УДК 640.42.011.2-043.86

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-21>

Завідна Л.Д.,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту туристичного
та готельно-ресторанного бізнесу,
*Ужгородський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету*

Zavidna Liudmyla,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management of
Tourism and Hotel and Restaurant business,
*Uzhhorod Trade and Economics Institute of
Kyiv National Trade and Economics University*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Завідна Л.Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. У статті розвинуто теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства. За результатами проведеного аналізу запропоновано комплексний стратегічний план розвитку підприємства готельного господарства, наведена методика оцінки ефективності стратегій розвитку, що базується на ієрархічному аналізі складників стратегічного потенціалу. Проведено оцінку ефективності діючих стратегій та наведено графічне її зображення. З метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегії розвитку підприємства побудовано матрицю «McKinsey-General Electric». На основі проведеного аналізу запропоновано для ПрАТ «Тернопіль-Готель» вибрати стратегію диверсифікації діяльності, що

дасть змогу підприємству вийти на нові ринки збуту, спрямувати послуги на комплексне задоволення максимальної кількості потреб клієнтів, збільшить конкурентноздатність, стабілізує грошові потоки і збільшить капіталізацію підприємства.

Ключові слова: стратегії розвитку, підприємства готельного господарства, стратегічний аналіз, оцінки ефективності стратегій розвитку, матриця «McKinsey-General Electric».

Завидная Л.Д. Формирование стратегии развития предприятия гостиничного хозяйства. В статье исследованы теоретико-методические основы формирования стратегии развития предприятия. По результатам проведенного анализа предложен комплексный стратегический план развития предприятия гостиничного хозяйства, представлена методика оценки эффективности стратегий развития, основанная на иерархическом анализе составляющих стратегического потенциала. Проведена оценка эффективности действующих стратегий и представлено графическое ее изображение. С целью принятия управленческих решений относительно окончательного выбора и реализации стратегии развития предприятия построена матрица «McKinsey-General Electric». На основе проведенного анализа предложено для ЗАО «Тернополь-Отель» выбрать стратегию диверсификации деятельности, что позволит предприятию выйти на новые рынки сбыта, направить услуги на комплексное удовлетворение максимального количества потребностей клиентов, увеличит конкурентоспособность, стабилизирует денежные потоки и увеличит капитализацию предприятия.

Ключевые слова: стратегии развития, предприятия гостиничного хозяйства, стратегический анализ, оценки эффективности стратегий развития, матрица «McKinsey-General Electric».

Zavidna Liudmyla. Formation of development strategy of hotel industry enterprise. Globalization and high speed of market changes are forcing enterprises to develop, generate innovative ideas in all aspects of their activity and elaborate the competent strategic decisions in order to ensure a stable competitive advantage. Formation of development strategy of hotel industry enterprise requires a special attention in the present conditions of uncertainty of economic and political situation in the country. One of the core elements in the process of enterprise strategies formation is its strategic analysis. Taking into consideration that in the basis of strategic analysis lies the investigation of macro-, microenvironment and internal environment of the enterprise, author has defined the specific methodical techniques which are applied for investigation of each of these directions. According to the results of conducted analysis author has suggested a complex strategic development plan for hotel industry enterprise PJSC «Ternopil-Hotel», represented methodology for evaluating the effectiveness of development strategies based on hierarchical analysis of strategic potential components and provides four directions of analysis and 24 indicators, determined by expert method. Author has performed the efficiency evaluation of current strategies and represented its graphic display (radar). In order to take the strategic management decisions regarding final choice and implementation of development strategy of enterprise PJSC «Ternopil-Hotel», author has built a matrix «McKinsey-General Electric» that is based on two factors, each characterized by a set of indicators. Position of every strategic business unit (SBU) is determined by assessment of market attractiveness and competitiveness of SBU. Based on the conducted analysis author is suggesting PJSC «Ternopil-Hotel» to choose the strategy of activities diversification that will provide the company with access to new markets, to direct services into complex satisfaction of the maximum number of customer needs that will allow to reduce the possible risks, increase competitiveness, stabilize cash flows and, eventually, increase capitalization of the enterprise.

Key words: development strategies, hospitality businesses, strategic analysis, evaluation of the effectiveness of development strategies, McKinsey-General Electric matrix.

Постановка проблеми. Глобалізація і висока швидкість ринкових змін спонукають підприємства розвиватися, створювати новаторські ідеї в усіх аспектах діяльності та розробляти грамотні стратегічні рішення для забезпечення стабільної конкурентної переваги. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства потребує особливої уваги у сучасних умовах невизначеності економічної та політичної ситуації в країні.

