

- 4.Буряк П.Ю. Интегровані підприємницькі структури: перспективи розвитку України / П.Ю. Буряк. – Львів: Логос, 2005. – 564 с.
- 5.Тишутина О.И. Методология определения финансового потенциала приграничного региона / О.И. Тишутина // Финансы и кредит. -2008.- №1 (289).- С. 23-28.
- 6.Друзин Р.В. Основы финансового анализа / Р.В. Друзин.- Симферополь: Ареал, 2010. - 218 с.
- 7.Гуменюк В.В. Чинники сезонності в управлінні фінансовим забезпеченням туристичних підприємств / В.В. Гуменюк // Фінанси України.-2008.- №8.- С.74 -81.
- 8.Цюхля С.Ю. Моніторинг фінансових показників рекреаційних підприємств Криму / С.Ю. Цюхля // Фінанси України.- 2008.- №2.- С.36-43.

338.48.01.18

*Новик Л.И., д.э.н., профессор,  
Ялтинский университет менеджмента*

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА**

В современной рыночной экономике резко обостряется конкурентная борьба в бизнесе, поэтому важнейшим элементом развития предпринимательской деятельности является бизнес-планирование инвестиционных проектов. В мировой практике разработка и реализация бизнес-плана представляет собой основу для оценки перспективности не только для вновь создаваемых коммерческих организаций, но и для действующих фирм в виде проектов по внедрению новых продуктов, услуг и видов работ, повышающих тем самым эффективность своей деятельности.

Комплекс вопросов, связанных с осуществлением инвестиционной деятельности предприятия, требует достаточно глубоких знаний теории и практических навыков принятия управленческих решений в области бизнес-планирования. В рамках этого комплекса предполагается обоснование инвестиционной стратегии, выбор эффективных ее направлений и форм разработки целенаправленной программы реального инвестирования и формирования сбалансированного портфеля финансовых инвестиций. Однако, для многих предприятий гостиничного хозяйства реализация такого комплекса выступает сложной проблемой.

В экономической литературе проблемы бизнес-планирования инвестиционных проектов представлены достаточно широко, при этом очень важна содержательная трактовка понятия «бизнес-план». Так, в Современном экономическом словаре бизнес-план рассматривается как «план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности» [1, с. 44]. Более расширенное представление дает Ковалев В.В., считая, что бизнес-план – «это документ, отражающий в концентрированной форме ключевые показатели, обосновывающие целесообразность некоторого проекта, четко и наглядно раскрывающий суть предполагаемого нового направления деятельности фирмы» [2, с. 282]. На наш взгляд, наиболее последовательно к определению бизнес-плана с позиций комплексного документа подходит И.А. Бланк, который уточняет понятие инвестиционного проекта как основного документа реального инвестирования, где в общепринятой последовательности разделов излагаются основные характеристики проекта и финансовые показатели, связанные с его реализацией [3, с. 227].

В приведенных определениях бизнес-плана доминирует как бы общий подход к данному документу, в то время как для конкретной отрасли необходима формулировка цели разработки бизнес-плана, характеристика его структуры, состава, количества и содержания разделов. В современной хозяйственной практике для предприятий гостиничного хозяйства реальное инвестирование в большей степени связано с обновлением отдельных видов оборудования, приобретением тех или иных видов нематериальных активов, увеличением запасов материальных оборотных активов. Как правило, это не требует значительных инвестиционных затрат, поэтому обоснование инвестиционного проекта зачастую носит форму внутреннего служебного документа (докладной записки, заявки и т.п.), в котором излагаются мотивация, объектная направленность, необходимый объем инвестирования, а также ожидаемая его эффективность. Вследствие этого определение эффективности бизнес-планирования инвестиционного проекта на предприятиях

гостиничного хозяйства осуществляется непоследовательно и недостаточно полно, т.е. отсутствует комплексный подход к решению данной проблемы.

Цель статьи - обоснование необходимости комплексного подхода к определению эффективности бизнес-планирования инвестиционных проектов на предприятиях гостиничного хозяйства на основе оценочных показателей, адаптированных к рыночной экономике.

