

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Л.Д. Завідна

**ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС:
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

Монографія

Київ 2017

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ
заборонено**

УДК 640.4-028.42:338.48:330.3](447)

ББК У441.357

3-13

Автор Л. Д. Завідна, канд. с.-г. наук, доц.

Науковий консультант А. А. Мазаракі, д-р екон. наук, проф., академік НАПН України, заслужений діяч науки і техніки України, ректор Київського національного торговельно-економічного університету

Рецензенти: О. В. Булатова, д-р екон. наук, проф., проректор з наукової роботи, завідувач кафедри міжнародної економіки Маріупольського державного університету;

О. М. Ястремська, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки, управління підприємствами та логістики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;

Ю. Я. Опанащук, канд. екон. наук, голова Асоціації готельних об'єднань та готелів міст України, заслужений працівник сфери послуг України;

М. В. Босовська, д-р екон. наук, проф. кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету

*Рекомендовано до друку вченою радою Київського національного
торговельно-економічного університету
(протокол № 13 від 27 червня 2017 р.)*

Завідна Л. Д.

3-13 Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія /
Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. –
600 с.

ISBN 978-966-629-837-2

DOI: 10.31617/m.knute.2017-1348

Монографію присвячено розробці теоретико-методологічних підходів та практичному інструментарію стратегій розвитку підприємства готельного бізнесу. На основі концептуальних засад досліджено гносеологічний базис розвитку соціально-економічної системи. Розглянуто основні моделі стратегічного управління та визначено стратегічний контекст управління підприємством. Надано практичні рекомендації щодо стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг та ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства готельного бізнесу. Обґрунтовано методологічні та методичні підходи до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу. Запропоновано моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу з використанням економіко-математичних методів. Робота ґрунтується на матеріалах вибіркового досліджень, проведених на підприємствах готельного господарства України.

Розраховано для науковців, викладачів, магістрантів, керівників та спеціалістів підприємств готельного господарства і всіх тих, хто вивчає або задіяний у вирішенні сучасних проблем розвитку готельного бізнесу.

УДК 640.4-028.42:338.48:330.3](447)

ББК У441.357

ISBN 978-966-629-837-2

© Завідна Л. Д., 2017

© Київський національний торговельно-
економічний університет, 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Гносеологічний базис розвитку соціально-економічної системи	10
1.2. Концепції розвитку підприємства	35
1.3. Стратегічний контекст управління підприємством	58
Розділ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	101
2.1. Методологія стратегічного аналізу	101
2.2. Готельний бізнес в системі національної економіки	121
2.3. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг	153
Розділ 3. ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	223
3.1. Методичні засади діагностики стратегічних можливостей підприємства	223
3.2. Ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства	240
3.3. Управління якістю готельних послуг як стратегічний чинник розвитку підприємства	288
3.4. Оцінка ризиків в управлінні розвитком підприємства.....	343

Розділ 4. МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	372
4.1. Методика формування стратегії підприємства	372
4.2. Алгоритми створення стратегії розвитку готельного бізнесу.....	389
4.3. Генерування стратегій та умови їх реалізації....	422
4.4. Моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу.....	438
Розділ 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ.....	452
5.1. Інформаційні ресурси формування та реалізації стратегії підприємства	452
5.2. Стратегічний контроль реалізації стратегії	469
5.3. Оцінювання вибору альтернативної стратегії ...	477
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	497
ДОДАТКИ.....	546

Якщо немає стратегії, то немає і способу визначити, які дії і рішення організації сприяють досягненню бажаних результатів, а які ведуть у хибному напрямку і тільки розпорошують ресурси.

Пітер Друкер [1, с. 68]

ВСТУП

З поглибленням глобалізації та світових інтеграційних процесів, сучасний готельний бізнес, перебуваючи під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, вимушений шукати нові інструменти та методи управління, засновані на системних і комплексних підходах. Успішне функціонування та забезпечення безперервності розвитку підприємств готельного бізнесу є першорядним в умовах ринкової економіки, динамічно невизначеного й нестійкого середовища. Для будь-якої держави необхідно мати належний рівень розвитку готельного бізнесу, адже він сприяє поживленню усіх суспільно-економічних контактів та зв'язків, посилює економічний потенціал регіонів, піднімає рейтинг держави, окремих її міст у світовому співтоваристві, є мультиплікатором росту національного доходу, зайнятості та розвитку місцевої інфраструктури, характеризується високим рівнем ефективності і швидкою окупністю інвестицій.

На частку готельної галузі в світі припадає не менше 6% сукупного валового національного продукту. На європейські країни від готельного бізнесу приходиться до 43% доходу [209]. Це положення забезпечує бізнесу потенціал для стійкого розвитку. На частку США припадає близько 4 мільйонів працівників зайнятих в готельній сфері. Визначення прибутковості готельного бізнесу традиційно відбувається за схемою оцінки завантаженості номерного фонду та тарифної вартості дня проживання. Ці показники в світовому масштабі становлять відповідно 67,7% та 84,4 долари США [211].

Аналізуючи тенденцію розвитку готельного господарства України, можна відзначити, що конкурентоздатність

вітчизняних підприємств готельного бізнесу з року в рік знижується порівняно з європейськими та азіатськими підприємствами туристичних та рекреаційних зон. Туристичний потік, який і без того не особливо радує готельний бізнес, з кожним роком зменшується. Так, у 2015 році щодо 2014 року він скоротився на 284 тис. і склав 12428 осіб. І хоча на кінець 2015 року намітилося поступове повернення ділової активності готельного ринку країни, середній показник заповнюваності готелів є досить низький – 23%, а інвестиційна привабливість сегмента і зовсім близька до нуля [214]. Межею виживання готелю вважається 40% його завантаженості [212, с. 122].

Негативні тенденції розвитку готельного господарства України вимагають адаптації існуючих управлінських механізмів діяльності таких підприємств, з одного боку, до потреб ринку послуг з тимчасового розміщування та харчування серед населення України, а з другого – зарубіжних туристів. Забезпечення раціонального й ефективного господарювання на підприємстві протягом тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу підприємства та визначення серед них оптимальних, враховуючи можливості та загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони. Щоб бізнес був успішним, підприємство повинно виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його ділового розвитку, який і є стратегією.

Сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності й ризику. Обмежені фінансові можливості переважної більшості готельних підприємств, недоцільне використання коштів і недостатня забезпеченість фахівцями необхідного рівня обумовлюють обмеженість формування стратегії розвитку бізнесу на підприємствах готельного господарства.

Для того, щоб створити стабільні конкурентні переваги, або повною мірою використовувати вже наявні, готельним підприємствам необхідно застосовувати різні конкурентні стратегії. На сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами створена певна методологія вибору конкурентної стратегії підприємства. Дану тему розкривали такі дослідники, як Г. Л. Азоєв, І. Ансофф, В. А. Білошапка, І. А. Бланк, О. С. Віханський, І. М. Герчикова, В. І. Гончаров, А. А. Мазаракі, А. А. Марченко, Г. Мінцберг, Р. А. Фатхутдінов, Ф. Котлер, М. Портер, А. Дж. Стрікленд, О. М. Сумець, А. А. Томпсон та інші.

Теоретичні основи та практичні рекомендації щодо стратегічного розвитку готельного бізнесу, проблеми стратегічного управління готельним господарством досліджено в наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених: Р. Браймера, О. Виноградової, М. Бойко, О. Бондаренко, С. Галасюк, Т. Дорошенко, М. Кабушкіна, Н. Кузнецової, Н. Куценко, Л. Лук'янова, С. Мельниченко, І. Мініч, Г. Муніна, М. Нагорської, С. Наливайченко, Л. Нечаюк, Ю. Опанащук, Х. Роглева, Т. Ткаченко, О. Чудновського, І. Яковенко та інших.

Однак, незважаючи на глибину наукових розробок, питання стратегій розвитку готельного бізнесу не знайшли свого повного висвітлення в наукових працях вчених. З позицій комплексного підходу недостатньо досліджено проблеми концептуального, методологічного і методичного характеру та інструментарій формування системи стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу. Не розроблені адекватні моделі ринкової поведінки, не визначені детермінанти, пріоритетні напрями та завдання розвитку готельного господарства за умов динамічного ринкового середовища.

Не існує єдиної стратегії для всіх підприємств. Кожен готель є унікальним, тому і процес розробки стратегії для кожного готельного підприємства – унікальний, він залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого

товару або послуг, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох чинників.

Отже, постає складне завдання – розвинути теоретико-методологічні засади та сформувані адекватний і адаптивний практичний інструментарій стратегій розвитку підприємства готельного бізнесу. Вибір стратегії в бізнесі – одне з провідних питань в управлінні. Якщо цілі готельного підприємства визначають те, до чого прагне підприємство, що воно хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на питання, яким способом, за допомогою яких дій підприємство може досягти своїх цілей в умовах мінливого і конкурентного оточення.

Поставлене завдання обумовило структуру дослідження, яку поділяють на три частини. *Першу частину* присвячено вивченню концептуальних засад стратегічного розвитку підприємства. Досліджено гносеологічний базис розвитку соціально-економічної системи. Розглянуто основні моделі стратегічного управління та визначено стратегічний контекст управління підприємством. *Другу частину* дослідження присвячено стратегічному аналізу діяльності підприємств готельного бізнесу. Розроблено методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг. Результати комплексного монографічного дослідження апробовано на 21-му підприємстві готельного господарства з 10 областей України та м. Київ. *Третю частину* дослідження присвячено обґрунтуванню методологічних та методичних підходів до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу. Для ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства готельного бізнесу, вірогідності його банкрутства та ліквідних ускладнень, залежно від прогностичних значень результатів господарської та фінансової діяльності, запропоновано механізм діагностики фінансової стратегії підприємства та моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу з урахуванням його особливостей.

Вступ

Автор монографії висловлює глибоку шану та щирю вдячність науковому консультанту, ректору КНТЕУ, доктору економічних наук, професору, академіку НАПН України, заслуженому діячу науки і техніки України *Анатолію Антоновичу Мазаракі* за наукові поради, вагому методологічну та творчу допомогу; рецензентам – завідувачу кафедри економіки, управління підприємствами та логістики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, доктору економічних наук, професору *Олені Миколаївні Ястремській*; проректору з наукової роботи, завідувачу кафедри міжнародної економіки Маріупольського державного університету, доктору економічних наук, професору *Олені Валеріївні Булатовій*; доктору економічних наук, професору кафедри готельно-ресторанного бізнесу КНТЕУ *Мирославі Великсівні Босовській*; голові Асоціації готельних об'єднань та готелів міст України *Юрію Яковичу Опанащук* за увагу до результатів рецензування монографії, слушні зауваження та критичне оцінювання результатів дослідження; проректору з наукової роботи КНТЕУ, доктору економічних наук, професору *Світлані Володимирівні Мельниченко* за наукові поради та організаційну підтримку; *колегам-науковцям* за творчу підтримку та змістовну критику положень роботи на стадії їх формування та апробації.

Сподіваємося, що монографія приверне увагу науковців, які досліджують питання управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства, а результати наукових досліджень будуть корисні для керівників та спеціалістів підприємств готельного бізнесу і сприятимуть у вирішенні сучасних проблем їх розвитку.

Розділ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Гносеологічний базис розвитку соціально-економічної системи

З процесом всеохоплюючої глобалізації, розвиток соціально-економічних систем, зокрема підприємств, залежить не стільки від їх внутрішніх реальних і потенційних можливостей, скільки від впливів і флуктуацій (від лат. *fluctuatio* – коливання, відхилення) ринкового оточення, що динамічно змінюючись, виступають джерелами виникнення спектру різноманітних суперечностей, які обумовлюють поведінку підприємства як у сьогоденні, так і в майбутньому.

Ринкове середовище функціонування соціально-економічної системи (СЕС) диктує жорсткі умови конкуренції, в яких вижити й стати лідером можливо лише на основі своєчасної реалізації стратегії розвитку. Тому в сучасних умовах економіки все більшої актуальності набувають питання розвитку таких систем, їх спроможність достатньо швидко та з мінімально необхідними витратами реагувати на потреби ринку і зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для розкриття глибинної сутності розвитку соціально-економічних систем доцільно спочатку чітко визначити такі поняття, як «система» та «розвиток».

Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених з системних досліджень (таких як В. В. Олещенко, В. Д. Базилевича, І. В. Блауберга, В. А. Василенко, В. Н. Волкова, О. О. Денісова, В. М. Добкина, Л. І. Євенко, Е. О. Єрохіна, Д. І. Клїланда, В. Р. Кінга, В. М. Костюка, Г. Кунца, Б. З. Мільнера, М. М. Мойсеєва, С. М. Нікішина, С. О'Доннелла, О. В. Раєвнєвої, В. С. Рапопорта, В. М. Садовського, В. С. Тюхтина, Ю. А. Урманцева, Дж. О'Шонессі, Є. Г. Юдіна, С. Янга та ін.) дозволив виділити

основні підходи до їх трактування та провести критичний аналіз їх змістовних аспектів.

На наш погляд, найбільший інтерес становить визначення поняття «система», що задається через системні ознаки. Одними з перших таке визначення надали І. В. Блауберг, В. М. Садовський і Є. Г. Юдін: «Вирушаючи від цілісного характеру систем, можна якісно поставити поняття системи через такі ознаки:

- 1) система являє собою цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів;
- 2) вона утворює особливу єдність із середовищем;
- 3) зазвичай будь-яка досліджувана система являє собою елемент системи вищого порядку;
- 4) елементи будь-якої досліджуваної системи, в свою чергу, зазвичай виступають як системи більш низького порядку» [2, с. 29].

На думку В. С. Рапопорта, «для того, щоб щось можна було вважати системою, повинні бути виконані такі умови: 1) всі явища в середовищі даного об'єкта поділяються на такі, які можуть грати роль вхідних дій (впливають на поведінку цього об'єкта), і такі, які не можуть грати цю роль; 2) вказуються всі можливі системи; 3) вказуються всі можливі вихідні дії системи; 4) даний стан і дана вихідна дія детермінують певну вихідну дію системи та її певний новий стан» [3, с. 71].

Дещо пізніше В. М. Садовський сформулював поняття «система» у такий спосіб: «Система, по-перше, є певна цілісність, по-друге, система ієрархічна за своєю природою, по-третє, відносно опису системи справедливий принцип множинності опису» [4, с. 106–107].

В. М. Добкин, виділивши тільки соціально-економічні та технічні системи, відзначає наступні ознаки: «структурно-організовану цілісну сукупність простіших частин (підсистем, елементів); взаємозв'язок підсистем, їх взаємодія в процесах цілеспрямованого функціонування системи; ієрархічність; динамічність» [5, с. 11–12].

В. М. Костюк називає такі системні ознаки: 1) системний ефект; 2) взаємодія з середовищем; 3) наявність підсистем; 4) ієрархія; 5) взаємодія підсистем; 6) наявність людського фактору в системі; 7) цілісність [6, с. 11–24].

Як відзначають у своїх роботах О. Єрохіна, О. Денісов, Д. Колісников, поняття «система» має відображати морфологічну, функціональну й інформаційну єдність доступних для вивчення об'єктів, процесів та явищ.

Морфологічний опис дає уявлення про побудову системи і залежить від глибини опису системи та рівня деталізації. У результаті морфологічного опису виникає поняття структури. Вона являє собою внутрішню побудову, устрій, сукупність стійких зв'язків об'єкта, що забезпечують його цілісність і тотожність самому собі, збереження основних властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах [7]. За допомогою структуризації пізнаються і фіксуються знання про досліджуваний об'єкт.

Функціональний опис системи необхідний для усвідомлення і визначення її місця серед інших систем зовнішнього середовища. Інструментом подібних досліджень є поняття:

- стан – множина істотних властивостей, якими володіє система у фіксований момент часу;
- зовнішнє середовище – множина елементів, що не входять у систему, але зміна характеристик яких істотно впливає на зміни характеристик самої системи, її стану;
- модель функціонування (поведінки) – прогностична модель, що відбиває передбачувану зміну стану системи в часі, але не припускає зміни мети своєї життєдіяльності.

Інформаційний опис системи визначає залежність морфологічних і функціональних властивостей системи від якості та кількості внутрішньої (про саму себе і середовище) і зовнішньої (яка надходить із середовища) інформації. По суті, інформаційний опис відображає організацію системи за такими поглядами, як:

- процес у вигляді функції узгодження, координації, регулювання поведінки людей, об'єднаних для виконання поставлених цілей чи досягнення єдиної мети;

– стан у вигляді рівня погодженості функціонування. У цьому разі йдеться про упорядкованість діяльності.

У роботі О. В. Раєвської [8] під *системою* розуміється сукупність елементів, що утворюють єдине ціле через систему взаємопов'язаних, взаємозалежних процесів і відносин, та володіють властивостями, не притаманними окремо взятим її елементам.

Залежно від швидкості змін характеристик системи у часі виділяють детерміновані та ймовірнісні (стохастичні) системи. За взаємодією системи із зовнішнім середовищем Дж. О'Шонессі запропонував розрізняти [9, с.172]: ізольовані, закриті та відкриті системи. Поділ економічних організацій як систем на відкриті та закриті (або обмеженого доступу) може бути пов'язаний з доступністю їх товарної пропозиції для різних категорій споживачів.

Узагальнюючи вищеперелічені підходи до поняття «система» та представляючи підприємство готельного бізнесу як соціально-економічну систему, відзначимо в ній такі *характерні особливості*:

- ✓ наявність мети (цілей) і вимірників діяльності системи;
- ✓ наявність інтеграційних властивостей, які визначають систему як цілісний об'єкт;
- ✓ система являє собою сукупність простіших підсистем (елементів, компонентів);
- ✓ система має свою структуру, внутрішню організацію, що являє собою взаємозв'язок і взаємодію між складовими її підсистемами;
- ✓ ієрархічність: кожна система може розглядатися як елемент системи вищого порядку; кожна система являє собою сукупність простіших елементів;
- ✓ будь-яка система є динамічним об'єктом, тобто процеси функціонування системи протікають у часі і просторі;
- ✓ взаємодія з зовнішнім середовищем, тобто система характеризується вхідними і вихідними параметрами, параметрами внутрішнього стану і зворотними зв'язками.

З аналізу наведених властивостей можна зробити висновок, що підприємство як соціально-економічна система являє собою системне об'єднання соціальних, економічних, фінансових та управлінських видів діяльності для вирішення конкретних завдань. *Підприємство готельного бізнесу* – це цілеспрямована відкрита (дифузна) соціально-економічна система, яка є елементом більшої організованої системи, частини якої служать для нього середовищем. І як самоорганізуюча система, реагує на обурення зовнішнього середовища будь-якої сили і зберігає свою стійкість та ефективність через зміну власних властивостей і характеристик.

Функціонування підприємства готельного бізнесу як дифузійної системи представлено на рис. 1.1.

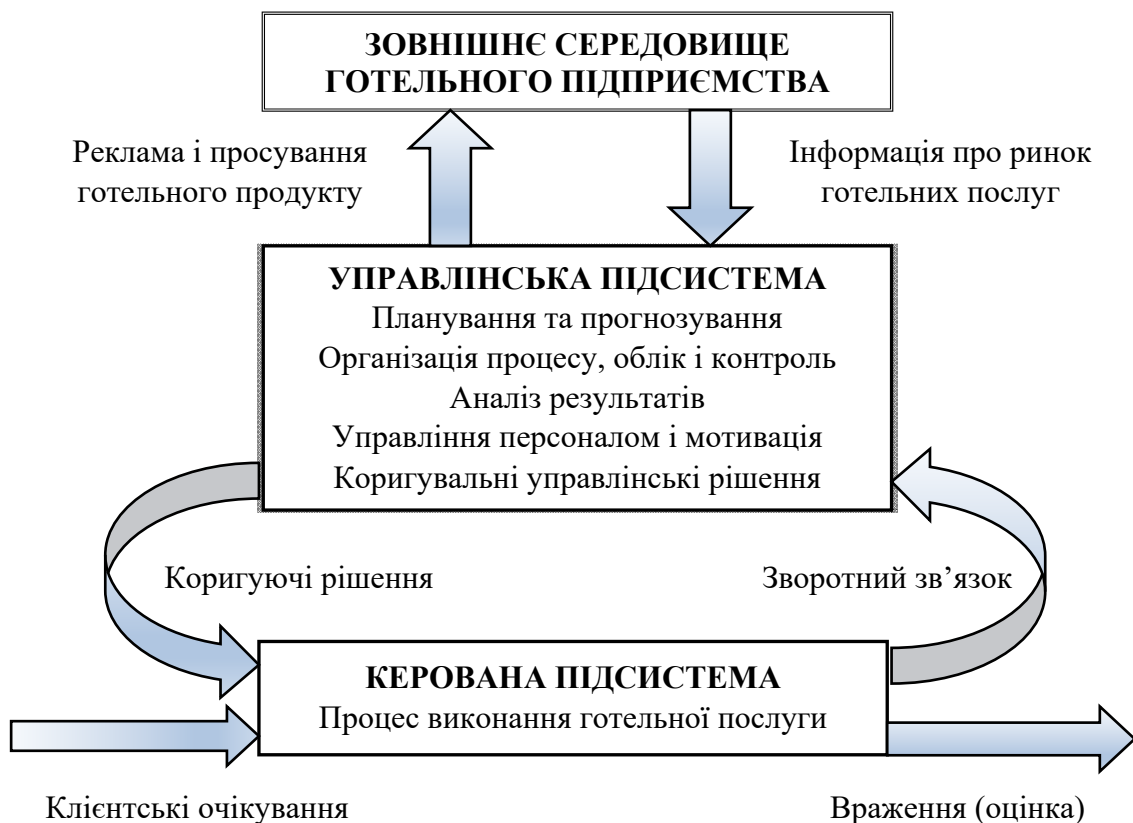


Рис. 1.1. Функціонування підприємства готельного бізнесу як системи

Джерело: побудовано автором за даними [10, с.87; 11, с.24].

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

Керуюча підсистема (суб'єкт управління) здійснює процес управління, спрямований на досягнення цілей підприємства, що забезпечується виконанням групи функцій: планування і прогнозування, організація процесу виробництва готельної послуги, облік і контроль, аналіз отриманих результатів, розробка управлінських коригувальних рішень. Інформацію «входу» в управлінському процесі можна представити у вигляді двох потоків: зовнішнього – відомості про стан ринку готельних послуг (конкурентного оточення); внутрішнього – «зворотний зв'язок» з обслуговуючим персоналом і клієнтами готелю.

Процес виконання готельної послуги здійснюється керованою підсистемою (об'єктом управління). Інформацією «входу» тут можна вважати очікування і переваги клієнтів, засновані на попередньому досвіді, а також фактори впливу керуючої підсистеми, перераховані вище. На «виході» процесу – враження (оцінка) клієнтів про якість отриманої готельної послуги, а також інформація для керуючої підсистеми, що забезпечує «зворотний зв'язок».

Готельне підприємство можна розглядати як підсистему більшої системи – зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище підприємства готельного бізнесу можна представити у вигляді 3-х рівневої моделі (рис. 1.2):

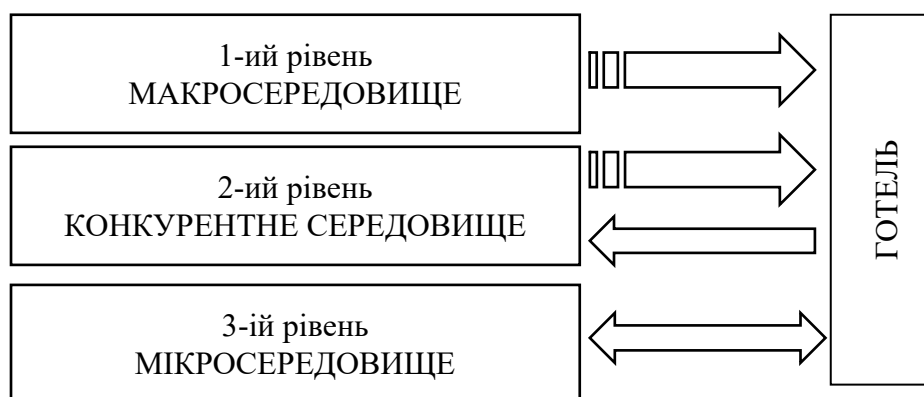


Рис. 1.2. Модель зовнішнього середовища готельного підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [12, с. 52; 13, с. 254].

Перший рівень (макросередовище) впливає на функціонування готелю за допомогою економічних, технологічних, політичних, соціально-культурних, природних, екологічних та ін. факторів. Зворотний вплив, тобто вплив діяльності підприємства на величину цих факторів, не суттєвий.

До факторів зовнішнього середовища готельного підприємства традиційно відносять [12, с.53]:

- соціально-культурні – демографічна ситуація, освітній рівень, мобільність населення, спосіб життя, традиції та ін.;
- технологічні – науково-технічний прогрес, впровадження нових технологій;
- економічні – рівень інфляції, ставка рефінансування, податкова система, валютний курс, рівень наявного доходу і структура споживчих витрат населення, еластичність послуг, інвестиційна привабливість національної економіки;
- природно-ресурсні – погода, клімат, рельєф, структура місцевості та інші природні ресурси;
- правові – закони та інші нормативні акти, що регулюють готельну діяльність;
- політичні – внутрішня і зовнішня політика уряду, рівень стабільності політичної ситуації.

Отже, вихідною ідеєю, що відображає особливості функціонування підприємства готельного бізнесу як системи, повинна стати необхідність врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовища, спрямованого на досягнення цілей підприємства.

Зовнішнє середовище, здійснюючи на соціально-економічну систему різноманітні впливи (стабілізаційні та дестабілізаційні), підтримує основний принцип існування системи – принцип нерівноважності, що базується на виробництві внутрішньої ентропії (різноманітних управлінських впливів), обсяг якої необхідний для локалізації впливів, що надходять ззовні та прагнуть зруйнувати систему (потік негативної ентропії) (рис. 1.3).

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

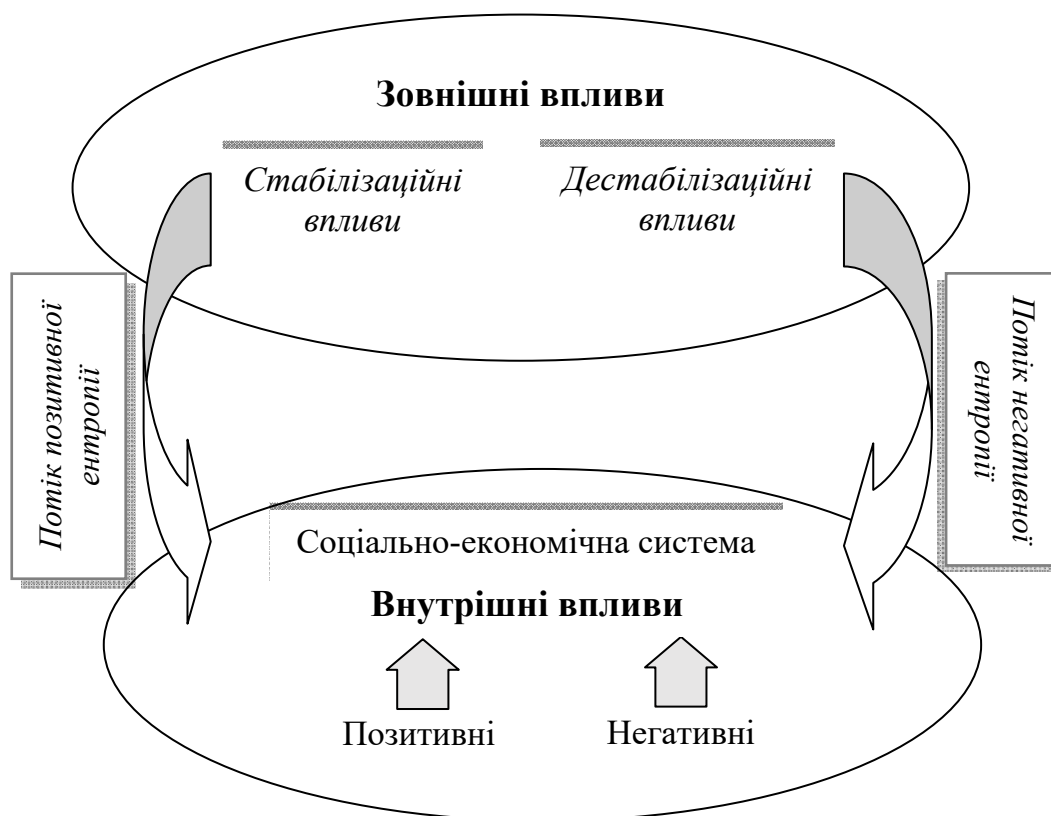


Рис. 1.3. Схема взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх впливів

Джерело: розроблено автором за даними [14, с. 1003].

При цьому внутрішні впливи, залежно від кваліфікаційних характеристик топ-менеджерів, повноти інформації про процеси, існуючих можливостей системи і т. ін., можуть носити як успішний (позитивний), так і неуспішний (негативний) характер. Прикладами таких впливів виступають: зовнішні позитивні впливи – збільшення купівельного попиту; зовнішні негативні впливи – підвищення цін на сировину; внутрішні позитивні впливи – оптимізація грошових потоків, ефективна кредитна політика; внутрішні негативні впливи – неефективна дивідендна політика.

Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили – бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися) [14]. З позиції теорій самоорганізації, розвиток організації відбувається через вплив різних факторів (коливань, змін), що

виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі системи [15].

Х. Віссема вказує, що на зміну старій парадигмі «Спочатку збереження, потім розвиток» прийшла нова парадигма «Збереження через розвиток», тому що якщо постійно займатися самозбереженням, не звертаючи увагу на навколишнє середовище, і покладатися на власне суб'єктивне сприйняття, може відбутися саморуйнування соціально-економічної системи [15, с. 6].

Розкриття суті процесу розвитку систем (у тому числі стратегічного) передбачає висвітлення як філософських, так і економічних поглядів на її проблему. Згідно з «Новітнім філософським словником» [16], розвиток – це характеристика якісних змін об'єктів, поява нових форм буття, інновацій та нововведень і поєднання з перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Враховуючи внутрішні механізми розвитку, що зумовлені суперечностями всередині системи, П. Алексеев та А. Панін [17] трактують поняття «розвиток» як спрямовані, незворотні якісні зміни цієї системи. Досліджуючи проблемні аспекти стійкого розвитку підприємств як систем, В. Василенко [18] ототожнює розвиток з набуттям нової якості, що зміцнює життєдіяльність підприємства в умовах змінного середовища. А. Власова та Н. Краснокутська розуміють під розвитком «...процес будь-якого роду змін різноманітних форм матерії» [19, с. 81]. Ряд науковців [20, с. 1109; 21, с. 58] визначають розвиток, по-перше, як незворотну, спрямовану, закономірну зміну матерії та свідомості, їх унікальну властивість, внаслідок якої виникає нова якість стану об'єкта – його складу або структури, а по-друге, як загальний принцип пояснення історії природи, суспільства та пізнання.

Отже, деякі вчені пов'язують сутність розвитку з якісними змінами певної системи (її підсистем) або об'єкта / суб'єкта управління, інші – просто зі змінами. Водночас поняття «розвиток» розглядають, з одного боку, як характеристику змін, а з іншого – як процес чи властивість системи змінюватися.

Позиція тих, хто ототожнює розвиток виключно з якісними змінами ґрунтується на законі переходу кількості в якість, згідно з яким будь-які кількісні зміни так чи інакше перетворюються на якісні зміни. В основу цієї позиції покладено твердження: «дещо є завдяки своїй якості тим, чим воно є, і, втрачаючи свою якість, воно перестає бути тим, чим воно є» [22, с. 228]. На нашу думку, така позиція і її підґрунтя лише здаються абсолютно логічними та правильними. Вони не враховують взаємозв'язок категорій «якість» і «сутність», що співвідносяться між собою як ціле та частина й про перехідну та неперехідну визначеність яких, в межах однієї системи та у процесі її розвитку, зазначав ще Г. Гегель [22, с. 832]. Недооцінюється роль закону єдності і боротьби протилежностей, на основі якого відбувається субординація інших законів діалектики (кількісно-якісних змін, заперечення-заперечення тощо).

З викладеного слідує, що підхід до трактування «розвитку» як змін будь-якого роду (і якісних, і кількісних) є більш коректним.

В середині ХХ століття поняття «розвиток» знайшло значне відображення в економіці, причому як на макрорівні – у формі економічного зростання в працях Дж. М. Кейнса, Дж. Міда, У. Росту [23, 24, 25], так і на мікрорівні – в контексті організаційної екології М. Ханнана, Г. Керрола, Дж. Фрімена [26, 27] та еволюційної економіки Р. Нельсона й С. Уінтера [28].

Сучасна філософія визначає, що даний процес є саморозвитком (саморухом), оскільки основним джерелом розвитку виступають внутрішні протиріччя [29, с. 65]. Цієї думки дотримується Д. М. Гвішиані, який розглядає розвиток як «систему протиріч, систему якісно різних етапів, шаблів, систему оборотних і необоротних процесів, систему поступального росту й внутрішньої цілісності розвитку» [30, с. 37].

Істотну характеристику процесів розвитку становить час: по-перше, всякий розвиток здійснюється в реальному часі, по-друге, тільки часовий фактор виявляє спрямованість

розвитку [31, с. 561]. Водночас поняття «хід часу» не тотожне поняттю «процес розвитку», оскільки розвиток того чи іншого об'єкта є функцією не об'єктивного ходу часу як такого, а життєдіяльності самого об'єкта [32, с. 454]. У зв'язку з цим І. В. Кононенко трактує «розвиток – це беззворотна, направлена, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів, що здійснюються протягом часу» [33, с. 6].

Аналіз наукових публікацій щодо сутності даного терміну показав, що сьогодні не існує єдиного підходу до його розуміння. Проведені дослідження дозволили виділити три основні підходи (рис. 1.4), що припускають розуміння терміну «розвиток» через:

- вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються;
- формування трактувань даного терміну;
- порівняння поняття розвитку з родинними (у плані наукового пізнання поведінки систем) категоріями.

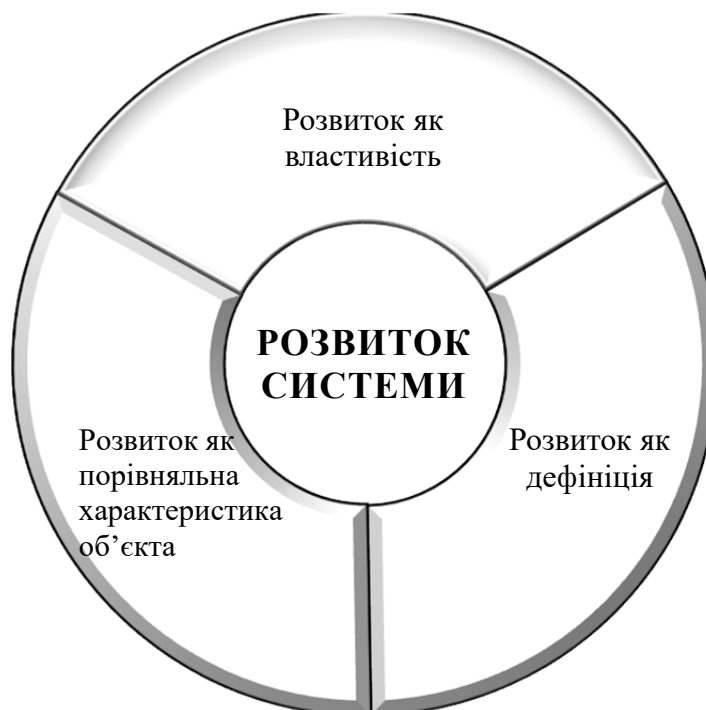


Рис. 1.4. Існуючі підходи до розуміння категорії «розвиток системи»

Джерело: розроблено автором за даними [34, с. 96].

Серед вчених, що підтримують *перший підхід*, необхідно відзначити Л. Г. Мельника [35]. Ґрунтуючись на формулюванні поняття «розвиток», даного у філософському словнику [36], що трактує його як незворотну, спрямовану, закономірну зміну матеріальних та ідеальних об'єктів, він аналізує й оцінює це поняття через призму сутнісних аспектів трьох основних властивостей: необоротності, спрямованості та закономірності. Вчений відзначає, що «тільки одночасна наявність трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін» [35].

Під *необоротністю розвитку* розуміється характеристика процесу, яка вказує, що перехід з кінцевого стану, який виник у результаті цього процесу, у початковий вихідний стан неможливий без змін у навколишньому середовищі [36].

Властивість спрямованості заснована на здатності відкритої системи (підприємства) до цілевстановлення і, як наслідок, до підтримки самого процесу управління нею.

Так, словник С. І. Ожегова трактує дане поняття таким чином: «Спрямованість – це зосередженість думок, інтересів, спрямована до якої-небудь мети» [37]. Перенесення цього трактування на дослідження економічних процесів, зокрема процесу розвитку, означає здатність підприємства, проходячи через ланцюг випадкових відхилень під впливом внутрішніх і зовнішніх флуктуацій, рухатися цілеспрямовано за обраним вектором розвитку. При цьому у своєму русі система спирається на істотні, регулярно повторювані взаємодії з зовнішнім середовищем, які деяким чином формують її поведінку в теперішньому і майбутньому та виступають у ролі законів функціонування і розвитку системи.

Властивість системи наслідувати дані закони називається *закономірністю*, що дозволяє з різноманіття відносин, притаманних процесу розвитку, виділяти причину, стан і наслідки, тобто основні характеристики причинно-наслідкових зв'язків підприємства. Ця властивість дає можливість додати процесу розвитку підприємства не випадковий характер, не дозво-

ляючи розвиватися хаотичним тенденціям, що ведуть до повної втрати керованості ним.

Отже, вивчаючи сутність даної категорії через систему її властивостей, можна відзначити, що розвиток – це необоротний, спрямований, закономірний і унікальний процес змін відкритої системи у просторі та часі.

Другий підхід до вивчення терміну «розвиток» припускає формулювання поняття зважаючи на пріоритетність того чи іншого аспекту розвитку системи. Різноманітні трактування цього терміну представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування терміну «розвиток»

Автор, джерело	Трактування терміну
<i>Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В.И.</i> Управление развитием предприятия : монография. – Харьков : ИНЖЭК, 2002. – 184 с.	<i>Розвиток</i> – процес, який ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволенню потреб суспільства у товарах вищої якості. Процес розвитку безпосередньо пов'язаний із зростанням міри ефективності, покращенням бізнес-процесів чи управління ними, внаслідок чого досягнутий кількісний чи якісний приріст корисного результату порівняно з попереднім рівнем
<i>Білодід І., Винник В.</i> Словник української мови. Т. 8.– Київ : Наук. думка, 1977. – 927 с.	<i>Розвиток</i> – процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого
<i>Гаврилишин Б. Д.</i> Економічна енциклопедія. У 3 т.– Київ : Академія, 2002	<i>Розвиток</i> – закономірний (незворотний) процес кількісно-якісних змін у межах системи, її перехід у нову якість, досконалішу форму
<i>Дяків Р.</i> Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. – Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.	<i>Розвиток</i> – процес руху від нижчого до вищого (до більших досягнень), внаслідок чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до новішого, прогресивнішого

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

Закінчення табл. 1.1

Автор, джерело	Трактування терміну
<i>Загородній А. Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С.</i> Фінансовий словник. – 3-тє вид., випр. та допов. – Київ : Знання, КОО, 2000. – 587 с.	<i>Розвиток інтенсивний</i> – розвиток виробництва за рахунок ефективнішого використання наявних ресурсів; <i>розвиток екстенсивний</i> – розвиток виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів (матеріалів, техніки, робочої сили, коштів)
<i>Мельник Л. Г.</i> Основи стійкого розвитку : навч. посіб. – Суми : Університетська книга, 2005. – 654 с.	<i>Розвиток</i> – незворотна, спрямована, закономірна зміна системи на основі реалізації внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації
<i>Раєвська О. В.</i> Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.	Під <i>розвитком</i> доцільно розуміти процес формування нової дисипативної структури, виражений у якісній зміні складу, структури і способу (моделей) функціонування системи, який виявляється в лінійній чи кризовій формі і спрямований на досягнення змінюваних глобальних цілей підприємства
<i>Стеченко Д. М., Григорович А. В., Дука А. П.</i> Менеджмент. Словник-довідник : навч. посіб. для студ. ВНЗ. – Хмельницький : Поділля, 2004. – 587 с.	<i>Розвиток</i> : 1) процес, який характеризується як якісними, так і кількісними змінами від простішого до складнішого; 2) процес будь-якого роду змін різноманітних форм матерії. У суспільно-економічному житті розрізняють три типи розвитку: прогресивний, регресивний і стагнаційний. Суспільний розвиток спонукає матеріальне виробництво до постійних змін у всіх сферах діяльності, які органічно включають всі інноваційні процеси
<i>Тодаро М. П.</i> Экономическое развитие : пер. с англ. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 671 с.	<i>Розвиток</i> можна розуміти як багатовимірний процес, що включає реорганізацію всієї економічної та соціальної системи
<i>Шубравська Є. В.</i> Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36–42	<i>Розвиток</i> – процес переходу системи з одного стану в другий, що супроводжується змінами її якісних та кількісних характеристик

Джерело: складено автором за [8, 35, 38–45].

Аналіз змісту наведених формулювань дозволяє виділити три основні групи поглядів на категорію «розвиток».

Перша група вчених пов'язує розвиток тільки з прогресом або з ускладненням структури та складу системи.

Друга група дослідників розглядає процес розвитку тільки як якісні зміни у складі та структурі системи.

Третя група вчених розглядає розвиток тільки як процес адаптації до зовнішнього середовища, яке динамічно змінюється.

З огляду на парадигму теорії економічного розвитку систем, процес розвитку по силі і змістовних аспектах трансформацій може виражатися як в еволюційній, так і в революційній формах. Еволюційний процес розвитку характеризується лізисними (плавними) кількісними і якісними перетвореннями елементів системи, що не змінюють кардинально її склад і структуру. Цей період розвитку характеризується такими властивостями функціонування системи, як: адаптивність, рефлексивність, гнучкість, стійкість. Чим ближче система у своєму русі підходить до точки біфуркаційного (революційного) розвитку, тим швидше вона втрачає дані властивості, і тим більше вона готова до істотних якісних трансформацій.

Отже, з урахуванням проведеного аналізу існуючих трактувань, а також підтримуючи парадигму теорії економічного розвитку, під *розвитком* доцільно розуміти процес формування нової дисипативної структури, виражений у якісній зміні складу, структури та способу (моделей) функціонування системи, який виявляється в лізисній чи кризовій формі і спрямований на досягнення змінюваних глобальних цілей підприємства.

Сутність *третього підходу* до вивчення терміну «розвиток» полягає в його розумінні через порівняння з категоріями близькими за змістом. Аналіз наукових праць І. С. Березіна [46], В. Г. Єременко [47], О. В. Раєвневої [8], Дж. Форрестера [48], Є. Г. Яковенко [49] та інших показав, що в більшості випадків «розвиток» ототожнюють з такими поняттями, як «еволюція», «зростання», «прогрес».

Еволюція являє собою домінуючий вектор розвитку підприємства як системи на певному історичному відрізку, оскільки відображає поведінку системи у процесі накопичення кількісних змін з метою створення нової якості.

Прогрес відображає один із двох типів розвитку системи (другий тип – регрес), який характеризується більш високим рівнем організованості й упорядкованості системи, посиленням можливостей її адаптації до змін зовнішнього середовища, збільшенням потенціалу і т. ін. Ототожнення прогресу з розвитком системи дозволяє визначити його глобальну спрямованість, яка відображається в прагненні соціально-економічної системи до удосконалення – від простого до складного, від нижчого до вищого, від випадкового до необхідного, але не відображає все різноманіття процесу розвитку.

Критичний огляд існуючих підходів до поняття «розвиток» дозволяє зробити нам ряд важливих теоретичних припущень:

1. Розвиток окремо взятої соціально-економічної системи (СЕС), зокрема підприємства, це процес динамічної зміни глобальних цілей системи, які зумовлюють життєдіяльність СЕС протягом досить тривалого історичного періоду. У зв'язку з цим у рамках управління розвитком підприємства доцільно говорити тільки про стратегічний його контур;

2. Процеси розвитку СЕС і процеси її функціонування припускають виникнення нових дисипативних структур (від лат. *dissipatio* – «розсіюю, руйную»). Підприємство розглядається як дисипативна структура, оскільки воно має дуальну природу – з одного боку, виступає як система, що споживає ресурси, з іншого – як система, що створює ресурси. У такий спосіб здійснюється обмін між зовнішнім оточенням і підприємством.

Отже, соціально-економічна система (СЕС) являє собою сукупність ресурсів та економічних суб'єктів (підприємств, організацій, фірм, їх окремих структурних одиниць (філій, дочірніх підприємств), а також різноманітних інтеграційних та галузевих об'єднань (асоціацій, концернів, корпорацій,

холдингів тощо), які утворюють єдине ціле (соціально-економічну структуру), взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг, що потрібні у зовнішньому середовищі.

За результатами проведеного дослідження та з урахуванням конкретизації особливостей розвитку, здійснено систематизацію типів розвитку соціально-економічної системи за класифікаційними ознаками та встановленими групами, що характеризують розвиток СЕС як іманентну властивість (від лат. властивий, притаманний чомусь), принцип, закон, процес, явище, результат (табл. 1.2).

Узагальнена класифікація розвитку СЕС дозволяє конкретизувати характер розвитку, призводить до покращення його моделювання й управління, підвищення якості розробки та реалізації стратегій.