Питома вага збиткових підприємств готельного господарства України за останні роки скоротилася майже на 28%, але залишається натеper досить високою – 30%, завантаженість готелів не перевищує 25%.

Отже, для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного господарства є необхідним обґрунтування стратегій їхнього розвитку. Стратегія інтегрує конкурентоспроможні дії та підходи до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, присвячені проблемам формування стратегії розвитку підприємства та систематизації методів стра-

тегічного аналізу, досліджувались у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, таких як І.Х. Ансофф [1], К. Боумен [2], І.А. Ігнат'єва [3], В.В. Пастухова [4], М. Портер [6], О.М. Скібіцький [5] А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд [7] та ін. Однак методологія стратегічного підходу до розвитку підприємства готельного господарства потребує комплексного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є наукове обґрунтування методичних засад формування стратегії, здійснення оцінки стратегічних альтернатив розвитку та вибір і реалізація стратегії розвитку підприємства готельного господарства.

Виклад основного матеріалу. Визначення конкретного варіанту стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації – досить складна проблема наукового прогнозування. Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес [4, с. 19].

Рис. 1. Структурно-логічна схема стратегічного аналізу

Джерело: сформовано автором

Одним із стержневих елементів процесу формування стратегій підприємства є його стратегічний аналіз. За змістом стратегічний аналіз виступає вихідним етапом планування, в межах якого системно аналізуються фактори зовнішнього ділового середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) для визначення поточного стану підприємства і виявлення можливостей його подальшого розвитку. Після закінчення цього етапу створюється інформаційна база, що дає змогу ґрунтовно виконати процес цілеполягання та вибору стратегічних альтернатив.

Ґрунтуючись на викладених теоретичних положеннях учених щодо процесу здійснення стратегічного аналізу [1–7], пропонуємо структурно-логічну схему та конкретні методичні прийоми, які використовуються під час дослідження кожного з цих напрямів (рис. 1).

Отже, на підставі запропонованих методів стратегічного аналізу пропонуємо розроблення комплексного стратегічного плану розвитку підприємства.

Проведемо оцінку ефективності стратегій розвитку на прикладі досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-Готель» [8] (табл. 1).

Методика оцінки ефективності стратегій розвитку підприємства базується на ієрархічному аналізі складників стратегічного потенціалу та передбачає чотири напрями аналізу і 24 показники, що визначені експертним методом (було залучено 5 експертів – провідних фахівців підприємства). Кожен із цих показників оцінювали за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання. Експертні оцінки формувалися за такою шкалою: «дуже добре» – 5 балів, «добре» – 4, «частково» – 3, «погано» – 2, «дуже погано» – 1.

Дані табл. 1 свідчать, що у звітному році середня оцінка ПрАТ «Тернопіль-Готель» порівняно з попереднім роком підвищилася з 3,2 до 3,5 балів.

Приріст загального показника діяльності не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів діяльності вирівнялися, а за деякими позиціями навіть зросли (корпоративна культура, технології, стратегія просування, покращилися знання про нові технології, особливості бізнесу та клієнтів).

У 2017 році наявність ресурсів ПрАТ «Тернопіль-Готель» була оцінена найвищим балом, проте їх використання було недостатнім. У 2018 році ситуація покращилася, проте ще не є збалансованою. Керівництвом підприємства, як і у попередньому році, було приділено увагу іміджу підприємства, хоча поза нею залишилися комунікації, які є не менш важливими для ефективного функціонування підприємства.

На основі даних табл. 1 побудуємо радар оцінки ефективності діючої стратегії розвитку ПрАТ «Тернопіль-Готель» (рис. 2).

Отже, стратегія розвитку ПрАТ «Тернопіль-Готель» забезпечує не досить ефективне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Усе це не може не вплинути на загальну оцінку підприємства. Було виявлено зниження фінансування та погіршення комунікацій, маркетингової політики продажу послуг, що є його слабкою стороною. На противагу цьому покращилися знання про нові методи та технології й особливості ведення бізнесу.