Туризм в XXI в. стал социальным и политическим явлением, значительно влияющим на мировое устройство и экономику многих стран и целых регионов. Гостиничный бизнес является одной из составляющих туристической индустрии, создавая отдельный сектор – индустрию гостеприимства. Гостиница – это сложный хозяйственный и имущественный комплекс (здание или часть здания, оборудование и иное имущество), предназначенный для производства гостиничного продукта и предоставления услуг. Охарактеризовать предприятие гостиничной индустрии можно с помощью целого ряда параметров, таких, например, как количество номеров (превышает минимальное количество или нет), виды предоставляемых гостиничных услуг (категория и класс в зависимости от вида предоставляемых услуг в соответствии с принятой в стране системой стандартов) и др. Следует учитывать, что предприятия гостиничной сферы предоставляют услуги, которые носят в основном нематериальный характер, неспособны к хранению, а их качество крайне динамично. В каждой гостинице с позиций сформулированной стратегии развития необходимо постоянно поддерживать высокий уровень качества обслуживания гостей на основе повышения квалификации персонала и совершенствования ее инфраструктурного обеспечения. Однако, материально-техническая база большого количества действующих средств размещения требует существенного обновления, а также нужно строить новые гостиницы, соответствующие международным стандартам качества и современным требованиям туристов. В связи с этим необходимо использовать такой универсальный и эффективный метод управления как бизнес-планирование инвестиционных проектов. Отсюда следует, что управление инвестиционными проектами и система бизнес-планирования в гостиничном бизнесе направлена во многом на расширение ассортимента предлагаемых услуг и повышение их качества, при этом такие проекты связаны, прежде всего, с развитием инфраструктуры.

На современном этапе развития гостиничного хозяйства бизнес-план инвестиционного проекта следует рассматривать как общепринятую в мировой хозяйственной практике форму представления деловых предложений и проектов, содержащую развернутую информацию о производственной, сбытовой и финансовой деятельности фирмы и оценку перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса собственного экономического интереса фирмы и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов. На наш взгляд, составление бизнес-плана инвестиционного проекта имеет существенное значение для предприятий гостиничного типа не только в тех случаях, когда у них не хватает собственных финансовых ресурсов для выполнения того или иного проекта, но и в случае внутреннего планирования хозяйственной деятельности, что позволяет гостиничному предприятию обратиться к другим инвесторам с просьбой привлечения их финансовых ресурсов для финансирования данного проекта, либо в банк для получения заемных средств.

В настоящее время основу инвестиционной деятельности предприятий гостиничного хозяйства составляет реальное инвестирование, что предопределяет необходимость управления им с позиций объективной оценки эффективности бизнес-планов инвестиционной деятельности гостиницы. Основной составляющей проектирования в рамках гостиничного предприятия является выбор соответствующей технологии обслуживания, а также планирование приобретения и освоения соответствующего оборудования и комплектации номеров. Кроме того, необходимо осуществление основных проектно-конструкторских работ, которые включают тщательную компоновку строительных объектов, оснащения номерного фонда и вспомогательных помещений, а также потоков материалов и связей между разными этапами работ.

Перед предприятием всегда стоит проблема выбора наилучшего инвестиционного проекта из нескольких вариантов, при этом основным критерием выбора выступает более высокая экономическая эффективность одного из них. В мировой практике наиболее широкое распространение получила методика оценки эффективности реальных инвестиций на основе такой системы показателей, как чистая дисконтированная стоимость, внутренняя норма доходности, индекс доходности, период окупаемости

В процессе анализа эффективности предлагаемых в бизнес-плане мероприятий определяется и предварительная эффективность проекта, под которой подразумевают прежде всего экономическую эффективность, т.е. соотношение затрат и результатов реализации того или иного проекта. Поскольку прибыль является основным критерием деятельности любого предприятия, то именно связанные с

ней показатели должны быть определяющими при оценке и отборе проекта. Оценка эффективности бизнес-плана на основе отмеченных показателей должна проводиться в комплексе и сравниваться как с нормативами, так и с аналогичными проектами, реализуемыми на предприятиях гостиничного хозяйства.