Таблиця 1.2

Систематизація типів розвитку соціально-економічної системи

№ пор.	Класифікаційна ознака	Тип розвитку	Характеристика розвитку
<i>Розвиток як іманентна властивість</i>			
1	Джерело (першопричина)	Екзогенний (несправжній розвиток)	Джерело та першопричина розвитку знаходиться у зовнішньому оточенні СЕС
		Ендогенний (дійсний розвиток)	Джерело та першопричина розвитку знаходиться всередині СЕС
<i>Розвиток як принцип</i>			
2	Усвідомлення цілі розвитку	Цілеусвідомлюваний (векторний)	Передбачає наявність та конкретизацію вектора (атрактора) розвитку у формі цілей або надцілей
		Ціленеусвідомлюваний (квазіхаотичний)	Здійснюється без формалізації вектора розвитку

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

Продовження табл. 1.2

№ пор.	Класифікаційна ознака	Тип розвитку	Характеристика розвитку
3	Комплексність змін (складність об'єкта)	Індивідуальний (елементний, одновекторний)	Розвивається окремий неподільний об'єкт, що може мати складну структуру, але його окремі частини не формують цілісності на рівні об'єкта і це не призводить до істотних змін інших складових (характеристик) СЕС
		Загальний (системний, холічний)	Розвиток одного або декількох структурних елементів, бізнес-процесів тощо, які здійснюють істотний вплив на усі складові (характеристики) СЕС, що призводить до її розвитку загалом
		Інтегральний	Сукупність змін, які виникають, протікають та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів і т.д., впливаючи на аналогічні процеси
4	Спосіб здійснення (просторові зміни)	Внутрішній (в межах системи)	Передбачає трансформацію внутрішніх підсистем і процесів
		Зовнішній (трансформаційний, експансивний), у тому числі:	Організаційно-економічні перетворення СЕС, інтеграційні та дезінтеграційні процеси, що призводять до зміни структури підприємства та до якісної зміни взаємозв'язків СЕС через залучення та використання компетенцій і сторонніх організацій для здійснення певних видів діяльності або їх комбінування
		- інсорсинговий	Полягає у перетворенні зовнішніх видів діяльності на внутрішні бізнес-процеси СЕС внаслідок об'єднання потенціалів різних організацій
		- аутсорсинговий	Передбачає встановлення коопераційних зв'язків з іншими організаціями з метою передання частини внутрішніх функцій СЕС
5	Рівень адаптації	Конвергенційний (адаптивний)	Включає зовнішню і внутрішню адаптацію СЕС до умов діяльності, що змінюються
		Дивергенційний (слабоадаптивний)	Характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі заходи на діяльність СЕС після виникнення зовнішніх і внутрішніх впливів та відповідних протиріч
		Випереджаючий (превентивний)	Передує можливим майбутнім змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі СЕС
		Реактивний	Зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі і мають своєю причиною зміни першого рівня аналізу

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 1.2

№ пор.	Класифікаційна ознака	Тип розвитку	Характеристика розвитку
6	Стратегічна спрямованість	Збалансований (гармонійний)	Характеризується безперервними і поступовими ресурсними змінами
		Наступальний	Передбачає впливи СЕС на зовнішнє середовище з метою підвищення ефективності своєї поведінки в сьогоденні й майбутньому; виникає в ситуаціях, коли необхідне вміння подолання технологічних розривів, досягнення випередження або збереження лідерства
		Захисний	Характеризується використанням результатів спостереження за діями лідерів на ринку, що дозволяє за короткий час відтворити їх досягнення та вийти на ринок слідом за ними без претензій на займання провідних позицій
		Абсорбуючий	Являє собою імітацію інноваційних перетворень і спрямування основних зусиль на забезпечення виробничо-господарського процесу
Розвиток як закон			
7	Характер змін	Еволюційний (рівномірний)	Характеризується поступовими (плавними) кількісними, структурними та якісними змінами
		Револьюційний (нерівномірний)	Являє собою стрибкоподібний перехід від одного стану СЕС до іншого
8	Конфігурація (форма) розвитку	Лінійний	Сукупність змін, загальний напрямок яких може бути апроксимований у лінійну функцію
		Прямолінійний	Конфігурація розвитку визначається характером змін, інтенсивністю у часі, періодичністю змін та їх повторюваністю
		Ламаний	
		Лінійно-поступальний	
		Спіралеподібний	Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризується не тільки циклічними коливаннями показників (параметрів), але й їх переходом на якісно новий рівень
Циклічний	Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризується коливанням ефективності діяльності, розміром витрат та інших показників		

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

Продовження табл. 1.2

№ пор.	Класифікаційна ознака	Тип розвитку	Характеристика розвитку
9	Характер постійності (стабільності) розвитку	Усталений (стабільний)	Здатність СЕС підтримувати певні темпи руху та не відхилятися від встановленого вектору розвитку за різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливів
		Неусталений (нестабільний)	Неспроможність СЕС підтримувати певні темпи руху. Існують певні відхилення від встановленого вектору розвитку за різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливів
<i>Розвиток як процес</i>			
10	Спрямованість змін	Екстенсивний (еволюційний, кількісний)	Є проявом та зростанням існуючого стану СЕС; спрямований на використання більшої кількості ресурсів
		Інтенсивний (трансформістський, якісний)	Характеризується виникненням нових форм; спрямований на використання нововведень
11	Якість змін у соціально-економічній системі	Прогресивний	Процеси, що забезпечують підвищення ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, підвищення якості його діяльності; розвиток «від нижчого до вищого»
		Регресивний	Процеси, що призводять до погіршення чи незмінності ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, зниження (фіксації) якості його діяльності; розвиток «від вищого до нижчого»
12	Сфера прояву (напрямок змін)	Організаційний (управлінський)	Сукупність змін, що призводять до розвитку системи управління діяльністю СЕС, її структури та функціонування
		Техніко-технологічний	Сукупність змін техніко-технологічної складової СЕС, що призводять до підвищення рівня продуктивності, ефективності та якості функціонування виробництва
		Соціальний	Сукупність змін, що зумовлюють покращення соціально-психологічного клімату колективу СЕС, соціальної інфраструктури, умов роботи, охорони праці, соціальної захищеності працівників, матеріальної винагороди
		Економічний	Сукупність змін, що призводять до удосконалення методів, способів, форм економічних розрахунків та економічної роботи загалом

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 1.2

№ пор.	Класифікаційна ознака	Тип розвитку	Характеристика розвитку
		Фінансовий	Сукупність змін, що призводять до нарощування фінансового потенціалу, який проявляється в ефективному залученні, розподілі та використанні фінансових ресурсів, що забезпечує досягнення цілей власниками СЕС
		Підприємницький	Сукупність змін, що призводять до спрямування ресурсів на нові сфери бізнесу (розробка та реалізація нового товару, послуги) для забезпечення максимальної конкурентоспроможності протягом максимально тривалого часу
		Ринковий (маркетинговий)	Сукупність змін, що призводять до розширення меж ринку, диверсифікації виробництва і збуту
		Логістичний	Сукупність змін, що зумовлюють покращення транспортно-складської діяльності СЕС та взаємозв'язків з постачальниками
		Екологічний	Сукупність змін, що призводять до поліпшення навколишнього середовища, покращення природокористування й випуску екологічно чистої продукції
13	Ступінь узгодженості	Синхронізований	Характеризується наявністю швидкісних або частотних співвідношень у процесі погодженої взаємодії параметрів (факторів) СЕС і зовнішнього середовища
		Десинхронізований	Характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності СЕС і зовнішнього середовища
14	Рівень невизначеності	Детермінований (прогнозований)	Достовірно передбачений керівництвом розвиток СЕС в умовах достатньо стабільного стану зовнішнього середовища
		Стохастичний	Передбачений керівництвом з достатньою ймовірністю перехід СЕС від свого поточного до майбутнього стану під впливом сукупності визначених рушійних факторів
		Біфуркаційний (випадковий)	Непередбаченість переходу СЕС від свого поточного до майбутнього стану під впливом сукупності різноманітних рушійних факторів

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

Продовження табл. 1.2

№ пор.	Класифікаційна ознака	Тип розвитку	Характеристика розвитку
15	Наявність планових дій	Прожективний (плановий)	Розвиток, який передбачає заздалегідь визначені планові дії (зміни) для досягнення встановленої мети
		Непрожективний (ситуативний)	Розвиток, який виникає випадковим чином та не передбачає заздалегідь визначених дій
16	Можливість управління	Керований	Розвиток, який відбувається під впливом осмислених дій менеджерів чи спеціально створених зв'язків, спрямований на досягнення встановленої мети
		Слабокерований	Розвиток, який відбувається внаслідок управлінських дій та залежить від впливу інших факторів
		Некерований	Розвиток, який відбувається без участі менеджерів
		Спонтанний	Зміни у соціально-економічній системі, що не є результатом осмислених дій менеджерів підприємства, а виникають випадковим чином
17	Горизонт (тривалість) розвитку	Довготерміновий	Термін розвитку становить більше трьох років
		Середньотерміновий	Термін розвитку становить від одного до трьох років
		Короткотерміновий	Термін розвитку становить до одного року
		Оперативний	Термін розвитку становить до трьох місяців
<i>Розвиток як явище</i>			
18	Масштаб змін у соціально-економічній системі	Простий	Не призводить до зміни мети діяльності СЕС та не забезпечує її перехід на якісно новий рівень функціонування; характеризується отриманням соціально-економічного ефекту
		Розширений	Призводить до зміни мети діяльності СЕС та забезпечує її перехід на якісно новий рівень функціонування
		Загальнокорпоративний	Сукупність змін, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства внаслідок загальносистемних процесів; слід наголосити, що характер та інтенсивність розвитку окремих елементів системи не визначає розвиток усієї системи

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Закінчення табл. 1.2

№ пор.	Класифікаційна ознака	Тип розвитку	Характеристика розвитку
		Внутрішньо-корпоративний (локальний)	Сукупність змін, що відбуваються у соціально-економічній, структурно-функціональній та організаційно-функціональній складових: розвиток структурних одиниць; розвиток бізнес-процесів (бізнес-функцій)
19	Радикальність змін	Нерадикальний	Набуті властивості та характерні риси призводять до нового поліпшеного стану СЕС
		Радикальний	Набуті властивості та характерні риси призводять до якісно нового стану соціально-економічної системи
<i>Розвиток як результат</i>			
20	Ефективність змін	Високоєфективний	Отриманий соціально-економічний ефект значно переважає обсяг витрат на його досягнення
		Середньо-ефективний	Отриманий соціально-економічний ефект переважає обсяг витрат на його досягнення
		Недостатньо ефективний	Отриманий соціально-економічний ефект знаходиться на рівні обсягу витрат на його досягнення
21	За природою ключового критерію	Абсолютний	Сукупність змін у СЕС, що можна виміряти у вартісних, натуральних чи умовних одиницях, які призводять до абсолютного зростання чи зменшення показників (зв'язків, параметрів)
		Відносний	Сукупність змін у СЕС, що можна виміряти відносно до інших економічних показників та визначити їх зростання чи зменшення (зв'язків, параметрів)
		Умовний (псевдо-) розвиток	

Джерело: складено автором за даними [8, 38, 50-54, 55-58].

Для успішного управління соціально-економічними системами, зокрема підприємствами готельного бізнесу, слід враховувати її найважливіші особливості, до числа яких можна віднести (рис. 1.5):

Цілісність системи передбачає, що її елементи взаємопов'язані, тому порушення функціонування одного елемента викликає зміни в інших. Отже, всім соціально-економічним системам притаманний «ефект брижів»: з одного боку, це

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

свідчить, що кризові явища в певній частині системи можуть зумовити кризи в інших складових; з іншого – оскільки і система вищого рангу є цілісною, то зміни у функціонуванні інших її складових (наприклад, підприємств конкурентів) викликають зміни у стані цієї системи. Причому ці зміни зумовлені не діями суб'єктів управління системи, а діями суб'єктів управління систем конкурентів.

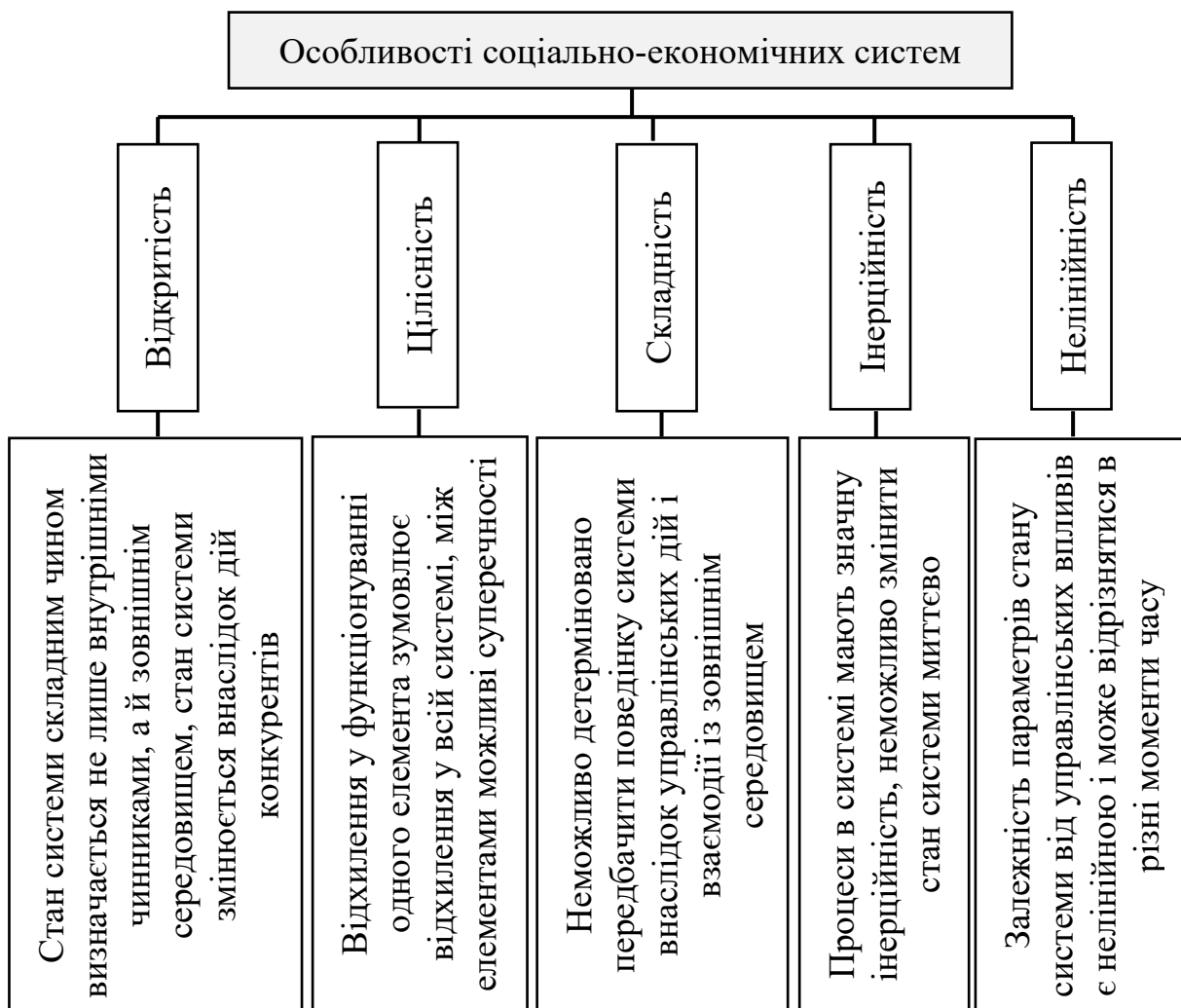


Рис. 1.5. Особливості соціально-економічних систем які необхідно враховувати при управлінні підприємством

Джерело: розроблено за даними [59, с. 99–101; 60, с. 179–185].

Складність соціально-економічних систем означає, що, незалежно від рангу, всі вони мають велику кількість елементів, пов'язаних значною кількістю прямих і зворотних зв'язків, тому неможливо точно спрогнозувати стан системи та її поведінку внаслідок управлінських дій, а також внаслідок відкритості дій конкурентів і зміни станів соціально-економічних систем вищих рангів [61, с. 35–42; 62, с. 65–70].

Інерційність передбачає наявність певного часового лага між управлінськими діями та зміною стану системи. Це дає змогу з деяким наближенням передбачити розвиток соціально-економічної системи в короткостроковій перспективі, але через складність соціально-економічних систем невизначеність у передбаченні динаміки системи зі збільшенням часового горизонту суттєво зростає.

Нелінійність означає, що зміни у стані соціально-економічної системи не пропорційні управлінським впливам. Слід додати, що й однакові управлінські дії в різні моменти еволюції системи матимуть різні наслідки. Отже, не можна на підставі минулого досвіду розробити план управлінських дій, який би точно спрямував еволюцію системи за заданою умовною траєкторією.

Таким чином, особливості соціально-економічних систем зумовлюють потребу поєднання системного та ситуативного підходів. Суть поєднання полягає в тому, що в управлінні соціально-економічними системами неодмінно треба враховувати поточну ситуацію.

Отже, *розвиток соціально-економічної системи* – це незворотні, закономірні, спрямовані на розв'язання протиріч між системою та зовнішнім середовищем (або всередині системи), кількісні, структурні та якісні зміни, що відповідають встановленій меті та призводять до досягнення якісно нового, позитивного, стійкого стану (властивості) системи та отримання соціально-економічного ефекту. А сам процес розвитку соціально-економічної системи являє собою постійно змінюваний ланцюг станів, зміни яких спричинені впливами різної природи і сили. З одного боку, СЕС за своєю

природою відноситься до класу відкритих систем, тобто припускає для свого існування обмін ресурсами, інформацією з зовнішнім середовищем (метаболізм), з іншого – ця система характеризується внутрішньою структуризацією і самоорганізацією, заснованою на підтримці у визначених рамках значень основних системо утворюючих факторів.

Будь-яке керування соціально-економічними системами має стратегічний аспект, який полягає у визначенні стратегічних орієнтирів та розробленні варіантів програми розвитку соціально-економічної системи під дією управлінських впливів з урахуванням тенденцій у внутрішньому та зовнішньому середовищах і дій конкурентів.

1.2. Концепції розвитку підприємства

Етимологічно «концепція» (від лат. *conceptio* – розуміння) – означає систему поглядів на той чи інший процес або явище і формує парадигму дослідження проблеми. Парадигма являє собою сукупність концептуальних положень і відображає сучасні особливості існування проблеми, а також, відповідно до цих особливостей, інструментарій її вирішення [8].

Дослідженню сутності категорії «розвиток підприємства» у теоретико-прикладному контексті присвячені роботи багатьох науковців. Зокрема, Е. М. Коротков [63, с. 296] визначає розвиток підприємства як сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвої системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища. В. Кифяк [64, с. 192] відмічає, що кількісні та якісні зміни, що формуються внаслідок взаємодії підсистем, передумов, факторів та принципів, спрямовані на досягнення пріоритетів підприємства. Не можна не погодитися, що саме таке розуміння вказує на необхідність управління розвитком підприємства, адже формування вектору й траєкторії розвитку має підпорядковуватися цілям і пріоритетам підприємства.

Н. В. Афанасьєв, В. Д. Рогожин, В. І. Рудика розглядають поняття «розвиток підприємства» як об'єктивну зміну тільки якісних характеристик системи, зумовлену фундаментальними законами природи, і виділяють три головних напрямки розвитку: збільшення масштабів споживання економічних ресурсів – кількісний аспект; зміни в складі елементів і їх комбінацій – структурний аспект; зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їх індивідуальній та інтегральній корисності – якісний аспект [38, с. 27].

Ю. С. Погорелов [65, с.32] підкреслює, що ознакою розвитку підприємства можуть бути нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі та підвищує здатність протидіяти його негативним впливам.

В. А. Забродський та М. О. Кизим [66, с. 72] дають більш розширене визначення розвитку, конкретизуючи його щодо економіко-виробничої системи. На їх думку, розвиток економіко-виробничих систем являє собою процес переходу цих систем у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури та складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування.

На нашу думку, з таким визначенням можна погодитись, якщо уточнити, що не завжди ускладнення структури і складу системи є ефективним. Це пов'язано з ростом адміністративних витрат, зниженням можливості здійснення контролю і втратою прозорості діяльності окремих структурних складових підприємства.

Визначаючи розвиток як зміну якісного стану підприємства, Р. О. Побережний [67, с. 91] наводить такі ознаки розвитку, як циклічність і спіральність, що безумовно має бути враховано під час формування системи управління

розвитком з позицій стійкості. Подібний акцент на циклічний характер розвитку простежується також і в дослідженнях О. Є. Кузьміна [68, с. 36], який обґрунтовує, що особливості діяльності підприємства залежать від стадії його життєвого циклу. Б. Мільнер розглядає розвиток підприємства як життєвий цикл, що має фази виникнення, зростання, зрілості і занепаду [69].

Б. Л. Кучин та Є. В. Якушева [70, с. 10] надають загальне розуміння розвитку як сукупності змін, не наголошуючи на додаткових атрибутивних характеристиках цього процесу. Автори Ю. Путятін, О. М. Тридід розуміють розвиток підприємства як тип змін, що підвищують ступінь організованості [71]. А. Богатко визначає розвиток через стадії становлення підприємства [72]. А. Філіпенко розглядає розвиток як трансформацію внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства, які призводять до переходу в більш якісний стан [73]. В. Алієв розуміє під розвитком глибоку перебудову структури і функцій підприємства [74].

Ю. А. Плугіна [75, с. 194] стверджує, що в сучасних умовах господарювання розвиток підприємства здійснюються на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій. Однак, ми вважаємо, що базис ефективного управління розвитком залежить від специфіки діяльності підприємства та раніше досягнутого рівня розвитку здібностей, компетенцій, ресурсних можливостей тощо.

Л. Г. Мельник [76, с. 120–124] підкреслює, що прогресивний розвиток підприємства буде відбуватися в тому разі, якщо він спроможний перетворити вхідні з зовнішнього середовища потоки в процеси збільшення внутрішньої інформаційної упорядкованості, та результати цього процесу випереджатимуть наслідки занепаду внутрішньої системи підприємства.

А. Р. Дунська [77] розглядає розвиток підприємства в трьох основних аспектах:

1) технічний (науково-технічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко-технологічних нововведень;

2) ринковий розвиток – полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо;

3) організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо.

Кожен з цих аспектів розвитку має інноваційний характер. Отже, можна стверджувати, що базовим елементом процесу розвитку підприємства є нововведення.

Аналіз різних поглядів щодо сутності категорії «розвиток підприємства» дозволив нам виокремити *чотири групи поглядів* на економічний контекст цього поняття.

Вчені [78, 71, 79, с. 206], які за своїми поглядами належать до *першої групи*, спираються на те, що розвиток являє собою процес покращення діяльності підприємства, тобто зміна підприємства обов'язково на більш високий та прогресивний стан порівняно з попереднім. Згідно з таким підходом функціонування підприємства, коли воно знаходиться у стані стагнації або деградації не є розвитком.

Зокрема, Л. А. Базилевич [78, с. 14] трактує розвиток як якісні перетворення, що призводять до істотного підвищення ефективності діяльності підприємства. Однак зауважимо, що теперішні умови господарювання визначаються високим ступенем стохастичності, що в деяких випадках вимагає від підприємства переходу в стан «керованого застою», тобто в перехідний майже статичний стан, під час якого будуть відбуватися певні якісні, кількісні або ж структурні зміни, що за сприятливих умов зовнішнього середовища дозволять здійснити перехід до іншого якісного стану. З іншого боку, підприємство може спрямувати свій розвиток по спадній траєкторії з метою запобігання розгортанню кризових явищ шляхом зниження, наприклад, науково-технічного потенціалу або соціальної ефективності, якщо можливості і ресурси

підприємства більше не можуть забезпечувати рівень, що було досягнуто раніше.

Друга група вчених [8, 64, 67, 68, 70, 75, 80, 81] відзначає, що під розвитком слід розуміти сукупність змін, що призводять до зміни підприємством свого якісного стану під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Відповідно до цього, безліч комбінацій таких факторів у взаємодії з ресурсами, можливостями, компетенціями підприємства формуватимуть безліч сценаріїв розвитку, які можуть мати різноспрямований характер.

Зокрема, Т. Б. Надтока та Г. А. Кануніна [80, с. 565] зауважують, що перехід у новий якісно-кількісний стан у часі за напрямом може бути як позитивним, так і негативним, що зумовлено зовнішніми та внутрішніми факторами впливу на процес розвитку. Аналогічної думки дотримується О. В. Раєвцева [8, с. 108], яка зазначає, що розвиток підприємства характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування. При чому за своєю спрямованістю розвиток може бути висхідним, спадним та нейтральним.

Визначення розвитку як зростання розмірів підприємства та підвищення певних показників його діяльності є предметом досліджень *третьої групи авторів* [67, 38].

Дослідження вчених проводилися в середині 80-х – на початку 90-х років ХХ ст., тому таке трактування розвитку підприємства зумовлено умовами господарювання того часу, що характеризується відсутністю стрімкого динамізму зовнішнього середовища та конкурентних умов. Однак зауважимо, що ототожнювати розвиток зі зростанням, яке засноване лише на кількісних параметрах не зовсім вірно. Для зростання характерні кількісні характеристики, тоді як для розвитку – атрибутивні [83].

Погляди науковців [63, 64, 84] на природу розвитку підприємства, що належать до *четвертої групи*, засновані на тому, що в процесі свого розвитку підприємство набуває нових можливостей та властивостей, які дозволяють йому більш ефективно функціонувати у ринковому середовищі, підвищують його гнучкість у вирішенні комплексу внутрішніх суперечностей та адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Окремої уваги заслуговує підхід С. П. Дунди [83], який робить акцент на тому, що зміни на підприємстві відбуваються внаслідок суперечностей у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища. Таким чином, за відсутності зовнішніх та внутрішніх імпульсів і стимулів розвиток підприємства припиниться. Відповідно до цього, посилення та активізація впливу визначених імпульсів обумовлює інтенсивність розвитку підприємства. А траєкторія розвитку визначається на основі здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та спроможності вирішувати протиріччя, які виникають всередині підприємства.

В рамках такого підходу можемо сказати, що перманентний розвиток підприємства є обов'язковою умовою його ефективного функціонування на ринку, а інтенсивність, спрямованість та траєкторія розвитку визначається сукупністю факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, теоретичний аналіз існуючих наукових підходів виявив відсутність цілісної та узгодженої думки щодо трактування сутності поняття «розвиток підприємства». Узагальнення визначень різних авторів поняття «розвиток підприємства» наведено в табл. 1.3.

Аналіз існуючих поглядів щодо розуміння сутності розвитку підприємства (М. О. Кизим, Е. М. Коротков, Р. Нельсон, С. Вінтер, В. С. Пономаренко, О. М. Тридід та ін.) дозволив виділити елементи або складові визначення розвитку підприємства, які представлені на рис. 1.6.

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

Таблиця 1.3

Узагальнення підходів до визначення поняття «розвиток підприємства» у концепціях вчених

Автор, джерело	Поняття «розвиток підприємства»
<i>Розвиток як певні зміни</i>	
І. А. Богатирьов [82, с. 74]	Сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різний організаційно-економічний стан (щодо сталого характеру)
Е. А. Єрохіна [7, с. 98]	Якісна зміна складу зв'язків (тобто структури) і функціонування системи, тобто якісна зміна системи
С. П. Дунда [83]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечностей у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища
Е. М. Коротков [63, с. 296]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвої системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища
Р. О. Побережний [67, с. 91]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і «філософському розвитку», тобто циклічність і спіральність
Н. В. Афанасьєв, В. Д. Рогожин, В. І. Рудика [38, с. 27]	Об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності і боротьби протицелестностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань співробітників, виснаження природних ресурсів), при яких формуються нові властивості системи
В. Ф. Кифяк [64, с. 193]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємства, спрямованих на досягнення пріоритетів

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 1.3

Автор, джерело	Поняття «розвиток підприємства»
<i>Розвиток як система</i>	
А. М. Турило, С. В. Святенко [84, с. 121]	Економічна складова життєдіяльності підприємства у всіх її формах і проявах протягом його життєвого циклу здійснюється під впливом екзогенних й ендогенних факторів та орієнтована на досягнення поставленої власником мети
<i>Розвиток як процес</i>	
В. О. Василенко [85, с. 101]	Це не разові перетворення з метою досягнення «найкращого» (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною й охопленням криз
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [86]	Довгострокова програма удосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації
Т. Б. Надтока, Г. А. Какуніна [80, с. 565]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним
Ю. А. Плугіна [75, с. 194]	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій
В. С. Пономаренко, М. Тридід, М. О. Кизим [87, с. 62]	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, внаслідок чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування
Ю. С. Погорелов [65, с. 32]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим порівняно з попереднім, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

Закінчення табл. 1.3

Автор, джерело	Поняття «розвиток підприємства»
О. В. Раєвцева [8, с. 226]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування

Джерело: розроблено і складено автором.



Рис. 1.6. Складові визначення розвитку підприємства

Джерело: складено на основі опрацювання наукової літератури.

Варто стисло охарактеризувати кожен з виділених складових поняття розвитку підприємства. Насамперед розвиток передбачає наявність кількісних та якісних змін, які ведуть до певного поліпшення. Безумовно, поліпшення являє собою відносну характеристику і для виявлення або підтвердження наявності розвитку вимагає певної конкретизації, але для визначення поняття розвитку можна обмежитися тільки визнанням такого поліпшення.

Розвиток підприємства має процесний характер, тобто є розподіленим у часі. Причому розвитку як процесу властива довготривалість, зважаючи на певну інерційність підприємства як об'єкта розвитку та наявність часового лага між імпульсом розвитку та відповідними йому змінами.

Слід зазначити, що розподіленість у часі та довготривалість аксіоматично не приводять до визнання властивостей поняття «розвиток підприємства» таких складових, як безперервність або постійність. Адже розвиток підприємства може бути непостійним, тобто таким, що є не обов'язково наявним у кожний момент часу існування підприємства. Можливість відсутності існування розвитку у кожний момент часу існування підприємства дозволяє стверджувати, що розвиток не обов'язково є безперервним.

За своїм змістом розвиток підприємства, як впливає з аналізу наведених поглядів, є сукупністю процесів, які сумарно ведуть до збільшення потенціалу підприємства. Виразними формами прояву таких процесів виступають кількісні та якісні зміни, адаптація до зовнішнього середовища підприємства та внутрішня інтеграція підприємства. Результативний прояв розвитку підприємства полягає в реалізації кількісних та якісних змін, збільшенні потенціалу підприємства, забезпеченні здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та підвищенні життєздатності підприємства.

З метою позиціонування поняття «розвиток підприємства» в системі економічних категорій, можна рекомендувати вивчення характеру його зв'язків з основними загальнонауковими суміжними термінами (рис. 1.7).

На основі проведеного формально-логічного аналізу категорії «розвиток» та поняття «розвиток підприємства» слід відзначити, що джерелом розвитку підприємства є об'єктивно існуюча невизначеність і внутрішні протиріччя економічних систем. Ключовим фактором у цьому процесі слід вважати протиріччя між обмеженими економічними ресурсами та необмеженістю економічних потреб людини.

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства



Рис. 1.7. Логічний генезис поняття «розвиток підприємства»

Джерело: побудовано на основі опрацювання наукової літератури.

Отже, можна визначити чотири рівні розвитку підприємств, кожен з яких створює основу для наступних рівнів.

Науково-теоретичний рівень: розвиток – це сукупність внутрішньо та зовнішньо обумовлених послідовностей переходу підприємства (чи окремих його підсистем) з одного стану відносної стійкості у інший, починаючи від моменту його створення до повного припинення функціонування.

Методологічний рівень: розвиток підприємства – це постійні зміни структури, функцій, елементів, а також їх окремих властивостей, які дозволяють більш-менш ефек-

тивно функціонувати соціально-економічній системі підприємства за умов динамічного середовища господарювання.

Методичний рівень: розвиток підприємства – це процес поступової зміни кількісних та якісних характеристик окремих бізнес-процесів і цільової ефективності підприємницької діяльності загалом.

Прикладний рівень: розвиток підприємства – це постійні зміни (підвищення) цільової ефективності використання основних засобів, оборотних коштів, персоналу, земельних ділянок тощо у короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективах.

Узагальнення існуючих думок з приводу сутності розвитку підприємства та застосування базових засад процесного підходу дало змогу уточнити його традиційне визначення: **розвиток підприємства** являє собою тривалий динамічний процес якісно-кількісних змін в діяльності підприємства, що трансформує його потенціал та забезпечує перехід до якісно іншого стану з метою підвищення його гнучкості та адаптивності до умов господарювання.

Розвиток сучасного підприємства – це процес систематичних та динамічних перетворень, трансформацій його підсистем, в межах встановлених підприємством стратегічних цілей, для забезпечення сталого розвитку. Тому загальною проблемою розвитку є раціоналізація та інтеграція всіх процесів в системі управління підприємством. Це пояснюється, з одного боку, множиною багаторівневих цілей об'єктів і суб'єктів управління, які повинні мати високий рівень узгодженості, а з іншого – складністю їх гармонізації.

Забезпечення розвитку підприємств повинно супроводжуватися постійною діагностикою факторів впливу на їх господарську діяльність у декомпозиційному аспекті. Тому його аналіз та оцінку слід проводити з урахуванням сучасних умов та чинників, що визначають функціонування підприємств та впливають на їх економічний розвиток.

З цією метою пропонуємо класифікацію чинників економічного розвитку підприємства (рис. 1.8).

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

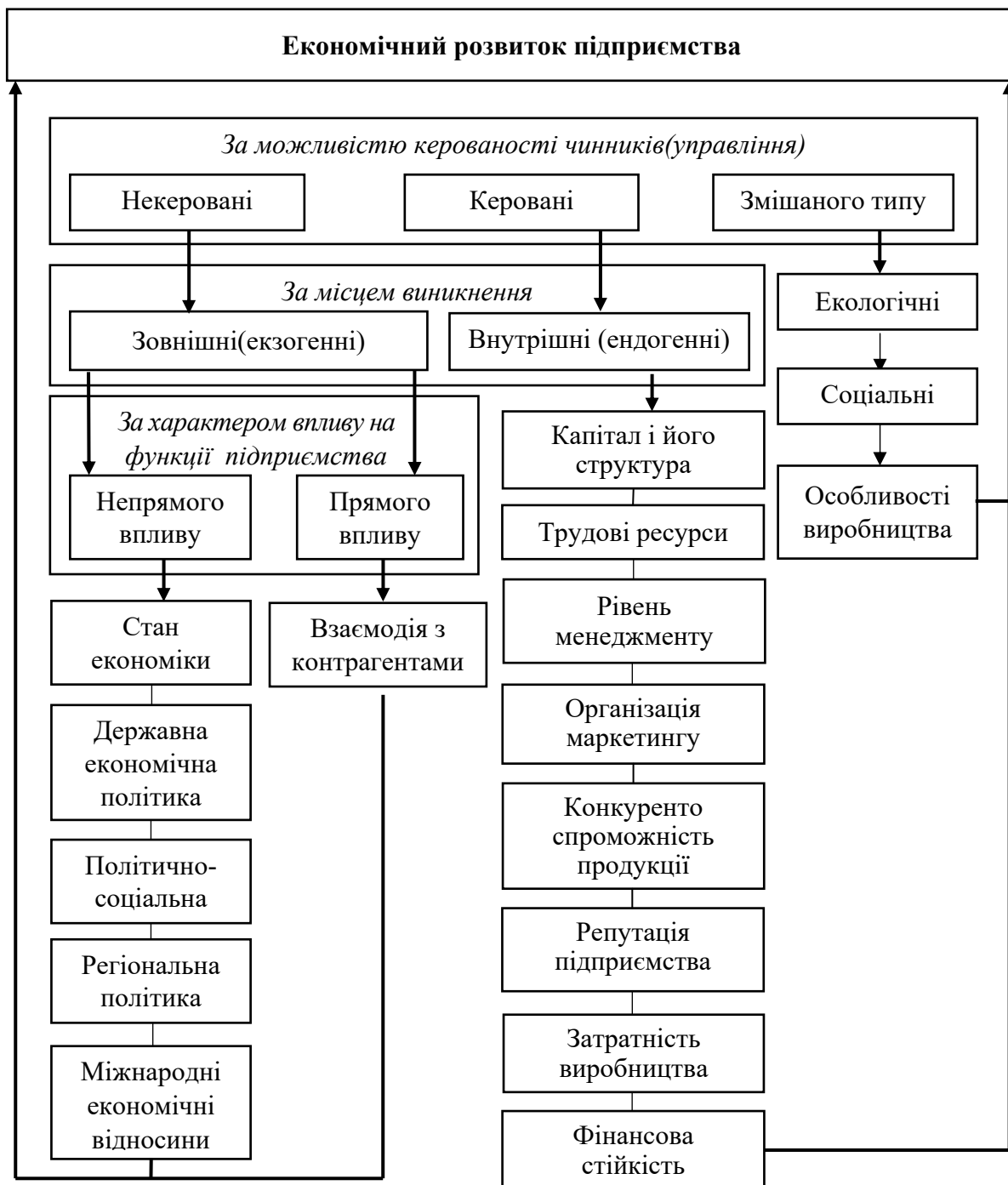


Рис. 1.8. Класифікація чинників економічного розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором.

Класифікація здійснена за такими ознаками:

- за можливістю керованості чинниками економічного розвитку;
- за місцем виникнення;
- за характером впливу на функціонування підприємств.

Така класифікація дозволяє виділити чинники, які є найбільш важливими для оцінки економічного розвитку і які слід відібрати для аналітичних розрахунків.

В розрахунок алгоритму економічного розвитку пропонується включати тільки керовані чинники, оскільки вони є залежними від підприємства та можуть ним регулюватись.

Вплив зовнішніх чинників може бути значним, навіть вирішальним в їх діяльності.

Проте підприємства не можуть їх змінити, але, реагуючи на їх вплив, пристосовують відповідно до них свою внутрішню виробничу структуру, технологію, персонал. Останніми роками відмічається значний вплив зовнішніх чинників, що робить менш стійкою економічну рівновагу та стабільність суб'єктів господарювання.

Забезпечення необхідної векторності розвитку підприємства можливо за рахунок грамотного управління ним. *Управління*, за визначенням І. Анософа, являє собою комплексний процес, спрямований на вирішення проблем, який може бути представлений як відстеження тенденцій, постановка цілей, розуміння проблем і можливостей, діагноз, розробка й вибір альтернатив, складання програм і бюджетів, напрямок реалізації й визначення заходів щодо виконання [88, с. 28]. В. Коломойцев розглядає управління з позиції його дії та пропонує таке визначення цього поняття: «...систематичний вплив на об'єкт (підприємство, організацію або його підрозділи) з метою забезпечення його життєдіяльності, злагодженої роботи і дослідження кінцевого результату» [89, с. 319]. Таку ж позицію підтримує С. Хамініч та стверджує, що управління – це сукупність взаємопов'язаних дій, обраних на підставі певної інформації та спрямованих на підтримку чи

покращення функціонування об'єкта управління відповідно до поставлених цілей [90, с. 3].

На початку ХХІ століття поява нових концепцій розвитку обумовила виникнення нових понять і видових проявів розвитку у менеджменті, зокрема тих, що стосуються підприємства: «стійкий та сталий розвиток підприємства», «керований розвиток» та «організаційний розвиток».

Так, А. В. Черних під *сталим розвитком* підприємства розуміє процес змін, які трапляються у функціонуванні підприємства, обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на продукції, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду часу [91, с. 14].

За твердженням В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід *«керований розвиток підприємства»* – це виділена в складі підприємства система, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, і запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком [92].

При управлінні розвитком підприємства (керованим розвитком) вирішуються два комплексні завдання, а саме: усунення диспропорцій, при відхиленнях від запланованої поведінки підприємства та створення протиріч (диспропорцій) як джерела подальшого розвитку підприємства.

За О. В. Раєвневою, управління розвитком підприємств – усунення протиріч, що виникають на двох рівнях [8, с. 213–216]:

1-й рівень – протиріччя між генетичною схильністю підприємства до розвитку й орієнтирами розвитку;

2-й рівень – протиріччя між сформованою моделлю розвитку підприємства і стохастичними флуктуаціями зовнішнього або внутрішнього середовища, що або змінюють уявлення про образ майбутнього розвитку, або провокують несподівану зміну стадії чи фази циклу розвитку підприємства.

Внаслідок усунення диспропорцій формується новий образ майбутнього розвитку і змінюється його модель (рис. 1.9). Вживання й основа стабільності підприємств залежить від його стійкості.



Рис. 1.9. Схема контуру управління розвитком підприємства

Джерело: Розроблено за даними [8].

Роль *стійкого розвитку* підприємства проявляється в цілеспрямованій зміні внутрішнього середовища, враховуючи майбутні зміни зовнішнього середовища з одночасним забезпеченням підприємства комплексною стійкістю, що є системою поточних та довгострокових стійкостей.

Вчені Т. В. Сухорукова [93], А. Д. Шеремет [94], Й. Шумпетер [95] ототожнюють стійкість підприємства з його фінансовим станом, у якому головну роль відіграє факт його збитковості, а банкрутство розглядається як один з інструментів, що призначені для забезпечення функціонування стійких підприємств. Л. Д. Забродська [96] розглядає стійкість підприємства як забезпечення його рентабельної виробничо-комерційної діяльності через підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та управління підприємством, стійкого фінансового стану за умов поліпшення структури активів, а також стабільного розвитку потужності підприємства й соціального розвитку колективу при самофінансуванні в умовах зовнішнього середовища, що динамічно розвивається.

На думку В. В. Степанова, стійкість підприємства є відображенням стабільного перевищення доходів над витратами шляхом їх ефективного використання [97]. За твердженням В. А. Медведєва [98], стійкість підприємства розглядається як рівноважний збалансований стан економічних ресурсів, які забезпечують стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення в тривалій перспективі з обліком найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників.

Питанням *організаційного розвитку* присвячена значна кількість робіт як закордонних, так і вітчизняних вчених, однак не існує цілісної картини, яка б давала підставу для прийняття управлінських рішень з цієї проблеми.

Вітчизняні вчені розглядають організаційний розвиток підприємства з погляду його оптимальної організації, а саме головною є функція «організації»: виробництва, підготовки виробництва, праці, керування, формування організаційної структури й т. ін. Тобто розглядаються організаційні, технічні,

економічні та соціально-психологічні аспекти проблеми. У сучасних дослідженнях часто зустрічається термін «організаційний розвиток» через зручність його використання щодо інших термінів, пов'язаних з розвитком підприємства [44, с. 18].

Закордонні вчені розглядають організаційний розвиток підприємства як розвиток організації групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей. При цьому значну увагу вони приділяють саме поведінковим аспектам проблеми. Так, Р. Бекхард вбачає в організаційному розвитку планові, формовані зверху вниз по всій організації заходи з поліпшення організаційної ефективності й здоров'я компанії [99].

Отже, концепція організаційного розвитку охоплює структурний і кадровий підходи.

Критичний огляд існуючих підходів дав змогу сформулювати висновок, що *управління розвитком підприємства* – це цілеспрямований вплив керуючої системи на керувану з метою забезпечення процесу переходу від поточного стану підприємства до кращого (досконалішого) порівняно з попереднім станом, відповідно до поставлених цілей. Інакше кажучи, управління розвитком підприємств має на меті переміщення системи з одного стану в інший з новими якісними характеристиками.

Готельне господарство є важливим сегментом ринку сфери послуг, який являє собою сукупність видів діяльності, направлених на обслуговування населення і відіграє провідну роль у презентації вітчизняного туристичного продукту на світовому ринку туристичних послуг [100, с. 11].

Головна специфіка *підприємств готельного господарства* як виду діяльності з надання послуг тимчасового розміщування полягає в тому, що в ньому тісно переплітаються функції: виробництво, реалізація послуг і організація обслуговування гостей в ході здійснення виробничо-експлуатаційної діяльності в єдиний виробничий процес (рис. 1.10).

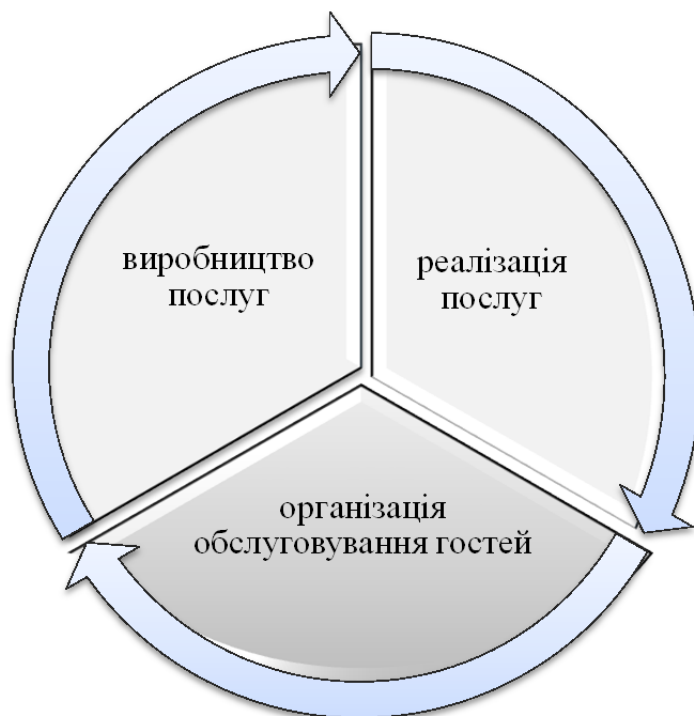


Рис. 1.10. Процес функціонування підприємств готельного господарства

Джерело: побудовано автором.

Цей процес можна умовно розділити на дві взаємозалежні частини: організацію обслуговування людини і організацію матеріального виробництва послуг (безпосередній живий контакт із замовником). Якість управління значно залежить від ефективності взаємодії даних процесів, що забезпечують чітке функціонування системи загалом.

Відповідно до національних стандартів України [101] (Послуги туристичні. Класифікація готелів) маємо таке тлумачення терміну «готель»: це підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що надає готельні послуги, не обмежені щоденним заправленням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів.

За твердженням П. Р. Пуцентейло [102, с. 10], готель – це підприємство, що надає людям, які знаходяться поза межами дому, комплекс послуг, найважливішими серед яких

є комплексоутворюючі – тобто в однаковій мірі надаються послуги розміщення і харчування.

Н. М. Кузнєцова [103, с. 3] трактує *готель* як найбільш поширений стаціонарний тип засобів розміщення, характерними рисами якого є високий рівень розвитку матеріально-технічної бази та використання організації господарства. А. В. Сорокіна [104, с. 36] формулює поняття *готелю* як комерційного підприємства, яке не тільки виробляє, але й пропонує на ринку свій «товар», продукт у вигляді комплексу послуг, основними з яких є послуги розміщення і харчування.

Посилаючись на ДСТУ 9268:2003. Послуги туристичні [105, 106] до *готелів та аналогічних засобів розміщування* відносять такі, що складаються більше ніж з семи номерів; мають єдине керівництво; надають готельні послуги, зокрема обслуговування в номерах, щоденне заправлення ліжок та прибирання кімнат і санвузлів; згруповані в класи і категорії відповідно до переліку послуг, що надаються та наявного устаткування, і не входять до категорії спеціалізованих закладів.

Сьогодні готельний бізнес – це могутня система господарювання регіону чи окремого туристичного центру і надзвичайно важлива дохідна складова економіки країни. На конкурентному ринку послуг гостинності прагнення підприємств до отримання найбільшого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг спонукають підприємства готельного бізнесу надавати не лише проживання та харчування, а й розширити обсяг додаткових і супутніх послуг. Це збагачує зміст поняття «*готельний бізнес*», розширює сферу діяльності готельних підприємств, що надають послуги і власного виробництва, і суміжних галузей [107, 108]. Окрім цього, *готельний бізнес* є складним багатофункціональним видом діяльності, соціальним за своєю суттю [109, с. 3]. Головною рисою *готельного господарства*, на думку О. Л. Ремеслової [110], є підвищення попиту на готельні послуги через створення взаємовигідних відносин між

клієнтом (відвідувачем) і підприємством готельного господарства, в яких визначальними стають функціональні якості гостинності.

А. С. Капліна [111, с. 129] трактує зміст *готельного господарства* як сукупність готельних підприємств різних типів, що приймають та надають послуги з розміщення, харчування, додаткових і суміжних послуг.

Отже, теоретичний аналіз існуючих наукових підходів виявив відсутність цілісної та узгодженої думки щодо трактування сутності понять «готель», «готельне господарство», «готельний бізнес», що свідчить про необхідність його більш чіткого визначення і закріплення на законодавчому рівні.

Тому, розкриваючи економічну сутність діяльності підприємств готельного господарства, слід звернути увагу і на її нематеріальний характер. Для готельного господарства характерно не виробництво конкретного продукту як результату господарської діяльності, а надання особливого виду послуг. Реалізація послуг неможлива для готельних підприємств за відсутності матеріальної складової. Лише за умов експлуатації належної матеріально-технічної бази підприємств готельного господарства можливо досягти високої якості готельних послуг.

Як складна (відкрита) соціально-економічна система, підприємство готельного бізнесу характеризується певними особливостями (див. рис. 1.11), які впливають на його функціонування та механізм управління їх розвитком.

Одним з найважливіших питань, що стоїть перед сучасним готельним бізнесом є забезпечення максимально можливого обсягу та рівня доходу від реалізації продукції (послуг), що дозволить йому розвиватися та успішно функціонувати на конкурентному ринку [112, с. 214].

Досягти цього можна шляхом ефективного управління розвитком підприємства готельного бізнесу.

Готельний бізнес: стратегії розвитку



Рис. 1.11. Особливості підприємства готельного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [112, 129].

Відповідна специфіка підприємств готельного господарства як виду діяльності з надання послуг формує спрямованість управління розвитком підприємства (рис. 1.12).

