою правового забезпечення і громадського порядку

Третій блок зовнішніх зв'язків – з інституційними та інфраструктурними організаціями регіону (банки, фонди, інвестиційні та консалтингові компанії). Цим підкреслюється, що кластер формується в уже налагодженому економічно-правовому середовищі і сам механізм формування кластера виконує свої завдання в рамках існуючих норм і правил, вже відлагоджених економічних відносин.

Друга лінія кластерної реалізації та розвитку базується на необхідності проведення регуляторної політики. На рис. 2 в сферу регуляторної політики введені збалансована система показників, інформаційна модель, рефлексійне управління (реакція на нові умови, нові ситуації, трансформаційні зміни), проблема управління якістю послуг.

В цілому регуляторна політика є складовою частиною оптимізаційного процесу, що розуміється автором не як алгоритм математичних розрахунків, а як постійний творчий пошук підвищення рівня економічного потенціалу кластера та ефективності його діяльності в режимі оптимальних відносин.

Таким чином, формування галузевих інтеграційних і партнерських об'єднань (кластерів) служить необхідною, але недостатньою умовою для забезпечення оптимізації функціонування готельного комплексу регіонів України. Реалізація запропонованих рекомендацій може стати серйозним

доповненням до регіональної політики в сфері ефективного управління готельного комплексу України, що створить необхідні умови для рішення проблем, що виникли в період несприятливих етапів розвитку економіки. З урахуванням нового підходу стає більш реальним підвищення стабільності функціонування й розвитку суб'єктів готельної діяльності.

1. Галасюк С.С. Проблеми визначення ємкості готельної бази в Україні / С. С. Галасюк // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2011. – № 1. – С. 36-41.

2. Маначинська Ю. О. Фінансово-економічні результати діяльності готелів як важливої складової туристичної індустрії: системний підхід / Ю. О. Маначинська [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2011\\_2/11mjaisp.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2011_2/11mjaisp.pdf).

3. Семенов В.Ф. Регіональний вимір рекреаційно-туристичної діяльності / В. Ф. Семенов, М. Д. Балджи, В. М. Мозгальова; за ред. В. Ф. Семенова: монографія. – Одеса: Вид-во «Optimist», 2008. – 201 с.

4. Скобкин С.С. Экономическая стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма : учеб. пособие / С. С. Скобкин. – М. : ГОУ ВПО «РЭА имени Г. В. Плеханова», 2010. – 106 с.

5. Ткаченко Т.І. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: Монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін., за заг.ред. Мазаракі А. А. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.

6. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе / М. А. Жукова. – М. : КНОРУС, 2006. – 192 с.

7. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с.

8. Портер М.Э. Конкуренция / М. Э. Портер – М. : Вильямс, 2006. – 608 с.

*Отримано 23.10.2012*

УДК 330.142

Г.М.ШАПОВАЛ

*Харківська національна академія міського господарства*

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Досліджується вплив управління оборотними активами на вартість будівельних підприємств. Пропонується система вартісно-орієнтованого управління оборотними активами.

Исследуется влияние управления оборотными активами на стоимость строительных предприятий. Предлагается система стоимостно-ориентированного управления оборотными активами.

Influence of operating assets management on construction enterprise value is treated. System of value-based operating assets management is proposed.

*Ключові слова:* вартісно-орієнтоване управління, управління оборотними активами, управління запасами, управління дебіторською заборгованістю, система вартісно-орієнтованого управління оборотними активами.