Целесообразно рассмотреть существующую практику бизнес-планирования инвестиционных проектов на примере конкретного предприятия гостиничного типа, расположенного на территории такого востребованного туристического региона как Большая Ялта. Среди многочисленных гостиниц г. Ялта наибольшей популярностью пользуется ООО «Отель «Бристоль». Отель позиционируется в высоком ценовом сегменте с разнообразным набором гостиничных услуг и имеет высокий потребительский рейтинг. Это позволяет утверждать, что политика, проводимая руководством отеля, соответствует требованиям и запросам потребителей. Несмотря на то, что отель «Бристоль» обладает современной туристической инфраструктурой, анализ показывает высокий уровень износа основных фондов (по состоянию на конец 2009 г. более 47,5%). Однако, отель находится в центре города в условиях «жесткой застройки», поэтому любое крупное строительство практически ограничено. Исходя из этого объективного обстоятельства, с целью привлечения дополнительного количества клиентов руководство отеля акцентирует свое внимание именно на развитии инфраструктуры гостиницы. Так, например, за период с 2007 г. по 2009 г. был осуществлен проект оснащения оздоровительно-спортивного центра, при этом инвестиционные затраты составили 808 тыс. грн. В данном центре был оборудован тренажерный зал с качественными силовыми и кардиотренажерами, что обеспечивает проведение разнообразных тренировочных программ и индивидуальных тренировок. Кроме того, в рамках данного проекта был построен закрытый бассейн с противотоками, что позволяет проводить занятия по аквааэробике, переоборудованы русская баня и финская сауна, где клиентам отеля предлагаются массаж, процедуры в стиле русской бани, веерная арома-процедура, а также турецкий хамам и паровая.

Подготовка, планирование и реализация данного инвестиционного проекта в ООО «Отель «Бристоль» осуществлялось с позиций удовлетворения выявленных потребностей клиентов в конкретных видах услуг, но тем не менее на предприятии отсутствовала собственно процедура разработки бизнес-плана. Отметим, что на предприятии нет конкретного работника, который бы отвечал за финансовое и инвестиционное развитие отеля, а все решения принимают генеральный директор и его заместитель с учетом интересов учредителей. Поскольку отсутствовала комплексная система финансового, маркетингового и операционного планирования инвестиционного проекта, постольку в течение анализируемого периода возникали разные проблемы, в том числе, например, с позиционированием предприятия. Так, с одной стороны, отель «Бристоль» позиционировался как деловой центр организации конференц-мероприятий корпоративного бизнеса, а, с другой стороны, как оздоровительно-развлекательный центр. Применительно к данному отелю, реализация инвестиционного проекта осуществлялась без использования инструментария бизнес-планирования, не проводилась оценка рынка, не планировались денежные потоки, а значит и не оценивались риски и чувствительность проектных мероприятий.

Реализация мероприятий, предусмотренных инвестиционным проектом, позволила отелю увеличить доходы предприятия, получить прибыль. Однако, говорить о полной окупаемости инвестиционного проекта нельзя, поскольку первоначально осуществленные затраты не были в полном объеме покрыты соответствующим денежным потоком. Кроме того, можно отметить неэффективно проводимую маркетинговую политику по продвижению новых гостиничных услуг, так как чрезмерно завышенная цена на услуги оздоровительного центра не позволяет до сих пор выйти на проектную мощность бассейна и обеспечить более высокую окупаемость осуществленных мероприятий.

Проведенные расчеты эффективности инвестиционного проекта на основе показателей рыночного типа по оснащению оздоровительного центра ООО «Отель «Бристоль» представлены в табл. 1.