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

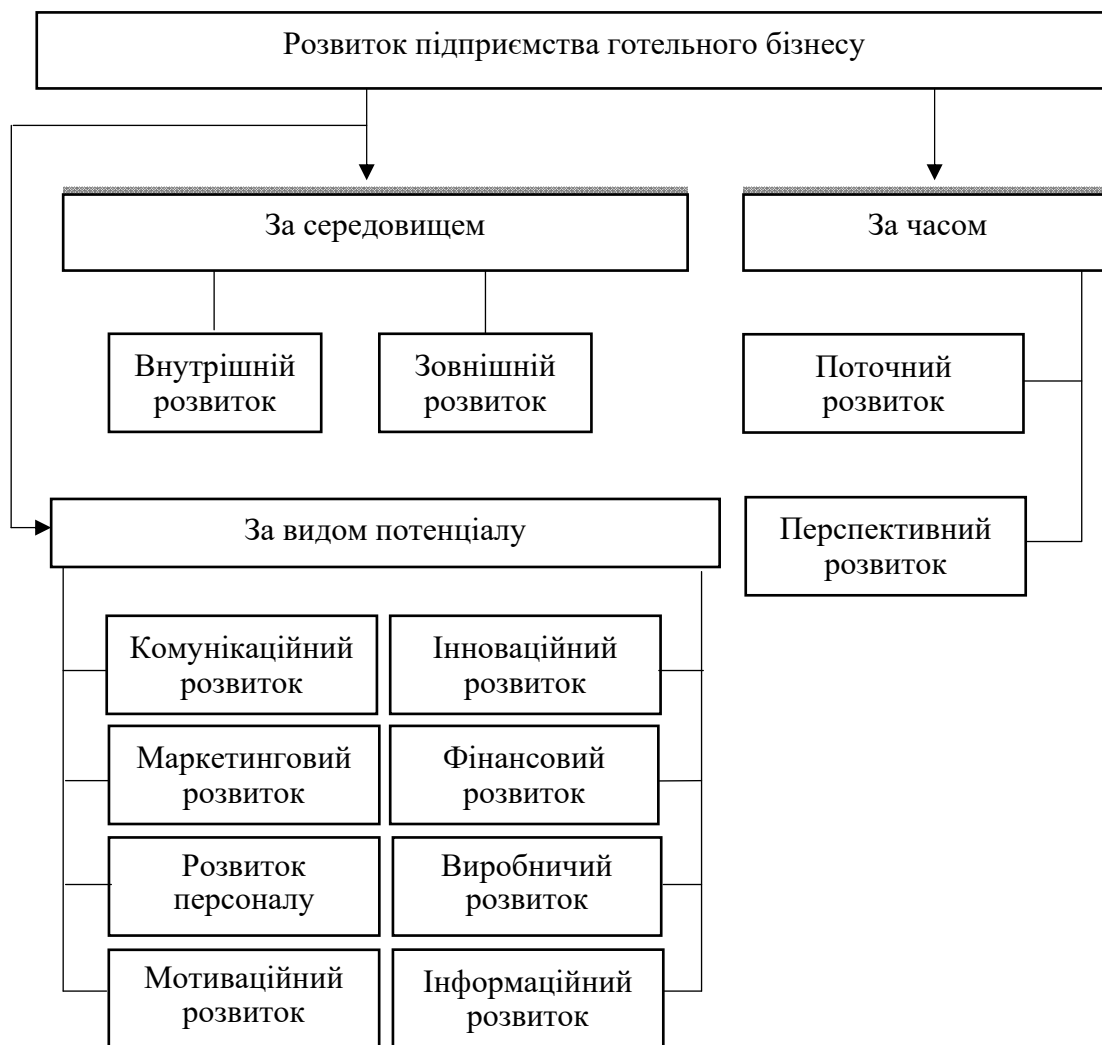


Рис. 1.12. Класифікація видів розвитку підприємства готельного бізнесу

Джерело: розроблено і побудовано автором.

Отже, дефініція «розвиток підприємства» є базовою основою й ефективною платформою результативності змін економічної системи, володіє широким спектром видових проявів, типів і форм розвитку та вимагає комплексного дослідження з метою розробки наукових основ для формування і реалізації концепції стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу в умовах динамічних змін.

1.3. Стратегічний контекст управління підприємством

Забезпечення раціонального й ефективного господарювання на підприємстві протягом тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу підприємства і визначення серед них оптимальних, враховуючи можливості та загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони.

Для того, щоб бізнес був успішним підприємство повинно виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його ділового розвитку, який і є його *стратегією* [113, с. 15].

Сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем невизначеності й ризику. Обмежені фінансові можливості переважної більшості українських підприємств і недостатня забезпеченість фахівцями необхідного рівня обумовлюють обмеженість формування стратегії розвитку бізнесу на підприємствах.

З огляду на цей факт, найпершим обов'язком керівника підприємства є вміння передбачити можливість появи проблемних ситуацій, які негативно вплинуть на роботу і розвиток його підприємства, і мати наготові заздалегідь спроектований механізм їх розв'язання, аби уникнути збитків за допомогою наявних ресурсів і можливостей.

У зв'язку з цим вважається доцільним вивчення методів і прийомів розробки стратегій підприємства на основі оцінок зовнішнього середовища та наявного потенціалу підприємства.

Отже, з'ясуємо походження та зміст категорій «стратегія» і «стратегія підприємства».

Термін «стратегія» (від грец. *Stratos* – військо, *ago* – веду) має військове походження. Спочатку під стратегією розуміли мистецтво ведення війни, оскільки війни були (і є

по цей день) найбільш важливими подіями в житті людей, народів і країн. Поняття «стратегічний» в значенні «найважливіший» перейшло до складу термінології управління загалом.

Вперше термін «стратегія» застосував у 1962 році вчений-економіст Аьфред Чандлер [114] в праці «Стратегія та структура». Він відзначив, що *стратегія* являє собою планування і стимулювання зростання підприємства, а також визначення основних довгострокових завдань і цілей підприємства з подальшим виробленням програми дій і розподілом ресурсів, необхідних для виконання цілей стратегії. Стратегія як документ повинна містити перелік технологій, необхідних для досягнення цілей підприємства, а також таких, що впливають на зовнішнє середовище підприємства.

Основні інструменти теорії А. Чандлера [115]:

- порівняльний аналіз переваг і недоліків різних організаційних структур, в тому числі лінійно-штабної, функціональної, холдингової та дивізіональної;
- трактування стратегічного процесу як об'єднання адміністративних і підприємницьких інструментів в аспекті управління розвитком підприємства;
- популяризація ідеї про децентралізацію управління, диверсифікацію напрямків діяльності підприємств.

Зазначена теорія передбачала, що стабільність в цілепокладанні не є гарантією стійкості в напрямках дій підприємства, що здійснюються для реалізації даних цілей. В результаті такі дії конкретизуються як якісь програми, що зазвичай мають менший період реалізації на відміну від довгострокових цілей, тому підлягають коригуванню, чим гарантують більш ефективну реалізацію стратегічних орієнтирів підприємства. Забезпечення балансу інтересів цілей і програм з їх реалізації, з одного боку, а також адекватний розподіл фінансових, людських, технологічних та інших видів ресурсів підприємства, з іншого боку, гарантує виконання

однієї з основних вимог стратегічного управління – стабільності.

Наступний підхід до трактування терміну «стратегія» відзначено засновниками наукової «школи проектування» у 1965 р., К. Ендрюсом і Р. Крінстенсенем, у праці «Політика бізнесу». Щодо цього терміну зазначені вчені погоджувались з А. Чандлером, доповнюючи цю категорію лише поняттям «відмінна компетенція» підприємства, а також акцентом на невизначеності зовнішнього середовища його функціонування [116]. В рамках цієї наукової школи розроблено метод SWOT-аналізу, що полягає в порівняльному аналізі сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього середовища його функціонування.

Ключовим аспектом у розробці стратегії згідно з К. Ендрюсом є вирішення питання про вибір пріоритетних напрямків господарської діяльності підприємства. У зв'язку з цим ділову активність підприємства запропоновано сегментувати, що в західній літературі отримало назву «структура підприємництва». К. Ендрюс і Р. Крінстенсен відзначали, що рішення про вибір напрямків господарської діяльності або структури підприємництва є більшою мірою мистецтвом, ніж наукою, оскільки не існує адекватного формалізованого алгоритму, що забезпечує повну впевненість в досягненні ефективного вирішення поставленого завдання. Це твердження дуже важливе для визначення процедури та методології процесу стратегічного управління і прогнозування [115].

В період появи вищезазначеної «школи проектування» одночасно виникла «школа планування», засновником якої був І. Ансофф (1965 р) [88]. У своїй праці «Стратегічне управління» він спростував популярний на той період метод довгострокового планування і прогнозування сприятливих можливостей, і запропонував власний метод стратегічного планування, який на підставі оцінки та аналізу зовнішніх чинників припускав хід аналізу від майбутнього часу до сьогодення. Згідно з І. Ансоффом [117] існують такі інструменти групових стратегій:

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

- критерії для оцінки результатів діяльності підприємств в сьогоденні та на перспективу (якісні критерії називають орієнтирами, а кількісні – завданнями);
- відносини підприємства з його зовнішнім середовищем (продуктово-ринкова стратегія чи стратегія бізнесу);
- відносини всередині фірми (організаційна концепція);
- повсякденна діяльність (перелік основних оперативних прийомів).

За І. Ансоффом, «стратегія – це набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку тієї чи іншої системи». Деякі вчені [118] вважають таке трактування занадто узагальненим. Основний недолік – відсутність відмінностей від управлінської політики вищого керівництва підприємства. На підставі цього І. Ансофф був змушений надати пояснення, додавши в науковий обіг такі терміни, як «завдання», «орієнтири» (цілі), «організаційна концепція» та ін. Це визначення, по суті, є інтерпретацією поняття стратегії, використаного у військовій справі. Фельдмаршал Мольтке говорив: «Стратегія завжди може направляти свої прагнення лише на найвищу мету, яку взагалі тільки можна досягти при наявних засобах» [119].

Найбільш послідовно поняття стратегії та принципи її формування представлені в книзі Генрі Мінцберга, Брюса Альстренда і Джозефа Лемпела «Школи стратегій» [120]. У цій книзі узагальнено великий матеріал зі стратегічного управління закордонними підприємствами.

Так, Г. Мінцберг і його колеги запропонували стратегію у вигляді єдності «5P»: план (від англ. *Plan*), модель, зразок, шаблон (від англ. *Pattern*), позиціонування (від англ. *Position*), перспектива (від англ. *perspective*) і витівка, відволікаючий маневр (від англ. *ploy*) [121, 122]. У такий спосіб вчений розкриває відразу кілька специфічних характеристик стратегії в одному визначенні. *Стратегія як план* містить перелік напрямків дій, запропонованих залежно від конкретної ситуації керівництвом підприємства. У цьому випадку формулюється уявна реалізація намічених керівництвом дій.

Стратегія як зразок або шаблон передбачає наявність у керівництва підприємства заздалегідь сформованих моделей поведінки. Така якість дозволяє досягти сталості в організаційній поведінці шляхом впровадження поведінкових стереотипів, що критикується багатьма фахівцями в області стратегії.

Стратегія як позиціонування передбачає оцінку позиції підприємства у навколишньому середовищі, в тому числі за рахунок його конкурентних переваг, а також зайняття певної ринкової ніші.

Стратегія як перспектива розглядається як загальна концепція або ідеологія розвитку бізнесу підприємства.

Стратегія як витівка має на увазі *специфічний маневр*, створений для того, щоб перехитрити конкурентів. Йдеться про те, що стратегія повинна бути зрозумілою для працівників підприємства, однак не повинна бути очевидною для його конкурентів, тобто виступати як відволікаючий маневр, що забезпечує досягнення конкурентних переваг з подальшим отриманням стійкого високого прибутку.

Трактування стратегії, запропоноване Г. Мінцбергом, є якісним, визначаючи стратегію у вигляді сутнісної категорії в науковій парадигмі, що надає механізми управління розглянутими системами (макро-, мезо- і мікрорівень). На підставі одночасного об'єднання п'яти наведених характеристик «5Р» забезпечується сталий розвиток підприємства в конкурентному середовищі.

Огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок про складність поняття «стратегія» і зауважити, що серед авторів існують певні різночитання в його тлумаченні. Здебільшого вони не принципові. Відмінності в трактуваннях досліджуваної категорії спричинені швидше бажанням того чи іншого автора конкретизувати поняття «стратегія» з урахуванням виділених у внутрішньому і зовнішньому середовищах тенденцій розвитку. Численні доповнення не спотворюють, а, навпаки, наповнюють його новим змістом [123].

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

У табл. 1.4 наведені трактування поняття «стратегія» з погляду на концептуальні підходи різних вчених.

Отже, на підставі аналізу існуючих підходів до трактування терміна «стратегія», з урахуванням усіх його переваг і недоліків, автором пропонується власне його визначення. **Стратегія** – це комплекс дій, заходів та механізмів з урахуванням їх ресурсного потенціалу для виконання всіх поточних і майбутніх зобов'язань з метою збільшення ринкової вартості підприємства та досягнення конкурентних переваг на ринку.

Таблиця 1.4

Визначення поняття «стратегія» в контексті питань стратегічного управління

Автор, джерело	Поняття «стратегія»
<p><i>І. Ансофф, 1965 р., Д. Стейнер, 1977 р., П. Лоранж, 1977</i> Ансофф І. Стратегическое управление : пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.</p>	<p>– це «набір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку тієї чи іншої системи»; – це «...спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів»</p>
<p><i>Глюк В. Ф., Крейнер С.</i> Библиотека избранных трудов о бизнесе : книги, сотворившие менеджмент. – М. : Олимп-Бизнес, 2005</p>	<p>– це уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим в досягненні цілей підприємства</p>
<p><i>Гарвардська школа бізнесу, 1965</i> Трухан О. Л. Розвиток стратегічної діагностики в системі стратегічного управління підприємством [Текст] : монографія / О. Л. Трухан ; Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир : ЖДТУ, 2013 – 298 с.</p>	<p>– це метод визначення конкурентних цілей</p>
<p><i>М. Мескон.</i> Основы менеджмента : учеб. пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2008. – 672 с.</p>	<p>– це «загальний, всебічний план досягнення цілей...»</p>
<p><i>Г. Мінцберг, 1987 р.</i> Minzberg H. The Strategy Concept II: Aother Look at Why Organizations Need Strategies / Henry Minzberg //California Managment Rev, 1987. – P. 25–32</p>	<p>– це модель (зразок поведінки) в потоці майбутніх дій або рішень</p>

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Закінчення табл. 1.4

Автор, джерело	Поняття «стратегія»
<i>М. Портер, 1980–1985 рр.</i> Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.	– це спосіб реакції на зовнішні можливості та внутрішні сильні й слабкі сторони
<i>Стейнер Г.А. і Майєр Дж. Б.</i> Фидельман Г., Дедиков С., Адлер Ю. Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005	– це формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їх досягнення
<i>А. Томпсон, 1987 р.</i> Thompson A.A. Strategic Management : Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. J., 4-th ed. University ofAlabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. – 1987. – 568 p.	– це «специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних й функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану...»
<i>Г. Хамель, 1989 р.</i> Трухан О. Л. Развитие стратегической диагностики в системестратегического управления предприятием [Текст] : монография / О. Л. Трухан ; Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир : ЖДТУ, 2013 – 298 с.	– це спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації
<i>Хаттен К.Дж. і Хаттен М.Л.</i> Миддлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. – М. : Олимп-Бизнес, 2006	– це шлях досягнення цілей організації
<i>А. Чандлер, 1962</i> Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises [Text] / A. D.Chandler. – Cambridge. MA : MIT Press, 1962. – 457 p.	– це «... визначення основних довготермінових цілей та задач підприємства, прийняття дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей...»
<i>Чарльз Хілл, 1998</i> Hill Charles W.L. Global business today / Charles W.L. Hill. – University of Washington, 1998. – 506 p.	– це «... інтеграція ряду дій, які розробляються для підтримання стійких переваг над конкурентами»

Джерело: узагальнено автором за даними [88, с. 123–131].

Сьогодні в менеджменті організації термін «**стратегія**» тлумачиться як **програма дій**, що визначає розвиток (напрямки розвитку) організації та її відповідне управління в

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

довгостроковому контексті, а також **комплекс процедур** для досягнення поставлених цілей в недетермінованих умовах зовнішнього оточення існування відкритої організації [113, с. 16].

Відомий представник Гарвардської школи бізнесу М. Е. Портер запропонував, на підставі врахування співвідношення двох найважливіших факторів – масштабів цільового ринку та конкурентних переваг, три потенційно успішних базових стратегічних підходи, що залежать від *конкурентної переваги та сфери конкуренції* (цільового ринку) [132, с. 73,133]:

- 1) абсолютне лідерство за витратами (собівартість продукції, послуг);
- 2) диференціація;
- 3) фокусування (концентрація).

Аналіз даних підходів до формування стратегії наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Аналіз основних підходів до формування стратегії (за М.Е. Портером)

Назва підходу	Сутність підходу	Необхідні передумови, джерела переваг	Основні ризики
Лідерство за витратами	Мінімізація витрат на виробництво та реалізацію продукції	<ul style="list-style-type: none"> - Стабільні умови, коли попит перевищує пропозицію; - обслуговування великої кількості різних сегментів ринку; - використання найсучаснішого обладнання; - максимальна автоматизація процесів; - високопрофесійний персонал; - диференціація; - вигідний доступ до сировини, матеріалів та комплектуючих; - постійний моніторинг поточної ситуації 	<ul style="list-style-type: none"> - Більш високі технологічні та маркетингові досягнення конкурентів; - нові розробки в управлінні; - створення дистриб'юторської мережі; - перебільшена увага до витрат, що призводить до нездатності відчутти необхідність зміни асортименту продукції; - зміна зовнішніх факторів в країні та світі; - інфляція; - поява на ринку глобальних конкурентів; - втрата мотивації співробітників

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Закінчення табл. 1.5

Назва підходу	Сутність підходу	Необхідні передумови, джерела переваг	Основні ризики
Диференціація	Зайняти унікальне місце в умах споживачів, оперуючи певною унікальною властивістю товару	Наявність у підприємства високого потенціалу для проведення НДДКР, сучасного обладнання, за допомогою якого можна виготовити якісну продукцію, гарних дизайнерських розробок, високорозвиненої системи маркетингу. Джерелами переваг можуть слугувати як якість продукції, так і образ, марка, способи доставки товару, після-продажний сервіс тощо	Велика різниця у втратах з лідером галузі, коли ціни для більшості споживачів стають невиправдано високими: - зростання ступеня інформованості споживачів, внаслідок чого товар перестає бути унікальним; - копіювання продукту конкурентами
Спеціалізація (фокусування)	Фіксація певного сегмента ринку 1, концентрація підприємства на обраному сегменті	Побудова всієї діяльності на аналізі потреб та вимог конкретних споживачів певного сегмента ринку й досягнення більш високого рівня обслуговування, ніж у конкурентів. Два шляхи досягнення переваг: за рахунок фокусування на витратах або за рахунок фокусування на диференціації	- Витрати компанії, яка працює з вузькою цільовою аудиторією вищі за витрати компанії, яка обслуговує галузь у цілому, тому рівень цін може перевищити ефект від фокусування; - скорочення різниць у вимогах до конкретного товару з боку путьового сегмента і ринку в цілому; - конкуренти знаходять ще вужчі групи споживачів (підсегменти) в межах обраного фірмою цільового сегмента

Джерело: опрацювання на основі [134, 135, с. 165].

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

Реалізація кожного з варіантів базової стратегії передбачає певні види ризиків. М. Е. Портер виділив два основних типи подібних ризиків:

- ✓ по-перше, ризик невдалого вибору або підтримки стратегії;
- ✓ по-друге, ризик знищення конкурентної переваги, що забезпечується стратегією внаслідок еволюції галузі.

Надзвичайно важливо чітко уявляти ці ризики, щоб зробити кращий вибір між трьома варіантами базових стратегій конкуренції [136, с. 188].

Відмінності між трьома базовими варіантами стратегії конкуренції представлені на рис. 1.13.

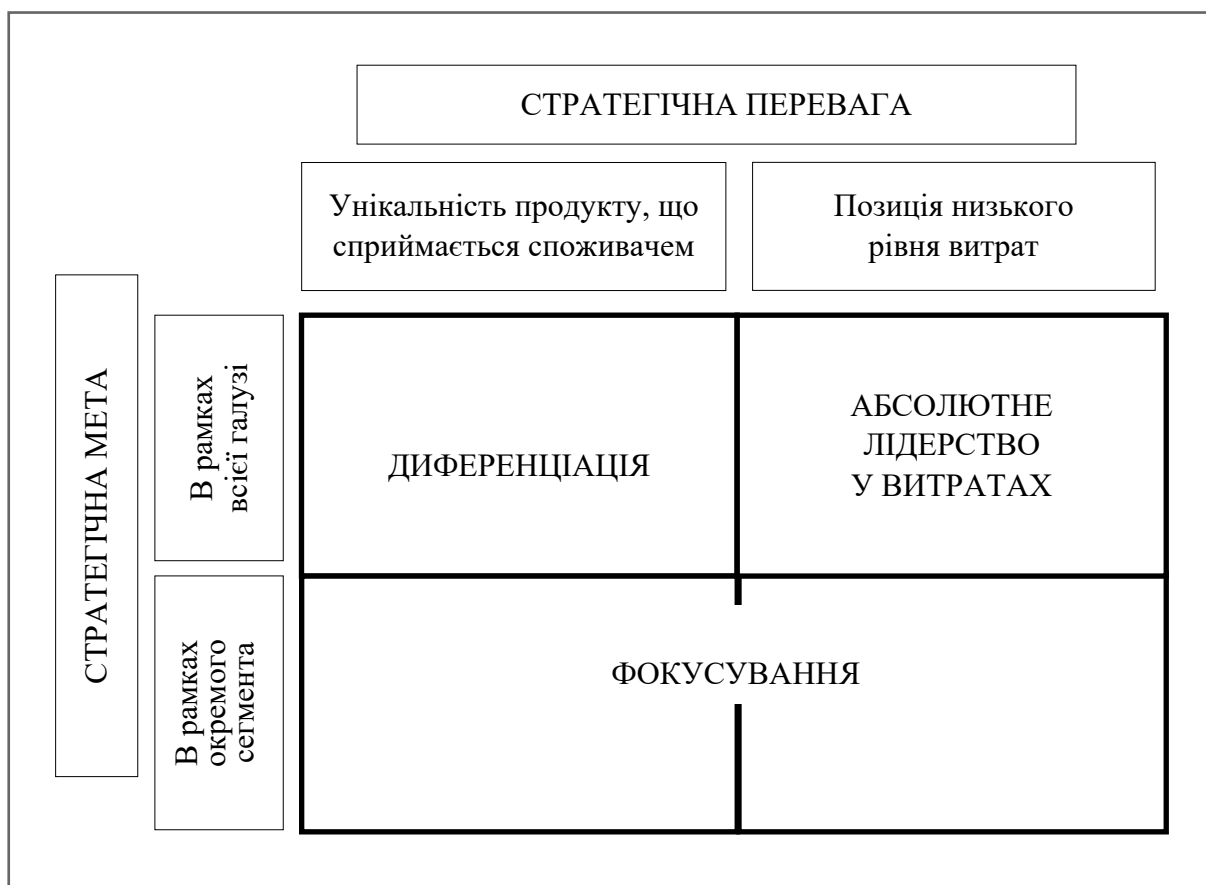


Рис. 1.13. Три базові варіанти стратегій М. Е. Портера

Джерело: побудовано на основі [133].

А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд доповнюють класифікацію М. Е. Портера, пропонують її модифіковану систему та виокремлюють п'ять видів стратегій конкуренції [137, с. 165]:

- 1) стратегія лідерства за витратами;
- 2) стратегія широкої диференціації;
- 3) стратегія оптимальних витрат;
- 4) сфокусована (нішева) стратегія на базі низьких витрат;
- 5) сфокусована (нішева) стратегія на базі диференціації продукції.

Існуюча модель стратегій має певні недоліки. Модель стратегій є статичною і не враховує той факт, що конкуренти теж орієнтуються на норми прибутковості, вищі за середні по галузі, та спрямовують зусилля на освоєння таких сегментів і ринків. Окрім того, «...відмінність між фірмами зводиться лише до особливостей галузей, не розкриваються питання внутрішньогалузевих відмінностей між фірмами...» [138]. Як і в інших прескриптивних школах, підхід школи позиціонування є не стільки помилковим, скільки вузьким. Він орієнтований на великий бізнес та сталі умови зовнішнього оточення. Недооцінено роль внутрішніх можливостей організацій.

Переважна більшість авторів [139; 140; 141; 142; 143; 144; 145; 146; 147; 148; 149] підтримує погляди М. Е. Портера [133], стверджуючи, що конкурентні переваги досягаються за рахунок цінового лідерства, диференціації чи фокусування.

Так, цінове лідерство досягається за допомогою мінімізації виробничих витрат, а О. М. Тридід [150], В. А. Павлова, Р. В. Губарєв [151] роблять наголос на їх економії. Стратегія диференціації не викликає жодних сумнівів та одностайно підтримується всіма науковцями.

Щодо сфокусованої стратегії, А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд [152] розділяють її на сфокусовану на базі низьких витрат та на основі диференціації продукції, а Л. М. Романюк, навпаки, – зводить до єдиної групи – сфокусованої стратегії на базі низьких витрат та диференціації.

Заслуговує на увагу стратегічна модель Койна-Субрманіама, яка дозволяє врахувати при формуванні стратегії такі фактори,

як невизначеність, швидкість змін, певні фактори внутрішнього середовища підприємства. На думку К. Койна і С. Субрманіама додатковими джерелами конкурентних переваг слугують якісне виконання рутинних операцій та гнучке розуміння причинно-наслідкових зв'язків. Розуміння причинно-наслідкових зв'язків може бути зумовлено наявністю спеціальних науково-технічних знань, здатністю визначати тенденції на підставі розрізнених даних, високим творчим потенціалом компанії [153, с. 32–45].

Узагальнюючи результати багатьох досліджень, під *стратегією підприємства* слід розуміти процес формування перспективних орієнтирів діяльності підприємства шляхом визначення якісно нових цілей на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

У науковій літературі існує багато класифікацій видів стратегій підприємства, одну з них представлено на рис. 1.14 [18].

Генеральна стратегія – головна стратегія підприємства, що відображає способи здійснення місії підприємства та реалізації поставлених стратегічних цілей. Вона поділяється на стратегії росту, стратегії стабілізації, стратегії виживання. Як правило, розробляється декілька альтернативних стратегій, одна з яких стає робочою і є основою для стратегічного планування, побудови організаційних концепцій, складання плану дій і механізму їх реалізації. Для окремих особливих випадків розробляються спеціальні стратегії, наприклад, стратегія банкрутства, стратегія виходу з кризи.

Функціональні стратегії підприємства взаємообумовлені та взаємозалежні, вони не існують відокремлено та розробляються з огляду на загальну концепцію розвитку підприємства і наявні можливості з урахуванням мети, яку прагне досягнути власник. Вона є вузкою порівняно з генеральною і конкретизує окремі питання в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків із забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу.

Готельний бізнес: стратегії розвитку

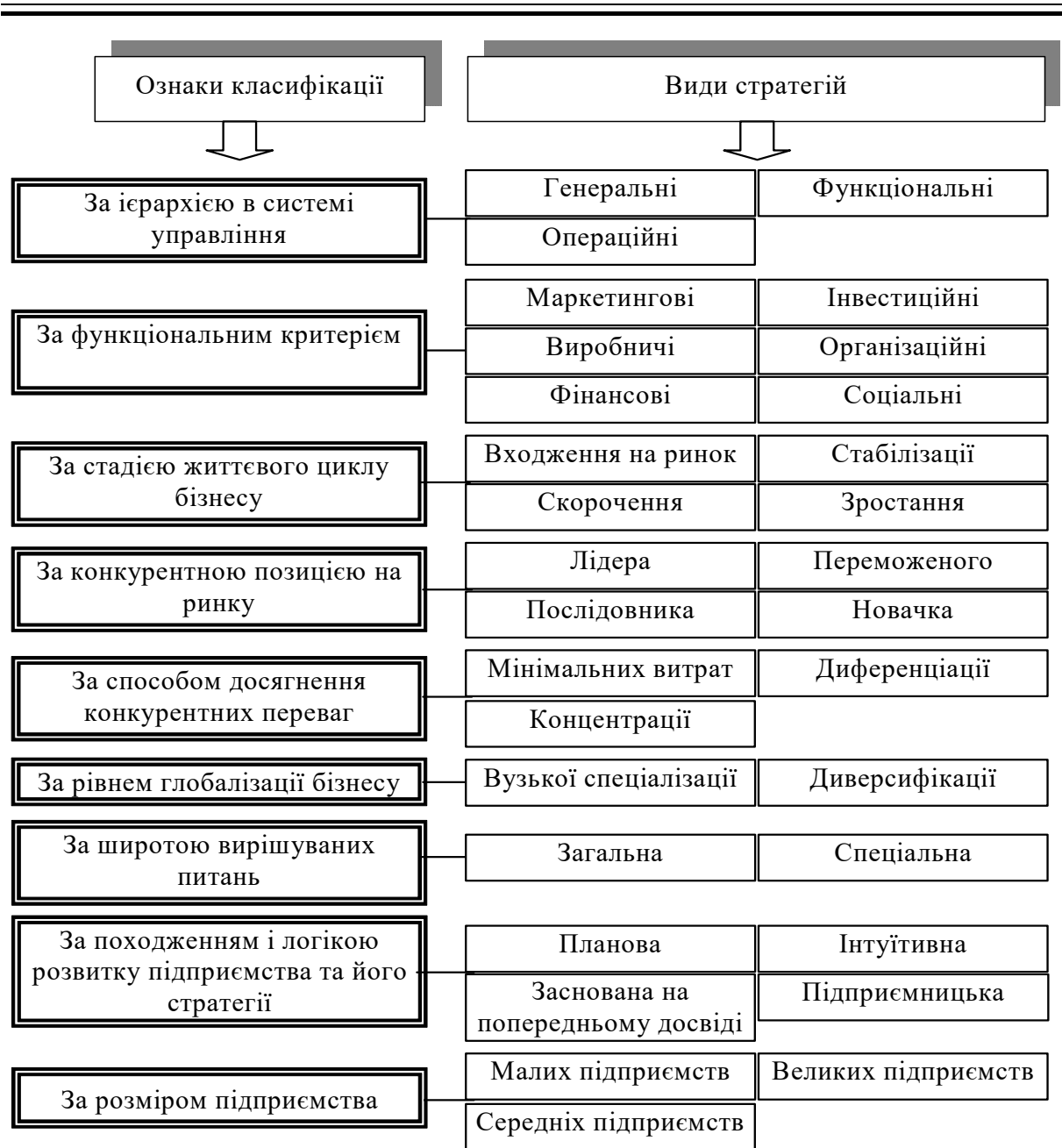


Рис. 1.14. Класифікація стратегій підприємства

Джерело: узагальнено автором.

Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної стратегії і конкурентоздатності підприємства. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення поставлених функціональних цілей підприємства.

Серед головних функціональних стратегій виділяють: стратегію маркетингової діяльності; стратегію збуту; інноваційну стратегію; стратегію виробництва; фінансову стратегію; соціальну стратегію; екологічну стратегію; стратегію структурних перетворень тощо [154].

Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення.

Розглянемо *стратегію маркетингової діяльності*, оскільки саме ця стратегія пов'язана з синхронною розробкою зовнішніх стратегій підприємства.

Великий типологічний ряд маркетингових стратегій можна побудувати на підставі різних критеріїв класифікації. Основний з них – це врахування сформованих і потенційних особливостей попиту, тобто ринкової кон'юнктури.

Якщо попит відсутній, а потенційні покупці байдужі до запропонованої продукції, то слід застосовувати інформативно-стимулюючу маркетингову стратегію. Вона спрямована на подолання можливих причин такої ситуації: незнання покупцями можливостей продукту, особливостей використання тощо.

Основні інструменти інформативно-стимулюючої маркетингової стратегії – це посилення інформаційної роботи та реклами, безкоштовні дегустації продукту тощо. Можлива ситуація, коли попит існує лише в потенціалі. Для того, щоб перетворити його в реальний, використовується розвиваюча або *креативна маркетингова стратегія*. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки нового товару (послуги), що відповідає культивованій потребі споживача. При коливаннях попиту – наприклад, на продукцію (попит) сезонного споживання, слід застосовувати синхро-маркетингові стратегії. Вони націлені на мінімізацію коливань попиту, активізують попит потреби і стиль поведінки покупців. На противагу коливанням попиту циклічно змінюються ціни, умови продажу тощо. Наступна важлива ознака для типології маркетингових стратегій – характеристика підприємства-

виробника (продавця), включно з розмірами, абсолютною і відносною часткою на ринку, розміром прибутку тощо.

Середні підприємства застосовують *два види маркетингових стратегій*: стратегія ринкових ніш і стратегія, орієнтована на використання переваг нових видів знань, техніки і технологій.

Підприємства, які використовують *стратегію ринкових ніш* змушені свідомо йти на самообмеження. Вони повинні досконало знати свій сегмент ринку і реалізувати сегментаційну стратегію – глибоке проникнення в специфіку обраного сегмента і завоювання безумовної лояльності у споживачів. Для цього вони повинні відрізнитися від інших підприємств (мати конкурентні переваги), які діють в цілому сегменті.

Стратегія новаторів відрізняється тим, що реалізується в нових технічних, технологічних, наукових сферах. Великий ступінь ризику обумовлює короткі терміни існування значної частини таких підприємств.

Середні підприємства також можуть використовувати *множинну сегментацію за рахунок диверсифікації*, що дозволяє досягати відносної незалежності від поведінки окремого ринкового сегмента при безумовному професіоналізмі, високій якості продукції. Знаючи свої власні внутрішні та ринкові можливості, середні підприємства можуть застосувати стратегію вибіркового проникнення. Ця стратегія обґрунтована для підприємств, що мають обмежені ресурси і намагаються знайти сегменти, в яких рівень конкуренції мінімальний при наявному попиті.

Особливо цікавими є *стратегії великих підприємств*. Використовуючи величезні ресурси і досвід роботи, сильні позиції на ринку, вони часто витісняють зі свого сегмента слабших. Стратегії великих підприємств різноманітні, але, як правило, мають три обов'язкових компоненти у своїй орієнтації. Це спрямованість на масовий (глобальний) збут і відповідно на значний прибуток, стандартна якість товарів (послуг), відносно адекватні ціни.

Найчастіше великі підприємства застосовують *стратегію масового маркетингу*, орієнтовану на широкий, глобальний споживчий ринок з використанням єдиного підходу для всіх груп споживачів. *Стратегія широкого проникнення* застосовується тільки на глобальних ринках, за наявності широких внутрішніх можливостей. Практики і науковці вважають однією з найпопулярніших стратегій великих компаній стратегію брендового товару, який легко виділити з загальної маси, вони викликають у свідомості споживачів сприятливі асоціації [155, 156].

Отже, кожне підприємство обирає свою стратегію, враховуючи велику кількість факторів, які обумовлюють доцільність та можливість використання тієї чи іншої стратегії. Зі змінами умов господарювання відбувається формування нових варіацій поведінки підприємств на ринку.

Зарубіжні та вітчизняні економісти для багатопрофільного підприємства виокремлюють чотири рівні стратегій (яскравим прикладом може слугувати стратегічна піраміда, побудована за А. Томпсоном і Дж. Стріклендом), на які посилається більшість авторів.

Найвищий рівень у ієрархії займає корпоративна стратегія, вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства: зростання, стабілізація або скорочення. *До другого рівня відносять конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії*, які підпорядковані корпоративній і вказують шляхи досягнення обраного нею напряму в кожній стратегічній одиниці бізнесу. Конкретизують і доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства *функціональні стратегії*, які посідають *третє місце в ієрархії*. Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напряму: виробництво, фінанси, маркетинг, інновації, управління персоналом тощо. *До найнижчого, четвертого рівня відносять операційні стратегії*, тобто стратегії для структурних підрозділів підприємства. Існує тісний взаємозв'язок між усіма рівнями: кожен з вищих рівнів утворює стратегічне середовище

для нижчого рівня й обмежує його у чомусь, і навпаки, кожен нижчий рівень помітно впливає на формування вищого рівня.

Окремої уваги заслуговує підхід І. Ансоффа до класифікації стратегій з огляду на рівень прийняття стратегічних рішень, а також матриця «продукт-ринок». В. С. Катькало зробив значний вклад у вивчення генезису поняття «стратегії» та «стратегічного управління», а також у дослідження еволюції наукової думки у сфері стратегічного менеджменту (дод. А–А.4).

Грунтуючись на відповідних джерелах [157; 158; 159; 160; 161], виокремлено такі позиції підприємств у конкурентному середовищі: лідер, претендент на лідерство (челенджер), послідовник. Ф. Котлер визначає конкурентну стратегію підприємства залежно від ролі, яку вона виконує на цільовому ринку – лідера, претендента на лідерство, послідовника [160, с. 212–225]. А. О. Длігач доповнює класифікацію Ф. Котлера, зважаючи на частку ринку, та вказує на наявність і можливість ефективного застосування ще двох варіантів конкурентної поведінки – стратегія «домінатора» та стратегія «загарбника». Під доміноматором розуміється особливий тип лідера, який є домінуючим у свідомості споживачів та має ринкову частку більшу ніж у 2 рази за частку наступного конкурента. А стратегія загарбника є прийнятною для підприємства із значними фінансовими результатами, що диверсифікує свою діяльність на ринок, новий для себе [161, с. 33–36].

Е. Райс та Дж. Траут за характером дій підприємств на ринку виділяють такі стратегії [162]: оборонний тип війни – для лідерів; наступальна – для претендента на лідерство; фалангова – для підприємства з невеликою часткою ринку; партизанська – для нішерів. Т. М. Борисова [159] підтримує цей погляд лише частково, вона виділяє оборонну та наступальну стратегії. Ж.-Ж. Ламбен [22] конкурентну поведінку підприємств поділяє на: незалежну, кооперативну, адаптивну, випереджальну та агресивну стратегії. Ю. Д. Морозов, І. В. Тараненко [141] виділяють одразу два напрямки у характері дій підприємства. Перший – тип конкурентної поведінки (реакція на умови зовнішнього оточення): конфрон-

таційна, коопераційна, адаптивна та креативна; другий – характер дій (ступінь агресивності в конкурентній боротьбі): наступальний, наступально-захисний, захисний, відхід від зіткнення (нейтралізація атаки конкурента). В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань [5] та В. А. Зінченко [9] акцентують увагу лише на двох типах конкурентної поведінки – це активна (наступальна) та пасивна (захисна).

Автор підтримує погляди В. Д. Немцова, Л. Є. Довганя [157], В. А. Зінченко [142] та доповнює виокремлені напрямки – комбінованою (або ж наступально-захисною стратегією). Вважається, що в такому аспекті захисна, наступальна та наступально-захисна стратегії можуть повною мірою охопити всі зазначені типи конкурентної поведінки підприємств та їх бачення різними науковцями.

Після проведення аналізу пріоритетних ознак стратегій, пропонуємо таку систему класифікації (рис. 1.15), де буде виокремлено існуючі класифікаційні ознаки стратегії.

Залежно від пріоритетності даних категорій науковці виділили п'ять найбільш значущих: ієрархія в системі управління, характер конкурентних переваг, стадія «життєвого циклу», характер конкурентної позиції та характер поведінки на ринку. Так само до наведених ознак були додані їх варіації або альтернативи можливих чи наявних характеристик стану об'єкта управління.

Так як першочерговим серед них є ієрархія в системі управління, то класифікаційну систему було побудовано, ґрунтуючись саме на цій ознаці. Наведена система класифікації стратегій охоплює чотири рівні управління: 1) корпоративний, 2) конкурентний, 3) функціональний, 4) операційний. Акцент робиться саме на другому рівні – конкурентному (діловому, бізнесовому). Тут визначені інші ключові ознаки (характер конкурентних переваг, стадія життєвого циклу, характер конкурентної позиції та характер поведінки на ринку) та наведений їх взаємозв'язок. Вони прямо впливають один на одного, тобто мають двосторонні взаємозв'язки, окрім єдиного напрямку. Так, стадії життєвого циклу об'єкта управління не

Готельний бізнес: стратегії розвитку

мають прямого впливу на характер конкурентних переваг, а діють опосередковано, через характер поведінки на ринку та конкурентну позицію.

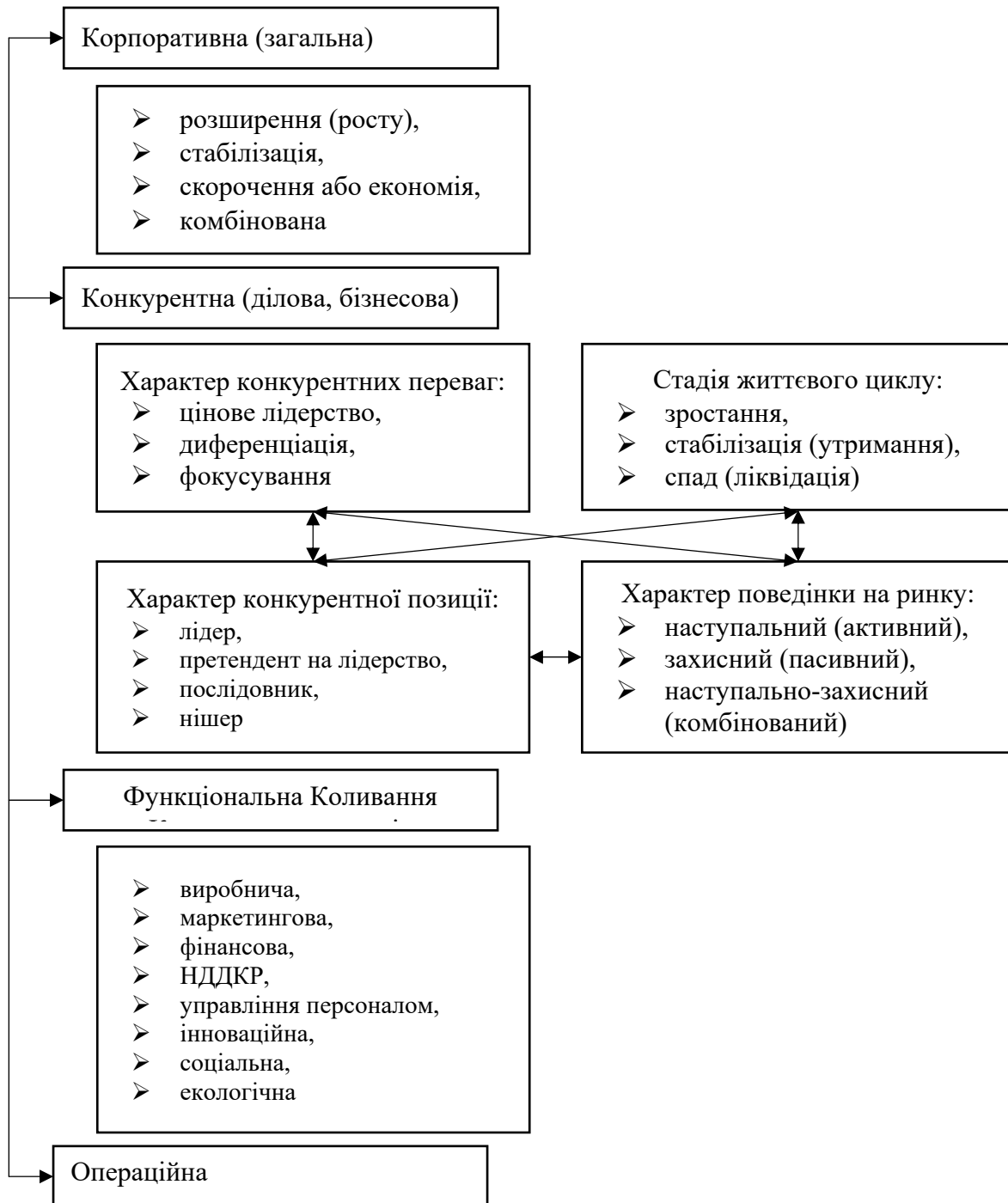


Рис. 1.15. Система класифікації стратегій

Джерело: складено і побудовано автором за даними [141, 142, 157–161].

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

В аспекті *стадій життєвого циклу* проглядається розбіжність поглядів щодо його об'єкта. Так, Б. Карлоф [164, с. 125] життєвий цикл продукції розділяє на п'ять етапів:

1) впровадження; 2) початковий ріст; 3) подальше зростання; 4) зрілість; 5) спад.

О. І. Ковтун виділяє такі стадії життєвого циклу бізнесу: 1) зростання, 2) стабілізація (утримання), 3) скорочення, 4) ліквідації [165].

На основі відповідних джерел [86; 142; 145; 150; 157; 164; 165; 166] було узагальнено та розроблено систему стадій життєвого циклу (рис. 1.16).

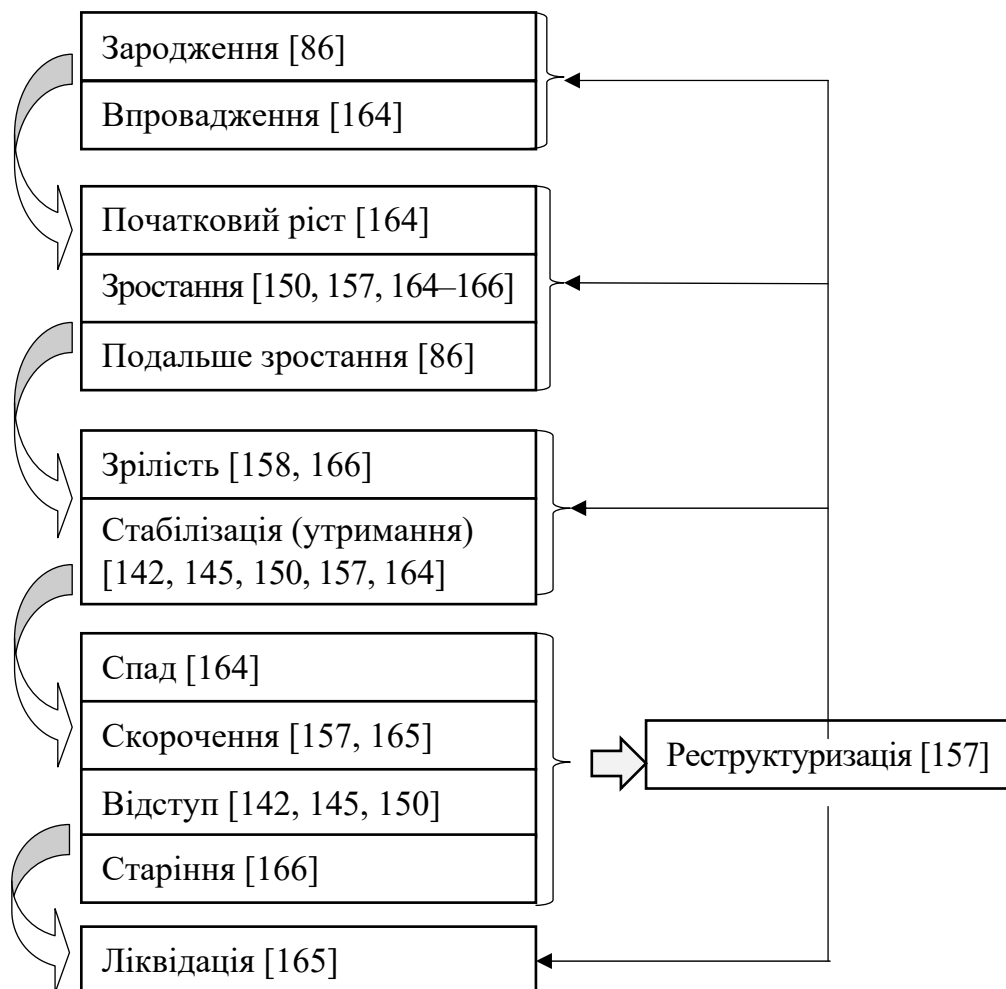


Рис. 1.16. Структурно-логічний взаємозв'язок стадій життєвого циклу об'єкта стратегічного управління

Джерело: узагальнено та розроблено за відповідними науковими працями.