Об'єктивний процес формування ринкового середовища висуває на перший план проблему забезпечення ефективного функціонування підприємства і його швидкої адаптації до нових умов. Проблема конкурентоспроможності вітчизняних та іноземних готельних брендів на ринку готельних послуг стоїть досить гостро, оскільки готельно-ресторанні комплекси під вітчизняними брендами не є конкурентоспроможними. Особливо чітко ця тенденція простежується в конкурентній боротьбі між готельно-ресторанними комплексами в

Таблиця 1

Результати оцінки ефективності діючих стратегій розвитку ПрАТ «Тернопіль-Готель»

Показники	Позначення на радарі	Оцінки в балах (1... 5)		
		2017 р.	2018 р.	Відхилення (+, -)
Загальна оцінка підприємства		3,2	3,5	+0,3
Структура підприємства	(1а)	4,0	4,0	-
Корпоративна культура	(1б)	1,5	2,0	+0,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	(1в)	2,5	3,5	+1,0
Стиль керівництва (середній і нижчий рівні управління підприємством)	(1г)	2,0	2,5	+0,5
Компетенції персоналу	(1д)	4,0	4,0	-
Імідж	(1ж)	5,0	5,0	-
Ресурси		3,9	3,5	-0,4
Фінансові	(2а)	4,0	2,5	-1,5
Комунікації	(2б)	4,5	3,0	-1,5
Технології	(2в)	3,5	4	+0,5
Персонал	(2г)	4,0	3,5	-0,5
Технічні	(2д)	3,5	4,0	+0,5
Просторові	(2ж)	4,0	4,0	-
Знання		3,75	3,6	-0,15
Знання фінансів	(3а)	3,0	2,5	-0,5
Знання клієнтів	(3б)	3,0	3,5	+0,5
Знання конкурентів	(3в)	4,5	3,0	-0,5
Знання промисловості та особливостей бізнесу	(3г)	4,5	5,0	+0,5
Постачальників	(3д)	4,0	3,5	-0,5
Нових методів, технологій, розробок у сфері функціонування підприємства	(3ж)	3,5	4,0	+0,5
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей		2,1	3,25	+1,15
Фінансова стратегія	(4а)	1,5	2,5	+1,0
Маркетингова стратегія	(4б)	2,0	3,0	+1,0
Виробнича стратегія	(4в)	2,5	4,0	-1,5
Впровадження планів	(4г)	1,0	3,5	+2,5
Стратегія управління персоналом	(4д)	2,5	3,0	+0,5
Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок	(4ж)	3,0	3,5	+0,5

категорії 4–5 зірок і сегменту luxury. Ця тенденція найбільш яскраво виражена на території найбільших міст України – м. Київ, Харків, Одеса та Дніпро.

Перед бізнесом стоять такі основні стратегічні альтернативи: зростання (розвитку), стабілізації (обмеженого зростання), скорочення (виживання). Стратегія зростання (розвитку) застосовується тоді, коли компанія прагне якомога повніше використати можливості зовнішнього середовища і сильні сторони для нарощування обсягів виробництва та продажів завдяки проникненню на нові ринки і їх захопленню та підвищенню показників ефективності виробництва. Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які вже домінують на цьому ринку, в умовах стабільності обсягів продажів і прибутків, за мету має підтримку наявного стану впродовж якомога довшого періоду. Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи та нестабільності, інфляції, тобто на етапі спаду ЖЦТ, і полягає у спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання і наявної ситуації та за необхідності здійснити скорочення масштабів діяльності.

У межах трьох стратегічних альтернатив пропонуємо низку показників (табл. 2), які дадуть змогу зорієнтувати діяльність ПрАТ «Тернопіль-Готель» на перспективу.

Для вибору необхідної стратегії розвитку ПрАТ «Тернопіль-Готель» скористаємося методом побудови матриці «McKinsey-General Electric» («привабливість – конкурентоспроможність») (рис. 3), яка ґрунтується на двох факторах, кожен із яких характеризується певним набором показників. Позиція кожного СГП визначається за оцінкою привабливості ринку й конкурентноздатності стратегічного господарюючого підрозділу [3–7; 9].

За результатами побудови слід відзначити, що найбільший розмір ринку (діаметр кола на матриці) мають послуги розміщення (81%) та послуги громадського харчування (73%).

Далі для кожного стратегічного господарського підрозділу, зображеного на матриці, формується маркетингова стратегія відповідно до квадранту, в який він потрапив. Послуги розміщення та послуги громадського харчування потрапили до 1 квадранту (*збереження та зміцнення позиції на ринку*) (Grow / Penetrate – ці бізнес-одиниці, які є головним об'єктом інвестицій, вони сильні

Рис. 2. Графічне зображення (радар) оцінки ефективності діючої стратегії розвитку ПрАТ «Тернопіль-Готель» за 2017–2018 рр.

Джерело: побудовано автором

і працюють на привабливих ринках) та 2 квадранту (*інвестування в зростання* (Invest for Growth) – ці бізнес-одиниці працюють на дуже привабливих ринках, але сила цих бізнесів невелика).

Додаткові послуги потрапили до 5 квадранту: *стратегія сегментування і вибіркове інвестування* (Segment & Selective Investment) – це бізнес-одиниці, які працюють на середніх ринках. Вони можуть поліпшити свої результати за рахунок грамотної стратегії диференціації, створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для виходу конкурентів на ці сегменти.