Полученные данные свидетельствуют о том, что в условиях нестабильности покупательского спроса на гостиничные услуги ожидаемый период окупаемости (6,58 лет) отражает недостаточно высокую эффективность инвестиционного проекта при совокупном значении NPV на уровне 52,1 тыс. грн. В то же время, индекс эффективности (0,15) равен принятой ставке дисконта (для расчета дисконтированных денежных потоков использовалась ставка дисконта 15% в связи с тем, что 60% сметной стоимости работ финансировалось за счет собственных средств отеля), что позволяет охарактеризовать проект в целом как перспективный. Отсюда следует, что в процессе разработки инвестиционного проекта при определении его эффективности данные показатели не

раховувалися, тому відсутність такого комплексного підходу обумовило неефективне управління реалізацією даного проекту.

Таблиця 1

Оціночні показники ефективності реалізації проекту оснащення оздоровительного центру ООО «Отель «Бристоль»

Найменування показника	Значення
Інвестиційні витрати, тис. грн.	808,0
Усереднений річний дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.	122,9
Чистий дисконтований дохід, тис. грн.	52,1
Дисконтований період окупності, років	6,58
Коефіцієнт ефективності	0,15

В інвестиційній діяльності готельних, з однієї сторони, слід робити акцент на підвищення якості надаваних послуг, а, з іншої сторони, забезпечувати модернізацію готельного комплексу і, перш за все, значущо оновлювати інфраструктуру. Це об'єктивно обумовлює необхідність при визначенні ефективності бізнес-планування інвестиційних проектів використовувати комплекс оціночних показників ринкового типу, як важливого елемента вдосконалення системи управління інвестиційною діяльністю підприємств готельного господарства.

Література

1. Райзенберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзенберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 512 с.
2. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 768 с.
3. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: учеб. курс / И.А. Бланк. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 448 с.

330.142.2

*Кучер В.А., д.е.н., професор, Лисенко І.В.,  
Донецький національний технічний університет*

**ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК МЕТОД ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ВУГЛЕДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Останні роки характеризуються зростаючою роллю вугілля як у світі, так і в Україні. На думку європейських експертів, світовий ринок електроенергетики знаходиться на порозі переходу з газу на вугілля, як найкращого для електростанцій виду палива. З цього виходить, що постійне підвищення ролі вугілля у світовій енергетиці – стабільна тенденція, яка знижує залежність й уразливість національної економіки від постійного та досить значного зростання цін на нафту та газ.

На сучасному етапі, коли перед підприємствами постають такі проблеми, як виживання у конкурентній боротьбі та забезпечення платоспроможності, підвищується роль управління діяльністю підприємств у прийнятті оптимальних рішень, в основі яких зосереджена інформація про техніко-економічний стан підприємства. Основна проблема полягає в низькій конкурентоспроможності української вугільної продукції, що передусім пов'язано з високими витратами на її виробництво. Таке становище пояснюється тим, що на підприємствах не приділяється увага управлінню витратами. Підвищити конкурентоспроможність вітчизняної економіки можливо за рахунок розвитку вугільної галузі й пошуку шляхів вирішення цілого ряду проблем, які стоять перед нею. Однією з вагомих у вугільній галузі є висока собівартість вугільної продукції [1].

У даному контексті присвячено багато наукових розробок зарубіжних науковців: Е. Аткинсон, Р. Каплан, Д. Дойл, К. Друрі, Ч. Хорнгрен, Дж. Фосгер, Ш. Датар, та інших. Але через суттєві диференціації в економіках нашої та Західних країн рекомендації цих авторів не можливо повністю впровадити на вітчизняних підприємствах. Дослідження із теми управління витратами на вітчизняних підприємствах проводили такі науковці як Бланк І.А., Гриньов А.В., Железняк О.В., Орлов О.О., Партін Г.О., Садовников О.О. та ін. Але в багатьох випадках вони мають лише теоретичну складову.

На сьогоднішній день ринкова економіка вимагає швидкого та своєчасного управління витратами. З'ясовано, що спостерігається тенденція зростання як оптової ціни однієї тони вугілля, так і витрат на її видобуток [2]. Аналізуючи опубліковані праці та існуючу практику формування