Отож, об'єкт управління проходить такі *стадії життєвого циклу*: зародження або впровадження, далі настає фаза зростання, після – постає зрілість (стабілізація) та настає спад. У цьому випадку підприємства мають два шляхи вирішення проблеми: ліквідація такого проекту або його реструктуризація. У другому випадку найбільш бажаним результатом є повернення до стадії зростання, чи оптимальніше до стадії зрілості. У разі неефективної реструктуризації перед підприємством постає питання щодо його ліквідації.

Ключові ознаки конкурентного рівня управління в загальному вигляді характеризують внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, саме ґрунтуючись на них побудовані найбільш розповсюджені методи добору стратегії.

Побудована класифікаційна система є досить розгалуженою, відображає пріоритетні ознаки та їх взаємозв'язок, тобто враховує переваги існуючих систем, дозволяє уникнути протиріччя між ознаками та не є заплутаною.

В ході формулювання власної стратегії розвитку в умовах невизначеності, вітчизняні підприємства часто змушені використовувати сильно узагальнену, неповну і неточну інформацію щодо різних альтернатив і не можуть передбачити усі можливості, які відкриваються під час процесу реалізації даної стратегії, коли з'явиться точніша інформація і виникнуть нові альтернативи.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі [88, 167, 168, 132] широко висвітлено базисні (еталонні) стратегії розвитку підприємства, які ґрунтуються на чотирьох підходах до зростання і пов'язані зі зміною існуючого стану на бажаний (одного чи кількох) з п'яти елементів: 1) ринку; 2) продукту; 3) технології; 4) галузі; 5) положення фірми в середині галузі. Характеристику базових стратегій узагальнено у табл. 1.6.

Отже, кожному етапу розвитку економіки відповідає свій погляд на розуміння стратегії розвитку підприємства. Зважаючи на зміну зовнішнього середовища, поняття стратегії все більше конкретизувалося і уточнювалося. Саме зовнішнє середовище виступило каталізатором змін у розвитку теорії стратегії.

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

Таблиця 1.6

Характеристика базових стратегій розвитку

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми всередині галузі	Шляхи розвитку
I група. Стратегії концентрованого зростання					
Посилення позиції на ринку	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей покращення свого положення на ринку. Можлива горизонтальна інтеграція
Розвитку ринку	Новий	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових ринків
Розвитку продукту	Освоєний	Новий	Існуючий стан	Існуючий стан	Продуктові інновації
II група. Стратегії інтегрованого зростання					
Зворотної вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з постачальниками
Прямої вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з торговельними посередниками
III група. Стратегії диверсифікованого зростання					
Центрованої диверсифікації	Освоєний	Новий	Освоєна	Існуючий стан	Пошук нових можливостей, зокрема використання спеціалізованої системи розподілу
Горизонтальної диверсифікації	Освоєний	Новий, орієнтований на споживача основного продукту	Нова	Існуючий стан	Виробництво нового продукту з використанням нових технологій, з огляду на наявні можливості
Конгломеративної диверсифікації	Новий	Новий	Нова	Існуючий стан	Використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на новому ринку

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Закінчення табл. 1.6

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми всередині галузі	Шляхи розвитку
IV група. Стратегії скорочення					
Ліквідації	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
«Збирання врожаю»	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Скорочення затрат і повний розпродаж майна в період скорочення виробництва
Скорочення	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення затрат	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Існуючий стан	Зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових товарів та закриття неприбуткових потужностей

Джерело: опрацювання на основі [88, 167, 168, 132, 153].

Незважаючи на єдність методологічного підходу до розкриття змісту даної категорії, існують численні інтерпретації стратегії. Виникла полеміка і з приводу процесів розробки стратегії та методів її реалізації. Досить повну систематизацію цих поглядів приведено в роботі Л. П. Володимирової [169, с. 249], яка класифікувала розуміння стратегії різними авторами в такий спосіб:

- засіб досягнення кінцевого результату;
- об'єднання всіх частин організації в єдине ціле;
- охоплення всіх основних аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення сумісності всіх планів підприємства;
- план дій;
- прикриття, тобто розглядається як дії, спрямовані на перемогу в конкурентній боротьбі;
- порядок дій, тобто план може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути забезпечений в будь-якому випадку;

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

- позиція в навколишньому середовищі, що означає зв'язок зі своїм оточенням;
- перспектива, тобто бачення стану, до якого треба прагнути;
- результат аналізу сильних і слабких сторін організації роботи на підприємстві та визначення можливостей і перешкод його розвитку;
- заздалегідь підготовлена реакція підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Вченими і фахівцями неодноразово робилися спроби систематизації існуючих теорій стратегій і визначення етапів еволюції теорії стратегічного управління.

Так, В. Катькало виділяє *чотири етапи в процесі еволюції теорії стратегічного управління* [170, с. 83]:

- ✓ *перший етап* (1960 – перша половина 1970 рр.) – школа планування (А. Чандлер, І. Ансофф, К. Ендрюс);
- ✓ *другий етап* (кінець 1970 – 1980 рр.) – школа позиціонування та організаційних концепцій стратегій (М. Портер, Г. Мінцберг, Дж. Куїн);
- ✓ *третій етап* (кінець 1980–1990 рр.) – ресурсна концепція стратегічного управління (Б. Вернерфельт, Дж. Барні, С. Монтгомері, К. Прахалад, Г. Хамел);
- ✓ *четвертий етап* (перше десятиліття двадцять першого століття) – концепція динамічних здібностей фірми (Д. Тіс, Г. Пізано, К. Ейзенхардт, І. Нонака, Х. Такеучі). Ключовою ідеєю концепції динамічних здібностей є синтез еволюційної, трансакційної, ресурсної концепцій фірми і концепцій організаційного навчання, підприємництва та лідерства. Реалізація даного підходу повинна привести, на думку прихильників концепції динамічних здібностей, до формування «стратегічної теорії фірми». При цьому «суть головного методологічного зсуву в теорії стратегічного управління полягає в переході від стратегічного вибору до стратегічних змін» [170, с. 428–429].

Стратегічне управління – це сучасна концепція ведення бізнесу, яка охоплює визначення цілей та завдань, напрямів

діяльності, створює орієнтир для розміщення ресурсів та реалізації заходів для досягнення поставлених цілей.

Стратегічне управління вимагає від *підприємств* наявності певних ознак, що визначають їх як відкриту соціально-економічну та матеріально-речову систему, і які дозволяють ефективно його використовувати.

Відтак, в *стратегічному контексті підприємство* нами розглядається як структурна одиниця національної економічної ринкової системи на кшталт комерційної, підприємницької організації, яка являє собою свідоме об'єднання дій людей, що переслідують досягнення певних довготривалих комерційних цілей, які стосуються, зокрема, вибору бізнесу (а саме – напрямів бізнесу), його конфігурації й здобуття в ньому достатньо сильних ринкових позицій, що дало б змогу ефективно працювати, незважаючи на непередбачені події, сильну конкуренцію і внутрішні проблеми [113, с. 28].

Отже, підприємство є соціальним інститутом, що обирає і займається певною господарською діяльністю (бізнесом) в умовах конкуренції. У цьому випадку бізнес розглядається як конкретний вид економічної діяльності підприємства щодо виробництва конкретних послуг (товарів, інформації), що характеризують його приналежність до галузі готельного господарства з виходом на конкретний ринок, який і виступає джерелом прибутку.

Грунтуючись на сучасній парадигмі дослідження систем управління, підприємство готельного господарства в ринковій економіці ідентифікується як дифузна (відкрита) система, що самоналаштовується або самоорганізовується. Це означає неможливість її ізоляції як суб'єкта ринкової економіки від впливу зовнішнього середовища.

Самоналагоджувальна система має можливості забезпечувати стійке функціонування підприємства в умовах динамічних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі шляхом введення в систему компенсаційних факторів. У готельному підприємстві це можуть бути додатково укладені договори, рекламні акції, знижки та бонуси, кваліфікаційні

можливості персоналу, перерозподіл навантаження між підрозділами і співробітниками та ін. У такий спосіб реалізується основний принцип самоналагоджувальної системи – її адаптивність.

Готельне господарство як система, що *самоорганізується*, реагує на обурення зовнішнього середовища будь-якої сили і зберігає свою стійкість та ефективність через зміну власних властивостей і характеристик. Зміна структури управління, штатного розкладу, скорочення або збільшення кількості працюючих, введення нових додаткових послуг, зміна структури номерного фонду – ось можливі реакції готельного підприємства при зміні ринкової кон'юнктури.

Отже, підприємству готельного бізнесу як дифузійної системи (розд. 1.1, рис. 1.1) визначають та дають розвиток *зовнішні* та *внутрішні* фактори.

Зовнішні фактори – це фактори розвитку підприємства, джерела яких закладені в його зовнішньому оточенні. Власне зовнішні фактори, а саме реакція на них підприємства, надають *стратегічність* його розвитку, тобто визначають вибір бізнесу, яким підприємство буде займатися і тип його конкурентної поведінки. *Внутрішні* – це фактори розвитку, джерела яких знаходяться в самому підприємстві. Від них залежить стратегічний потенціал (можливості) розвитку підприємства.

До факторів зовнішнього середовища готельного господарства, як і будь-якого іншого виду, традиційно відносять [171, с. 53]: соціально-культурні, технологічні, економічні, природно-ресурсні, правові, політичні тощо.

З огляду на різний ступінь впливу перерахованих факторів на формування та зміну середовища функціонування готелю виділимо найбільш суттєві.

Зміна демографічної ситуації, що виражається в загальному «старінні» населення, збільшенні числа працюючих жінок, кількості самотніх людей, тенденції до пізнього укладання шлюбу та утворення сім'ї, підвищенні рівня освіти і культури, зростанні естетичних потреб і добробуту населення –

передумови, що забезпечують міграцію населення з туристичною метою, і, як наслідок, збільшують вимоги до якості готельних послуг. До позитивного впливу соціально-культурних змін також слід віднести підвищення кваліфікації персоналу готельних підприємств, розвиток професійно-кваліфікаційних структур, підвищення корпоративної культури і культури обслуговування клієнтів.

Розвиток науково-технічного прогресу дозволив скоротити час перебування в дорозі, в поїздках на тривалі відстані, забезпечити комфортне перебування мандрівників поза домом за рахунок технічного вдосконалення матеріальної бази готелю, а також забезпечити розвиток комунікативних можливостей підприємства в просуванні готельного продукту.

Економічні чинники мають значний вплив на стан зовнішнього середовища підприємства, з яких особливо слід виділити наявні доходи населення, так як саме ними визначається вибір клієнтом готелю певної цінової категорії, а також можливість подорожі в цілому.

На *розвиток туризму* і його основної складової – готельної галузі – впливає зовнішньоекономічна діяльність країни, процеси інтеграції та глобалізації у світовій економіці. Ці тенденції опосередковано сприяють зростанню ділової активності, а отже, переміщенню населення всередині країни та за її межами. Разом з тим такі явища, як економічна і політична нестабільність, інфляція, збільшення в'їзних та інших зборів значно стримують розвиток індустрії туризму та гостинності.

Більшість функціонуючих суб'єктів у ринковій економіці працюють в *конкурентному оточенні*. Це твердження повною мірою відноситься до готельної галузі, де зростання конкуренції особливо очевидне останніми роками. Цьому сприяє збільшення кількості нових підприємств готельного бізнесу, розширення діяльності готельних мереж, які є стимулом для поліпшення якості продуктів всіх суб'єктів ринку готельних послуг, а також щораз більший попит на послуги розміщення.

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

Конкурентний клімат в галузі формується внаслідок взаємодії факторів мікросередовища, серед яких виділяють діючі конкуруючі підприємства, потенційних учасників ринку, наявність субститутів, а також покупців і постачальників [172].

Отже, стратегічний аспект діяльності підприємства насамперед пов'язаний із зовнішніми факторами, які в сучасній ринковій економіці першочергово впливають на вибір бізнесу підприємства, а відтак, визначають цей вибір.

Формування нового типу структури підприємства та його управління – це перший крок у запровадженні системи ефективного стратегічного управління у вітчизняному бізнесі з урахуванням сучасних його особливостей.

За умови стабілізації національної економіки та успішності ринкових реформ, вітчизняним підприємствам, при формуванні своєї стратегії, можна запропонувати, як орієнтир, 12 головних напрямів розвитку підприємства (табл. 1.7), на яких базується формування стратегії економічного розвитку іноземних корпорацій.

Таблиця 1.7

Рекомендовані еталонні стратегії (напрями) розвитку підприємств

№ пор.	Базова стратегія (напрями) розвитку підприємств	Характерна ознака	Характеристика вартості та ризикованості	
			обсяг капітало-вкладень	ступінь фінансового ризику
1	Концентрація зусиль на поточному бізнесі	Збільшення обсягів виробництва тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг) і закріплення за собою того самого ринку збуту. Забезпечує повільні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Мінімум додаткових фінансових ресурсів	Мінімальний
2	Розширення ринку	Розширення ринку збуту тієї самої продукції (виконання робіт, надання послуг) або з невеликою модифікацією за рахунок маркетингових заходів (збільшення каналів розподілу, зміна змісту реклами і засобів сприяння продажу). Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 1.7

№ пор.	Базова стратегія (напрями) розвитку підприємств	Характерна ознака	Характеристика вартості та ризикованості	
			обсяг капітало-вкладень	ступінь фінансового ризику
3	Оновлення продукції	Суттєва модифікація продукції або створення нових моделей. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
4	Інновація	Впровадження оригінальних, новітніх ідей, створення продукції з якісно новими характеристиками. Забезпечує значне підвищення рентабельності (можливість отримання надприбутку) у разі успіху або великі збитки (імовірність банкрутства) у разі провалу	Капітало-вкладення, тривалий термін окупності	Високий
5	Горизонтальна інтеграція – стратегія поглинання конкурентів	Зростання фірми за рахунок об'єднання (або придбання) з підприємствами, що випускають таку саму (або подібну) продукцію. Забезпечує високі темпи розвитку, помірне або високе підвищення рентабельності	Помірні інвестиції	Помірний
6	Вертикальна інтеграція	Встановлення контролю (або придбання) над посередниками: між фірмою та кінцевим споживачем – прогресивна інтеграція; над посередниками (або виробниками), що постачають сировину (матеріали) – регресивна інтеграція. Забезпечує помірні темпи розвитку і підвищення рентабельності	Те саме	Те саме
7	Спільне підприємство	Об'єднання з іноземним капіталом. На основі спільного права власності дає змогу залучити на вигідних умовах необхідні ресурси (трудові, матеріальні, фінансові). Забезпечує високі темпи розвитку і підвищення рентабельності	Залежить від конкретного проекту	Залежить від конкретного проекту

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

Закінчення табл. 1.7

№ пор.	Базова стратегія (напрями) розвитку підприємств	Характерна ознака	Характеристика вартості та ризикованості	
			обсяг капіталовкладень	ступінь фінансового ризику
8	Концентрична диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок купівлі підприємств, що виробляють іншу продукцію, але з високою сумісністю з поточним бізнесом. Купівля підприємств, продукції, ринків збуту, технології яких подібні до власних, але не ідентичні	Великі інвестиції	Зменшення фінансового ризику
9	Конгломератна диверсифікація	Розширення діяльності за рахунок придбання високоприбуткових підприємств незалежно від їх діяльності. Синергійний ефект від злиття – суттєве підвищення рентабельності	Великі інвестиції	Суттєве зменшення фінансового ризику
10	Зменшення витрат	Якщо фірма переживає період зниження доходів, використовуються різноманітні заходи щодо зменшення витрат, щоб фірма змогла подолати негативні тенденції та вижити. Спостерігається зниження темпів розвитку та рентабельності	Скорочення (або заморожування) інвестицій	Зменшення ризику банкрутства
11	Частковий розпродаж	Якщо стратегія скорочення витрат не була ефективною, може бути прийняте рішення продати окремі компоненти справи, що мають високу ринкову вартість, і цим поліпшити фінансове становище фірми. Спостерігається зниження темпів розвитку і рентабельності	Часткове повернення попередніх капіталовкладень	Зменшення ризику фінансових втрат
12	Ліквідація	Продаж компанії окремими частинами за планом, щоб ліквідувати її з найменшими втратами для акціонерів. Здійснюється тоді, коли передбачається банкрутство компанії. Планова ліквідація може забезпечити вигідний продаж майна. Результат – згорання діяльності	Те саме	Зменшення ризику втрат для акціонерів

Джерело: розроблено та складено на основі [88, 167, 168, 132].

Поєднання кількох напрямів розвитку одночасно необхідне в багатопрофільних компаніях, щоб відобразити особливості видів виробничо-господарської діяльності, яку здійснюють різні підрозділи. Але навіть невеликі компанії, які мають один вид основної діяльності, часто komponують на основі базових ізольованих підходів складнішу і багатограннішу стратегію.

Дев'ять з дванадцяти можливих стратегій, наведених у таблиці, передбачають певні темпи розвитку компанії. Проте очевидно, що всі підприємства намагаються розвиватися і, якщо підсумувати всі плани зростання обсягів реалізації компаній однієї галузі, то загальна сума суттєво перевищить реальні потреби ринку. А це означає, що не всі стратегічні плани можливо виконати.

Отже, вибір шляхів розвитку є найвідповідальнішим для менеджерів підприємств.

У ході розвитку теорії стратегії вченими запропоновано ряд моделей стратегічного управління. А. Чандлер, І. Ансофф та К. Ендрюс розробили стратегічний підхід до вироблення стратегії як корпоративного планування (від англ. *Corporate planning*).

Суть зазначеного підходу полягає у визначенні логічних приписів щодо організації самого процесу формування стратегії. Цей процес представляється у вигляді лінійно-послідовної процедури прийняття рішень, коли вище керівництво включено до пошуку необхідної інформації, проводить оцінку і вибір шляхів для розвитку підприємства в майбутньому [88].

І. Ансофф в основу моделі стратегічного управління покладає рішення, які доцільно приймати при формуванні стратегії: оцінка потенціалу організації; оцінка зовнішніх можливостей та загроз; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонент-стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів.

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

Д. Томпсон вважає, що модель стратегічного управління повинна мати такий вигляд (рис. 1.17) [173]:

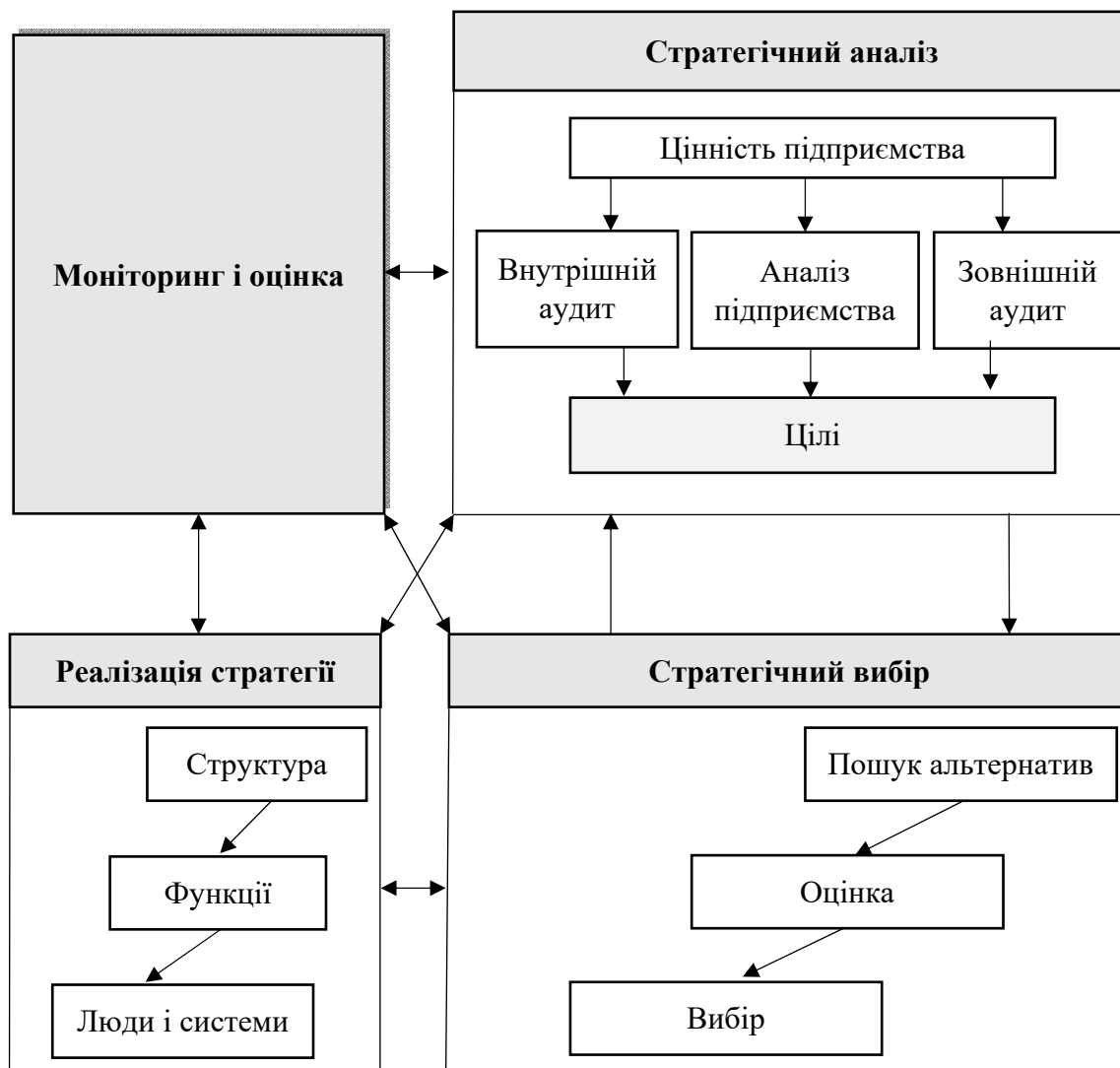


Рис. 1.17. Модель стратегічного управління Д. Томпсона

С. А. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує вже запропоновані моделі. Основними компонентами стратегічного управління, на думку вченого, є: аналіз зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної

стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок.

Модель стратегічного управління за С. А. Поповим представлена на рис. 1.18 [174, с. 11].

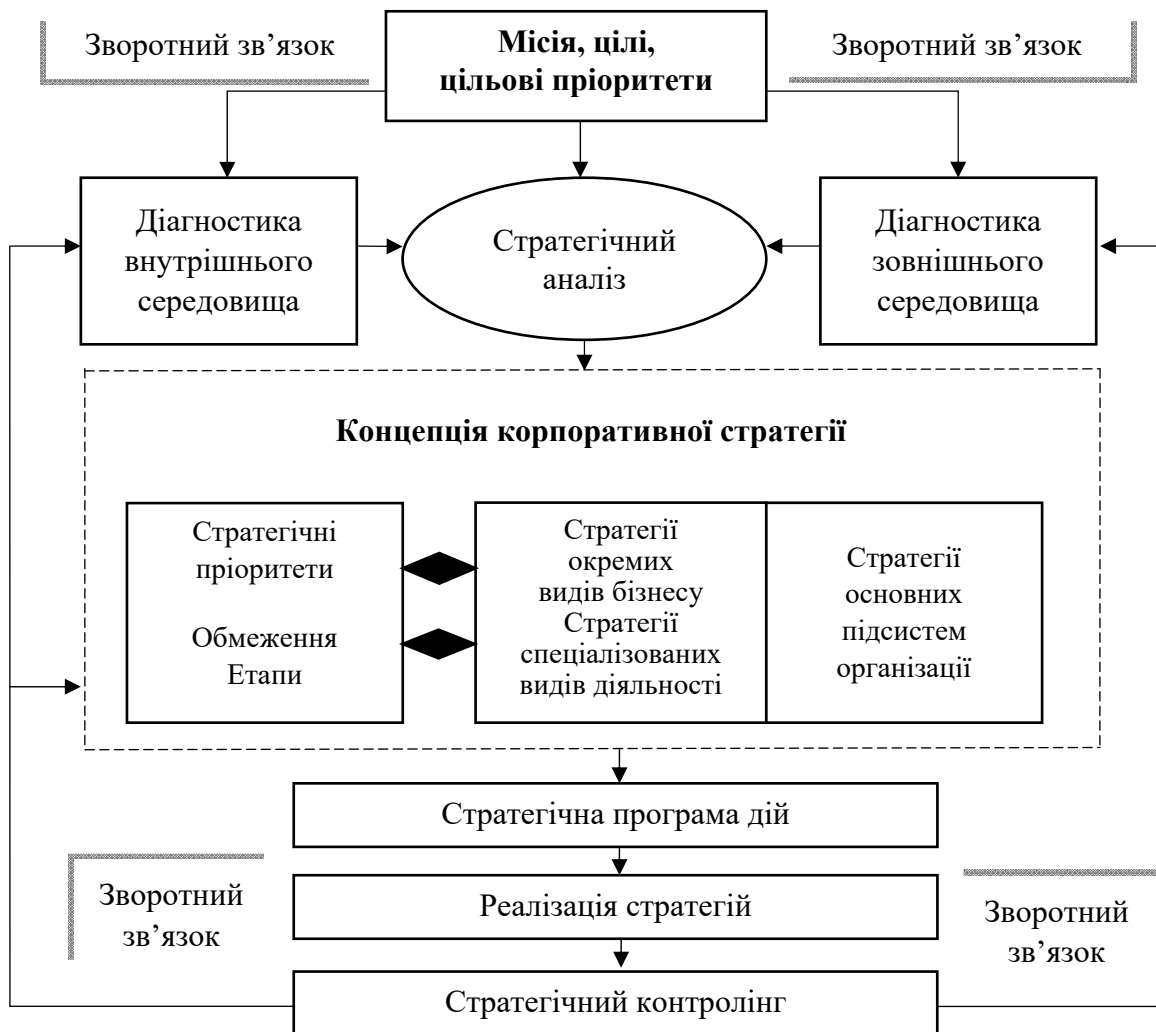


Рис. 1.18. Модель стратегічного управління за С. А. Поповим

На думку Ф. Девіда, модель стратегічного управління повинна мати такий вигляд (рис. 1.19) [173].

Що ж стосується вітчизняних авторів, то значний внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні системи стратегічного менеджменту зробили З. Шершньова та С. Оборська [175].

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

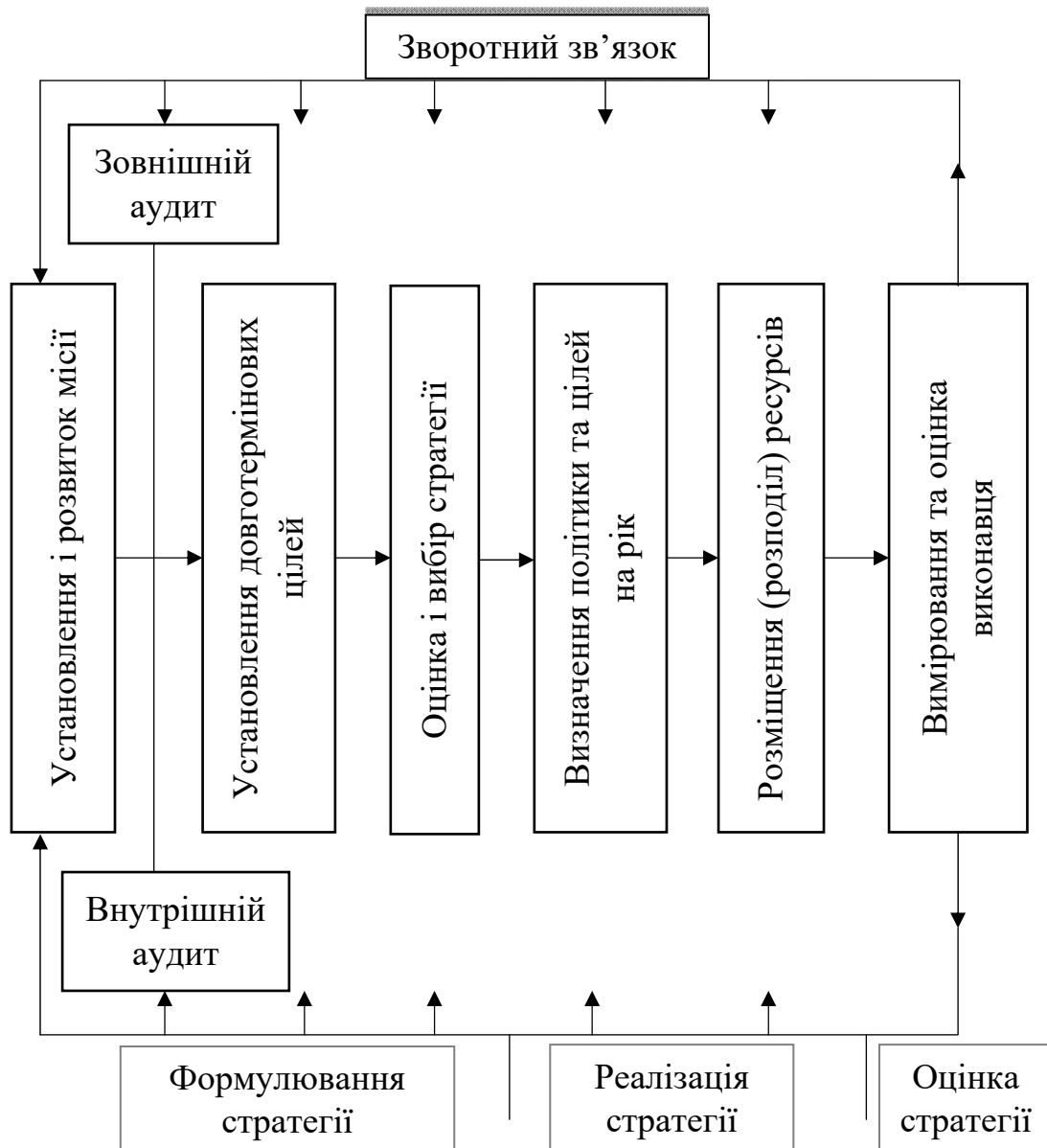


Рис. 1.19. Модель стратегічного управління Ф. Девіда

Запропонована ними концептуальна схема стратегічного управління підприємством відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу. Серед останніх виділяють такі: концепція; діагностика (сильних і слабких сторін підприємства); формування цілей підприємства; вибір стратегії; розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; стратегічний контроль.

О. С. Віханський [168, 176] пропонує розглядати модель стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання.

Отже, при формуванні стратегії в умовах високо динамічної економіки, нечіткої, неповної інформації, що швидко втрачає актуальність, повинні здійснюватися такі дії:

- моделювання майбутнього, формування цілей, їх ідентифікація, вибір цільових пріоритетів, вибір ринкових сегментів;

- аналіз конкурентного середовища: виявлення тенденцій глобального розвитку ринку і його прогноз, галузевий аналіз ринків, технологій, продуктів, ресурсів, інновацій, аналіз суміжних галузей;

- оцінка сильних сторін підприємства з позицій макроекономічних індикаторів, оцінка загроз з боку зміни зовнішнього середовища і поведінки конкурентів, динаміка параметрів внутрішнього середовища підприємства;

- формулювання корпоративної стратегії (якщо формулювання стратегічних варіантів, то вибір стратегії на базі наявних критеріїв), формування ділових стратегій (для наявних і нових продуктів);

- ідентифікація та оцінка вузлових проблем і ризиків;

- реалізація стратегії: стратегічний проект, адаптація підприємства до стратегії, впровадження стратегії, контроль і моніторинг процесу.

У науковій літературі немає чіткого визначення терміну «стратегія розвитку підприємства». Стратегічний розвиток підприємства ототожнюється і з еволюцією, і з економічним зростанням, і з процесом досягнення основної цілі організації.

В. С. Пономаренко та співавтори ототожнюють стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства [87, 92].

У Великій економічній енциклопедії зазначено, що: «Стратегія розвитку передбачає проведення диверсифікації

і реструктуризації виробництва для прискорення обертання капіталу, зменшення витрат, підвищення якості продукції і оновлення номенклатури. Важливішими її елементами є пошук нових ринкових ніш та удосконалення управління.

Стратегія розвитку властива підприємствам, які мають істотний науково-технічний потенціал, які займають вагоме місце на ринку і контролюються чітко вираженими власниками».

За словами українського вченого-економіста Л. Довганя, під стратегічним розвитком слід розуміти «...довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей...» [167, с. 24].

Якщо узагальнити всі наявні в літературі визначення поняття «*стратегія розвитку підприємства*», можна дійти висновку, що це інтегроване поняття, що комбінує стратегічні напрямки розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, і являє собою встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують впевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.

Отже, *стратегічний розвиток підприємства* – складне багатопланове й багатоаспектне явище. При побудові механізмів стратегічного розвитку може використовуватися весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку. Модель стратегічного управління розвитком підприємства представлена на рис. 1.20.

Стратегічний розвиток підприємства найбільшою мірою відповідає наповненню стратегії розвитку, оскільки дозволяє отримати уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення накреслених стратегічних цілей.

Стратегічне управління розвитком підприємства – це синтез понять стратегічне управління та стратегічний розвиток підприємства, управління розвитком підприємства.

Готельний бізнес: стратегії розвитку



Рис. 1.20. Модель стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: побудовано на основі [178, с. 99–103].

Розділ 1. Концептуальні засади стратегічного розвитку підприємства

За визначенням О. С. Виханського, «...*стратегічне управління* – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довготерміновій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей...» [168, с. 13].

Отож, процес стратегічного управління розвитком підприємства ґрунтується на прийнятті комплексу управлінських рішень стосовно деталізації заходів у складі загального напрямку розвитку та координації цих процесів. Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрями та способи руху до цілей. Але навіть, якщо створити комплекс необхідних умов для її реалізації з часом можуть виникати певні труднощі та проблеми, які є наслідком впливу кризоутворюючих протиріч.

У вітчизняній практиці стратегічний підхід до управління підприємствами готельного господарства використовується обмежено. Головною причиною такого становища є недостатня методична та практична розробленість для умов ринкової економіки таких важливих аспектів стратегічного управління, як побудова моделі формування стратегії розвитку організацій готельних комплексів, економічна діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища їх функціонування, методичні підходи до вибору й обґрунтування стратегічних альтернатив, а також розробка комплексу стратегічних заходів.

Враховуючи специфіку розвитку підприємств готельного господарства як соціально орієнтованих господарюючих суб'єктів в ринкових умовах, необхідно розмежувати поняття «стратегія» і «стратегічне управління». На думку автора, *стратегічне управління* – це таке управління, яке обумовлює створення оптимальних умов для розвитку готельного комплексу великого міста з погляду його регіональних особли-

востей і конкурентних переваг в конкурентному середовищі. *Процес стратегічного управління складається з чотирьох основних елементів:* 1) вивчення навколишнього середовища, 2) формулювання стратегії, 3) реалізація стратегії, 4) оцінка і контроль [179].

Вища ланка управління вивчає зовнішнє середовище для виявлення можливостей і загроз, а також внутрішнє середовище для виявлення існуючих і потенційних сильних і слабких сторін.

Перший крок у формулюванні стратегії – це твердження місії, провідне до визначення цілей, стратегій та політики. Розроблені стратегії та політика реалізуються через прогнози, програми, бюджети і процедури. На закінчення проводиться оцінка виконання стратегії і через ланцюжок зворотного зв'язку інформація повертається в систему так, щоб адекватний контроль над організаційними діями забезпечив проведення своєчасних коригувальних впливів.

На рис. 1.21 приведена структурна схема моделі стратегічного управління підприємством готельного бізнесу.

Успішність стратегічного процесу безпосередньо залежить від взаємодії між рівнями організаційної ієрархії і послідовністю здійснюваних кроків. Готельне господарство – це економічна система, параметри якої піддаються регулюванню та оптимізації. Система, що розвивається (РС) більш стійка, ніж функціонуюча-постійна система (ФПС), так як має дуже складну мережу відносин, які відповідають принципу дивергенції, і навіть у разі провалу одних з ланок складної мережі РС продовжує функціонувати, не втрачаючи стійкості.

Але така система завжди є витратною, це головна умова її існування. Постійно функціонуюча система має певну структуру, що складається з супідрядних ланок. Вона функціонує в оптимальному витратному режимі, її ефективність є головною умовою існування. Якщо постійно функціонуюча система з будь-яких причин є неефективною, вона зупиняється, регресує і дуже швидко руйнується.

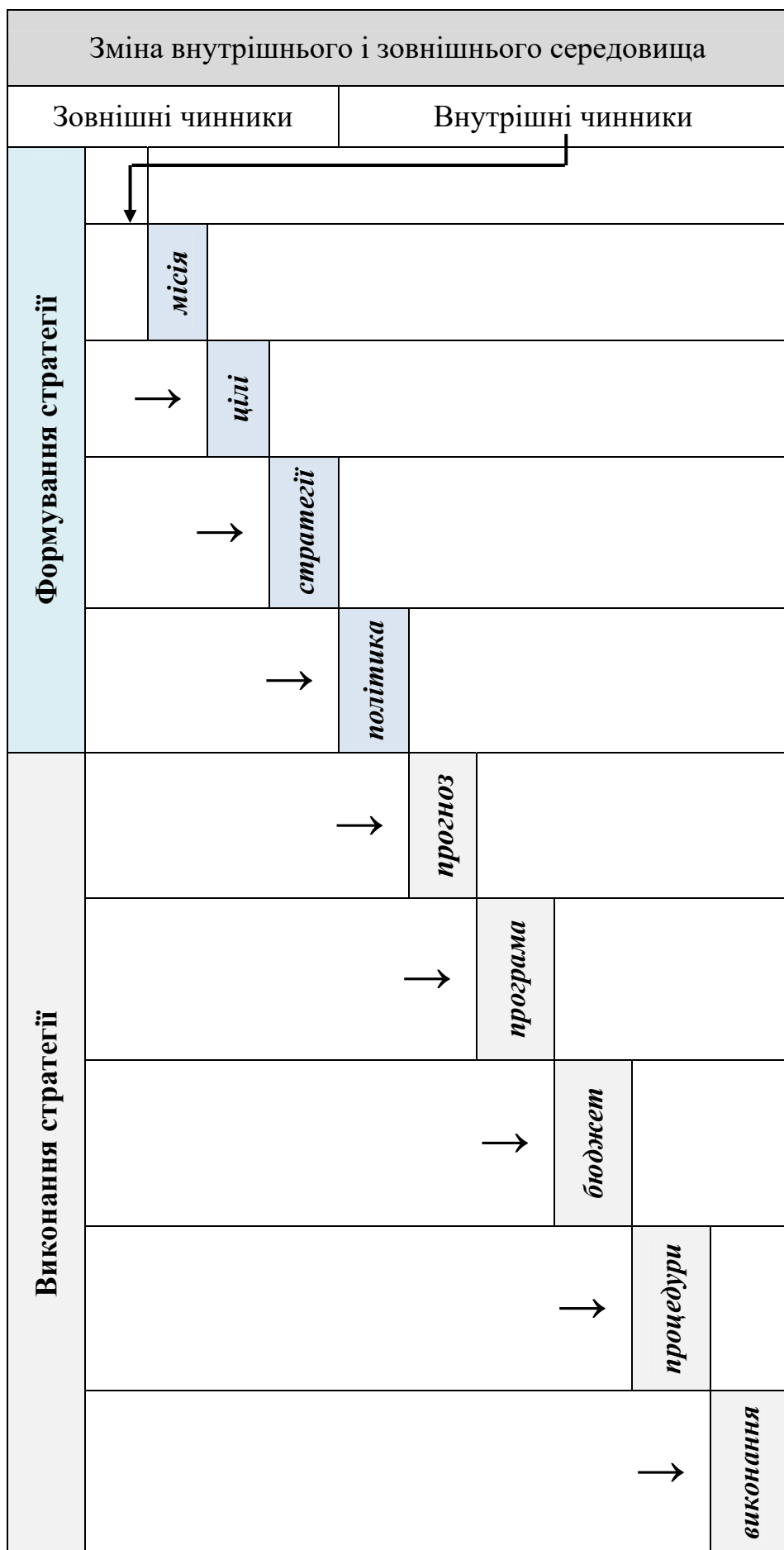


Рис. 1.21. Структурна схема моделі стратегічного управління підприємством готельного бізнесу

Джерело: розроблено і побудовано автором на основі [179; 180, с. 56–58].

У готельному господарстві на сучасному етапі відбувається дивергентний процес, тобто формується стійка система або сукупність різних ланок відповідних одна одній. Найчастіше ми копіюємо західний досвід, але необхідно враховувати, що система має складний, багатоликий відтінок у просторі.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру.

Отже, стратегія управління підприємствами готельного господарства – це комплексна система управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку підприємств, форм і способів їх діяльності в умовах сучасного навколишнього середовища, та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей [177].

Особливості розробки стратегії управління підприємствами готельного господарства пов'язані з урахуванням таких положень:

1. Підприємства готельного господарства є складними соціально-економічними системами, які характеризуються низкою особливостей:

- задоволення якісними основними і додатковими послугами внутрішніх і міжнародних споживачів;
- наявність певних ресурсів та їх перетворення в основні та додаткові послуги;
- порівняння витрат на виробництво і використання основних і додаткових послуг із результатами діяльності;
- складність внутрішнього середовища (велика кількість елементів, наявність взаємозв'язків та ін.);
- багатокритерійність завдань управління;
- велика динамічність процесів;
- неможливість формалізації багатьох завдань управління;
- обов'язковість розвитку та змінність критеріїв розвитку.

2. Підприємства – це відкриті (дифузні) системи, які є досить чутливими до дії факторів зовнішнього середовища. Тому ефективність їх функціонування значною мірою визначатиметься швидким реагуванням на зміни зовнішнього середовища.

3. Стратегії, які використовують підприємства готельного господарства, здебільшого є нетрадиційними, тому немає універсальних рішень. Відсутні також і «стандартні» набори правил та порядок вирішень стратегічних завдань.

Таким чином, *стратегія для підприємства* фактично виступає інтегральним підходом до організації його діяльності та розвитку на перспективу на основі поєднання ресурсів і потенціалу, навичок підприємства, з одного боку, і можливостей та загроз (ризиків), що існують в навколишньому оточенні і діятимуть в майбутньому, з іншого, при яких підприємство сподівається досягти своєї основної мети. Це засіб для формування альтернативної стратегічної поведінки, яка зрештою і дозволяє забезпечити адаптацію підприємства до вимог зовнішнього середовища. Тому ефективність вирішення проблем, пов'язаних з забезпеченням ефективного існування підприємства в перспективі, залежить насамперед від ступеня освоєння методології та методів формування стратегії.

Отже, *стратегічний контекст підприємства* визначається його можливостями сприймати зміни в середовищі та ефективно реагувати на них в ході реалізації довгострокових глобальних цілей за допомогою альтернативних стратегічних рішень щодо того, як розвивати бізнес загалом і окремі його напрямки, як протидіяти конкурентам, яке місце зайняти на ринку тощо.

В стратегічному контексті управління підприємством стосується (охоплює) визначення напрямів діяльності (бізнесу) підприємства та довгострокових цілей їх розвитку й управління досягненням цих цілей на основі складання і реалізації загального плану (сценарію, моделі) альтернативної поведінки, який відображає можливу реакцію підприємства на

зовнішні фактори і суть якого – забезпечення ефективної адаптації до можливих змін зовнішнього оточення з позицій конкуренції. Цей *план (сценарій)* фактично оцінює і визначає результати, яких можна досягти, змінивши конкурентну стратегію [165, с. 30].

Отже, можна зробити висновок, що підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно як у своєму бізнесі, так і в ринковому динамічно-конкурентному середовищі, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети. Тому запровадження системи стратегічного управління в Україні є об'єктивно необхідним процесом у сфері організації управління бізнесом, який підвищує готовність підприємницьких організацій адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому, узгодженому вирішенню як поточних, так і стратегічних проблем.

Розділ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Методологія стратегічного аналізу

Становлення і розвиток концепції стратегічного управління сприяли формуванню і визнанню одного з основних інструментів цієї системи – стратегічного аналізу.

Акцентуючи увагу на розкритті сутності стратегічного аналізу, доводиться констатувати дискусійний характер цієї категорії, так як існує декілька наукових позицій щодо його змісту.

І. Ансофф, аналізуючи основні концепції стратегічного планування з погляду стратегічної поведінки в важких і нестабільних умовах зовнішнього середовища, пов'язує стратегічний аналіз з формулюванням стратегії: «Тому має сенс починати стратегічний аналіз з переоцінки і переформулювання стратегій ...», «логіка і техніка стратегічного аналізу (те, що називають формулюванням стратегії)» [117, с. 363].

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд досить широко розглядають поняття «стратегічний аналіз», включно з аналізом і макро-, і мікросередовища компанії [10, с. 77], що призводить до правильного стратегічного вибору, надаючи обґрунтовані альтернативи і ключові критерії вибору [10, с. 108].

Фред Р. Девід, розробляючи модель стратегічного управління компанією, виділив на стадії розробки стратегії такі аналітичні процедури, як зовнішній і внутрішній аудит, мета яких – визначити бажані параметри компанії та стратегії її розвитку [181, с. 10].

Як зазначає В. А. Винокуров [182], стратегічний аналіз – спосіб реалізації системного і ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

управління. Завдання стратегічного аналізу полягає в змістовному і формальному описі об'єкта дослідження, виявленні особливостей, закономірностей і тенденцій розвитку, визначенні способів управління цим об'єктом [182].

«Стратегічний аналіз – це засіб перетворення бази даних, отриманої внаслідок аналізу середовища, в стратегічний план організації», – зазначає М. М. Олексієва [183, с. 91] і далі [183, с. 91–92]: «Стратегічний аналіз може бути розділений на два основних етапи: 1) порівняння намічених фірмою орієнтирів і реальних можливостей пропонуваного середовищем, аналіз розриву між ними; 2) аналіз можливих варіантів майбутнього фірми, визначення стратегічних альтернатив».

Д. Хасбі бачить аналіз в системі стратегічного управління в якості оцінки та контролю за реалізацією стратегічного плану. При цьому він відзначає, що цей процес повинен бути безперервним і починатися з «стратегії розробки стратегії» [184, с. 26]. По суті, автор веде мову про необхідність здійснювати стратегічний аналіз паралельно розвитку процесів стратегічного планування.

Д. Хассі стверджує, що стратегічний аналіз є одним з основних елементів, без якого організація не в змозі досягти тривалого стратегічного успіху. Тут же наведено алгоритм аналітичної роботи: формулювання проблеми, оцінка стратегічних альтернатив, розробка механізму втілення стратегії в життя, переосмислення альтернатив з урахуванням отриманого результату [185, с. 26].

Так, деякі фахівці зі стратегічного управління, розглядаючи стратегічний аналіз як окремий елемент стратегічного управління, ототожнюють його зі SWOT-аналізом [182, 186, 187, 188].

Інші автори [183, 189, 190], відокремлюючи стратегічний аналіз як вид, не окреслюють його особливостей і призначення в системі стратегічного управління, схематично зображуючи його місце та роль як аналітичної основи стратегічного планування. На думку авторів [191, с. 106–115],

стратегічний аналіз включає в себе ретроспективний аналіз і дослідницький прогноз зовнішнього середовища; аналіз стратегічних альтернатив; нормативне прогнозування розвитку; аналіз варіантів прогнозу. З ланцюжка аналітичних дій, як зазначають автори книги [192], випливає, що внаслідок стратегічного аналізу складається комплексний прогноз розвитку підприємства, який вже є основою стратегічного планування.