Таким чином, на основі проведеного аналізу запропоновано для ПрАТ «Тернопіль-Готель» вибрати стратегію диверсифікації діяльності. Це дасть підприємству вихід на нові ринки збуту, дозволить зменшити можливі ризики, збільшити конкурентоздатність, стабілізує грошові потоки і збільшить капіталізацію підприємства.

Висновки. Отже, формування стратегії розвитку підприємства – це системний процес, що дає змогу на основі стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, у межах яких працює галузь, визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити основні напрями його розвитку для забезпечення збалансування діяльності підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища та максимального використання всіх його ресурсів. Під час реалізації стратегії підприємства важливим є перетворення потенційних факторів зростання на ключові конкурентні переваги, що буде сприяти підвищенню конкурентоздатності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Послідовне виконання стратегічного аналізу дає змогу сформулювати стратегічні альтернативи, оцінити їх і вибрати таку стратегію, яка найбільшою мірою буде відповідати довгостроковим інтересам підприємства.

Таблиця 2

Альтернативи стратегії розвитку ПрАТ «Тернопіль-Готель»

Стратегії розвитку	Показники вибору альтернатив	Можливі стратегічні альтернативи
Стратегія зростання (розвитку)	– фінансове становище підприємства – тенденції розвитку ринку (конкуренція, потреби покупців тощо)	– інтенсифікація; – диверсифікація; – інтеграція; – техніко-технологічний розвиток.
Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)	– позиція підприємства на ринку – швидкість оновлення послуг – спеціалізація діяльності – прихильність споживачів до готельного підприємства	– економія витрат; – постійна адаптація до зовнішнього середовища; – збереження науково-технічного і кадрового потенціалу;
Стратегія скорочення (виживання)		– організаційна санація; – економічна і фінансова санація; – маркетингова санація.

Рис. 3. Матриця «McKinsey-General Electric» («привабливість-конкурентоспроможність») для ПрАТ «Тернопіль-Готель»

Джерело: побудовано автором

Список використаних джерел:

1. Ансофф И.Х. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер, 2004. 416 с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / пер с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2003. 465 с.
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Знання України, 2009. 181 с.
4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
5. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2006. 312 с.
6. Porter M.E., Magretta J., Kramer M.R. (2014) Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items) Kindle Edition. Harvard Business Review Press. 870 p.
7. Thompson Arthur A., Strickland, A.J. (2003) Strategic management concepts and cases. Boston McGraw-Hill/Irwin, 13th ed. 1088 p.
8. ПрАТ «Тернопіль-готель». Фінансова звітність за 2017–2018 pp. URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/documents/zvitnist> (дата звернення: 18.03.2020).
9. Методи стратегічного планування. URL: <http://www.megos.org.ua/menedzment.9.2.html> (дата звернення: 16.09.2019).

References:

1. Ansoff I.Kh. (2004) Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 416 p. (in Russian)
2. Boumen K. (2003) Osnovy strategicheskogo menedzhmenta [Basics of strategic management] (translation into English under eds. Zaytseva L.G., Sokolovoy M.I.). M.: Banki i birzhi : YUNITI, 465 p. (in Russian)
3. Ighnatijeva I.A. (2009) Strategichnyj menedzhment: teoriya, metodologiya, praktyka: monoghrafija [Strategic management: theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv: Znannja Ukrainy, 181 p. (in Ukrainian)
4. Pastukhova V.V. (2002) Strategichne upravlinnja pidpryjemstvom: filosofija, polityka, efektyvnistj: monoghrafija [Strategic management of the enterprise: philosophy, politics, efficiency: monograph]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics, 302 p. (in Ukrainian)
5. Skibycykij O.M. (2006) Strategichnyj menedzhment: navch. posib. [Strategic Management: educational handbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, 312 p. (in Ukrainian)
6. Porter M.E., Magretta J., Kramer M. R. (2014) Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items) Kindle Edition. Harvard Business Review Press. 870 p.
7. Thompson Arthur A., Strickland, A.J. (2003) Strategic management concepts and cases. Boston McGraw-Hill/Irwin, 13th ed. 1088 p. (in English)
8. PrAT «Ternopilj-Ghotelj». Finansova zvitnistj za 2017-2018 rr. [PJSC «Ternopil-Hotel» Financial report for 2017-2018 years]. Available at: <http://ternopilhotel.pat.ua/documents/zvitnist> (accessed: 18 March 2020).
9. Metody strategichnogo planuvannja [Strategic planning methods]. Available at: <http://www.megos.org.ua/menedzment.9.2.html> (accessed: 16 September 2019).