Найбільш правомірним щодо визначення суті стратегічного аналізу, на нашу думку, є підхід Ю. Б. Іванова [193], який ґрунтується на передбачуваній оцінці стратегічних умов ринку, стратегічного потенціалу та стратегічної позиції підприємства.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити такі висновки.

Стратегічний аналіз являє собою дослідження стану підприємства та включає в себе аналіз зовнішнього оточення і внутрішнього потенціалу. *Основне завдання стратегічного аналізу* – оцінка ключових впливів на сьогодення і майбутнє становище підприємства.

Стратегічний аналіз дає можливість виявити:

- Які в дійсності стратегічні можливості підприємства?
- Яка стратегія найкраща?

Дослідження проводяться за двома основними напрямками (рис. 2.1):

- вивчається ситуація та умови конкуренції в галузі, де функціонує підприємство;
- вивчається ситуація всередині самого підприємства.

Перший напрям відноситься до макросередовища підприємства, а другий – до його мікросередовища.

Макросередовище розглядається як складна багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом власних (специфічних) та інших факторів (за силою та напрямком), які впливають на діяльність підприємства. Макросередовище складається із елементів, які прямо не пов'язані із підприємством, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу



Рис. 2.1. Зв'язок між аналізом середовища та його висновками

Джерело: побудовано за даними [194, с. 8].

Серед факторів макросередовища, які мають вплив на діяльність підприємства, слід вказати:

✓ *економічні* – тенденції розвитку населення, рівень безробіття, загальне становище та рівень насиченості ринків збуту, рівень цін на сировину, енергоносії, інфляція та ін.;

✓ *технологічні*, що зумовлюють зміни в процесах виробництва продукції, способах використання цієї продукції споживачами тощо;

✓ *політичні* – стабільність державної влади, ступінь державного контролю та втручання в економіку тощо;

✓ *соціально-культурні* – потреба участі робітників в управлінні, їх соціальні потреби, вимоги до організації праці, гуманізація робочих місць тощо.

Ця група факторів, по-перше, визначає загальні умови підприємницької діяльності, по-друге, впливає на фактори мікросередовища, а через них (опосередковано) – на розвиток підприємства.

Мікросередовище формується під впливом учасників ринку, які безпосередньо контактують з підприємством і впливають на нього. Це насамперед споживачі, постачальники, конкуренти, посередники, кредитори, компаньйони та ін. *Внутрішнє середовище підприємства* – це сукупність

факторів підприємства, які визначають процеси його діяльності та які підприємство має змогу коригувати. Воно містить такі основні елементи: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організацію. Внутрішнє середовище виступає, з одного боку, джерелом життєвої сили підприємства, а з іншого – джерелом різних проблем (у разі, якщо підприємству не вдається забезпечити задані напрямки функціонування). *Зовнішнє середовище* постачає підприємству необхідні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, споживає його готову продукцію, роботи та послуги. Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує тим самим можливість свого виживання.

Під час стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища досліджуються такі ключові питання (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Ключові питання стратегічного аналізу макро- і мікросередовища підприємства

Джерело: побудовано автором за даними [194, с. 9].

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

1. Досліджувати зазначені питання слід комплексно, забезпечуючи логічний перехід від аналізу до розробки альтернативних стратегій та визначення серед них найбільш оптимальної. Така стратегія повною мірою має відповідати ринковій ситуації, створювати конкурентні переваги та спрямовуватись на покращення показників розвитку підприємства.

2. Стратегічний аналіз є аналітичною основою всіх інших функцій процесу стратегічного управління. Інтеграція результатів стратегічного аналізу відбувається на стадії стратегічного планування, тобто в рамках даної функції стратегічного управління відбувається трансформація інформації, отриманої в ході стратегічного аналізу, в стратегічний план, що, зі свого боку, передбачає одночасне і взаємозалежне протікання процесів стратегічного аналізу і стратегічного планування.

3. Здійснення стратегічного аналізу створює основу побудови стратегічного управління на підприємстві. Це виражається в:

- практичному обґрунтуванні реальності цілей підприємства;
- забезпеченні відповідності обраної стратегії цілям організації;
- аналітичній підтримці процесу розробки, формулювання і вибору стратегії;
- оцінці вихідного стану підприємства;
- прогнозуванню майбутнього стану зовнішнього середовища і положення підприємства в ній.

4. Стратегічний аналіз є дієвим інструментом постійного контролю за ходом виконання обраної стратегії і підтримки процесу розробки нових стратегій, найбільшою мірою відповідних умов навколишнього середовища.

Значення здійснення стратегічного аналізу таке, що він стає інструментом перетворення підприємства в організацію, що навчається. У процесі стратегічного аналізу відбувається накопичення стратегічної інформації, яка використовується для прогнозування і оцінки тенденцій зовнішніх чинників, стратегічного потенціалу підприємства та конкуренто-

спроможності; менеджери накопичують досвід роботи з інформацією стратегічного характеру, що також є одним з джерел накопичення досвіду і навчання в реальному часі.

У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив, і вибору оптимальної стратегії. Схематично цей процес зображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Стратегічний аналіз як інструмент вибору підприємством стратегії

Джерело: побудовано автором за даними [194, с. 10].

Менеджери підприємства повинні мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію розвитку підприємства націлену на посилення його позиції на ринку.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

В процесі стратегічного управління ніщо не є закінченим і всі попередні дії коригуються залежно від трансформації навколишнього середовища, або появи нових можливостей, здатних поліпшити стратегію.

Стратегічне управління – процес, який перебуває в постійному русі. Зміни обставин як всередині підприємства, так і поза ним, або всі разом потребують відповідних коригувань стратегії. Тому процес стратегічного управління є замкнутим циклом (рис. 2.4).



Рис.2.4. Стратегічний аналіз у виробленні завдань стратегічного управління

Джерело: побудовано автором за даними [194, с.14]

План управління підприємством охоплює всі його головні функції та підрозділи: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, наукові дослідження і розробки. Для кожного підрозділу підприємства, кожній функції визначається певна роль у цій стратегії. Зробити стратегічний вибір за даними стратегічного аналізу – означає пов’язати бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями, з огляду на дані щодо всього підприємства. В цій єдності дій та підходів і полягає поточна стратегія підприємства.

Вищевикладене дає можливість сформулювати визначення стратегічного аналізу. **Стратегічний аналіз** являє собою процес комплексного дослідження впливу чинників зовнішнього оточення і факторів внутрішнього середовища на поточну конкурентну позицію підприємства на ринку та виявлення умов і можливостей його подальшого успішного розвитку в умовах ринкового господарювання.

На думку французьких дослідників [195], предметом стратегічного аналізу є стратегічні компетенції підприємства, які відносяться до всієї сукупності його продуктів та послуг і потребують особливого підходу зі сторони управління.

Ґрунтуючись на викладених теоретичних положеннях щодо стратегічного аналізу, пропонуємо структурно-логічну схему його здійснення (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Структурно-логічна схема стратегічного аналізу

Джерело: побудовано автором за даними [195].

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Серед дослідників існують різні погляди на процес здійснення стратегічного аналізу. Згідно з першим поглядом виділяють два етапи стратегічного аналізу. Так, за твердженням французьких вчених [195], на першому етапі стратегічного аналізу здійснюється ідентифікація «організаційних компетенцій» з метою виявлення стратегічних компетенцій, а на другому – визначаються перспективні сфери діяльності для їх освоєння підприємством за допомогою наявного портфеля стратегічних компетенцій.

Згідно з другим поглядом, який поділяє П. Л. Гордієнко [196], стратегічний аналіз пропонується здійснювати в п'ять етапів, починаючи з виявлення місії та цілей підприємства (два етапи) і завершуючи вивченням середовища підприємства (три етапи). Зауважимо, що формулювання місії і встановлення цілей підприємства є окремим етапом «цілеутворення» процесу стратегічного планування. Інші три етапи стратегічного аналізу, на нашу думку, складають зміст стратегічного аналізу, а саме аналіз внутрішнього середовища (оцінка стратегічного клімату або умов), оцінка стратегічної позиції та оцінка конкурентних переваг підприємства [197].

О. М. Скибицький та В. В. Пастухова [174] здійснили спробу групування інструментарію за етапами стратегічного аналізу:

1) ідентифікація стратегічного потенціалу (метод порівнянь, дискрептивний аналіз);

2) оцінювання привабливості ринку (концепція стратегічних зон господарювання, екстраполяція, експертні оцінки, моделювання);

3) оцінювання стратегічної позиції (статистичний аналіз та матриця McKinsey);

4) аналіз місії і цілей (метод побудови «дерева цілей», модель системи управління підприємством);

5) аналіз внутрішнього середовища (метод життєвого циклу товару, життєвого циклу підприємства, графік Портера «рентабельність/частка ринку», крива досвіду та ін.);

6) аналіз зовнішнього середовища (концепція Портера «5 конкурентних сил», PEST-аналіз тощо).

Однак, О. М. Скибицький та В. В. Пастухова виділяють інші етапи стратегічного аналізу, які суттєво різняться за своїм змістом. І. С. Левик [198] пропонує проводити стратегічний аналіз у три основні етапи з виділенням відповідних інструментів стратегічного аналізу:

1) аналіз місії та цілей (рекомендовані інструменти: метод дезагрегації цілей та метод забезпечення необхідних умов);

2) аналіз потенціалу підприємства, його зовнішнього середовища та їх взаємодії (рекомендовані інструменти: модель BCG, матриця GE/McKinsey, модель Shell/DPM, матриця PIMS, модель 5-ти конкурентних сил Портера, модель GAP, матриця ADL, модель Хофера-Шендлера, метод SPACE, SWOT-аналіз, концепція BSC Нортон і Каплана, PEST-аналіз);

3) аналіз стратегічного портфелю та стратегії (стратегічних рішень) (рекомендовані інструменти: модель BCG, матриця GE/McKinsey, модель Shell/DPM, матриця PIMS, матриця ADL, модель Хофера-Шендлера, метод SPACE, SWOT-аналіз, концепція BSC Нортон і Каплана, матриця Ансоффа «продукт-ринок»).

І. Т. Райковська [199] виділяє такі етапи стратегічного аналізу:

1. Аналіз майнового та фінансового потенціалу суб'єкта господарювання;

2. Визначення ринкової позиції суб'єкта господарювання (опис ринкової ситуації, виявлення тенденцій ринку, визначення напрямів і особливостей розвитку підприємства);

3. Аналітична оцінка та діагностика стратегічної позиції суб'єкта господарювання (аналіз внутрішнього середовища – інструменти: модель життєвого циклу товару, модель життєвого циклу технології, модель життєвого циклу організації, модель життєвого циклу галузі, схема бізнес-процесів продуктів, виділення стратегічних господарських центрів; аналіз зовнішнього середовища та аналіз середовища загалом – інструменти: матриця конкуренції М. Портера, матриця розвитку товару/ринку І. Ансоффа, матриця росту/частки ринку (Бостонської консалтингової групи), модель привабливості/конкурентоспроможності (матриця GE/McKinsey), комплексний

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

аналіз PIMS, матриця «спрямованої політики» (модель «Shell» – DMP), тримірна схема Абеля, SWOT-аналіз);

4. Використання результатів стратегічного аналізу для розробки та обґрунтування стратегії розвитку суб'єкта господарювання (визначення сфери діяльності та формулювання її стратегічних напрямів, постановка стратегічних цілей та завдань їх досягнення, формулювання стратегії для досягнення визначених цілей і результатів діяльності, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності та зміна стратегічного плану або методів його реалізації).

К. І. Редченко [200], П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна [197] виділяли серед інструментів стратегічного аналізу загальнонаукові та прикладні прийоми стратегічного аналізу. За об'єктом дослідження вони виділили 7 груп прикладних методів та моделей, які використовуються для аналізу макрооточення та безпосереднього оточення, аналізу організації та продукту, стратегічного фінансового аналізу та інвестиційного, аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень.

Враховуючи, що в основі стратегічного аналізу лежить вивчення макро-, мікрооточення та внутрішнього середовища підприємства, вважаємо за доцільне визначити конкретні методичні прийоми, які використовуються при дослідженні кожного з цих напрямків (рис. 2.6).

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюються планування стратегії, оцінка стратегічних альтернатив та прийняття рішень, що також передбачає використання певних методичних прийомів стратегічного аналізу.

Так, на етапі планування стратегії найдоцільнішим є застосування методів варіантного аналізу, методів творчого мислення і експертних оцінок, методів формування господарського портфеля. У процесі аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень використовують методи імітаційного моделювання, теорію ігор, теорію масового обслуговування, методи сіткового аналізу, методи експертних оцінок, методи функціонально-вартісного аналізу.

Готельний бізнес: стратегії розвитку



Рис. 2.6. Методологія стратегічного аналізу

Джерело: побудовано і складено на основі [201].

Водночас сукупність способів та прийомів аналізу має забезпечити реалізацію п'яти узагальнених елементів методу аналізу: 1) виявлення та побудова взаємозв'язку складових явища, що досліджується; 2) розчленування або деталізація; 3) порівняння; 4) визначення величини впливу факторів; 5) узагальнення (синтез).

Усі вищезазначені елементи методу стратегічного аналізу є взаємопов'язаними: без визначення взаємозв'язку скла-

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

дових досліджуваного явища неможливе його розчленування; без розчленування неможливе їх порівняння; визначення величини впливу факторів можливе тільки з урахуванням їх взаємозв'язку, розчленування і порівняння; за результатами визначених елементів проводиться узагальнення. Застосування кожного елемента методу стратегічного аналізу досягається сукупністю певних технічних прийомів і способів.

Отже, на підставі проведеного аналізу наукових підходів зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як К. Боумена [202], Б. Карлоффа [164], А. Р. Стерлина, І. В. Туліна [203], І. Ансоффа [204], В. Д. Маркової [187], М. Портера [135; 205; 206], А. А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда [207; 208] та ін., зроблена спроба систематизувати методи стратегічного аналізу і згрупувати їх в три етапи.

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що доцільно здійснювати стратегічний аналіз у послідовності, представленій на рис. 2.7 [198, 199, 200], з використанням відповідних інструментіву такі етапи:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Цей етап передбачає аналіз зовнішнього середовища як непрямого, так і прямого впливу на підприємство, й дає змогу визначити певні можливості та загрози для підприємства з даного середовища, а також на основі аналізу внутрішнього середовища виявити сильні та слабкі сторони його діяльності.

Для виявлення основних факторів зовнішнього середовища і можливих тенденцій їх зміни варто використовувати такі методи, як: PEST-аналіз, модель 5-ти конкурентних сил Портера, методика А. Томпсона та Дж. Стрікланда, методи оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами та рівня інтенсивності конкуренції, багатокритеріальний метод оцінки привабливості ринку І. Ансоффа.

Щодо аналізу внутрішнього середовища, то на сьогодні немає єдиного підходу до визначення його факторів, які б повною мірою дали можливість оцінити сильні та слабкі сторони підприємства.

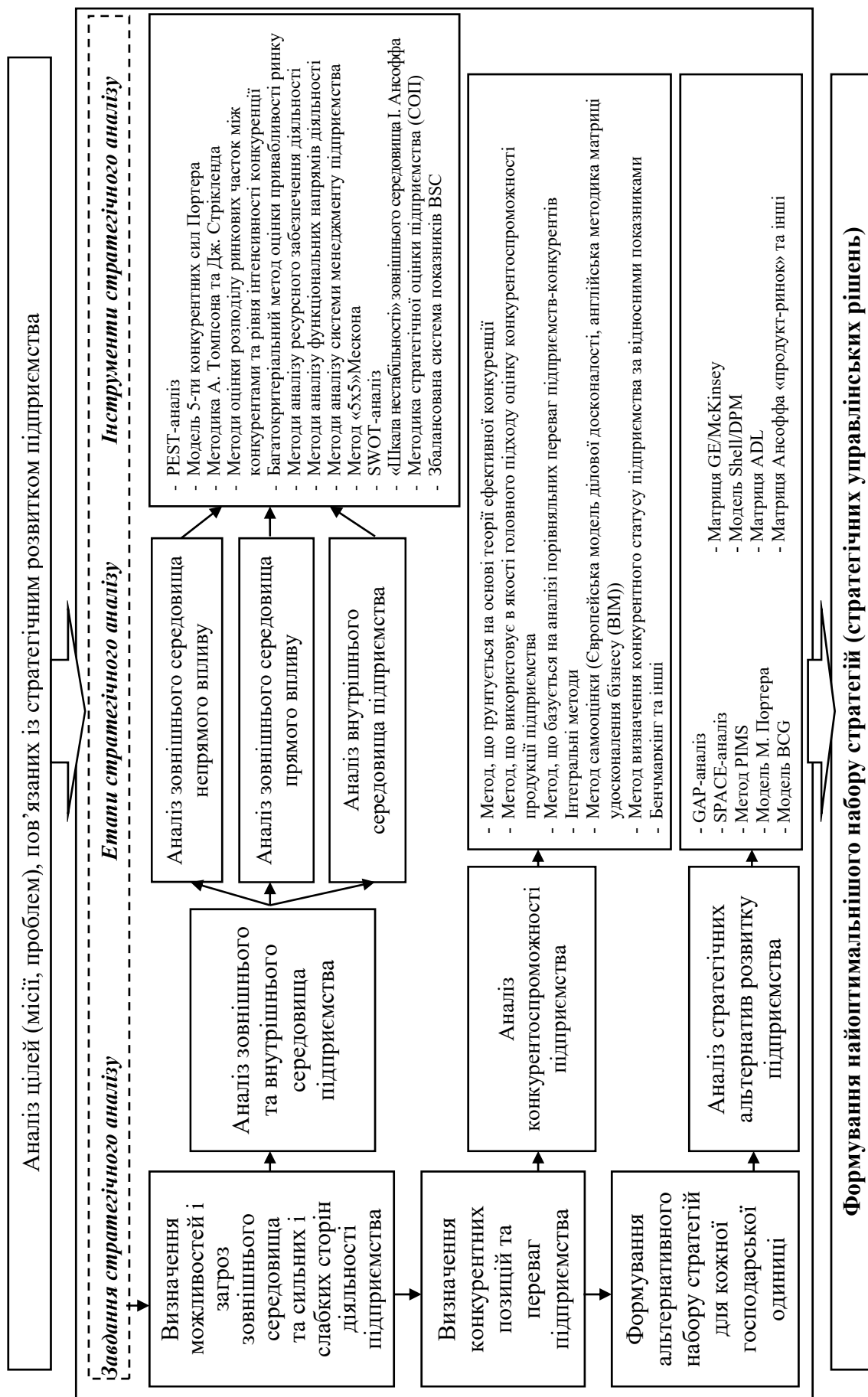


Рис. 2.7. Етапи та інструменти стратегічного аналізу

Внутрішнє середовище підприємства варто аналізувати комплексно, використовуючи всі можливі інструменти для дослідження ресурсної складової підприємства (людських, основних засобів, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів), функціональних напрямів діяльності підприємства (маркетингову, виробничу, логістичну, фінансову, інвестиційну, інноваційну та зовнішньоекономічну діяльність), управлінської системи (життєвого циклу підприємства, управлінського потенціалу, реалізації загальних функцій та методів менеджменту, організаційної культури, стилів керівництва, ефективності системи менеджменту та ін.). Крім того, існують певні інструменти, які варто використовувати для аналізу середовища в цілому. До популярних способів оцінки середовища належить метод А. Мескона «5 x 5», «Шкала нестабільності» зовнішнього середовища І. Ансоффа та SWOT-аналіз [200].

Серед найпростіших інструментів стратегічного планування й аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, які найкраще адаптовані для потреб підприємств середнього та малого бізнесу, можна віднести методику стратегічної оцінки підприємства (СОП).

Моделі BSC, ASC, BEM і піраміда результативності Мак Нейра дозволяють розпізнати причини (фактори), що вплинули на зміну становища підприємства в кращий чи гірший бік.

Тобто, системи стратегічного вимірювання потрібно розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації цілей і завдань, визначених вищим керівництвом і закладених у стратегічних планах [200].

2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі здійснюється оцінка конкурентних позицій підприємства з метою визначення його конкурентних переваг. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні,

матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить численними. Вони поділяються на: комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства; специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності (виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо).

Останніми роками досить поширеною стала модель 4 дій В. Чан Кіма, яка передбачає зайняття абсолютно нової ніші на тому самому ринку із інноваційним продуктом (відома як «Стратегія блакитних океанів»). Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Їх використання може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт.

3. Аналіз стратегічних альтернатив. Проводиться визначення найважливіших стратегічних господарських одиниць, аналіз стратегічного портфелю підприємства з метою формування альтернативного набору стратегій для кожної господарської одиниці та вибору найбільш оптимальних.

До інструментів стратегічного аналізу на етапі аналізу стратегічних альтернатив належать як формальні і кількісні методи, так і творчий аналіз, який враховує специфіку організації, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів. На підставі результатів аналізу формують висновок про стратегічну привабливість господарського портфелю та можливі варіанти його зміни. Надалі ці стратегічні альтернативи доопрацьовують, доводять до рівня адекватності сформованим цілям організації та вибирають стратегію її розвитку. Розглянемо найбільш поширені методи генерації й аналізу стратегічних альтернатив.

Gap Analysis – це комплексне аналітичне дослідження, що вивчає невідповідності, розриви між поточним станом

компанії і бажаним. Цей аналіз також дозволяє виділити проблемні зони, що перешкоджають розвитку і оцінити ступінь готовності підприємства до виконання переходу від поточного стану до бажаного [175]. Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, як вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у разі сповільненого зростання та стагнації галузей [192].

Метод PIMS (англ. Profit Impact of Marketing Strategy) передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності організацій (рентабельність, прибуток), зважаючи на аналіз емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових організацій.

Метод SPACE (оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного аналізу при визначенні стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Зміст **портфельного аналізу** полягає у визначенні та дослідженні сукупності бізнес-стратегій, які використовуються або плануються на підприємстві з тим, щоб у керівництва склалось ясне уявлення про доцільність та перспективність тих чи інших видів бізнесу, якими займається чи збирається займатись підприємство. Основним прийомом портфельного аналізу є побудова двомірних (три-, чотири-, n-мірних) матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці або продукти порівнюються один з одним за такими критеріями: темпи росту продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі та ін. Разом з тим реалізуються принципи сегментації ринку (виділення найбільш значущих критеріїв на основі аналізу зовнішнього середовища) і аналізу діяльності підприємства та узгодження (попарного зіставлення критеріїв).

Перевагами портфельних методів є комплексний розгляд певного набору продуктів, простота і наочність представлення можливих стратегій, конкретні варіанти стратегій, акцент на якісні сторони аналізу. До недоліків відносять статичний характер, обмежена кількість позицій і показників, обмежене число стратегій, суб'єктивізм. Варто використовувати одночасно різні методи портфельного аналізу, щоб найбільш об'єктивно обґрунтувати стратегічні управлінські рішення.

У портфельному аналізі використовують матричні моделі, серед яких виділяють: аналіз секторів бізнесу (модель BCG (БКГ), розроблена Бостонською консалтинговою групою), аналіз конкурентних позицій підприємства (модель GE/McKinsey «Дженерал Електрик», розроблена компанією «Мак – Кінсі») та матрицю спрямованої політики (модель Shell / DPM). Одним з найвідоміших методів портфельного аналізу є матриця «зростання – частка ринку», що була створена на початку сімдесятих років Бостонською консультаційною групою (*Boston Consulting Group (BCG)*) і вважається історично першою моделлю корпоративного стратегічного планування. Іншою та більш поширеною назвою схеми управління портфелем бізнесів є «модель BCG». Дана модель представляє відображення позицій конкретного виду бізнесу (портфеля) в стратегічному просторі та визначається двома координатними осями. Одна вісь використовується для вимірювання темпів зростання ринку відповідного продукту, а інша – для вимірювання відносної частки продукції підприємства на ринку.

Модель GE/McKinsey («привабливість-конкурентоспроможність»). У моделі для аналізу портфеля бізнесів вперше розглядалися не лише фізичні фактори, які підлягають впливу з боку підприємства (оцінки сильних сторін підприємства), але і суб'єктивні фактори, на які підприємство не може прямо впливати (характеризують тенденції та перспективи на ринку), а саме: 1) фактори для оцінки сильних сторін підприємства (конкурентоспроможності): розмір ринку, частка

ринку, конкурентна позиція, прибутковість, технологічна позиція, діловий образ, кадровий потенціал; 2) фактори для оцінки привабливості галузі: розмір сектору, цінові тенденції, зростання ринку, диверсифікація ринку, конкурентна структура, норма прибутку, технічні та інноваційні тенденції, соціальні фактори, екологічні вимоги, правові аспекти.

Таким чином, модель GE/McKinsey є матрицею з двовимірною системою (вісь X – конкурентоспроможність портфеля бізнесів, вісь Y – привабливість галузі), в якій кожна вісь координат розглядається як вісь багатofакторного виміру.

«Матриця спрямованої політики» або модель «Shell» – DPM (The Directional Policy Matrix). Синтезує можливості попередніх двох матриць (оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі – матриця «зростання–частка ринку»; оцінку віддачі інвестицій, тобто показника більш віддаленої перспективи – матриця «привабливість–конкурентоспроможність»), водночас має принципові особливості: модель «Shell» – DPM є двовимірною матрицею, осі якої відображають параметри конкурентоспроможності СОБ (вісь Y) та перспективи розвитку галузі (вісь X), і складається з 9 клітин (3x3).

Матриця Ансоффа – одна з методик портфельного аналізу, що описує можливі стратегії підприємства в умовах зростаючого або ненасиченого ринку. За її допомогою можна досліджувати загальні риси стратегій для тих чи інших тенденцій розвитку підприємства або окремих стратегічних зон господарювання. Матрицею І. Ансоффа, під час вибору напрямів зростання підприємства в умовах старого та нового ринку або товару, передбачено можливі варіанти стратегій: вдосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації.

Модель ADL/LS була розроблена відомою консалтинговою фірмою «Артур Д. Літл», з метою забезпечення менеджерів відповідною методикою стратегічного аналізу і планування, надання їм потужного інструмента аналізу портфельних стратегій для визначення оптимальної дивер-

сифікації діяльності багатогалузевої компанії, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських підрозділів.

Вибір тих чи інших інструментів стратегічного аналізу на кожному етапі залежить від багатьох чинників, основними з яких є: стратегічні цілі власників, доступність інформації, ресурсне забезпечення тощо.

Отже, використання відповідних інструментів на етапах стратегічного аналізу дає можливість виявити та вчасно й гнучко реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, порівняти можливі напрями розвитку підприємства та визначити найбільш перспективні, встановити зв'язки між станом підприємства та можливими стратегічними напрями розвитку, сегментувати ринок товарів та послуг, визначивши найбільш привабливі для підприємства сегменти, визначити параметри конкурентоспроможності підприємства та ринкову позицію відносно конкурента, визначити альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку підприємства.

2.2. Готельний бізнес в системі національної економіки

Глобальні зміни, що відбуваються в світовій економіці, обумовлюють нову роль готельного бізнесу, яка полягає у впливі як на економічні, так і на соціальні процеси в суспільстві. На частку готельної галузі в світі припадає не менше 6% сукупного валового національного продукту. На європейські країни від готельного бізнесу приходить до 43% доходу. Це положення забезпечує бізнесу потенціал для стійкого розвитку [209].

За даними Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), у світі зареєстровано 307 683 комфортабельних готелів, з номерним фондом близько 11 335 000 одиниць (табл. 2.1).

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Таблиця 2.1

Показники розвитку готельного господарства світу у 2012 році

№ пор.	Показник	Показники розвитку
1	Кількість готелів, тис. од.	307,7
2	Кількість номерів в готелях, млн од.	11,3
3	Темпи приросту номерного фонду готелів, %	10–15
4	Кількість працівників готельного господарства, млн осіб	11,2
5	Середнє завантаження готелю, %	67,7
6	Середній дохід за номер, дол. США	84,4

Джерело: складено автором за даними [210, 211].

Темп приросту номерного фонду готелів за рік становить в межах 10–15% [210]. За концентрацією підприємств готельного бізнесу лідирують Європа – 171 тис. готелів та Сполучені Штати Америки – 88 тис., які мають більше ніж 3,5 млн номерів, що свідчить про значну динаміку зростання засобів розміщення туристів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Країни лідери з розвитку готельного господарства

№ пор.	Показник розвитку готельного господарства	Країни	
1	Потужність готельного фонду, номерів	3,5 млн	США
		1,65 млн	Японія
		1 млн	Італія
		0,5 млн	Франція, Іспанія, Англія, Китай, Австралія
		0,3 млн	Австрія, Мексика, Канада, Греція
		0,15–0,23 млн	Таїланд, Російська Федерація, Індонезія, Туреччина
		менше 0,15 млн	Швейцарія, Бразилія, Аргентина
2	Найбільший міжнародний туристичний обмін готельних місць	більше 3 млн	Італія
		більше 2 млн	Німеччина, Франція, Іспанія, Англія
		900 тис.	Австрія, Канада, Мексика
		550 тис.	Греція, країни колишньої Югославії

Джерело: складено автором на основі [211].

Розрахунок кількості персоналу, оптимально забезпечуючи якісні послуги, привів до встановлення середнього співвідношення – один службовець на номер, що вказує на загальну чисельність персоналу готельних підприємств в світі в межах 11,2 мільйонів осіб.

На частку США припадає близько 4 мільйонів працівників зайнятих в готельній сфері. Визначення прибутковості готельного бізнесу традиційно відбувається за схемою оцінки завантаженості номерного фонду та тарифної вартості дня проживання. Ці показники в світовому масштабі становлять відповідно 67,7% та 84,4 долари США [211].

Аналізуючи тенденцію розвитку готельного господарства України, можна відзначити, що конкурентоздатність вітчизняних підприємств готельного господарства з року в рік знижується порівняно з європейськими та азіатськими підприємствами туристичних та рекреаційних зон.

Турбулентність економічних процесів, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищі України, ускладнюють діяльність підприємств готельного бізнесу і знижують її результативність.

Туристичний потік, який і без того не особливо радує готельний бізнес, з кожним роком зменшується. Так, у 2014 році щодо 2013 року він скоротився на 12 млн осіб (або на 48,6%), у 2015 році – на 284 тис. і склав 12428 осіб [213]. І хоча на кінець 2015 року намітилося поступове повернення ділової активності готельного ринку країни, середній показник заповнюваності готелів є досить низький – 23%, а інвестиційна привабливість сегмента і зовсім близька до нуля [214]. Межею виживання готелю вважається 40% його завантаженості [212, с. 122].

Негативний вплив на готельний бізнес надає і той факт, що в глобальних системах бронювання Україна відзначена як країна, в'їзд до якої не рекомендується з погляду безпеки. Аналогічна інформація міститься і на сайтах посольств деяких країн, пише «ТОП-100. 500 найбільших компаній ринку послуг України» [215].

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Отже, множинні загрози – нестійкий стан ринку в зв'язку з різким падінням національної валюти, значні втрати від дій Росії-агресора, лабільне операційне середовище і фінансова залежність від рівня завантаження готельних підприємств – послаблюють їх, в той час як навколишнє бізнес-середовище виглядає незмінно нестабільним. Такий стан викликає питання про адаптацію готельного сектора до негативних зовнішніх умов для збереження стійкого ринкового становища.

За даними Державної служби статистики, сьогодні в Україні надають свої послуги 2478 підприємств готельного господарства, із загальною кількістю номерів – 68241 од., в яких було розміщено 4297,2 тис. осіб (табл. 2.3) [213, 216].

Таблиця 2.3

Розвиток готельного господарства України в 2011–2015* рр.

Рік	Кількість готелів та аналогічних засобів розміщування, од.		Кількість номерів, од.		Кількість розміщених осіб		Середня завантаженість готелю, %
	Абсолютне значення показника, од.	Темп зростання, %	Абсолютне значення показника, од.	Темп зростання, %	Абсолютне значення показника, тис. осіб	Темп зростання, %	
2011	3162	182,7	76986	96,4	4656,8	115,0	20
2012	3144	99,4	81441	105,8	4983,9	107,0	26
2013	3582	113,9	89685	110,1	5467,8	109,7	25
2014	2644	73,8	69237	77,2	3814,2	69,8	22
2015	2478	93,7	68241	98,6	4297,2	112,7	23

*2014-2015 рр. без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: побудовано автором за даними [213, 218].

Аналізуючи інфраструктуру засобів розміщення за 2005–2015 рр., слід звернути увагу на недостатню кількість готельних підприємств в Україні порівняно з провідними

країнами світу [211], але протягом 2011–2013 років відмічалась значна тенденція до зростання їх кількості (рис. 2.8).

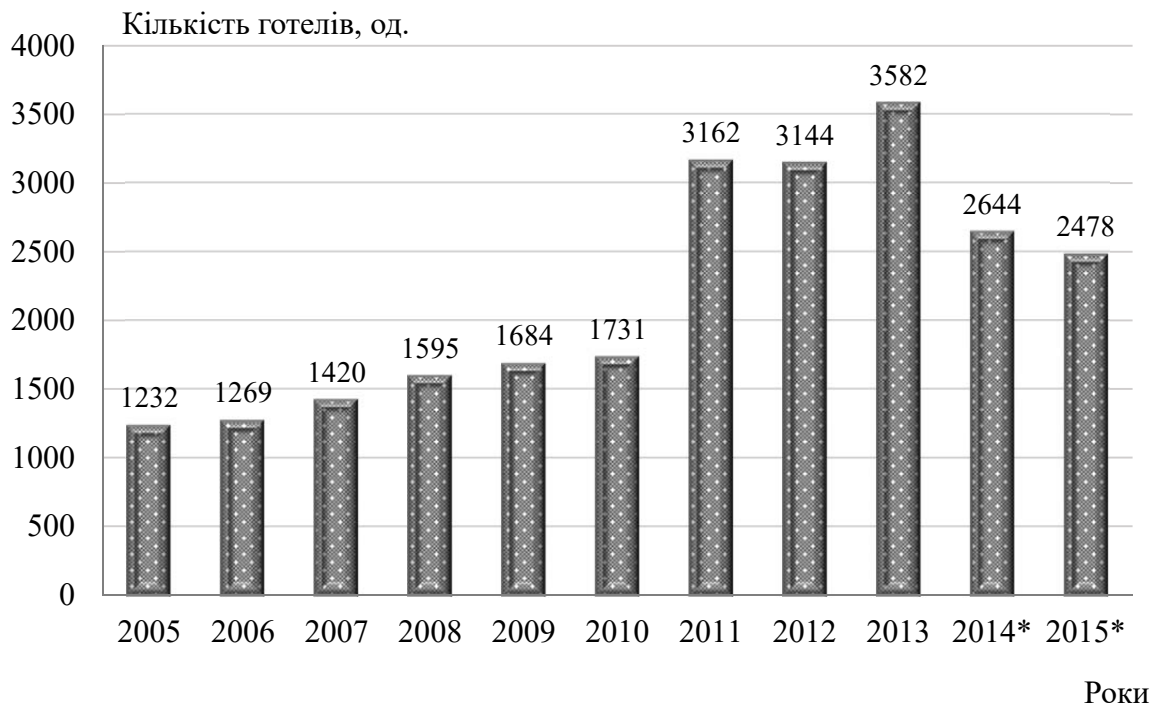


Рис. 2.8. Динаміка кількості готелів та аналогічних засобів розміщення на кінець року в Україні за 2005–2015 рр.

*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Джерело: побудовано автором за даними [213, 216, 218].

Найбільше зростання кількості готелів та інших місць для тимчасового проживання спостерігалось протягом 2010–2013 рр. – 1,83; 1,82 та 2,1 рази. Починаючи з 2011 року кількість суб'єктів господарювання в сфері готельного бізнесу почала стрімко зростати (на 82,7% відносно 2010 року) і склала 3162 од. Підвищення темпів зростання пояснювалось необхідністю проведення Євро-2012 [217].

У 2014 році порівняно з 2013 роком кількість готелів та аналогічних засобів розміщування зменшилась на 938 одиниць і склала 2644 од., загальна місткість номерів скоротилася на 43586 місць, або на 24,3% (рис. 2.9).

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

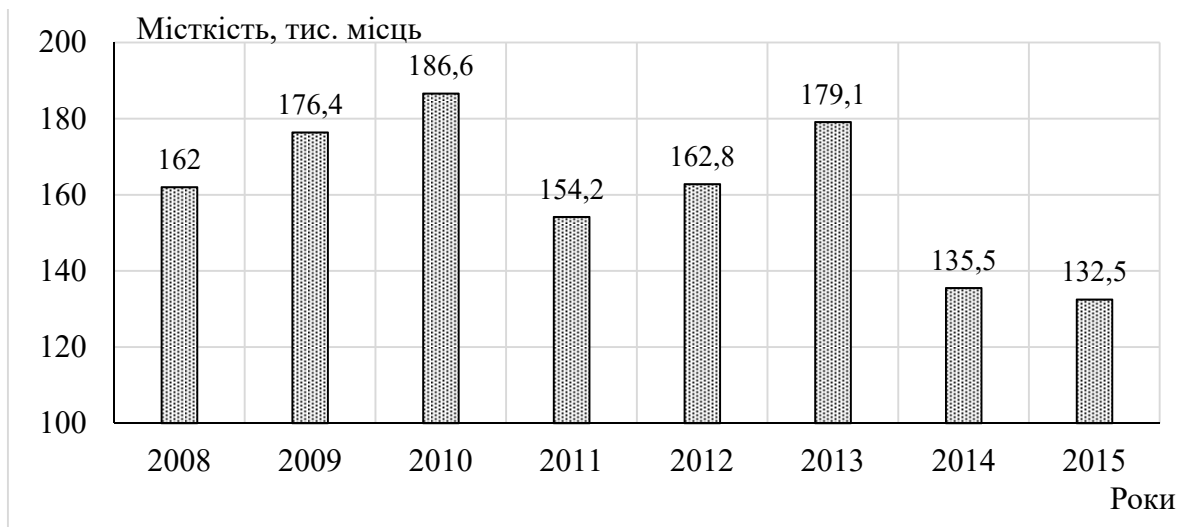


Рис. 2.9. Місткість номерного фонду готелів та аналогічних засобів розміщування у 2008–2015 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [213, 216, 218].

У 2015 році така тенденція продовжилась. Кількість готелів та аналогічних засобів розміщування зменшилась на 166 од. і склала 2478 од., кількість номерів скоротилася на 996 од., тобто відбулось укрупнення номерів, загальна місткість номерів скоротилася на 43586 місць і становила 132535 місць. Кількість розміщених осіб, які виявили бажання скористатися послугами готелів збільшилась на 12,7% або на 483 тис. осіб щодо 2014 року.

Згідно з функціональною структурою підприємств готельного господарства послуги з тимчасового проживання у 2015 році надавали 1508 готелів, 123 мотелі, 29 хостелів, 6 кемпінгів, 105 гуртожитків для приїжджих і 707 туристичних баз, гірських притулків та інших місць для тимчасового проживання (табл. 2.4).

Найбільшу питому вагу серед типів колективних засобів розміщування займають готелі – 60,9% та 28,53% туристичні бази, гірські притулки та інші місця для тимчасового проживання, які поряд із традиційними підприємствами готельного господарства пропонують своїм клієнтам повний комплекс послуг із приймання, розміщення, харчування та обслуговування.

Таблиця 2.4

Колективні засоби розміщування за типами у 2015 р.*

Типи	Усього, од.	Кількість місць (ліжок), од.	Кількість розміщених осіб			
			усього		у тому числі іноземці	
			осіб	%	осіб	%
Готелі та аналогічні засоби розміщування, у тому числі:	2478	132535	4297190	100	628121	14,62
готелі	1508	100180	3682858	85,7	609367	16,55
мотелі	123	3614	93830	2,18	1324	1,41
хостели	29	1183	30328	0,71	1466	4,83
кемпінги	6	332	5140	0,12	208	4,05
гуртожитки для приїжджих	105	7049	121716	2,83	1486	1,22
туристичні бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщування	707	20177	363318	8,45	14270	3,93

*Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: побудовано автором за даними [213].

Із загальної кількості розміщених осіб більшість відвідувачів (85,7%) надавали перевагу готелям. Серед розміщених осіб 14,62% становили іноземці [217].

Аналізуючи динаміку кількості номерів у готелях та інших місцях для тимчасового проживання в Україні протягом 2005–2015 рр., можна відмітити, що упродовж 2010–2013 рр. відбулося підвищення темпів росту номерного фонду готелів України до базисного 2005 року, відповідно 54,5; 73,5; 33,9%, що загалом позитивно позначилося на розвитку галузі (рис. 2.10).

Так само зростали й житлові площі всіх номерів у готелях та інших місцях для тимчасового проживання (рис. 2.11).

Загальна житлова площа всіх номерів у 2005 році становила 1072,4 тис. м². З 2006 року їх кількість збільшилася на 4,5% проти 2005 р. (базисного), у 2007 р. – на 22,5%, 2008 р. – 40,7% і 2009 р. – на 51,4%, у 2010 р. – на 58,6% і 2014 р. – 22%, у 2015 р. при житловій площі номерів у готелях 1594,35 тис. м² – відмічається зростання на 22% проти 2014 р. [217].

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

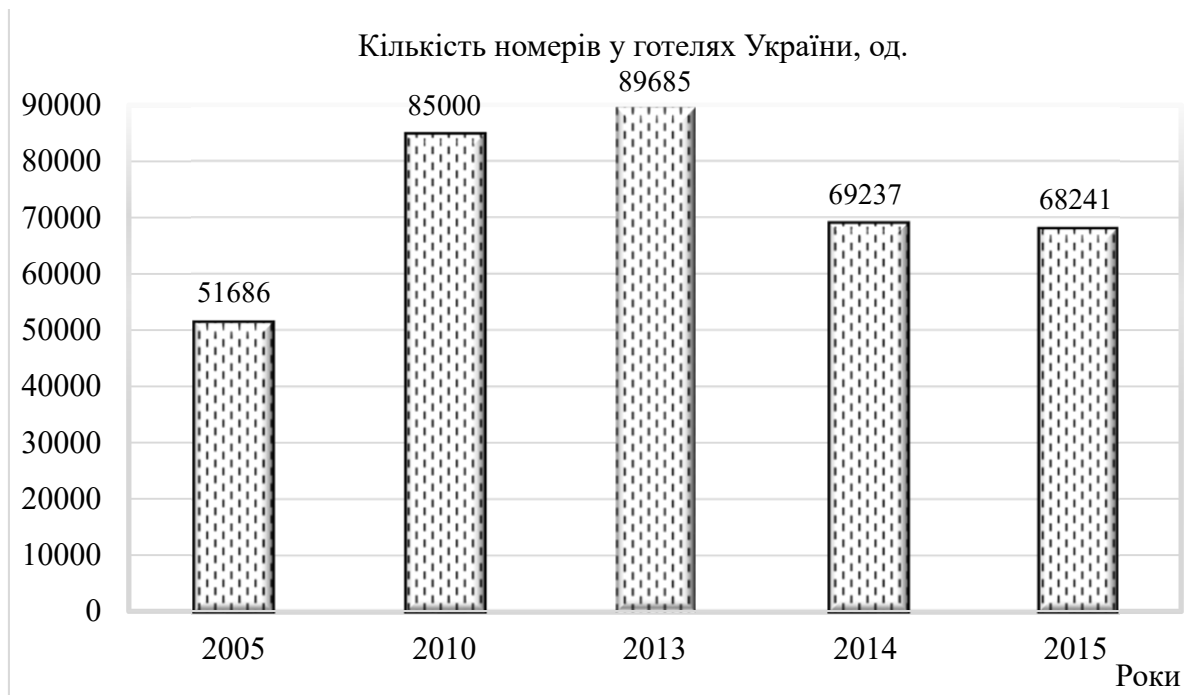


Рис. 2.10. Динаміка кількості номерів у готелях та інших місцях для тимчасового проживання в Україні за 2005–2015 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [213, 216, 218].

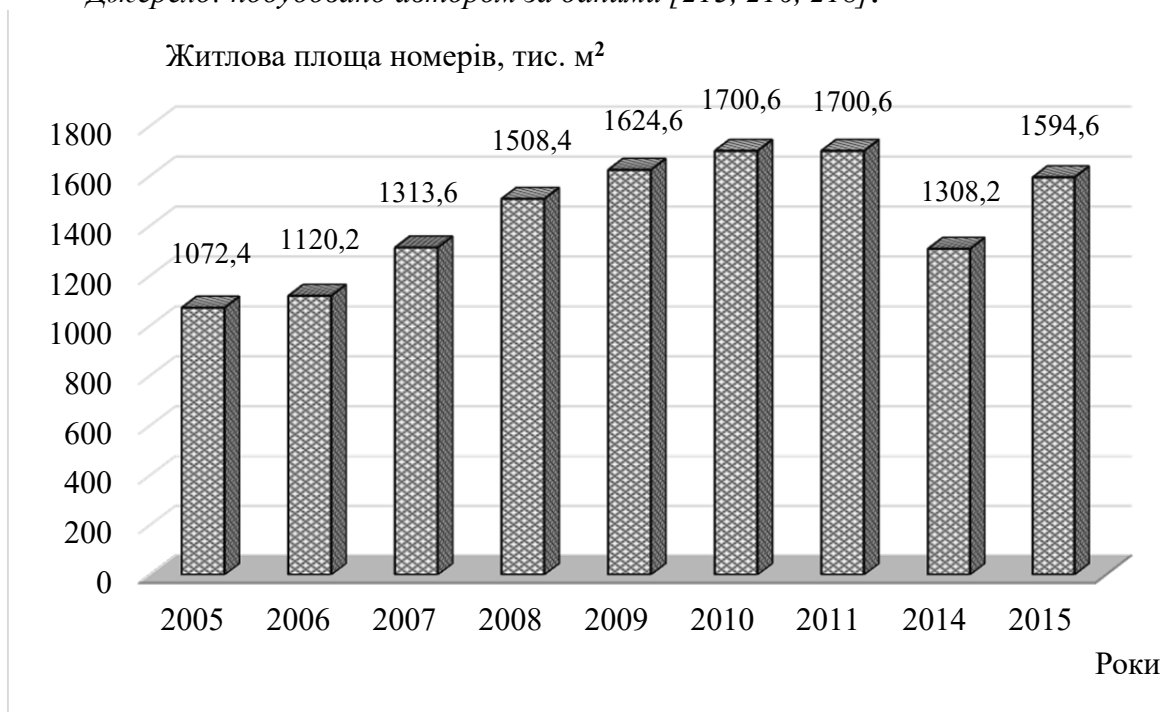


Рис. 2.11. Динаміка житлової площі номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення в Україні за 2005–2015 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [213, 216, 218].

Готельний бізнес: стратегії розвитку

З огляду на вищенаведені дані, можна стверджувати, що протягом останніх років відбувається укрупнення готелів та аналогічних засобів розміщування, а зменшення кількості готелів та номерного фонду у 2014–2015 рр. пов'язано з політичною та фінансовою нестабільністю країни.

Підприємства готельного господарства функціонують здебільшого в курортних зонах або бізнес-регіонах України.

Розподіл підприємств готельного господарства України за регіонами відображено на рис. 2.12.

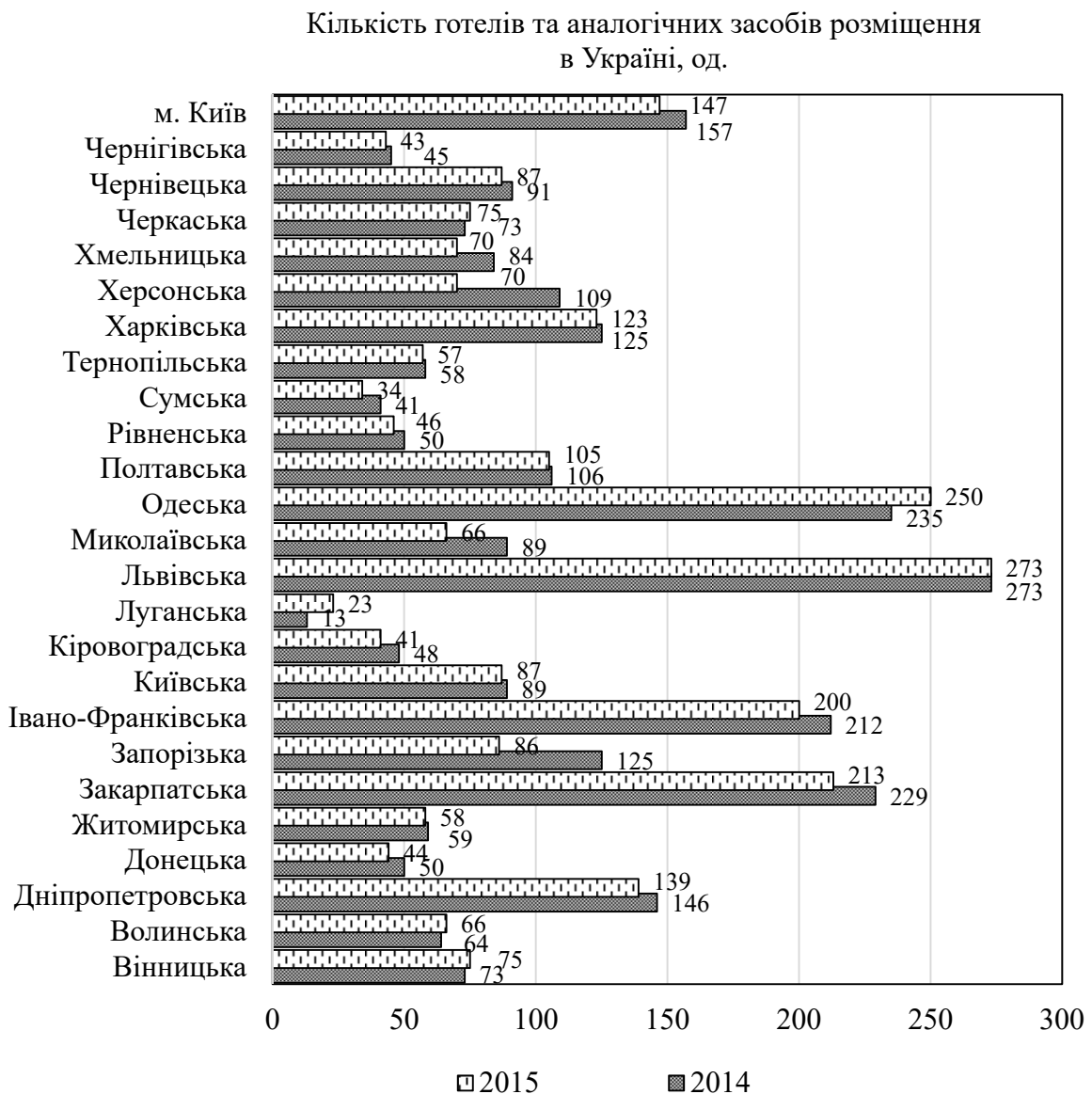


Рис. 2.12. Розподіл підприємств готельного господарства України за регіонами у 2014–2015 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [213, 216, 218].

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Що стосується зміни цих показників у розрізі областей України, то серед 24 областей та міста Київ лідирують упродовж 2014–2015 рр. – Львівська – 273 од. у 2014 році та 273 од. у 2015 році й Одеська – 235 од. та 213 од. відповідно. Значні зміни відбулись і в Закарпатській області. Протягом 2014–2015 рр. за кількістю готелів і місць для тимчасового проживання вона посіла третє місце (2014 р. – 229; 2015 р. – 213 готелів).

Така зміна кількості готелів більшою мірою зумовлена нерівномірністю економічного розвитку областей України.

У 2015 році лідирували такі області, як Львівська (10,33%), Одеська (8,89%), Закарпатська (8,86%), Івано-Франківська (8,08%) та м. Київ (5,94%). Найменше готельних підприємств розташовано в Луганській області: 0,49% від загальної кількості готелів та аналогічних засобів розміщення [213].

Суттєву конкуренцію підприємствам готельного господарства, у т. ч. великим готелям, створюють фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності (рис. 2.13) [219].

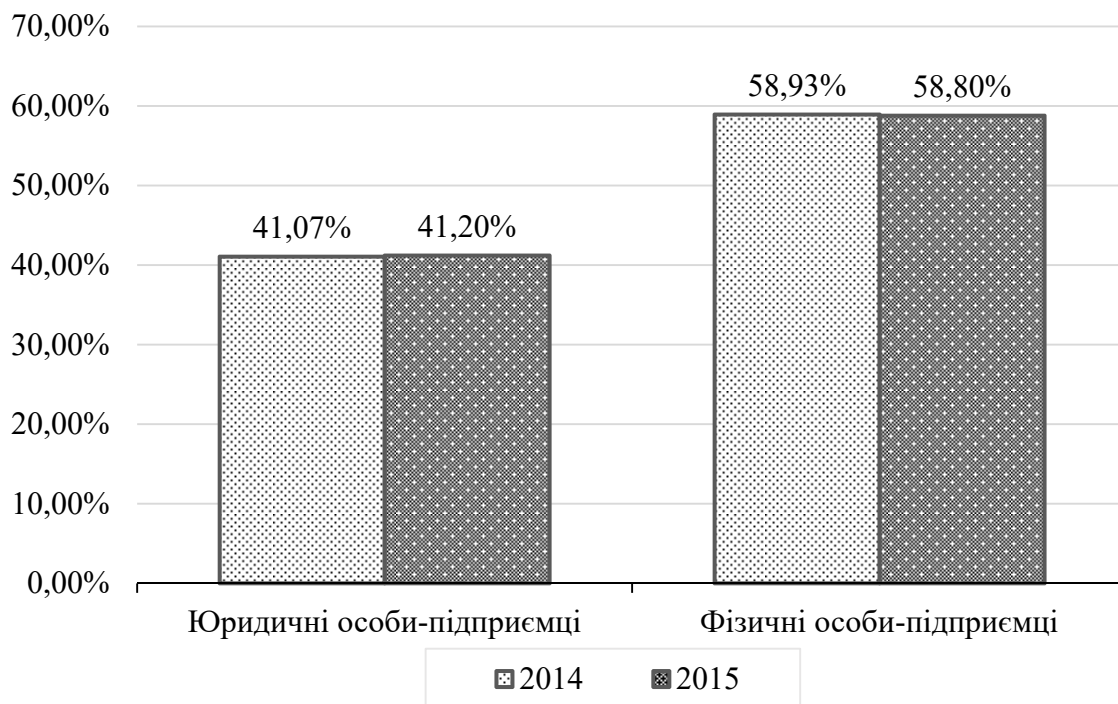


Рис. 2.13. Розподіл підприємств готельного господарства за цивільним статусом

Вони переважно утримують невеличкі готелі та є власниками приватних будинків і квартир. Пропонують відвідувачам повний спектр основних та додаткових готельних послуг при значно нижчій їх вартості. Питома вага таких підприємств у 2015 р. складала 58,8%.

Жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті готелі, які можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу (рис. 2.14).

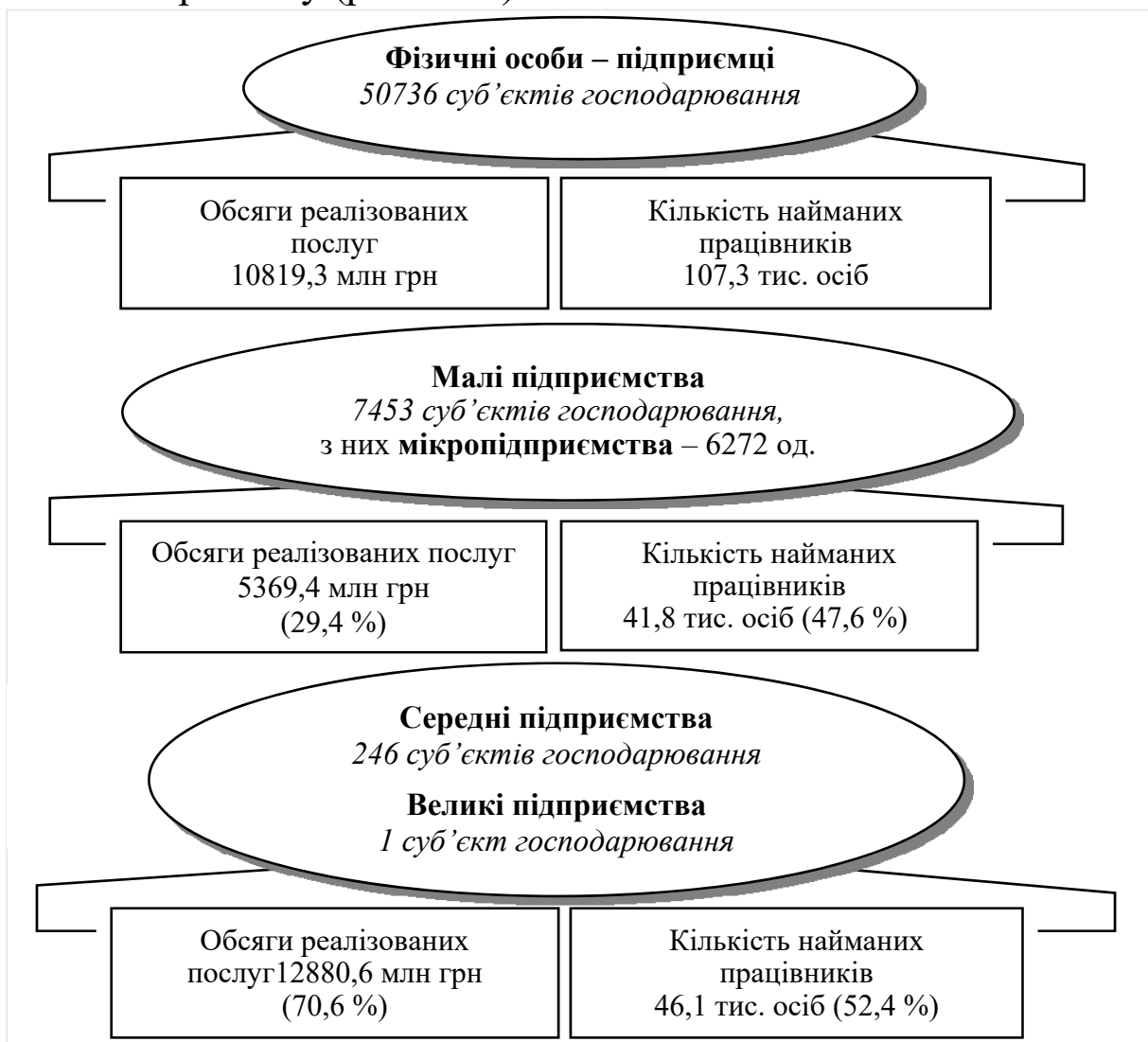


Рис. 2.14. Розподіл підприємств тимчасового розміщування й організації харчування за суб'єктами господарювання, розміром та обсягом реалізованих послуг у 2015 році

Джерело: побудовано автором на основі [213].

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Дані рис. 2.14 показують на значну перевагу фізичних осіб – підприємців – 50736 од. проти – 7700 од. юридичних суб’єктів господарювання та кількості зайнятих працівників 107,3 тис. проти 87,9 тис. осіб відповідно (дод. Б–Б.2). Значну частку обсягу реалізованих послуг (70,6%) надають середні та великі підприємства (дод. В, В.1).

Однією з основних тенденцій функціонування сфери готельного господарства є створення та розвиток готелів типу еко-готелів (або «зелених» готелів). Українські підприємства готельного господарства, що пройшли екологічну сертифікацію Green Key відображені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Підприємства готельного господарства України з екологічною сертифікацією Green Key

Місце розташування	Кількість «зелених» готелів	Назва еко-готелю
м. Київ	3	Radisson Blu Hotel
		Rus Accord Hotel
		Баккара Арт-готель
Київська область	2	Maison Blanche (Березівка) Екодім
		Maison Blanche (Mytnitsa) Екодім
м. Львів	3	Reikartz Dworzec Lviv
		Reikartz Medievale Lviv
		Дністер Прем’єр Готель
м. Миколаїв	1	Reikartz Рівер Миколаїв
м. Запоріжжя	1	Reikartz Запорізький
м. Дніпропетровськ	1	Reikartz Дніпропетровськ
м. Харків	1	Reikartz Харків
Закарпатська обл.	1	Ковчег
Автономна Республіка Крим ¹	2	Красотель-Левант
		Готель Ореанда

¹Готелі тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим.

Джерело: побудовано на основі [220].

Найбільш поширені вони на рекреаційних або туристично привабливих територіях. За словами Еріка ван Дейка, міжнародного координатора Програми Green Key («Зелений Ключ»), яка є одним із п'яти проектів міжнародної недержавної незалежної організації Foundation for Environmental Education (Міжнародної організації з екологічної освіти), «оцінювання екологічної діяльності готелю базується на 12 основних критеріях, розроблених міжнародним комітетом, та включає екологічний менеджмент на підприємстві, моніторинг споживання води та енергії, поводження з відходами, підвищення екологічної обізнаності серед персоналу та гостей, співпрацю із місцевою спільнотою, в якій працює готель» [221].

Світове господарство налічує 365 готелі, відзначених сертифікацією програми Green Key (рис. 2.15).

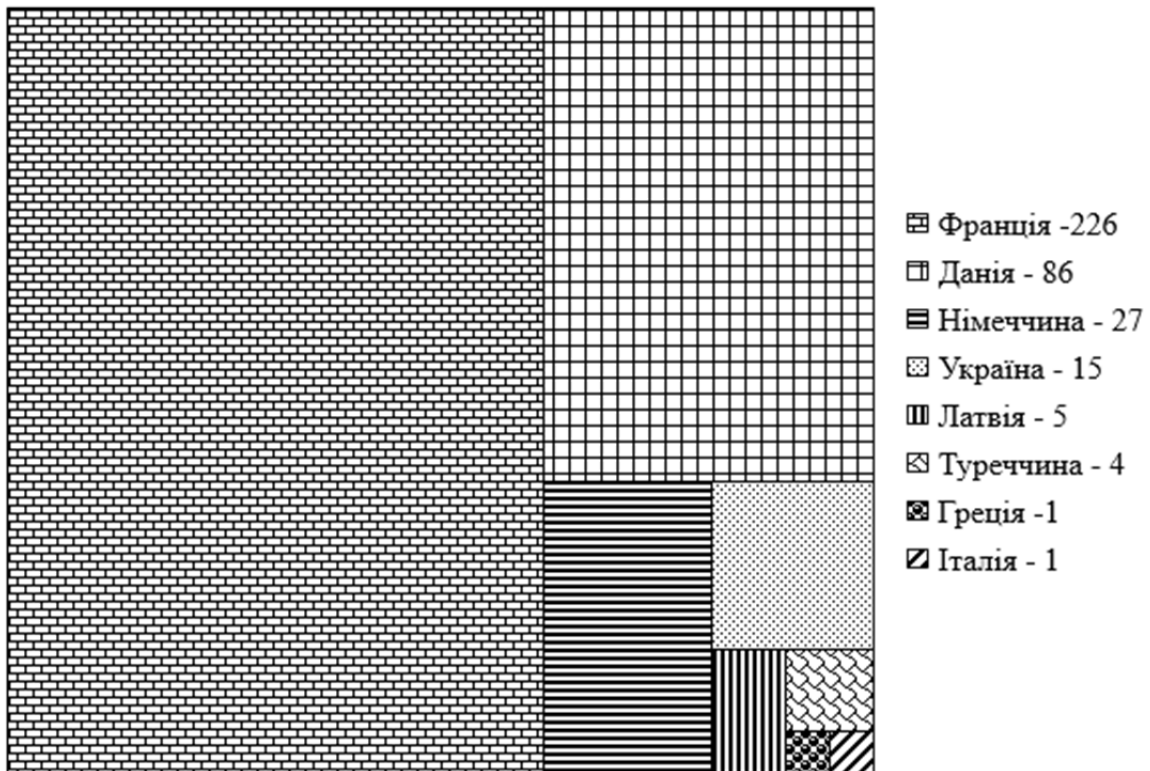


Рис. 2.15. Кількість готелів у світі, відзначених сертифікацією програми Green Key

Джерело: побудовано автором на основі [220, 221].

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

В Україні еко-готелі становлять 15 одиниць або 4,1% від загальної кількості таких готелів, включно з Автономною Республікою Крим. Як видно з рис. 2.15, Україна знаходиться на четвертому місці за кількістю «зелених» готелів світу.

Серед тенденцій розвитку готельного господарства у світі слід відмітити тенденцію утворення міжнародних готельних ланцюгів (об'єднання готелів, що мають централізоване управління та утворюють єдиний господарський комплекс).

Міжнародні готельні мережі, які функціонують в Україні відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Міжнародні готельні ланцюги в Україні

Бренд	Категорія готелю	Місткість готелю, номерів	Місце знаходження
Rixos, Prykarpattya	5*	769	м. Трускавець, Львівська обл.
Interkontinental, InterkontinentalKiev	5*	272	м. Київ
Hyatt, Hyatt Regency Kiev	5*	234	м. Київ
Rezidor, Radisson SAS Kyiv	4*	255	м. Київ
Rezidor, Radisson SAS Resort Alushta	4*	63	м. Алушта
Best Western International	3*	106	м. Севастополь
Rezidor, Radisson Blu Resort, Bukovel	4*	252	Івано-Франківська обл.
Accor, IBIS	3*	212	м. Київ
Wyndham Hotel Group, Ramada Donetsk	3*	165	м. Донецьк
Wyndham Hotel Group, Ramada Lviv	3*	103	м. Львів
Wyndham Hotel Group, Ramada Encore Kiev	2*	264	м. Київ
IHG, Holiday Inn Kiev	4*	208	м. Київ
ParkINNbyRadissonDonetsk	4*	171	м. Донецьк
Rezidor, Radisson Blu Hotel Kiev Podil	4*	164	м. Київ
Fairmont Raffles International, Fairmont Grand Hotel Kyiv	5*	258	м. Київ

Джерело: побудовано автором на основі [222].

Така ситуація є позитивною для готельного господарства країни загалом з погляду корпоративного регулювання якості

готельних послуг, знання клієнтурою бренду готелю, проте недоліками утворення таких ланцюгів є зниження конкурентоздатності невеликих готельних закладів, що функціонують у певному регіоні.

Як демонструє табл. 2.6, до готельних ланцюгів входять здебільшого п'яти- та чотиризіркові готелі, які розташовані в основному в м. Київ, що є економічно та фінансово вигідним, так як є центром розвитку бізнес-проектів та бізнес-зустрічей.

Одним із важливих показників, що характеризує стан готельного господарства в Україні, є коефіцієнт використання місткості (завантаженості) готелів (співвідношення загального часу перебування у готелі (людино-діб) і одноразової місткості (місць) помножене на 365). У 2015 році (рис. 2.16) він становив – 23%. Межею виживання готелю вважається 40% його завантаженості [212, с. 122; 217].



Рис. 2.16. Коефіцієнт використання місткості готелів в Україні за 2005–2015 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [213, 216, 217, 218].

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Для України загалом характерне незначне зростання коефіцієнта використання місткості в готелях упродовж 2014–2015 рр. порівняно з 2010 роком на 22,2 та 27,8% відповідно. Така сама тенденція спостерігалася і в областях, що певною мірою пов'язано зі скороченням загального часу перебування у готелі споживачів (туристів).

Негативні тенденції розвитку готельного господарства України вимагають адаптації існуючих управлінських механізмів діяльності таких підприємств, з одного боку, до потреб ринку послуг з тимчасового розміщування та харчування серед населення України й зарубіжних туристів, з другого.

Якщо ж розглядати київський ринок з урахуванням потенціалу його повернення до докризових показників, нам не вистачає готелів міжнародного рівня, а також якісної сучасної пропозиції в сегментах нижче середнього. Зростанню попиту в цьому сегменті повинна сприяти тенденція збільшення внутрішнього туризму, яка може досягатися за рахунок слабкості національної валюти, що перешкоджає виїзду багатьох мандрівників за кордон [214].

Основна частка попиту на готельні послуги в Києві до 2014 року традиційно формувалася за рахунок представників бізнес-сегмента (близько 65-80%), велика частина яких приїжджала з-за кордону, а близько 20% – з регіонів України. Частина, що залишилася, формувалася за рахунок представників групового та індивідуального туризму.

За словами Олександра Носаченко, керуючого директора Colliers International (Україна), «заповнюваність якісних готелів середнього цінового сегмента, розташованих в центральній частині міста, в 2012–2013 роках становила 55–60%. Для готелів верхнього цінового сегмента цифра була лише трохи нижче – 50–55%. У 2014 році зі значним відтоком туристів заповнюваність у кращих готелях впала з 55% до 30% на кінець року і ситуацію можна було вважати катастрофічною» [223].

Із зниженням напруженості на південному сході України і разом з умовною стабілізацією національної валюти на

ринку готельної нерухомості заповнюваність готелів верхнього цінового сегмента поступово зростає і за підсумками 2015-го склала 37%. Якісні готелі середнього цінового сегмента відпрацювали рік з показником заповнюваності на рівні 40–50%. При цьому відзначається зростання кількості українців серед клієнтів готелів порівняно з іноземцями. У деяких готелях відсоток гостей-українців вже досягає 50% від загального числа. Так, тільки столиця розраховує прийняти у 2016 році 1,2–1,3 млн мандрівників, що на 25% більше порівняно з минулим роком. Але це більше є результатом зниження попиту на готелі в іноземних громадян, ніж зростання попиту співвітчизників [224].

Середня вартість проданого номера в день (ADR) для готелів категорії 5* склала € 155 – € 160 (рис. 2.17).

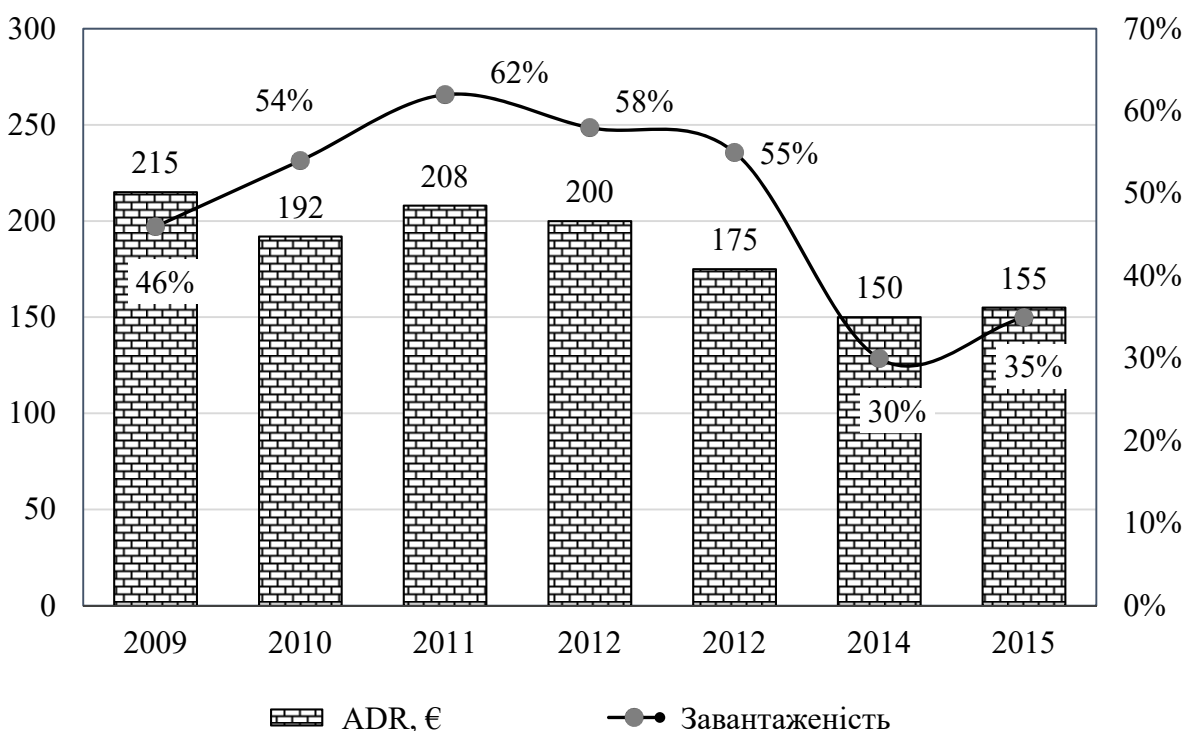


Рис. 2.17. Середній рівень заповнюваності та вартості номера, 2009–2015 рр.

Джерело: побудовано за даними [223].

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Найбільш затребувані на ринку готелі категорії три і чотири зірки. Серед іноземців традиційно затребувані готелі вищого цінового сегмента, яких на поточний момент в Києві досить багато. Що стосується внутрішнього туриста, то насамперед він орієнтується на невисоку ціну, зручне місце розташування та якісний сервіс. Незважаючи на те, що якісних бюджетних готелів на поточний момент мало, активного розвитку сегмента бюджетних готелів в 2016 році не очікується.

За даними Міжнародної компанії Colliers International, встановлено, що на кінець 2015 року загальний номерний фонд готелів міста Києва склав 10 000 номерів: 27 готелів категорії 4–5 зірок, 48 готелів категорії 2–3 зірки і близько 30 готелів категорії 1 зірка і без зірковості.

За даними компанії Art Build Hotel Group (ABHG), столичний сектор гостинності все ще відстає за кількісними і якісними характеристиками від ринків Європи, Азії та Північної Америки. Наприклад, в Києві на 1000 приїжджих доводиться 0,54 номери в готелях міста. Цей показник не тільки в рази поступається таким містам, як Варшава, Будапешт, Прага, Берлін, Відень, але і не перевищує аналогічні показники у Львові та Одесі.

Найбільша частка загального номерного фонду міста Києва (близько 46%) припадає на готелі категорії 3 зірки. Під управлінням міжнародних мережевих операторів знаходяться 9 готелів в сегменті верхнього і середнього цінових діапазонів (рис. 2.18) [214].

Як зазначено керівником департаменту готельного бізнесу компанії JLL Тетяною Веллер, у 2015 році в столиці не було відкрито жодного готелю під управлінням міжнародних операторів, і це перший рік за останні п'ять років, коли на ринок ніхто не зайшов. Навіть у 2014 році на ринок вийшов готель Hilton на 262 номери. При цьому готельєри масово переносять терміни відкриття цілого ряду об'єктів на більш пізні дати, часом і зовсім позначені як «до поліпшення макроекономічної ситуації в країні» [223].

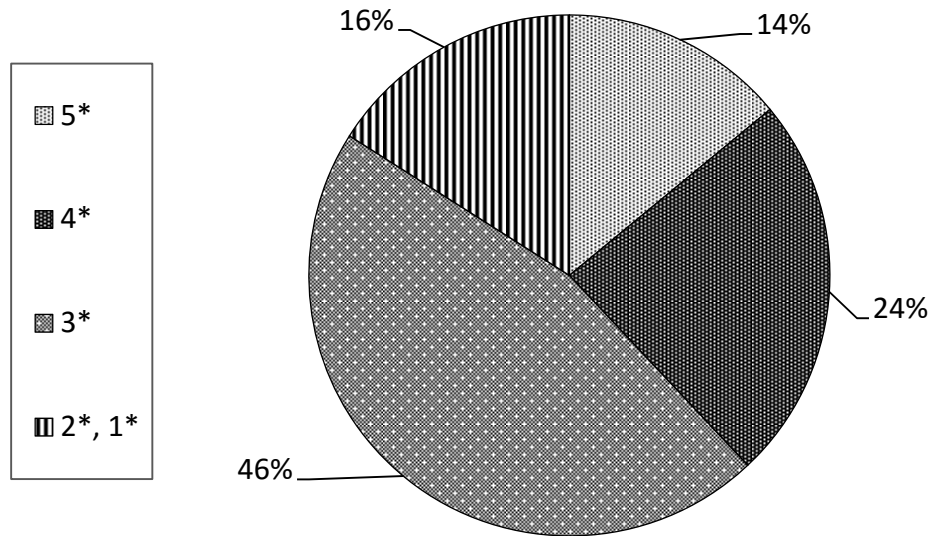


Рис. 2.18. Пропозиція номерного фонду в готелях за категоріями, %

Джерело: Colliers International [214].

За словами Костянтина Олійника, старшого аналітика департаменту стратегічного консалтингу компанії UTG, «на різних стадіях готовності в Києві перебувають понад 15 готельних проєктів, серед яких один п'ятизірковий готель Sofitel на 285 номерів (заявлено відкриття в 2017 році), шість чотиризіркових готелів – Sheraton Kiev Olympiysky на 190 номерів (2016 рік), Renaissance Kyiv на 173 номери (2017 рік), Aloft на 320 номерів (2016 рік), Azimuth Hotel на 235 номерів (2017 рік), Indigo на 240 номерів (2017 рік) і «Санкт-Петербург» на 50 номерів (2016 рік), а також три тризіркових готелі: Park Inn by Radisson на 196 номерів (2017 рік), Best Western Plus на 120 номерів (2017 рік) та Ibis на 350 номерів (2016 рік)» [214, 223].

Пропозиція номерного фонду в готелях за категоріями у місті Києві представлено на рис. 2.19.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

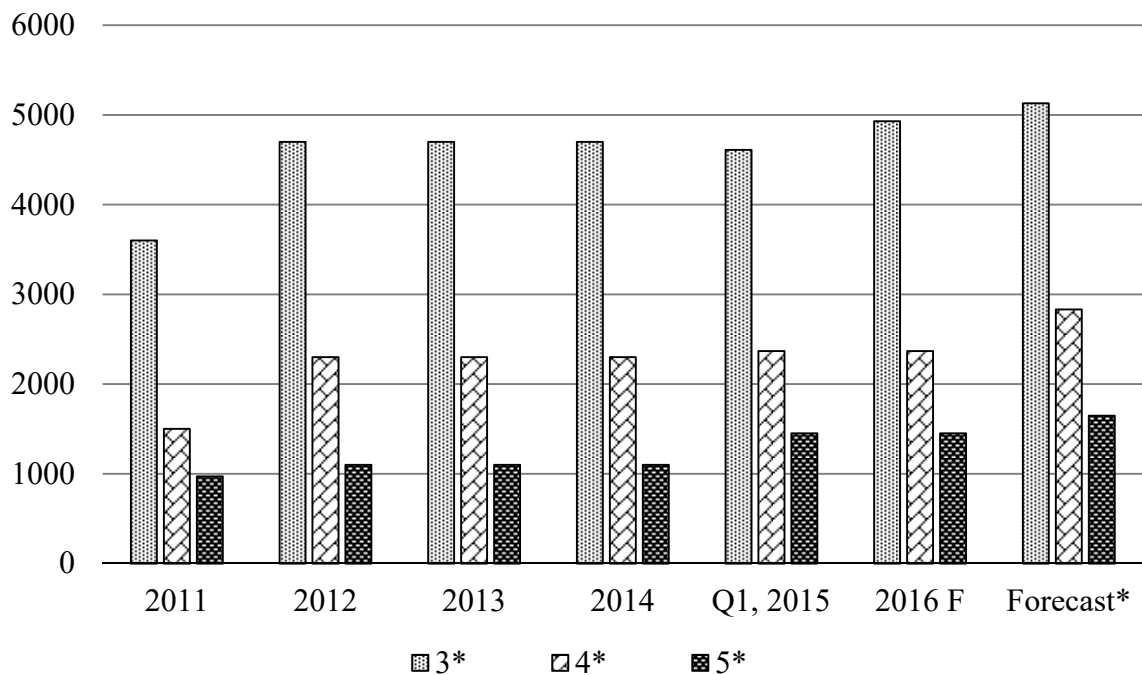


Рис. 2.19. Пропозиція номерного фонду в готелях за категоріями (в прогноз включені готелі, вихід на ринок яких відкладено на невизначений термін)

Джерело: Colliers International [214, 223].

Отже, за висновками 2015 року, на ринку готельних послуг істотних змін не відбулося і загалом ситуація залишається досить важкою.

За оцінками Colliers International, на кінець 1-го півріччя 2016 року київський готельний ринок поступово відновлюється і починає нарощувати як заповнюваність, так і тарифи в гривнях.

Заповнюваність київських готелів у першому півріччі 2016 року становила близько 40%. При цьому пропозиція якісних бюджетних готелів, як і раніше, залишається обмеженою [225].

Середнє ринкове завантаження якісних готелів Києва у 1-му півріччі 2016 року виросло на 16% (5,3 п.п.) порівняно з аналогічним періодом 2015 року – до 37%.

Операційні показники ринку якісних готелів Києва в 1-му півріччі в доларах США відображені на рис. 2.20.

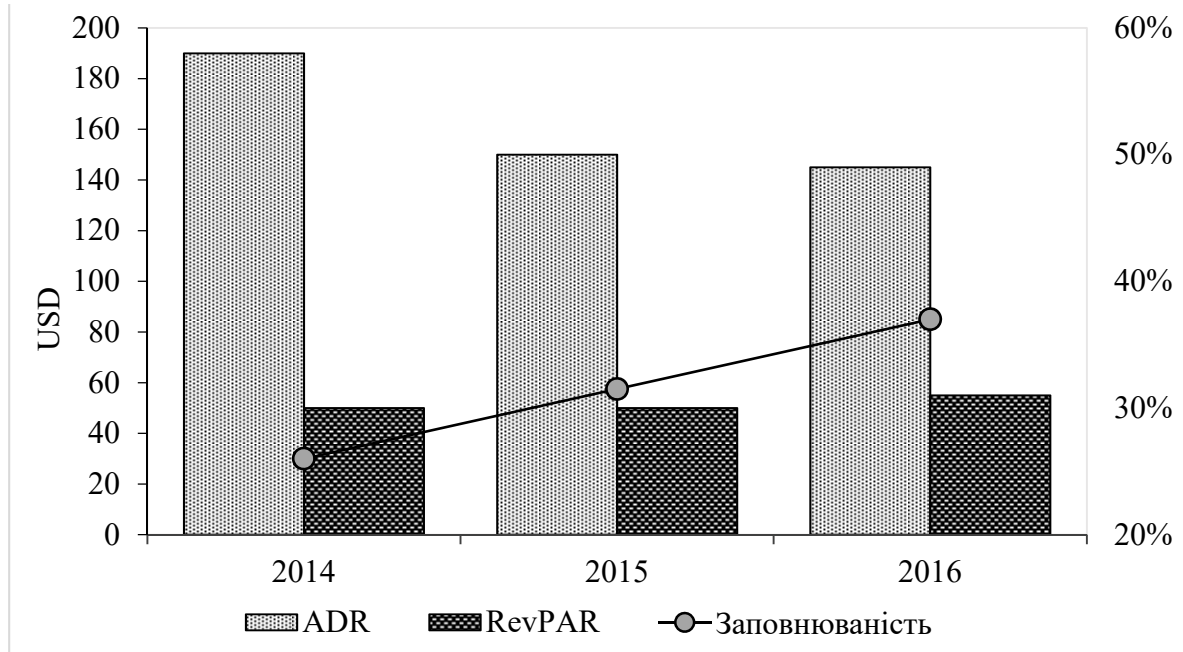


Рис. 2.20. Операційні показники ринку якісних готелів Києва в 1-му півріччі в доларах США

Джерело: STR Global, JLL [226].

Отже, є всі підстави вважати, що при продовженні даної динаміки протягом двох-трьох років київський ринок відновить звичні рівні завантаження повністю. Основними драйверами будуть служити повернення в регіон ділової активності та відновлення іміджу Києва як туристичного напрямку в очах міжнародних мандрівників. Для того й іншого передусім необхідна політична стабільність.

Середній тариф (ADR) в гривнях збільшився у 1-му півріччі на 17% і досягнув 3,85 тис. грн. В результаті прибутковості на номер (показник RevPAR) виросла на 36%, або майже 400 грн. У доларовому вираженні падіння ADR продовжує сповільнюватися: якщо в 1-й половині минулого року воно становило понад 20% до аналогічного періоду 2014 року,

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

то в поточному році – всього 2,6%. Середній тариф у доларовому вираженні за підсумками січня-червня склав 151 дол.

Динаміка середнього тарифу в локальній валюті в київських готелях протягом останніх трьох років повторює зміну курсу гривні щодо долара (рис. 2.21). Це означає, що ринок якісних готелів намагається не зменшувати ціни у валюті в спробі витримати конкуренцію з локальними гравцями в боротьбі за завантаження. Міжнародні готельєри добре розуміють, що відновити тарифи після демпінгу в ході цінових війн досить складно навіть на сильному ринку.

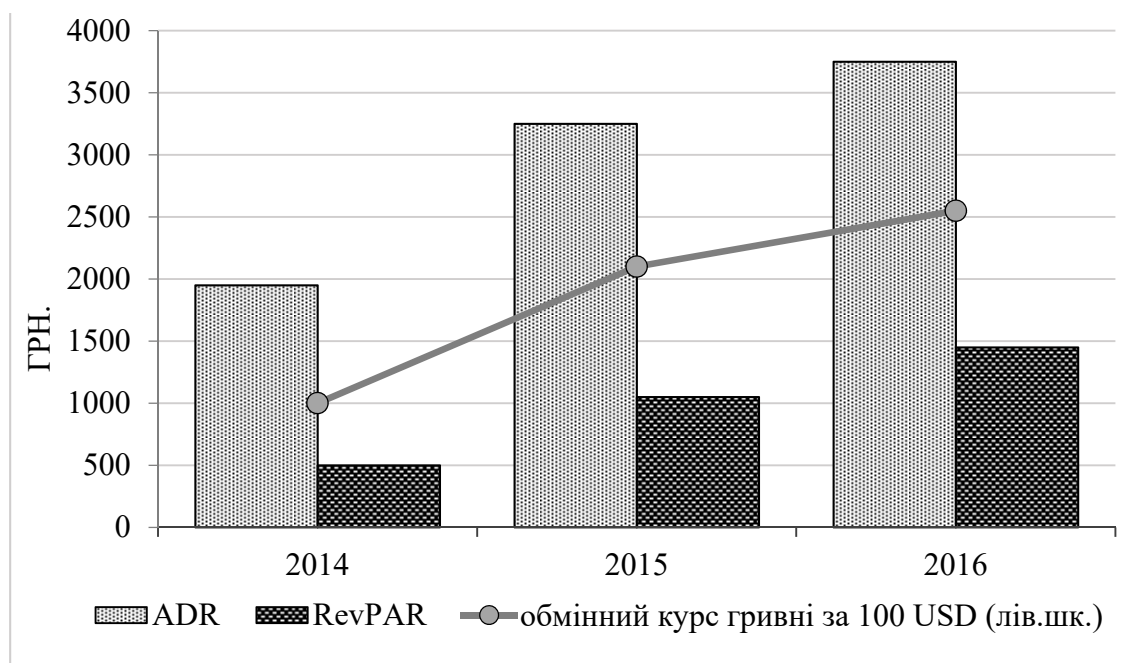


Рис. 2.21. Операційні показники ринку якісних готелів Києва в локальній валюті та обмінний курс гривні в 1-му півріччі

Джерело: STR Global, JLL, НБУ [226].

Показник Rev PAR у доларовому еквіваленті також почав активно відновлюватися: в 1-му півріччі 2016 року прибутковість на номер в середньому зросла, порівняно з показником січня-червня 2015 року, на 14% – до 56 дол. США.

Вектор в напрямку відновлення доларових тарифів необхідний ринку для того, щоб девелопери, які одержували

позикове фінансування переважно у валюті, відчули деяку впевненість у перспективах ринку і почали розморожувати і завершувати свої проекти. На поточний момент у місті не заявлено до відкриття жодного готельного об'єкта під міжнародним брендом на 2016 рік [226].

За даними Colliers International, середня запитувана вартість номерів у готелях Києва на кінець 1-го півріччя 2016 року порівняно з аналогічним періодом 2015 року знизилася у всіх категоріях:

- в п'ятизіркових готелях – на 16,1% (з € 369 до € 310 на добу);
- в чотиризіркових – на 6,7% (з € 126 до € 118 на добу);
- в тризіркових – на 0,8% (з € 55 до € 54 на добу).

У гривневому еквіваленті вартість готельних номерів змінилася таким чином:

- в п'ятизіркових готелях – знизилася на 1,8% (з 8 910 грн до 8 750 грн на добу);
- в чотиризіркових – зросла на 9,6% (з 3 030 грн до 3 320 грн на добу);
- в тризіркових – зросла на 15,8% (з 1 330 грн до 1 540 грн на добу).

При цьому курс гривні до євро впав з 24,15 грн / євро на кінець 1-го півріччя 2015 року до 28,28 грн / євро на кінець 1-го півріччя 2016 року [227].

Конкурентна боротьба на ринку готельної нерухомості залишається досить жорсткою і «боротьба» ведеться за кожного гостя. Основний інструмент залучення нових відвідувачів і утримання існуючих – це застосування індивідуального підходу шляхом надання знижок на проживання і застосування програм лояльності.

На розвиток підприємств готельного господарства України значною мірою впливає стан туристичної галузі, що нині знаходиться у фазі становлення, а також зростання ролі держави на світовому ринку туристичних послуг. Тому наступним етапом аналізу є дослідження динаміки туристичних потоків в Україні (рис. 2.22) [228–232].

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу



Рис. 2.22. Динаміка туристичних потоків (кількість громадян України, які виїжджали за кордон) протягом 2005–2015 рр., тис. осіб

Джерело: побудовано автором за даними [228–232].

Проведений аналіз свідчить про зростання чисельності туристів, які виїжджали за кордон упродовж 2005–2015 рр. і зменшення її протягом 2008–2009 рр., що може зумовлюватися низкою причин (кризові явища у світі, виникнення у традиційних туристичних країнах нестабільної політичної ситуації, зниження купівельної спроможності українців). Упродовж 2010–2015 рр. їх кількість збільшилася у 1,1; 1,2; 1,3; 1,44 та 1,36 рази порівняно з базовим 2005 р. Найбільш популярними країнами для відвідування українцями у 2014 р. були Польща, Російська Федерація, Молдова, Угорщина, Білорусь, Румунія, Туреччина, Словаччина та інші.

Інша тенденція спостерігалася стосовно іноземних громадян, які відвідували Україну [231; 232; 233, с. 464] (рис. 2.23).



Рис. 2.23. Динаміка туристичних потоків (кількість іноземних громадян, які відвідали Україну) протягом 2005–2015 рр., тис. осіб

Джерело: побудовано автором за даними [178, с. 232; 231, с. 464, 490].

Упродовж 2006-2008 рр. спостерігалася поступове збільшення темпів приросту кількості іноземних громадян, які відвідали Україну на 7,4–44,3%, 2009 р. – на 17,9% та протягом 2010–2013 рр. відповідно на 20,3; 21,5; 30,5 та 39,9% до базового 2005 р., а у 2014–2015 рр. – відбулося падіння приросту на 27,9 та 29,5% відповідно, що пояснюється негативними зрушеннями в економіці й бойовими діями на сході України.

Значно скоротився час перебування гостей на території України, але відбулося збільшення кількості одноденних відвідувачів, що вказує на зростання її ролі як транзитної держави.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

У ході аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємств готельного господарства України насамперед варто звернути увагу на майновий стан підприємств. Тому важливого значення набуває саме оцінка майна (активів) підприємства. Відомо, що майном підприємства є основні засоби та інші необоротні активи, оборотні засоби, фінансові активи. Баланс діяльності підприємств тимчасового розміщення й організації харчування за 2015 рік наведено на рис. 2.24 та у дод. Г– Г.3 відображено аналіз майнових ресурсів за 2011–2015 рр.

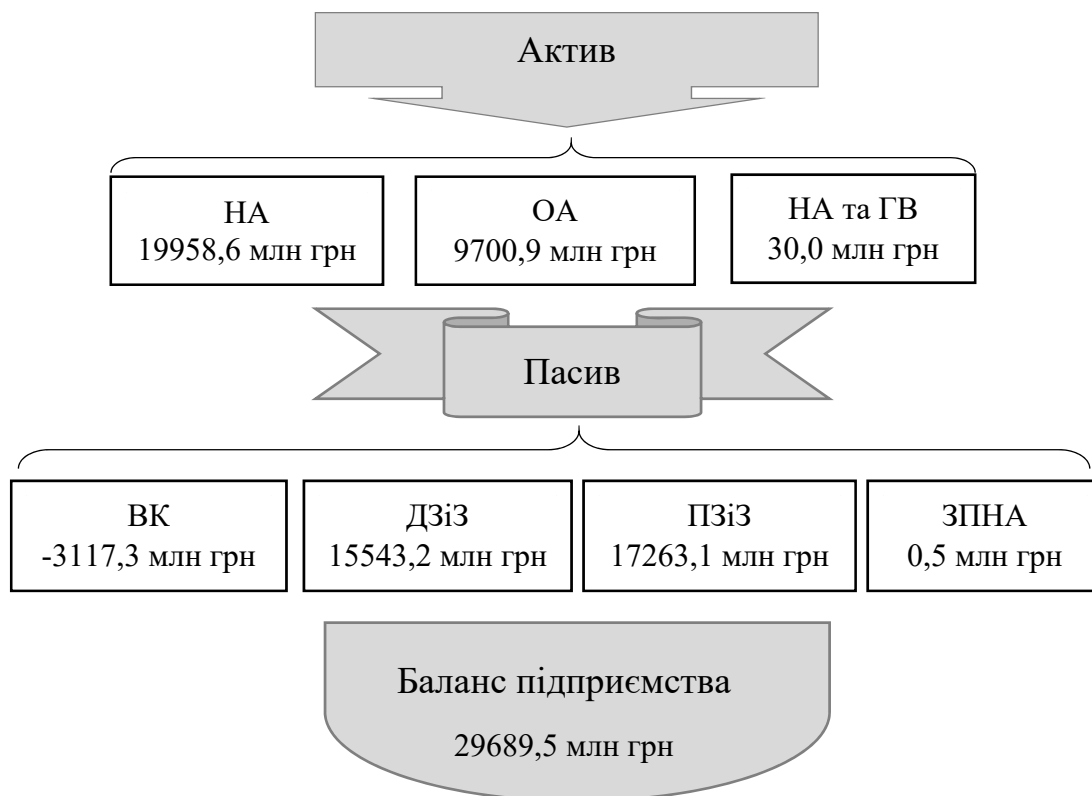


Рис. 2.24. Баланс діяльності підприємств тимчасового розміщення й організації харчування за 2015 р. (на кінець року)

Джерело: побудовано автором за даними [216].

Аналіз балансу підприємств тимчасового розміщення й організації харчування за 2015 р. показав, що необоротні активи (НА) на кінець року становили 19958,6 млн грн, оборотні

активи (ОА) – 9700,9 млн грн, необоротні активи та групи вибуття (НА та ГВ) – 30,0 млн грн.

Власний капітал 2015 р. був від’ємний -3117,3 млн грн порівняно з 2014 р., довгострокові зобов’язання і забезпечення зросли у 2015 р. на 18,5%, зменшилися поточні зобов’язання і забезпечення на 12,7% порівняно з 2014 р. Баланс на кінець 2015 р. збільшився на 8,5 % порівняно з 2014 р. і склав 29689,5 млн грн [231, с. 299; 232].

Однією з головних передумов розвитку готельного господарства України є створення сприятливого інвестиційного клімату та пошук джерел фінансування для будівництва нових і реконструкції вже діючих підприємств.

За підсумками 2011р. у розвиток готелів та інших місць для тимчасового проживання суб’єктами господарювання було спрямовано 1010,8 млн грн інвестицій в основний капітал, обсяг яких порівняно з 2010 р. зріс на 118,9% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Капітальні інвестиції в діяльність підприємств тимчасового розміщування в 2010-2015 рр.

Показник	Роки				
	2011	2012	2013	2014 ¹	2015 ¹
Обсяг інвестицій, млн грн	1010,8	1534,7	872,2	867,1	890,2
Індекс капітальних інвестицій,%	118,9	103,1	82,7	135,3	61,4

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Джерело: побудовано автором за даними [234, 235].

Найбільший обсяг капітальних інвестицій в діяльність підприємств тимчасового розміщування було вкладено у 2012 році – 1534,7 млн грн. Але якщо оцінювати ситуацію з погляду готовності інвесторів щодо подальшого вкладення

**Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств
готельного бізнесу**

капіталу в об'єкти готельної нерухомості, то не можна не відзначити, що після готельного «буму» Євро-2012 сьогодні в Україні спостерігається досить тривожна негативна тенденція щодо уповільнення темпів вкладення капіталу в розвиток готельного бізнесу. Підтвердженням цього є поступове зниження індексу капітальних інвестицій в розвиток підприємств тимчасового розміщення з 118,9% у 2011 році до 82,7% у 2013 році та 61,4% у 2015 році.

Розглянемо фінансові результати діяльності підприємств готельного господарства в Україні за 2014–2015 рр. в табл. 2.8

Таблиця 2.8

**Фінансові показники діяльності підприємств
готельного господарства у 2014–2015 рр.**

Коллективні засоби розміщення	Рік	Доходи від наданих послуг ¹ , всього, тис. грн	У тому числі		Операційні витрати, всього	
			від продажу номерів, тис. грн	% від доходу	тис. грн	%
Готелі та аналогічні засоби розміщення, всього	2014	3404439,0	2135689,4	62,73	4334237,0	127,3
	2015	5112138,8	3203315,1	62,66	6389408,7	125,0
з них готелі	2014	3129234,3	2040351,3	65,20	4040607,6	129,1
	2015	4794875,2	3105643,9	64,77	6141283,1	128,1

¹Без ПДВ, акцизів і аналогічних платежів

Джерело: побудовано автором за даними [216].

Як видно з даних таблиці, загальна сума доходів готелів та аналогічних засобів розміщення у 2014 р. склала 3404439,0 тис. грн, з них 2135689,4 тис. грн – дохід від продажу номерів (плата за проживання), що у процентному співвідношенні становить 62,73%. Операційні витрати майже по всім типам колективних засобів розміщення перевищують доходи. У 2015 році сума доходів збільшилась на 1707699 та 1665640,9 тис. грн. Частка витрат з доходу від наданих послуг зменшилась і склала 125 та 128,1%.

Фінансові результати до оподаткування підприємств тимчасового розміщування й організації харчування за роками вказують на отримання значних збитків (рис. 2.25).

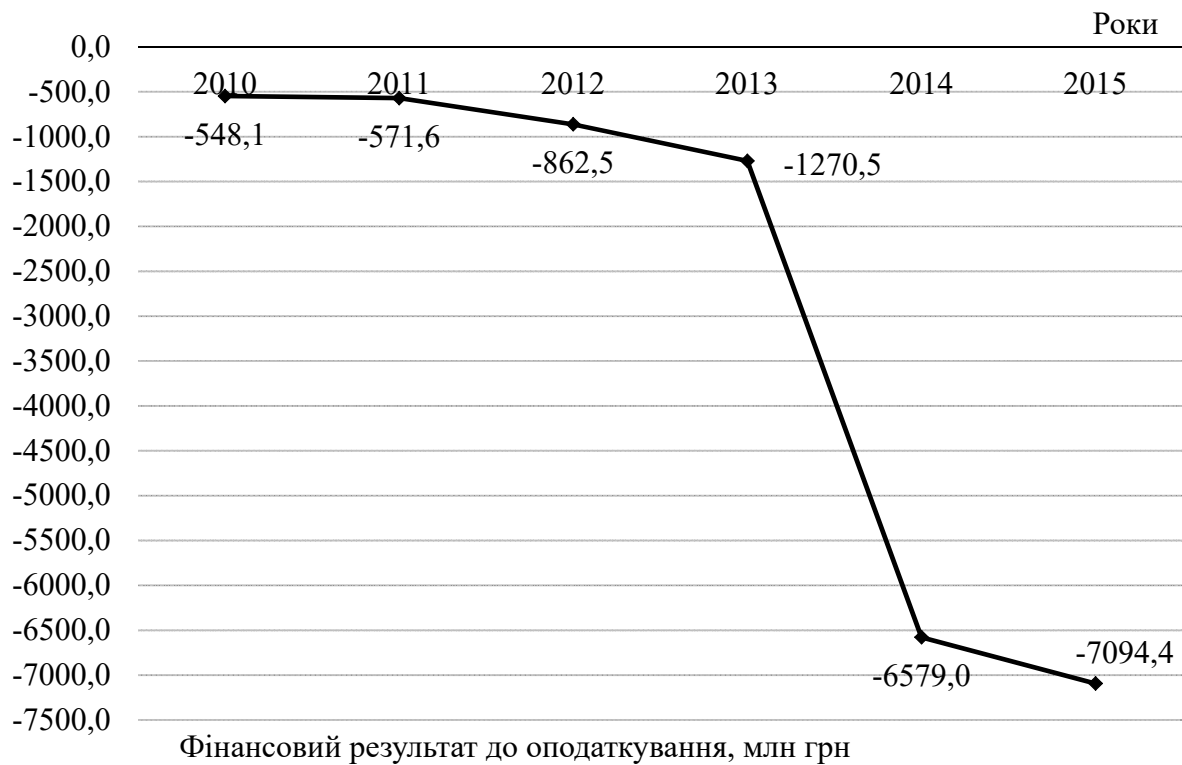


Рис. 2.25. Динаміка фінансових результатів до оподаткування підприємств тимчасового розміщування й організації харчування за 2010–2015 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [216; 231, с. 304; 232].

У розгорнутому вигляді фінансові результати до оподаткування за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2011–2015 рр. наведено у дод. Д.

Кінцевим результатом, що відображає ефективність діяльності підприємств тимчасового розміщування й організації харчування, є чистий прибуток і рентабельність (табл. 2.9 та 2.10).

**Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств
готельного бізнесу**

Таблиця 2.9

**Чистий прибуток (збиток) підприємств тимчасового
розміщування й організації харчування у 2011–2015 рр.**

Роки	Чистий прибуток (збиток), млн грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн грн
2011	-692,4	59,3	655,5	40,7	1347,9
2012	-984,3	57,4	692,1	42,6	1676,4
2013	-1416,7	58,4	647,8	41,6	2064,5
2014 ¹	-6641,9	58,5	319,6	41,5	6961,5
2015 ¹	-6874,9	71,6	670,6	28,4	7545,5

¹ Без урахування результатів діяльності тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Дані табл. 2.9 показують, що за досліджуваний період економічна діяльність підприємств була збиткова. Найбільший збиток становив у 2015 році – 6874,9 млн грн. Але є позитивна тенденція на скорочення кількості підприємств, які одержують збиток. Якщо у 2014 році їх частка складала 41,5%, то у 2015 році – 28,4%.

Відповідно, рентабельність операційної діяльності підприємств тимчасового розміщування й організації харчування у 2011-2015 рр. була від’ємною. Як показують дані таблиці 2.10, найбільший рівень збитковості склав у 2014 році – 25,8%, у 2015 році відзначаються незначні позитивні кроки на покращення фінансового стану підприємств.

Таблиця 2.10

Рентабельність операційної діяльності підприємств тимчасового розміщування й організації харчування у 2011–2015 рр.

Роки	Результат від операційної діяльності, млн грн	Витрати операційної діяльності, млн грн	Рівень рентабельності (збитковості), %
2011	-10,7	15340,4	-0,1
2012	-193,0	18282,9	-1,1
2013	-519,8	18326,2	-2,8
2014 ¹	-5326,3	20678,3	-25,8
2015 ¹	-4694,0	27198,9	-17,3

¹ Без урахування результатів діяльності тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Якщо говорити про країну загалом, варто відзначити, що історія готельного та туристичного ринку України останніх років – це історія віри в майбутнє і наполегливого розвитку, незважаючи на невпевненість в завтрашньому дні. Внутрішній туризм під впливом девальвації гривні щодо твердих валют продовжує рости, і на цей момент чітко позначилися основні напрямки туризму. Так, літній морський відпочинок – це Одеса, зимовий гірськолижний – Буковель, а культурний та історичний незважаючи на пору року – це Львів, який також активно розвивається зараз як напрям «МІСЕ-туризму».

Для залучення в економіку України валютних надходжень, держава проводить політику спрямовану на стимулювання іноземного туризму через забезпечення позитивного іміджу країни (спрощення візового проходження, створення безпечних і комфортних умов для туристів відповідно до європейських стандартів) [231, с. 467; 232].

Нині складно говорити про перспективи готельного ринку і про інвестиційну привабливість, але залежно від поліпшення ситуації інтерес інвесторів буде направлятися на

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

ті ж сектори, що і до кризи. Експерти відзначають, що найбільш перспективним сегментом для готельного ринку Києва і України залишаються якісні 2*–3* готелі [227].

Задля усунення зазначених негативних факторів та стратегічного розвитку готельного господарства України доцільно:

- розробити та імплементувати загальнодержавну стратегію розвитку туристичної індустрії, основним напрямом якої стане розробка та просування на міжнародний ринок нових туристичних маршрутів;

- збалансувати цінову політику та якість основних і додаткових готельних послуг;

- розробка та впровадження інноваційних заходів для індивідуалізації готельного продукту кожного підприємства та формування нових вітчизняних брендів на ринку готельних послуг України;

- поглиблення спеціалізації і концептуалізації готельних підприємств;

- утворення міжнародних готельних ланцюгів та консорціумів під впливом глобалізації;

- персоніфікація обслуговування і повна концентрація на запитах та потребах клієнтів;

- диверсифікованість послуг тощо [236, 237, 238].

Ці підходи дозволять готельним підприємствам перегрупуватися й сконцентрувати додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу.

Отже, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності готельного господарства нашої держави та дозволять перетворити вітчизняну готельну індустрію України у високорентабельну та конкурентоспроможну галузь економіки.

2.3. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг

Для забезпечення ефективного функціонування підприємства готельного бізнесу виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій забезпечення їх конкурентоспроможності, які кореспондуються із передовим світовим досвідом та вдалою практикою вітчизняних підприємств-лідерів.

Конкурентоспроможність підприємства – складна економічна категорія, яка виступає найважливішим фактором забезпечення безпеки підприємства, тобто його виживання в умовах жорсткої боротьби. Підтримка високого рівня конкурентоспроможності вимагає повного використання численних внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку.

На думку Ф. Котлера [160], конкурентоспроможність визначає компетентність, що дозволяє витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами на цьому ринку. За визначенням Р. Л. Лупака, конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку підприємства від підприємств-конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб споживачів і за ефективністю господарсько-фінансової діяльності [239, с. 248]. Конкурентоспроможність окремого товару або послуги визначається як їх відносна перевага порівняно з аналогічними товарами і послугами, коли реальні або потенційні споживачі роблять свій вибір.

Конкурентоспроможність організації, що здійснює діяльність в готельному бізнесі є більш складною і комплексною категорією, яка включає в себе переваги не тільки за якістю послуг, що надаються, але також і переваги результативної роботи в сфері готельного менеджменту та організації діяльності, якості прийняття і реалізації управлінських рішень, ефективних методів управління персоналом, фінансової стійкості готельних підприємств та ін.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Основні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» узагальнені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Наукові підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
<i>1. Здатність підприємства мати перевагу порівняно з іншими суб'єктами ринку в межах галузі, всередині країни та за її межами</i>	
Портер М. [133], Скудар Г. М. [240, с. 31], Андріанов В. [241, с. 39], Арнаут І. П. [242, с. 111]	Конкурентоспроможність – багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. Конкурентоспроможність обумовлена економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни або підприємства протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн. Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіонів, на які впливає стан підприємств визначених галузей
Шумпетер І.[243]	Конкурентоспроможність – це володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання
Ахматова М., Попов Е. [244, с. 25–38]	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у процесі розвитку певного виробника від виробника конкурента як за ступенем задоволення власними товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності
W. Chan Kim, Renée Mauborgne [245]	Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка наочно демонструє відмінності розвитку даного підприємства від розвитку конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності
Stalk G. J. [246, с. 41–51]	Конкурентоспроможність – це реальна і потенційна можливості фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари їх конкурентів
<i>2. Властивість суб'єкта конкурувати з іншими суб'єктами ринку</i>	
Зав'ялов П. С. [17, с.101]	Конкурентоспроможність – це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів
Гальчинський А. С. [248, с. 3]	Конкурентоспроможність – це своєрідне мірило положення підприємства на ринку та позиції в конкуренції

Закінчення табл. 2.11

<p>Маренич А. та Астахова І. [249, с. 23]</p>	<p>Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами</p>
<p>3. Рівень ефективності використання економічних ресурсів</p>	
<p>Ансофф І. [204], Азоєв Г. Л. [250, с. 57]</p>	<p>Конкурентоспроможність – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку для забезпечення конкурентоспроможності, необхідна систематична робота щодо всього виробничо-господарського циклу</p>
<p>Дорогунцова С. І. [251]</p>	<p>Конкурентоспроможність – це реальна й потенційна можливість підприємств у наявних для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари їх конкурентів. Конкурентоспроможність – це також і можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку</p>

Зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу» можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 2.26.

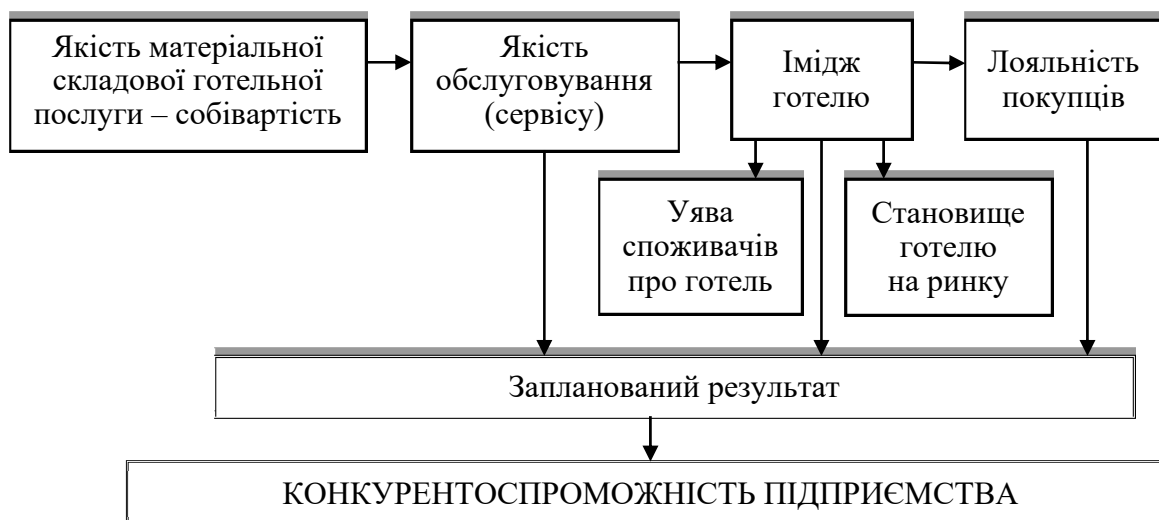


Рис. 2.26. Зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу»

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Кожному окремому готелю необхідно володіти специфічними відмінними якостями і характеристиками, які роблять його найбільш привабливим для клієнтів, тобто забезпечують *конкурентну перевагу*.

Конкурентна перевага – це перевага, яка забезпечує доходи, що перевищують середньогалузевий рівень, і сприяє завоюванню міцних позицій на ринку [252]; запорука успішного існування і розвитку фірми [168].

М. Е. Портер стверджує, що позицію в галузі визначає саме конкурентна перевага і, як підсумок, підприємства обходять своїх суперників, якщо мають значну конкурентну перевагу. Узагальнюючи викладене, можна дати таке визначення *конкурентної переваги*: конкурентною є перевага, яка досягається завдяки конкурентному потенціалу підприємства, його високій компетенції в будь-якій галузі діяльності.

Конкурентна перевага підприємства готельного бізнесу може бути забезпечена як відмінними особливостями продукту, що виробляється, так і сукупністю ресурсів, умінь, навичок, що характеризують внутрішній потенціал готелю. Тобто, *конкурентна перевага готельного підприємства* – це ті властивості готельних послуг, які створюють для готелю певну перевагу над її прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути неоднаковими і відноситись як до базових послуг готельного підприємства (розміщення, харчування), так і до додаткових послуг, технологій обслуговування клієнтів, до форм ринкового просування послуг, специфічним для конкретного готелю.

Конкурентна перевага готельних підприємств є відносною, визначеною порівняно з підприємствами-конкурентами, які займають найкращі позиції в стратегічній групі. Здатність задовольняти потреби та очікування клієнтів сьогодні не гарантують того, що готельні підприємства будуть в змозі забезпечувати це в майбутньому. Розуміння факторів і причин, які надалі будуть впливати на формування спо-

живчих цінностей, зможуть дати гарантії того, що сучасні менеджери готельних підприємств задовольнять потреби вимогливих гостей.

Для того, щоб створити стабільні конкурентні переваги або повною мірою використовувати вже наявні, готельним підприємствам необхідно застосовувати різні конкурентні стратегії. На сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами створена певна методологія вибору конкурентної стратегії організації.

Дану тему розкривали такі дослідники, як Г. Л. Азоєв, І. Ансофф, В. А. Білошапка, І. О. Бланк, О. С. Віханський, І. М. Герчикова, В. І. Гончаров, А. А. Марченко, Р. А. Фатхутдінов, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Дж. Стрікленд, О. М. Сумець, А. А. Томпсон та інші.

Більш повне визначення конкурентної стратегії підприємства надає А. А. Мазаракі, трактуючи її як цілеспрямовану програму дій щодо:

- 1) дослідження кола потенційних конкурентів, визначення стану та перспектив розвитку конкурентної боротьби, її форм та методів;
- 2) дослідження конкурентних переваг та конкурентної позиції підприємства, перспектив їх зміни (втрати);
- 3) обґрунтування типу конкурентної переваги, методів конкурентної боротьби, що використовуються [253, с. 35].

Основні підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства» вітчизняними та зарубіжними науковцями наведені в табл. 2.12.

Узагальнюючи зазначені підходи, дійдемо висновку, що *конкурентна стратегія* являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й окреслює схему забезпечення переваг над конкурентами. Вона повинна відповідати ринковій ситуації і найбільш повно використовувати переваги діяльності підприємства.

**Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств
готельного бізнесу**

Таблиця 2.12

**Визначення терміну «конкурентна стратегія
підприємства» у концепціях вчених**

Автор	Сутність поняття «конкурентна стратегія підприємства»
Г. Л. Азоєв [250]	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку»
І. Ансофф [204]	«...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні з управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)»
І. О. Бланк [254]	«...спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі»
В. А. Білошапка [255]	«...ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі»
В. І. Гончаров [256], А. Філатов	«...стратегія підприємства у визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку»
А. Наливайко [258]	«...план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку»
М. Г. Саєнко [156]	«...спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти»
О. М. Сумець [257]; З. Шершньова [175]	«...це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага»
А. Томпсон, А. Стрікланд [148]	«...розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі»
Н. Треншов [259]	«...стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфеля бізнесів у різних видах діяльності»

Конкурентна стратегія готельного підприємства – це детальний план виробництва і реалізації готельних послуг, орієнтований на споживчі сегменти, ринкову кон'юнктуру і економіко-правове поле господарської діяльності [260].

Базова стратегія конкурентоспроможності є необхідною для ефективного використання можливостей і сильних сторін діяльності підприємства. У дод. Е наведено базові стратегії конкурентоспроможності підприємства, які можуть становити інтерес для підприємств готельного бізнесу.

Однією з основних стадій розробки конкурентної стратегії готелю, на погляд автора, слід вважати визначення

Готельний бізнес: стратегії розвитку

місця готелю на ринку послуг – процес сегментації, який доцільно представити у вигляді трьох етапів (рис. 2.27) [261]:

- вибір критеріїв сегментації;
- вибір цільового сегмента;
- позиціонування готелю в цільовому сегменті.

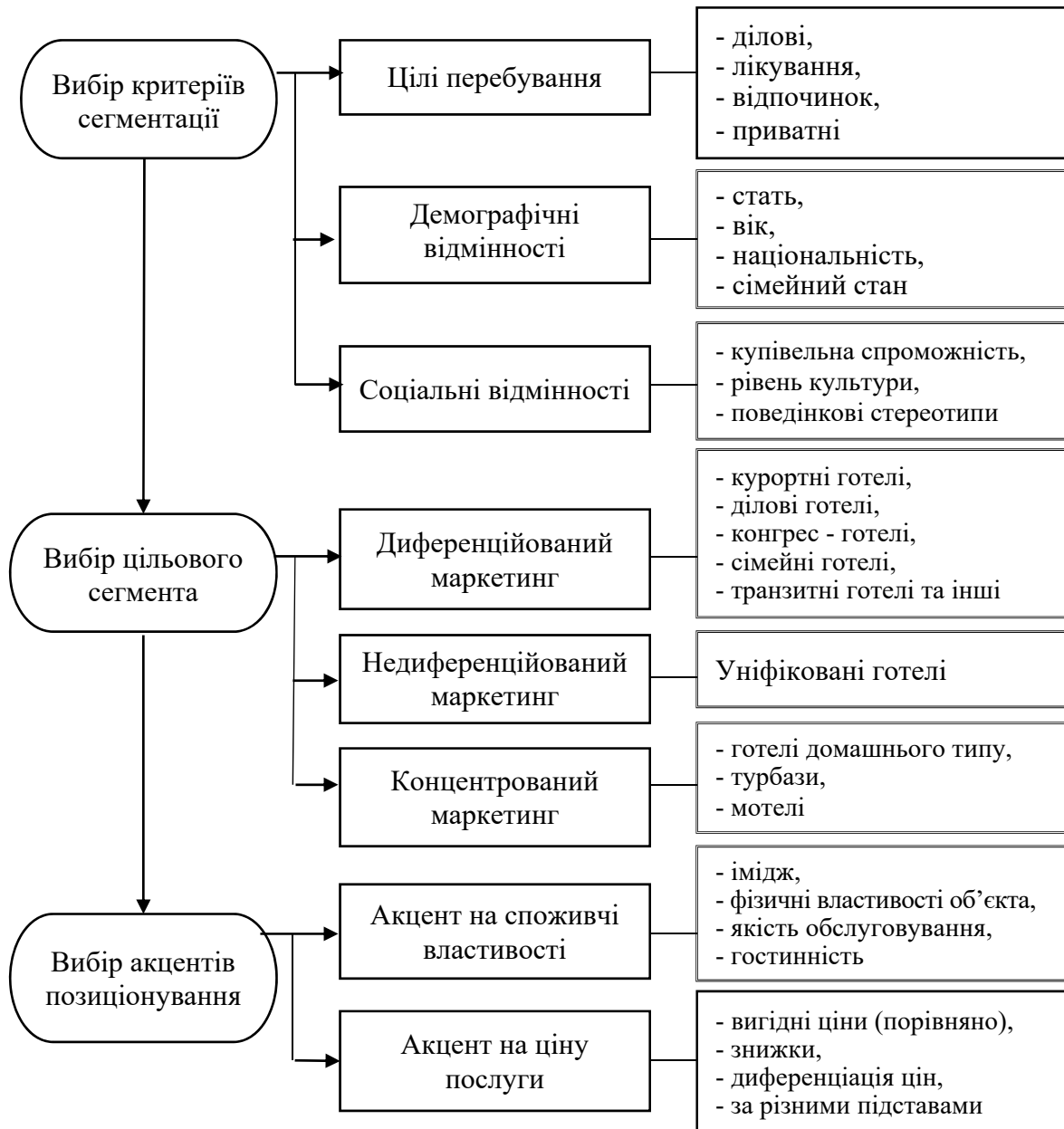


Рис. 2.27. Етапи розробки конкурентної стратегії підприємства готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором за даними [11, с. 25; 262, с. 160].

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Критеріями сегментації ринку є фактори, що визначають коло потенційних споживачів готельного продукту. Найбільш значимі з них – цілі перебування, купівельна спроможність, соціальний статус клієнта. Вибір критерію сегментації дозволяє сформулювати маркетингову поведінку готельного підприємства в певному сегменті ринку: широту охоплення споживачів різної платоспроможності і потреб, рівень спеціалізації готелю.

Вибір в якості критерію сегментації мети перебування гостя дозволяє менеджменту готелю сконцентрувати зусилля на задоволенні попиту конкретної категорії споживачів, а також на створенні спеціалізованого комплексу супутніх послуг, що приносять додатковий дохід підприємству.

Вибір в якості критерію ринкової сегментації демографічних відмінностей передбачає диференціацію клієнтів за віковими, національними і статевими відмінностями. Наслідком вибору буде наявність або відсутність в готелі місць розваг для молоді, ресторанів національної кухні, а також спеціальних зручностей, необхідних особам похилого віку, зокрема медичного обслуговування.

До найбільш істотних соціальних відмінностей слід віднести купівельну спроможність споживачів готельної послуги.

Беручи за основу платоспроможність клієнтів, менеджмент готелю фактично вибирає свій ринковий ціновий сегмент.

Стратегічне управління передбачає цілеспрямовану діяльність готелю щодо укладання довгострокових договорів з потенційними корпоративними клієнтами (туристичними фірмами, навчальними центрами, великими підприємствами, авіакомпаніями) відповідно до обраного ринкового сегмента. Від цього будуть залежати способи просування послуги, рекламні проекти, особливості цінової політики, що відрізняють готель від конкурентів. Це може бути унікальне розташування готельного об'єкта, нестандартний для готельного сервісу набір послуг, особливості гостинності, фізичні особливості готелю. Менеджерам готелю при цьому необхідно враховувати динаміку розвитку готельного сервісу і швидке взаємне проникнення маркетингових ідей до конкурентів.

Акцент на цінові особливості рекламованого готелю може бути забезпечений гнучкою ціновою політикою за різними підставами, наявністю знижок, вигідністю пропонованих цін порівняно з цінами конкурентів.

Для проведення порівняльного аналізу конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу доцільно здійснити процес коригування конкурентної стратегії (рис. 2.28) з урахуванням стану і структури номерного фонду.

Істотне значення при цьому мають дані про ціни і результати економічної діяльності конкурентів (якщо така інформація доступна).

Аналіз динаміки завантаження і доходів номерного фонду передбачає проведення комплексної оцінки абсолютних і відносних відхилень від умовної виручки у «високі» і «низькі» сезони, оцінку ефективності застосовуваних тарифних планів, знижок і бонусів, а також маркетингових рішень, спрямованих на нейтралізацію фактора сезонності.

Диференційований аналіз доходів відповідно до структури номерного фонду дає можливість оцінити рівень попиту на номери певних категорій і фактичну віддачу номерів залежно від їх комфортності.

Результатом вивчення контингенту клієнтів за критерієм платоспроможності на основі попиту на номери різних категорій може бути зміна основної спеціалізації готелю, звуження або розширення цільового сегмента, а також орієнтація на інший сегмент.

Аналіз стану попиту на додаткові послуги, рівня їх прибутковості, а також дослідження пропозиції подібних послуг у конкурентів, дозволяє внести корективи в організацію цих видів діяльності в готелі.

Динаміка собівартості послуг готелю повинна розглядатися в комплексі зі зміною загальної прибутковості готелю. Збитковість окремих видів додаткових послуг не завжди є підставою для їх виключення із загального комплексу, так як частина послуг є обов'язковими зважаючи на вимоги системи класифікації, наявність інших додаткових послуг сприяють зміцненню статусу та іміджу готелю.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

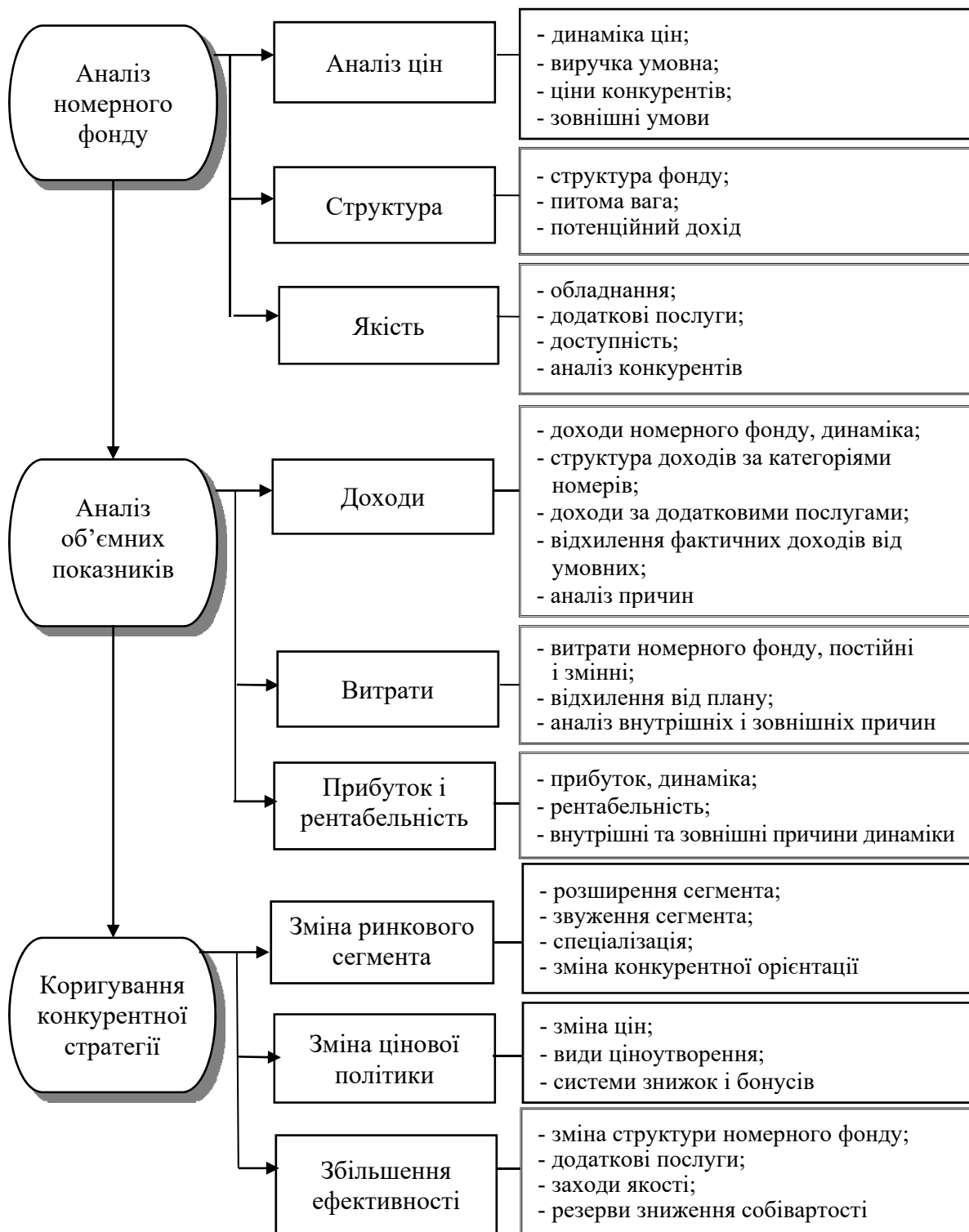


Рис. 2.28. Процес коригування конкурентної стратегії підприємства готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором за даними [11, с. 27; 13, с. 208].

Проведений у попередньому розділі 2.2 економічний стан підприємств готельного бізнесу в системі національної економіки країни не дає повного уявлення про конкурентоспроможність окремих підприємств, його недостатньо для визначення її рівня та формування базової стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

В рамках проведення дослідження практики формування і застосування стратегій забезпечення конкурентоспроможності готельними підприємствами, автором були проведені репрезентативно фактичні матеріали по 21 підприємству готельного господарства з 10 областей України та м. Київ за 2011–2015 рр. з урахуванням основних технічних характеристик готелів: категорія (5*–1*); одноразова місткість готелю; кількість номерів в експлуатації.

У дослідженні брали участь готельні підприємства [263–283]:

- ✓ категорії 5* – 1 готель;
- ✓ категорії 4* – 5 готелів;
- ✓ категорії 3* – 10 готелів;
- ✓ категорії 2* – 2 готелі;
- ✓ категорії 1* – 3 готелі (табл. 2.13 та дод. Є).

Враховуючи класифікацію підприємств готельного господарства за розміром (місткістю):

- малі – місткістю до 150 місць (не більше ніж 100 номерів);
- середні – 150–400 місць (до 300 номерів);
- великі – понад 400 місць (понад 300 номерів),

готельні підприємства, які брали участь у дослідженні були розділені на 4 категорії:

- *мікропідприємства – 3 готелі (ГП14, ГП4, ГП21);*
- *малі – 3 готелі (ГП8, ГП12, ГП18);*
- *середні – 12 готелів (ГП2, ГП3, ГП5, ГП7, ГП9, ГП15, ГП17, ГП13, ГП20, ГП19, ГП16, ГП10);*
- *великі – 3 готелі (ГП1, ГП11, ГП6).*

**Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств
готельного бізнесу**

Таблиця 2.13

**Динаміка показників технічної якості послуг
готельних підприємств за 2011–2015 рр.**

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Категорія готелю	Кількість номерів, одиниць	Одноразова місткість, місць	Прибуток (збиток) на 1 місце, грн/міс.	Коефіцієнт завантаження
1	ГП1	2011	5*	289	408	-61434	0,90
		2012	5*	289	408	-200975	0,64
		2013	5*	289	408	-299103	0,61
		2014	5*	289	408	-1423042	0,41
		2015	5*	289	408	-1370779	0,43
2	ГП2	2011	4*	165	302	-43348	0,43
		2012	4*	165	302	-34358	0,46
		2013	4*	165	302	-35344	0,45
		2014	4*	165	302	-504586	0,38
		2015	4*	165	302	-515056	0,36
3	ГП3	2011	4*	251	374	607	0,58
		2012	4*	251	374	1080	0,62
		2013	4*	251	374	-3377	0,37
		2014	4*	251	374	-214	0,44
		2015	4*	251	374	-3733	0,39
4	ГП4	2011	4*	52	73	11849	0,93
		2012	4*	52	73	81849	0,96
		2013	4*	52	73	959	0,68
		2014	4*	52	73	55	0,47
		2015	4*	52	73	96	0,50
5	ГП5	2011	4*	205	307	-3156	0,38
		2012	4*	205	307	-1795	0,33
		2013	4*	205	307	-4459	0,29
		2014	4*	205	307	-2433	0,31
		2015	4*	205	307	-3218	0,30
6	ГП6	2011	4*	371	480	7760	0,81
		2012	4*	371	480	10658	0,83
		2013	4*	371	480	10492	0,79
		2014	4*	371	480	16275	0,58
		2015	4*	371	480	24444	0,79

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 2.13

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Категорія готелю	Кількість номерів, одиниць	Одноразова місткість, місць	Прибуток (збиток) на 1 місце, грн/міс.	Коефіцієнт завантаження
7	ГП7	2011	3*	186	288	2392	0,69
		2012	3*	186	288	2507	0,72
		2013	3*	186	288	-3076	0,38
		2014	3*	186	288	-8823	0,35
		2015	3*	186	288	1323	0,51
8	ГП8	2011	3*	90	122	-109721	0,23
		2012	3*	90	122	-7844	0,29
		2013	3*	90	122	-18557	0,26
		2014	3*	90	122	-2377	0,31
		2015	3*	90	122	1115	0,54
9	ГП9	2011	3*	275	387	-444	0,38
		2012	3*	275	387	-2346	0,36
		2013	3*	275	387	13	0,45
		2014	3*	275	387	-121	0,40
		2015	3*	275	387	28	0,45
10	ГП10	2011	3*	110	154	17494	0,39
		2012	3*	110	154	11435	0,42
		2013	3*	110	154	864	0,38
		2014	3*	110	154	-10708	0,28
		2015	3*	110	154	3299	0,32
11	ГП11	2011	3*	337	472	-5441	0,31
		2012	3*	337	472	22119	0,63
		2013	3*	337	472	44735	0,72
		2014	3*	337	472	11924	0,51
		2015	3*	337	472	0	0,44
12	ГП12	2011	3*	88	96	167	0,43
		2012	3*	88	96	458	0,49
		2013	3*	88	96	-193969	0,38
		2014	3*	88	96	-618906	0,29
		2015	3*	88	96	-825604	0,27
13	ГП13	2011	3*	124	174	-76931	0,24
		2012	3*	124	174	-5500	0,36
		2013	3*	124	174	-13011	0,31
		2014	3*	124	174	-1667	0,37
		2015	3*	124	174	782	0,62

**Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств
готельного бізнесу**

Закінчення табл. 2.13

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Категорія готелю	Кількість номерів, одиниць	Одноразова місткість, місць	Прибуток (збиток) на 1 місце, грн/міс.	Коефіцієнт завантаження
14	ГП14	2011	3*	43	77	4052	0,81
		2012	3*	43	77	2325	0,72
		2013	3*	43	77	766	0,44
		2014	3*	43	77	1922	0,47
		2015	3*	43	77	2805	0,53
15	ГП15	2011	3*	205	310	-413	0,39
		2012	3*	205	310	-958	0,38
		2013	3*	205	310	903	0,54
		2014	3*	205	310	-1042	0,33
		2015	3*	205	310	-1042	0,34
16	ГП16	2011	3*	128	182	2764	0,42
		2012	3*	128	182	22	0,46
		2013	3*	128	182	-1874	0,45
		2014	3*	128	182	-1346	0,41
		2015	3*	128	182	923	0,47
17	ГП17	2011	2*	192	320	-481	0,44
		2012	2*	192	320	147	0,57
		2013	2*	192	320	-16572	0,34
		2014	2*	192	320	-3825	0,38
		2015	2*	192	320	-778	0,42
18	ГП18	2011	2*	62	122	4303	0,59
		2012	2*	62	122	-1689	0,44
		2013	2*	62	122	-124262	0,29
		2014	2*	62	122	-6631	0,31
		2015	2*	62	122	-6377	0,32
19	ГП19	2011	1*	116	200	-1195	0,29
		2012	1*	116	200	-135	0,37
		2013	1*	116	200	-630	0,32
		2014	1*	116	200	-505	0,35
		2015	1*	116	200	-355	0,38
20	ГП20	2011	1*	267	391	-951	0,37
		2012	1*	267	391	-1174	0,35
		2013	1*	267	391	-1419	0,33
		2014	1*	267	391	-2107	0,31
		2015	1*	267	391	-2118	0,32
21	ГП21	2011	1*	42	60	17	0,51
		2012	1*	42	60	500	0,54
		2013	1*	42	60	125	0,46
		2014	1*	42	60	350	0,48
		2015	1*	42	60	50	0,37

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємств.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності передбачає оцінку поточних результатів діяльності через виявлення його потенціалу; загальних результатів його діяльності; ефективності виробничої, фінансової діяльності; ступеня адаптації до умов зовнішнього середовища.

Залежно від конкретних цілей аналізу, використовуються різні техніко-економічні показники або їх поєднання, які дають кількісну та якісну оцінку функціонуванню підприємства в області підвищення конкурентоспроможності.

Інформаційними джерелами аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств готельного господарства були звіти за 2011–2015рр. [284–287]:

1) Баланс (Звіт про фінансовий стан) (Форма № 1); 2) Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (Форма № 2); 3) Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) (Форма № 3); 4) Звіт про власний капітал (Форма № 4). Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва (дод. 1 до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25) [288–289]:

1) Баланс (Звіт про фінансовий стан) – Форма № 1-м;

2) Звіт про фінансові результати – Форма № 2-м.

Ефективність управління готельним підприємством характеризують такі показники: заповненість номерного фонду та доцільність і ефективність використання житлової площі готельних підприємств, яка оцінюється системою одиничних показників.

Дані таблиці 2.13 показують, що найвищий коефіцієнт місткості(завантаженості) мали такі готелі:

✓ ГП4 – готель категорії 4* з одноразовою місткістю – 73 місця, коефіцієнт завантаження варіював від 0,96 у 2012 році до 0,50 у 2015 році;

✓ ГП6 – готель категорії 4*з одноразовою місткістю – 480 місць, коефіцієнт завантаження становив від 0,83 у 2012 році до 0,58 у 2014 році;

✓ ГП1–готель категорії 5*з одноразовою місткістю – 408 місць. Коефіцієнт завантаження становив від 0,90 у 2011 до 0,41 у 2014році.

Всі інші готелі мали достатньо низький коефіцієнт місткості від 0,23 до 0,37 (рис. 2.29).

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

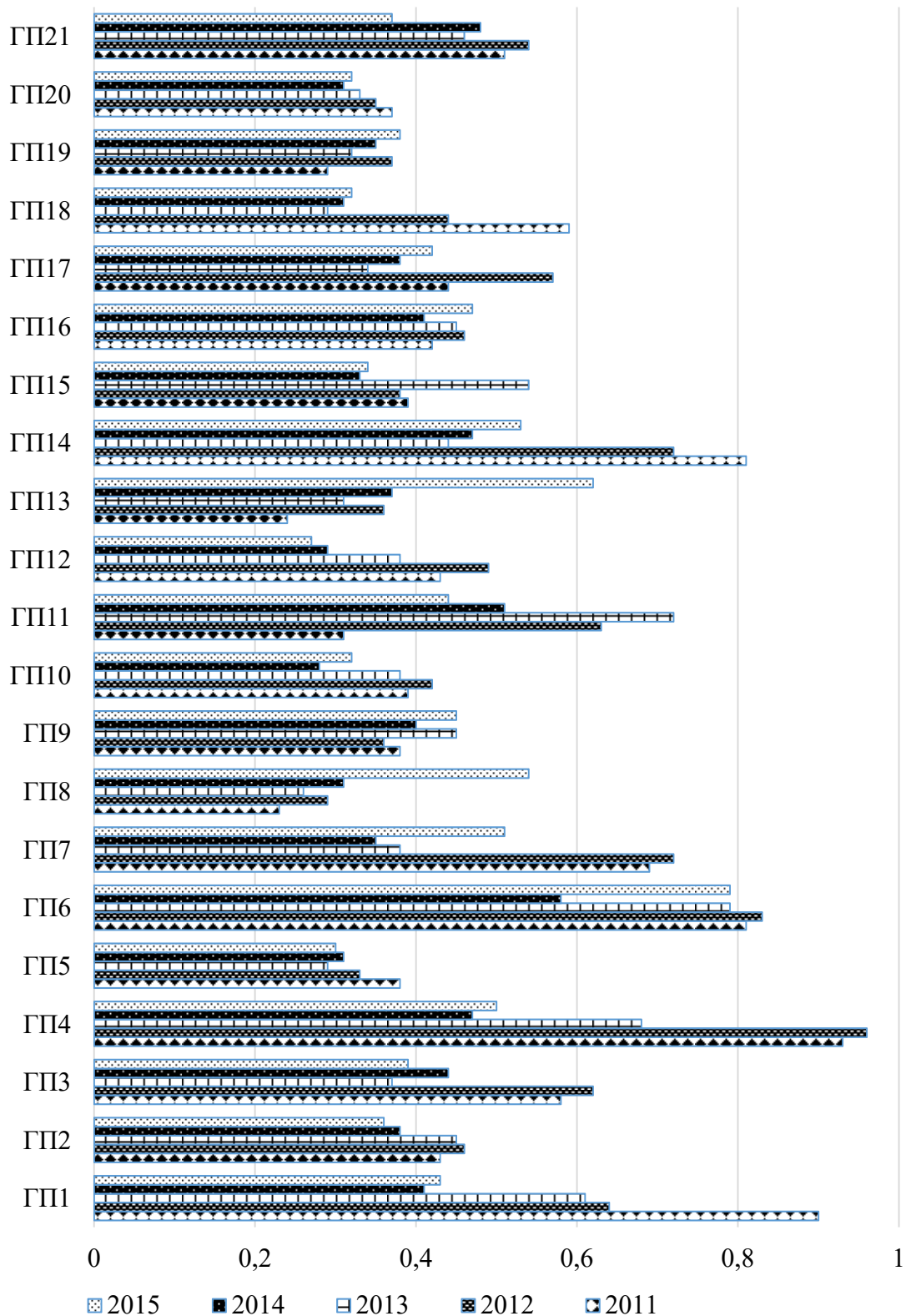


Рис. 2.29. Коефіцієнт використання місткості (завантаженість) готелів 2011–2015 рр.

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Отже, завантаження готелів залишається практично незмінним протягом останніх п'яти років. Цей факт вказує на те, що понад 60 % готельних місць України простоюють внаслідок недостатньої кількості клієнтів. Негативно впливає на рівень завантаження вилучення номерів з експлуатації у зв'язку з ремонтними роботами. Цей чинник не тільки скорочує обсяг пропозиції готельних послуг, але й створює деякі незручності для мешканців. З метою збільшення завантаження готелів керівництву потрібно активізувати комерційні зусилля, поліпшувати якість, вдосконалити механізм бронювання.

За методом, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства визначимо конкурентні позиції даних готелів.

Якість готельних послуг безпосередньо пов'язана із показниками ефективності використання майна готелю. Як показують дані табл. 2.14, показник ефективності використання основних засобів не стійкий і коливається за роками.

Таблиця 2.14

Показники ефективності виробничої діяльності підприємств готельного господарства за 2011-2015 рр.

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показники конкурентоспроможності				
			Величина витрат на 1 грн виручки, грн	Частка витрат у виручці, %	Фондовіддача, грн	Рентабельність продукції (послуг), %	Продуктивність праці, тис. грн/особу
1	ГП1	2011	1,05	105	0,20	-15,50	412,28
		2012	1,40	140	0,16	-42,74	327,33
		2013	1,38	138	0,16	-63,66	284,16
		2014	4,57	457	0,11	-416,21	240,98
		2015	1,63	163	0,68	-343,34	1510,62
2	ГП2	2011	1,07	107	0,18	-68,82	125,31
		2012	1,36	136	0,18	-43,38	154,42
		2013	1,35	135	0,17	-47,68	151,32
		2014	7,23	723	0,14	-789,36	136,77
		2015	3,99	399	0,23	-576,01	240,15

**Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств
готельного бізнесу**

Продовження табл. 2.14

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показники конкурентоспроможності				
			Величина витрат на 1 грн виручки, грн	Частка витрат у виручці, %	Фондовіддача, грн	Рентабельність продукції (послуг), %	Продуктивність праці, тис. грн/особу
3	ГПЗ	2011	0,97	97	0,54	4,51	73,33
		2012	0,96	96	0,64	6,97	92,94
		2013	1,19	119	0,44	-26,76	65,84
		2014	1,01	101	0,43	-1,98	76,27
		2015	1,24	124	0,39	-30,41	77,32
4	ГП4	2011	0,94	94	0,76	14,18	162,55
		2012	0,66	66	0,93	72,69	186,33
		2013	0,99	99	0,37	1,38	238,52
		2014	1,00	100	0,19	0,15	175,75
		2015	1,00	100	0,16	0,21	277,38
5	ГП5	2011	1,12	112	0,26	-13,91	100,90
		2012	1,06	106	0,29	-6,96	115,76
		2013	1,19	119	0,24	-18,83	97,88
		2014	1,11	111	0,22	-11,56	98,43
		2015	1,13	113	0,25	-13,24	132,12
6	ГП6	2011	0,85	85	0,10	35,22	3099,25
		2012	0,89	89	0,18	18,84	5716,38
		2013	0,81	81	0,11	50,74	2998,00
		2014	0,81	81	0,16	37,59	3408,00
		2015	0,68	68	0,14	141,94	3040,08
7	ГП7	2011	0,99	99	0,34	1,93	190,40
		2012	0,99	99	0,30	2,23	173,71
		2013	1,02	102	0,27	-3,05	250,74
		2014	1,16	116	0,10	-19,46	90,46
		2015	0,99	99	0,22	1,51	205,01
8	ГП8	2011	0,93	93	0,97	13,05	142,19
		2012	0,79	79	3,87	41,79	122,63
		2013	0,87	87	3,21	20,21	105,61
		2014	1,09	109	1,50	-11,30	88,00
		2015	1,56	156	0,96	-63,79	136,52
9	ГП9	2011	1,02	102	0,23	-3,18	75,13
		2012	1,13	113	0,19	-17,29	65,95
		2013	1,00	100	0,06	5,15	112,90
		2014	1,02	102	0,07	-44,34	119,40
		2015	1,00	100	0,08	9,09	136,95

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 2.14

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показники конкурентоспроможності				
			Величина витрат на 1 грн виручки, грн	Частка витрат у виручці, %	Фондовіддача, грн	Рентабельність продукції (послуг), %	Продуктивність праці, тис. грн/особу
10	ГП10	2011	0,75	75	0,69	46,50	163,38
		2012	0,83	83	0,53	27,28	155,69
		2013	0,99	99	0,48	1,93	163,18
		2014	1,19	119	0,43	-24,04	152,44
		2015	0,96	96	0,52	6,65	202,39
11	ГП11	2011	1,09	109	0,18	-13,73	56,12
		2012	0,92	92	0,17	41,58	197,35
		2013	0,97	97	0,22	70,94	166,95
		2014	0,98	98	0,16	20,88	136,32
		2015	1,00	100	0,10	0,00	2451,08
12	ГП12	2011	1,00	100	0,04	0,07	163,77
		2012	1,00	100	0,04	0,17	137,01
		2013	1,41	141	0,03	-86,44	171,61
		2014	5,83	583	0,02	-314,02	141,94
		2015	6,05	605	0,03	-383,13	201,95
13	ГП13	2011	4,19	419	0,11	-1610,83	89,83
		2012	1,20	120	0,13	-20,27	87,98
		2013	1,45	145	0,14	-40,84	124,85
		2014	1,06	106	0,15	-6,24	129,05
		2015	0,98	98	0,18	2,57	131,55
14	ГП14	2011	0,87	87	0,28	22,37	67,03
		2012	0,94	94	0,34	8,90	76,33
		2013	0,98	98	0,36	2,65	85,09
		2014	0,95	95	0,33	7,14	85,72
		2015	0,94	94	0,40	8,31	107,03
15	ГП15	2011	1,03	103	0,65	-3,76	38,14
		2012	1,07	107	0,53	-8,81	41,35
		2013	0,94	94	0,54	9,24	49,59
		2014	1,08	108	0,45	-11,01	48,12
		2015	1,07	107	0,55	-8,90	66,12
16	ГП16	2011	0,95	95	0,71	6,65	111,19
		2012	1,00	100	0,56	0,05	98,64
		2013	1,04	104	0,54	-4,07	97,41
		2014	1,03	103	0,50	-3,65	96,87
		2015	0,98	98	0,67	1,89	138,47

**Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств
готельного бізнесу**

Закінчення табл. 2.14

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показники конкурентоспроможності				
			Величина витрат на 1 грн виручки, грн	Частка витрат у виручці, %	Фондовіддача, грн	Рентабельність продукції (послуг), %	Продуктивність праці, тис. грн/особу
17	ГП17	2011	1,02	102	0,76	-3,52	115,50
		2012	1,00	100	0,91	0,96	160,23
		2013	1,60	160	0,82	-94,63	142,98
		2014	1,12	112	0,63	-25,48	114,88
		2015	1,02	102	0,77	-4,34	148,30
18	ГП18	2011	0,90	90	1,43	12,63	116,57
		2012	1,05	105	1,15	-5,84	91,91
		2013	4,32	432	1,22	-392,34	100,95
		2014	1,22	122	0,97	-21,36	84,09
		2015	1,22	122	0,88	-20,36	76,18
19	ГП19	2011	1,34	134	0,14	-70,92	52,25
		2012	1,05	105	0,13	-6,00	58,90
		2013	1,21	121	0,14	-27,21	49,83
		2014	1,17	117	0,13	-22,95	58,40
		2015	1,13	113	0,12	-16,25	54,30
20	ГП20	2011	1,23	123	0,27	-28,53	31,59
		2012	1,30	130	0,26	-34,08	32,23
		2013	1,47	147	0,20	-52,56	27,51
		2014	2,01	201	0,14	-83,06	21,45
		2015	1,94	194	0,15	-87,07	27,53
21	ГП21	2011	1,00	100	0,05	0,19	21,50
		2012	0,95	95	0,07	4,87	29,63
		2013	0,97	97	0,06	4,19	49,25
		2014	0,96	96	0,08	11,73	85,67
		2015	0,99	99	0,05	1,42	37,50

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними фінансової звітності підприємств.

Так, найвищий показник фондовіддачі мали готелі: ГП8 – від 3,87 грн на одну грн основних засобів у 2012 році до 0,96 грн у 2015 році; ГП18 від 1,43 у 2011 році до 0,88 у 2015 році;

ГП17 – найвищий показник фондівдачі становив у 2012 році – 0,91 грн, у 2014 – 0,63 грн;

ГП16 – 0,71 грн у 2011 році і 0,50 грн у 2014 році;

ГП3 – 0,64 грн у 2012 і 0,39 грн у 2015 році.

Найнижчий показник фондівдачі мали готелі: ГП12 – від 0,02 до 0,04 грн на 1 грн основних засобів;

ГП21 – 0,05; 0,07; 0,06; 0,08 та 0,05 грн відповідно у 2011–2015 рр.;

ГП1 – 0,11 грн на 1 грн основних засобів у 2013 році до 0,68 грн у 2015 році;

ГП6 – 0,10; 0,18; 0,11; 0,16; 0,14 грн відповідно у 2011–2015 рр.;

ГП13 – 0,11; 0,13; 0,14; 0,15; 0,18 грн відповідно у 2011–2015 рр.

Про ефективну роботу готелів, що функціонують у сфері гостинності, свідчать показники:

- Величина витрат на 1 грн виручки, грн (табл. 2.14).
- Частка витрат у виручці, % (табл. 2.14 та дод. Ж);
- Прибуток (збиток) на 1 місце, грн/міс (табл. 2.13 та дод. Ж.1);
- Рентабельність продукції, % (табл. 2.14, дод. 3–3.3).

Порівняння таких показників здійснено у динаміці з показниками діяльності інших готельних підприємств.

Задачами аналізу витрат готелю є виявлення можливостей скорочення витрат і розробка заходів щодо їх оптимізації. Вивчення витрат дозволяє дати більш правильну оцінку прибутку. Управління витратами допомагає досягти максимізації прибутку за рахунок ефекту операційного важеля. Проведений аналіз витрат у абсолютній зміні та визначення частки витрат у величині виручки (рівень витрат) свідчить про зростання даних показників, тобто відбулося збільшення витрат на 1 гривню виручки у 76,2% готелів, що вказує на зниження ефективності функціонування готелів.

Лише у 5-ти готельних підприємств відзначається тенденція до скорочення витрат: ГП6 – від 85% у 2011 році до 68% у 2015 році; ГП14 – від 98% у 2013 році до 94% у 2015 році;

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

ГП10 – від 119% у 2014 році до 96% у 2015 році; ГП16 – від 103% у 2014 році до 98% у 2015 році та ГП7 – від 116% до 99% відповідно. Загалом по готельному господарству зростання витрат на 1 грн виручки та підвищення частки витрат у виручці пояснюється збільшенням постійних витрат. До них відносяться: відрахування на амортизацію, оренду, оплата праці, відрахування і витрати на ремонт основних засобів та ін.

Аналіз показників прибутку (збитку) на 1 місце та рентабельність продукції (послуг) підтверджує негативну тенденцію, тобто більшість досліджених готелів у 2011–2015 рр. були збитковими. Але такі готельні підприємства, як ГП6 – великий 4* готель з одноразовою місткістю – 480 місць, мікропідприємства: ГП14 – 3* готель з місткістю – 60 місць, ГП4 – 4* готель, 73 місця та ГП21 – 1* готель, 60 місць в умовах економічної кризи, використовуючи ефективні методи управління, мали високі економічні результати своєї діяльності.

Так, рівень рентабельності продукції (послуг) у ГП6 склав у 2011 році – 35,22 %; 2012 р. – 18,84; 2013 р. – 50,74; 2014 р. – 37,59 та у 2015 р. – 141,94%;

У ГП14 – 22,37%; 8,90; 2,65; 7,14 та 8,31% відповідно у 2011–2015 рр.;

У ГП4 – 14,18%; 72,69; 1,38; 0,15 та 0,21% відповідно у 2011–2015 рр.;

У ГП21 – 0,19%, 4,87; 4,19; 11,73 та 1,42% відповідно у 2011–2015 рр.

Такі готелі, як ГП7, ГП10, ГП11, ГП9, ГП16 подолали кризовий стан 2013–2014 рр. і у 2015 році отримали прибуток.

Із загальної кількості досліджуваних підприємств стабільно високі показники мали 4 готелі (19%), а 5 готелів (24%) у 2015 році стабілізували свою діяльність і отримали прибуток. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств готельного бізнесу прогнозує їх життєздатність та перспективи подальшого розвитку.

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Для того, щоб повно оцінити проблему конкурентоспроможності підприємства, необхідно дати оцінку її критеріям і факторам з позицій системного підходу.

На рис. 2.30 наведено систему факторів оцінки та аналізу конкурентоспроможності підприємства.

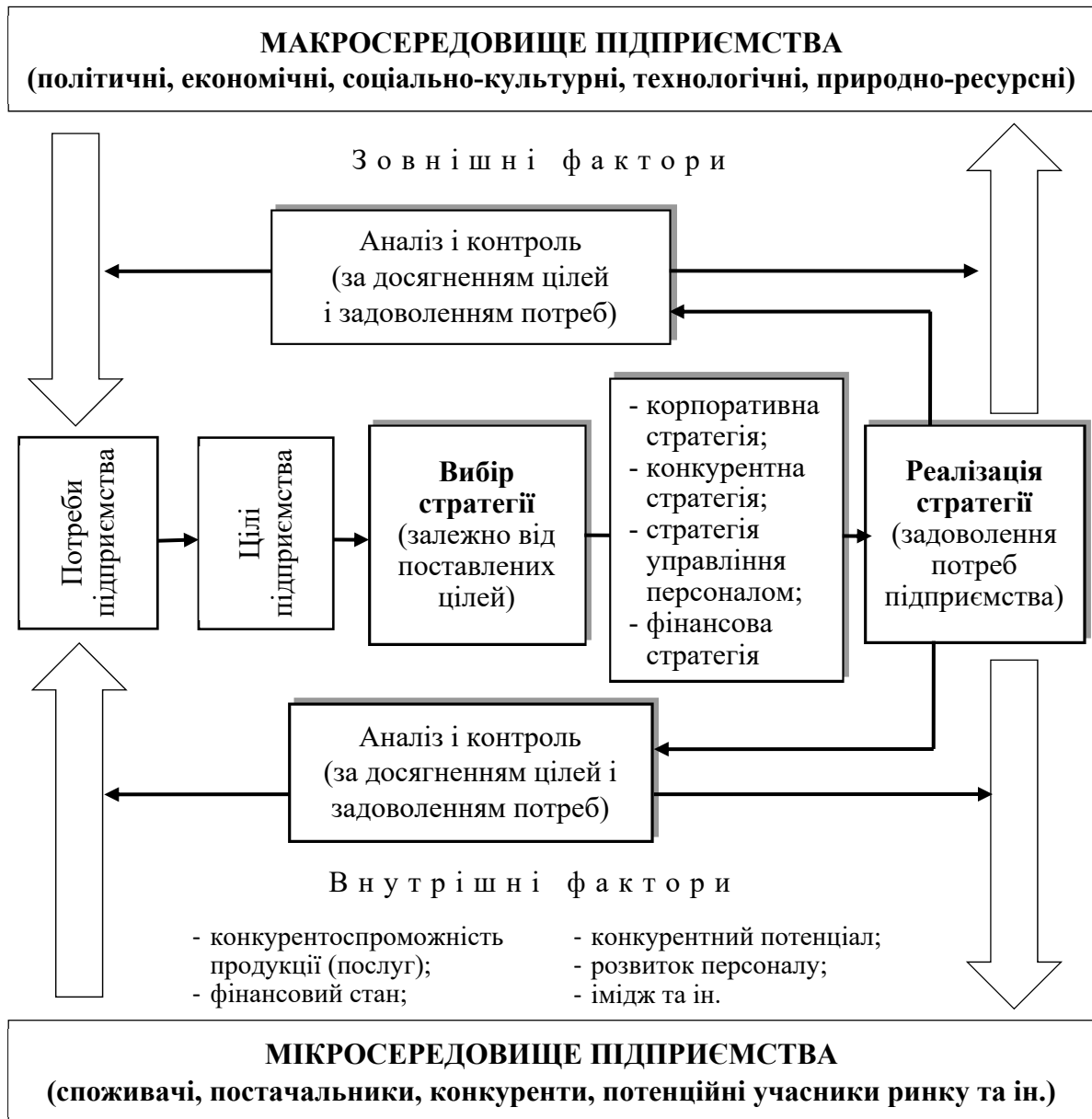


Рис. 2.30. Фактори впливу на процес формування стратегії підприємства готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Перший рівень (макросередовище) впливає на функціонування готелю за допомогою економічних, технологічних, політичних, соціально-культурних, природних, екологічних та ін. факторів. Зворотний вплив, тобто вплив діяльності підприємства на величину цих факторів не суттєвий. До факторів зовнішнього середовища готельного господарства відносять [3, с. 53]:

- соціально-культурні – демографічна ситуація, освітній рівень, мобільність населення, спосіб життя, традиції та ін.;
- технологічні – науково-технічний прогрес, впровадження нових технологій;
- економічні – рівень інфляції, ставка рефінансування, податкова система, валютний курс, рівень наявного доходу і структура споживчих витрат населення, еластичність послуг, інвестиційна привабливість національної економіки;
- природно-ресурсні – погода, клімат, рельєф, структура місцевості та інші природні ресурси;
- правові – закони та інші нормативні акти, що регулюють готельну діяльність;
- політичні – внутрішня і зовнішня політика уряду, рівень стабільності політичної ситуації.

Аналіз зовнішнього середовища необхідний для більш повного уявлення з одного боку, про ринкову інфраструктуру, а з другого – для адекватної оцінки і передбачення впливу середовища з метою вибору відповідної стратегії розвитку, яка має бути зорієнтована на використання можливостей і захист від загроз, пов'язаних зі змінами в зовнішньому середовищі.

Ступінь впливу залежить від розміру підприємства, його територіального розташування [290], а також рівня розвитку стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання. Узагальнення факторів зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу та їх характеристика наведені у дод. И.

З огляду на різний ступінь впливу перерахованих факторів на формування та зміну середовища функціонування готелю, виділимо найбільш суттєві.

Зміна *демографічної ситуації*, що виражається в загальному «старінні» населення, збільшенні числа працюючих жінок, кількості самотніх людей, тенденції до пізнього укладання шлюбу та утворення сім'ї, підвищення рівня освіти і культури, зростання естетичних потреб і добробуту населення – передумови, що забезпечують міграцію населення з туристичними цілями, і, як наслідок, збільшують вимоги до якості готельних послуг.

До позитивного впливу *соціально-культурних змін* також слід віднести підвищення кваліфікації персоналу готельних підприємств, розвиток професійно-кваліфікаційних структур, підвищення корпоративної культури і культури обслуговування клієнтів.

Розвиток *науково-технічного прогресу* дозволив скоротити час перебування в дорозі, в поїздках на тривалі відстані, забезпечити комфортне перебування мандрівників поза домом за рахунок технічного вдосконалення матеріальної бази готелю, а також забезпечити розвиток комунікативних можливостей підприємства в просуванні готельного продукту.

Економічні чинники мають значний вплив на стан зовнішнього середовища підприємства, особливо слід виділити наявні доходи населення, так як саме цим фактором керуються клієнти обираючи готель певної цінової категорії, а також можливість подорожі в цілому.

На розвиток туризму і його основної складової – готельної галузі – впливає *зовнішньоекономічна діяльність* країни, процеси інтеграції та глобалізації у світовій економіці. Ці тенденції опосередковано сприяють зростанню ділової активності, а, отже, переміщенню населення всередині країни і за її межі. Водночас такі явища, як економічна і політична нестабільність, інфляція значно стримують розвиток індустрії туризму та гостинності [291].

Конкурентний клімат в галузі формується внаслідок взаємодії факторів *мікросередовища*, серед яких виділяють діючі конкуруючі підприємства, потенційних учасників ринку, наявність субститутів, а також покупців і постачальників.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

В сучасних умовах господарювання, при дослідженні проблеми конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг, що функціонують на ринку гостинності, необхідно брати до уваги такі ринкові обставини:

1. У готельному господарстві України сформувався успішний сегмент висококатегорійних готелів (4–5 зірок). Як правило, вони являють собою готельні підприємства, в яких співзасновниками є зарубіжні оператори, що пропонують сучасні технології обслуговування клієнтів відповідно до визнаних міжнародних стандартів і правил.

2. Активний розвиток виїзного туризму за останні 5 років дав українцям можливість порівняти рівень і якість обслуговування в зарубіжних готельних підприємствах з вітчизняними готелями. На жаль, ці порівняння виявилися не на користь готельного сервісу, пропонованого вітчизняними підприємствами сфери розміщування.

3. За останні 3 роки відбувся різкий спад в'їзного туризму, так як більшість зарубіжних туристів насторожують обставини пов'язані з військовими діями на сході України.

Послуги готельного розміщування мають ряд важливих диференціальних характеристик:

1. Безпосереднє споживання готельних послуг клієнтами готелів на місці в процесі їх надання.

2. Різний асортимент і рівень послуг, що надаються залежно від категорії готельного підприємства.

3. Кореляційна залежність результатів господарської діяльності готельного підприємства від коливань попиту на послуги розміщування, що надаються.

4. Низька еластичність готельної пропозиції порівняно з еластичністю попиту на готельні послуги.

5. Висока фондомісткість і значна частка живої праці в готельних продуктах і послугах.

6. Безперервність надання послуг розміщування (готельні підприємства працюють 24 години на добу, щодня, цілий рік).

7. Персоніфікований характер надання послуг розміщування заснований на специфічних вимогах і побажаннях клієнтів готельних підприємств.

З урахуванням викладених вище обставин, фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності готельних підприємств доцільно розділити на чотири групи (рис. 2.31):

- фактори, що характеризують готельне підприємство;
- фактори, що характеризують готельні послуги;
- фактори, що характеризують обслуговування клієнтів;
- фактори, що характеризують готельний маркетинг.

Значимість і характер впливу зазначених груп факторів на забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств різні. Так, *фактори першої групи* покликані представити характеристики самого готельного підприємства, які виділяють його серед інших аналогічних підприємств, що діють на ринку послуг гостинності.

Фактори другої групи відображають параметри послуги готельного розміщення. Користувачів готельних послуг, як правило, цікавить співвідношення ціни послуг, що надаються і споживчої цінності, яку вони отримують за заплачені гроші.

Фактори третьої групи є надзвичайно специфічними і характеризують рівень обслуговування клієнтів готельних підприємств. Параметри конкурентоспроможності цього блоку дуже суб'єктивні: рівень обслуговування виразно може оцінити сам клієнт.

Четверта група факторів характеризує готельний маркетинг. Його часто розглядають як філософію ведення бізнесу в готельній індустрії і конкретну методику щодо здійснення діяльності. З одного боку, грамотно організований маркетинг дає зрозуміти, які можливості він надає для успішної роботи в умовах конкурентного ринку готельних послуг. З іншого боку, відповідає на ще більш важливе питання – які вигоди готельний маркетинг приносить споживачам, які проблеми дозволяє їм вирішувати. Головне в маркетингу – це цільова орієнтація на споживача і комплексний підхід до вирішення ринкових конкурентних завдань готельних підприємств.

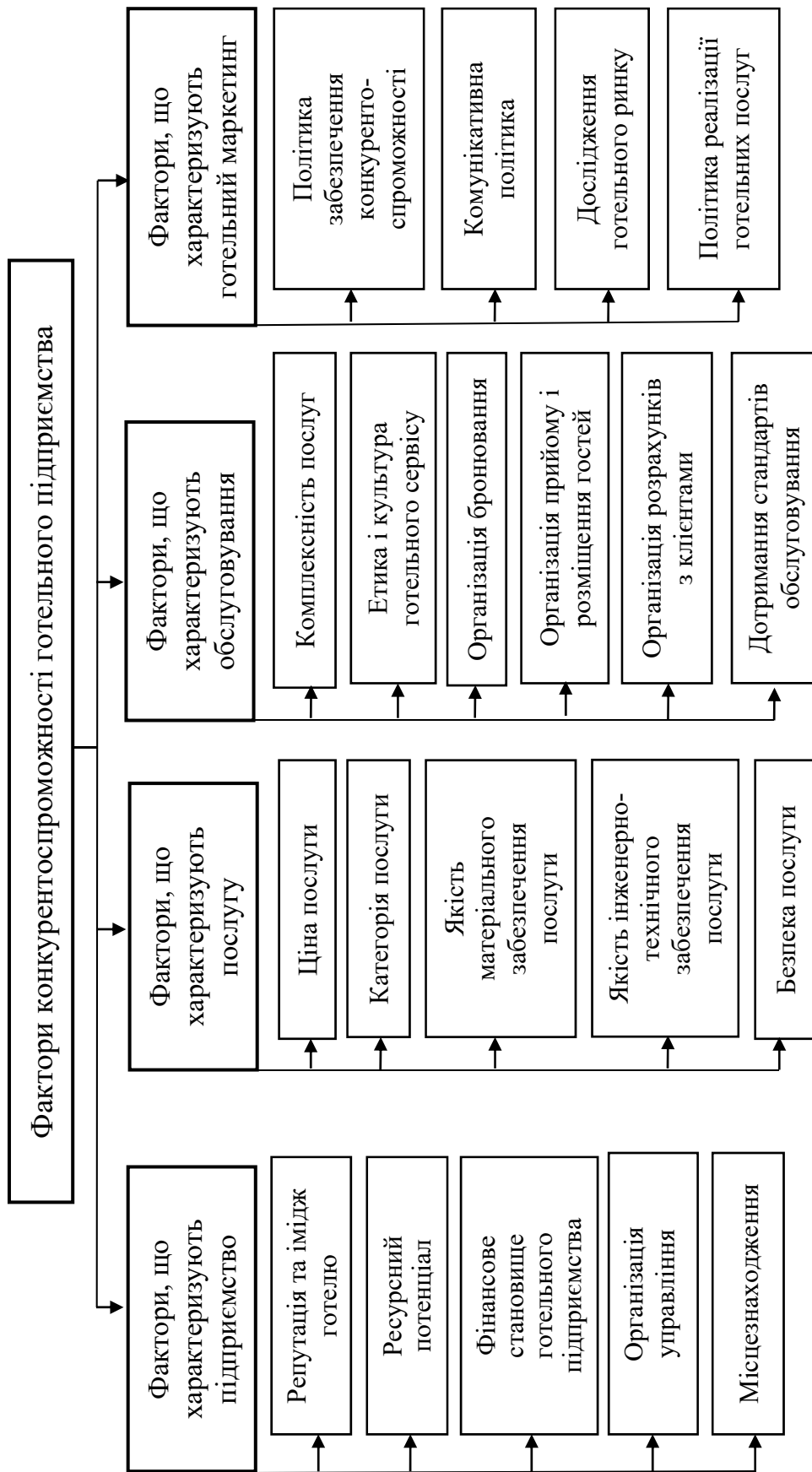


Рис. 2.31. Фактори конкурентоспроможності готельних підприємств

Джерело: складено автором за матеріалами [292].

Пріоритетною метою етапу аналізу стратегічних чинників при моделюванні процесу формування стратегії розвитку підприємства є виявлення потенційних загроз і можливостей з боку зовнішнього оточення, а також деталізація слабких і сильних сторін готельного підприємства, або іншими словами проведення SWOT-аналізу.

SWOT – це акронім слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (сприятливі можливості) і Threats (загрози). Внутрішня ситуація на підприємстві відображається в основному в S і W, а зовнішня – в O і T. В дод. I представлено основні чинники, які доцільно враховувати в SWOT-аналізі.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма, яка не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес дослідження всього масиву даних з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від того, хто застосував SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і подумати над перспективою.

З урахуванням проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища готельних підприємств України, сформуємо базову матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.32).

Отже, за допомогою проведення SWOT-аналізу можна об'єктивно визначити ефективну стратегію шляхом поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства як з середини, так і з зовні.

Після перевірки взаємного впливу факторів за допомогою матриці SWOT-аналізу виділимо чотири види корпоративної стратегії підприємства (див. рис. 2.33).

Для того, щоб визначити, який саме різновид стратегії треба вибрати, потрібно порівняти внутрішні переваги й слабкості, а також зовнішні можливості й загрози.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості (О): 1. Зростаючий рівень ділової активності в країні. 2. Зростання взаємозв'язків українських підприємств з іноземними операторами. 3. Свобода ціноутворення. 4. Можливість переходу до більш ефективних стратегій. 5. Активний розвиток інформаційних продуктів. 6. Взаємозв'язок та взаємодія з постійними постачальниками	Загрози (Т): 1. Воєнні дії на сході країни. 2. Ріст безробіття. 3. Зростання рівня інфляції. 4. Нестабільна законодавча база. 5. Погіршення демографічної ситуації в країні. 6. Ослаблення зростання ринку. 7. Поява на ринку іноземних конкурентів з високотехнологічними можливостями. 8. Сезонний характер розподілу попиту на готельні послуги
Сильні сторони (S): 1. Вища за середню обізнаність про стан ринку. 2. Вища за середню кваліфікація персоналу. 3. Потенційне зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств. 4. Співвідношення ціни послуг, що надаються, і споживчої цінності. 5. Використання економії на масштабах виробництва	Поле СіМ 1. Збільшити обсяги реалізації послуг вже існуючим клієнтам, приваблюючи їх високою якістю. 2. Розширювати нові додаткові послуги за потребами та смаками споживачів. 3. Свобода ціноутворення дає змогу готелям самостійно встановлювати цінову політику і отримувати максимально можливі вигоди від своєї діяльності	Поле СіЗ 1. Посилення маркетингових заходів. 2. Активізація рекламної діяльності. 3. Контроль та підвищення вимог до якості наданих послуг. 4. Індивідуальний підхід до клієнтів. 5. Диференціація послуг
Слабкі сторони (W): 1. Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність її реалізації. 2. Інерційність управління через складність оргструктури готелів. 3. Виробництво з високими витратами, старіння та знос основних засобів. 4. Недостатньо адаптовано до вимог клієнтів пропозиції додаткових послуг. 5. Недостатнє володіння персоналом підприємств іноземними мовами. 6. Недостатність фінансових ресурсів, низький рівень прибутковості. 7. Слабка забезпеченість підприємств власними обіговими коштами	Поле СліМ 1. Активізувати маркетингові заходи з формування власного бренду (рекламні іміджеві заходи, PR), щоб залучити додаткових клієнтів. 2. Оптимізувати пропозиції додаткових послуг. 3. Підвищення рівня висококваліфікованого персоналу, обізнаності персоналу в іноземних мовах. 4. Підвищення продуктивності праці. 5. Оптимізація витрат виробництва. 6. Оптимізація структури капіталу. 7. Покращення взаємозв'язків та співпраці з постачальниками запасів	Поле СліЗ 1. Концентрація зусилля на найбільш стійких та привабливих позиціях готелів. 2. Оптимізація портфеля додаткових послуг. 3. Відмова від розвитку тих послуг, які є досить проблематичними і відволікають ресурси. 4. Весь «потенціал» готелів повинен бути сконцентрований лише на перспективних напрямках. 5. Виявлення резервів для зниження витрат. 6. Підвищення кваліфікації кадрів. 7. Використання нових ідей в маркетингу

Рис. 2.32. Базова матриця SWOT-аналізу підприємств готельного бізнесу

Джерело: складено автором.

Готельний бізнес: стратегії розвитку

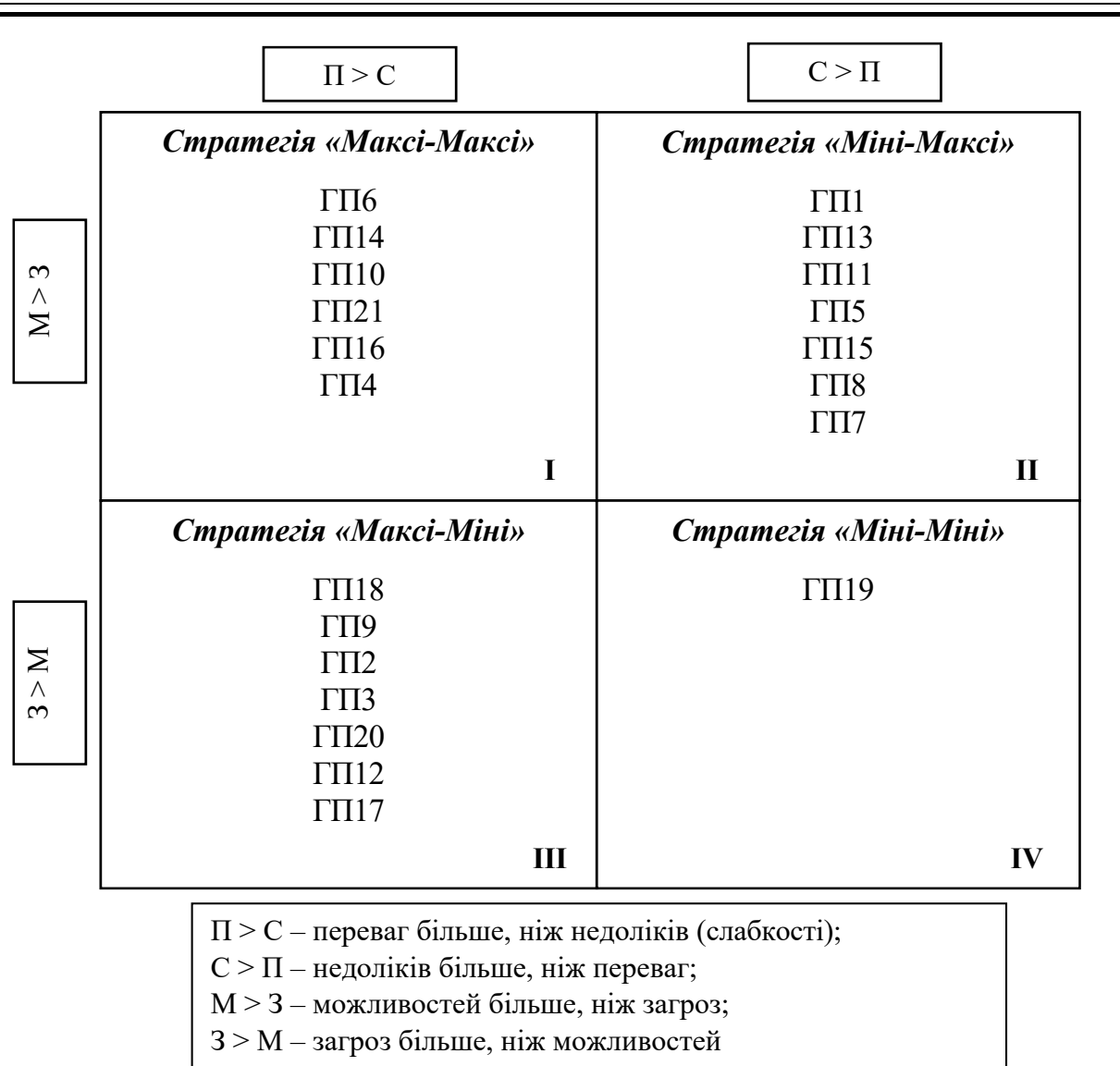


Рис. 2.33. Варіанти корпоративних стратегій для готельних підприємств

Джерело: розроблено та побудовано автором.

Можливі такі варіанти корпоративних стратегій:

- 1) стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія «Максі-Максі»);
- 2) стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія «Максі-Міні»);

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія «Міні-Максі»);

4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства та уникнення зовнішніх загроз (стратегія «Міні-Міні») [293].

Стратегія «Максі-Максі» (клітинка I) рекомендується для готелів, якщо сильні сторони підприємства переважають, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз: ГП6, ГП14, ГП10, ГП21, ГП16, ГП4. У цій ситуації готельне підприємство повинне вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок нових послуг. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Стратегія «Міні-Максі» (клітинка II) рекомендується для готелів: ГП1, ГП13, ГП11, ГП5, ГП15, ГП8, ГП7, у яких переважають слабкі сторони, але які мають сприятливі ринкові можливості. Підприємство повинно прагнути посилити конкурентні позиції у тих напрямках, де це можливо, з одночасною ліквідацією слабких господарських підрозділів. Доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня затрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції.

Стратегію «Максі-Міні» застосовують підприємства, які опинилися у досить складній ситуації (клітинка III): ГП18, ГП9, ГП2, ГП3, ГП20, ГП12, ГП17. Вони повинні використовувати свої сильні сторони, які переважають, для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання, тобто переходити до позиційної оборони. Ці підприємства можуть вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші, але більшість зусиль мають спрямовуватися на стримування наступу конкурентів і підготовку до активних дій у майбутньому, коли можливості будуть переважати загрози.

Підприємства, що перебувають у клітинці IV вимушені застосовувати *стратегію «Міні-Міні»*: ГП19 – можливе поступове згортання діяльності, реінвестування коштів в активи

підприємства. Лише в окремих випадках підприємство може ризикнути залишитися, за допомогою об'єднання з іншими підприємствами.

Здійснюючи аналіз середовища підприємства, слід мати на увазі, що можливості й загрози можуть переходити в свою протилежність: нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або, навпаки, заздалегідь помічена загроза може створити для організації додаткову перевагу тоді, коли конкуренти її не усунули.

Проведені дослідження надали можливість узагальнити конкурентні стратегії, що застосовуються готельними підприємствами на ринку сфери готельних послуг, враховуючи їх розмежування за категоріями. Аналізуючи таблицю, представлену в дод. К, слід зазначити, що готелі категорії 5* і 4* переважно застосовують стратегію захисту своєї частки ринку (що обґрунтовується об'єктивною необхідністю) та стратегію диференціації. Стратегія диференціації спрямована на створення таких готельних продуктів і послуг, які в рамках галузі сприймалися б як ексклюзивні або унікальні. В ідеальному варіанті готельне підприємство диференціює себе в кількох напрямках, оскільки даний тип стратегії передбачає стійку конкурентну позицію, яку нелегко скопіювати конкурентам. Диференціація може здійснюватися в різноманітних формах.

Практика розглянутих готельних підприємств дає підстави стверджувати, що найбільший ефект в кризових обставинах може дати диференціація, заснована на таких напрямках:

- 1) технологічних перевагах при виробництві послуг;
- 2) високій якості пропонованого готельного продукту;
- 3) надання споживачам ширшого асортименту супутніх послуг.

Така стратегія є дієвим засобом досягнення прибутку вищого за середньогалузевий рівень навіть в період кризи, за рахунок лояльності споживачів і певного зниження сприйнятливості до ціни товару, що дає можливість реалізовувати готельні послуги за вищою ціною порівняно з конкурентами.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Готелі рівня 3* здебільшого надають перевагу фокусуванню на певному сегменті ринку, або застосовують стратегію послідовника, що для компанії, яка не є лідером ринку, надзвичайно раціонально, так як допомагає знижувати витрати і мінімізувати ризики.

Готелі категорії 2* та 1* переважно використовують стратегію фокусування на певному усталеному сегменті споживачів. Основу стратегії фокусування формує припущення, що компанія з її допомогою здатна переслідувати вузьку стратегічну мету з кращою ефективністю, ніж конкуренти, що діють на більш широкому просторі.

Аналіз демонструє, що під час нинішньої кризи структура ринку готельних послуг прагне до бімодальної схеми: великі готельні компанії виграють від економії на масштабі, невеликі підприємства – за рахунок фокусування на певних нішах і сегментах, а середні гравці частіше за інших змушені йти з ринку.

Отже, зовнішнє середовище є постійним джерелом проблем і загроз розвитку будь-якої організації. Здатність і можливість чинити опір і пристосовуватися до них, за допомогою вирішення внутрішніх проблем, характеризує найважливішу сторону життєдіяльності та успіху в управлінні підприємством сфери послуг. Сьогодні менеджмент підприємств готельного бізнесу стикається з низкою негативних чинників, які формують основні умови і фактори підприємницької активності і досягнення високих результатів роботи.

У зв'язку з цим виявлення та оцінка споживчих очікувань продовжують залишатися в числі основних пріоритетів управління конкурентними можливостями готельних підприємств. Клієнти значною мірою впливають на темп і напрямок основних адаптаційних змін в готельній індустрії, а профіль вимог споживачів готельних послуг, що змінюється в кризовій ситуації робить процес їх задоволення ще більш складним.

Характеристики сучасного профілю споживчих вимог до готельних послуг узагальнені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Сучасний профіль споживчих вимог до готельних послуг: причини та наслідки

Основні профільні характеристики	Реакція готельних підприємств
Зменшення реальних доходів, відносно погіршення фінансового стану споживачів	Зниження сукупного попиту на люксові варіанти розміщення
Зміна способу життя	Диверсифікація смаків і пошук альтернативних готельних продуктів. Поляризація структури витрат на проживання з урахуванням кризової складової
Інформаційне переважання, вплив великої кількості рекламно-комунікаційних повідомлень	Зниження ефективності і значимості традиційних маркетингових стратегій, необхідність адаптації їх до нових реалій
Технічний прогрес, збільшення ролі інтернету, розвиток масових комунікацій в глобальному масштабі	Збільшення кількості онлайн-замовлень, продажів, розвиток онлайн-маркетингу, цифрового інформаційного потоку, скорочення життєвого циклу готельних пропозицій
Виборча адаптація вимог і прагнень споживачів середньоринкового сегмента до більш високих рівнів якості готельних продуктів і послуг	Надання готельних послуг з урахуванням вимог стандартизації, сертифікації та встановлення кращого співвідношення між ціною та якістю
Розвиток творення туризму	Поява інноваційних пакетних пропозицій
Збільшення кількості інтернет-користувачів	Використання можливостей онлайн-маркетингу та стратегій розподілу готельного продукту; поява різних варіантів онлайн-комунікацій і моделей споживання
Найбільш досвідчені й освічені споживачі готельних послуг	Свідоме споживання: автентичність, життєвий досвід, вивчення нового, наявність культурного компонента стають необхідними умовами подорожу

**Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств
готельного бізнесу**

Закінчення табл. 2.15

Основні профільні характеристики	Реакція готельних підприємств
Індивідуалізація попиту на готельні послуги	Зсув тренду від групових турів до індивідуальних подорожей, розвиток нішевого маркетингу в готельній індустрії, більш високий попит на індивідуалізацію і персоналізацію обслуговування
Забезпечення стійкості	Підвищення ролі відповідального туризму і корпоративної соціальної відповідальності; споживачі шукають сприятливі умови, що відповідають екологічним і культурним нормам; варіанти розміщення

Джерело: розроблено автором.

Умови сьогоденної нестабільності та економічної турбулентності, посилення конкурентного тиску на ринкових суб'єктів зумовлює необхідність всебічного аналізу конкурентного середовища для виявлення основних тенденцій та загроз, пошуку можливих шляхів зміцнення своїх позицій.

В таких умовах особливо актуальним є розроблення методичних підходів, практичного інструментарію для оцінки конкурентного середовища ринкових суб'єктів та їхніх конкурентних позицій.

Оцінка рівнів розвитку конкуренції та конкурентоспроможності фірм визначається системою показників, що характеризують структуру ринку, рівень розвитку конкуренції та її конкурентоспроможності. Розглянемо основні підходи щодо її оцінки. Традиційно розрізняють прямі і непрямі показники оцінки конкуренції та конкурентоспроможності фірм. Зміст цих показників докладно розкрито в роботах Г. Азоева [140], Ф. Шерера і Д. Росса [295], С. Авдашева і С. Розанової [294], С. Светунькова [296].

До числа *прямих показників* відносять індекси Бейна, Тобіна, Лернера.

1. *Індекс Бейна* розраховується за формулою:

$$r = (P \cdot Q - M + W - d \cdot K) / K \quad (2.1)$$

або

$$r = (TR - TC) / K \cdot 100, \quad (2.2)$$

де r – індекс Бейна (норма прибутковості);
 P – ціна одиниці товару;
 Q – обсяг реалізованих товарів;
 $M + W$ – витрати на сировину, матеріали і заробітну плату;
 d – норма амортизації;
 K – вартість капіталів (активів) фірми;
 TR – сукупний виторг фірми;
 TC – сукупні витрати фірми.

Чим вище значення індексу Бейна, тим сильніше ступінь впливу даного підприємства на ринок.

2. *Індекс Тобіна* визначається за формулою:

$$q = P / K, \quad (2.3)$$

де q – індекс Тобіна;
 P – ринкова вартість фірми;
 K – відновна вартість активів фірми.

3. *Індекс Лернера* визначається за формулою:

$$L = (P_M - P_C) / P_M \quad (2.4)$$

або

$$L = (P - C) / P, \quad (2.5)$$

де L – індекс Лернера;
 P_M – ціна неконкурентного ринку;
 P_C – ціна конкурентного ринку;
 P – ціна даної фірми;
 C – середні витрати фірми.

Індекс Лернера змінюється в межах від 0 до 1. При досконалій конкуренції індекс дорівнює нулю. Чим ближче індекс Лернера до одиниці, тим більшою монопольною владою володіє фірма (табл. 2.16) [294, с. 18].

Таблиця 2.16

Взаємозв'язки структури ринку та індексів Лернера

№ пор.	Показник	Індекс
1	Структура ринку	Індекс Лернера
2	Досконала конкуренція	→0
3	Працююча конкуренція	0,1–0,2
4	Монополістична конкуренція	0,3–0,5
5	Олігополія	0,6–0,8
6	Домінуюча фірма	0,8–0,9
7	Монополія	→1

Якщо індекс Тобіна > 1 , то підприємство має ринкову владу; чим вище значення індексу, тим більшою ринковою владою воно володіє.

В основі розрахунку даних індексів знаходяться такі класичні постулати економічної теорії:

- при досконалій конкуренції прибуток прагне до нуля (індекс Бейна);
- при досконалій конкуренції ціна дорівнює середнім витратам (індекс Лернера);
- при досконалій конкуренції ринкова вартість фірми дорівнює відновній вартості активів фірми, і ринкова влада фірми і ринку є рівними (індекс Тобіна).

На основі цих формул розраховуються відповідні коефіцієнти, вводиться певна їх градація, проводиться їх інтерпретація конкурентоспроможності фірм, рівня розвитку конкуренції та структуризація ринків.

Систему прямих показників оцінки конкуренції і конкурентоспроможності фірм доповнює система *відносних показників*: індекси концентрації, індекс Херфіндаля-Хіршмана, варіації (дисперсії) ринкових часток, коефіцієнт Джині, рангові індекс концентрації та ін.

1. *Індекс концентрації* дозволяє оцінити рівень монополізації ринку та є величиною, зворотною інтенсивності

конкуренції. Індекс концентрації (CR_k) визначається як сума ринкових часток кількох найбільш великих підприємств:

$$CR_k = \sum_{i=1}^n q_i, \quad (2.6)$$

де q – частка виробництва (продажів) даного підприємства в загальному обсязі випуску (збуту) галузі;

n – кількість аналізованих підприємств.

Відповідно до прийнятої практики розрахунку використовується показник концентрації (CR_4), який є загальною часткою чотирьох перших підприємств ринку, що реалізують максимальні обсяги продукції в загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку.

При значенні індексу нижче 45% – ринок вважається неконцентрованим, в інтервалі 45-70% – помірноконцентрованим, вище 70% – висококонцентрованим.

2. *Індекс Херфіндаля-Хіршмана* (англ. *Herfindahl-Hirschman Index* або ННІ) – індикатор, що визначає концентрацію бізнесу на певному ринку (англ. *market dominance*) і визначається як сума квадратів часток всіх діючих на ринку підприємств.

Якщо досліджуваний ринок досить розвинений, то в аналіз включають перші п'ятдесят підприємств, що займають лідируючі позиції. На ринку, де працюють 2 компанії і кожна має однакову ринкову частку у 50%, індекс Херфіндаля-Хіршмана дорівнюватиме $0,502 + 0,502 = 1/2$. За умови чистої монополії цей коефіцієнт дорівнює 1, або десяти тисячам, коли вказана частота береться у відсотках. Цей індекс може мати значення від 0 до 10 000 (або від 0 до 1,000).

$$\text{ННІ} = \sum_{i=1}^n S_{ai}^2, \quad (2.7)$$

де S_{ai}^2 – частка в ринку i -ого суб'єкта господарювання;

n – кількість суб'єктів господарювання.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Така шкала градації рівня концентрації встановлена залежно від рівня І.Х–Х.: 1) 0 – мінімальна концентрація; 2) від 0 до 0,1 – низький рівень концентрації; 3) від 0,10 до 0,18 – середній рівень концентрації; 4) понад 0,18 – високий рівень концентрації. У разі наявності на ринку одного підприємства, тобто повної монополії, І.Х–Х. буде дорівнювати 1. На практиці використовуються й інші види градації – від 0 до 1000 або до 10000. Тобто, індекс ННІ <1000 – слабоконцентрований ринок (у цих межах значення індексу дозволяється злиття фірм); 1000 < ННІ <1800 – середньоконцентрований ринок; ННІ > 1800 – висококонтрований ринок.

Розрахунки, наведені М. І. Книшом [297], свідчать про те, що безпечний, з погляду монополізації, ринок (ННІ <1000) передбачає наявність 10 або більше конкуруючих фірм, причому частка найбільших з них не може перевищувати 31%, двох найбільших – 44%, трьох – 54% і чотирьох – 63%.

3. *Коефіцієнт варіації (дисперсії) ринкових часток* визначається за формулою:

$$v = n \sqrt{1/n \sum (q_i - 1/n)^2}, \quad (2.8)$$

де v – дисперсія ринкових часток;
 n – число фірм в галузі;
 q_i – ринкова частка фірми.

Якщо значення коефіцієнта варіації близьке до одиниці, то це означає, що на ринку функціонує підприємство, що займає домінуюче становище.

4. *Коефіцієнт Джині (G)* розраховується за формулою:

$$G = D/N, \quad (2.9)$$

де D – кумулятивний (накопичений) відсоток розміру галузі;
 N – кумулятивний відсоток числа фірм на ринку.

При $G = 1$ весь обсяг виробництва продукції припадає на одне підприємство. При $G = 0$ кожне підприємство виробляє однакову частку продукції, або однаковий відсоток підприємств виробляє однаковий відсоток сукупного випуску.

5. *Ранговий індекс концентрації (індекс Холла-Тайдмана, індекс Розенблюта) (НТ)* визначається за формулою:

$$HT = 1/2 \sum R_i q_i - 1, \quad (2.10)$$

де R_i – ранг підприємства на ринку (за зменшенням, найбільше підприємство має ранг 1);

q_i – частка фірми.

Ранговий індекс концентрації змінюється в інтервалі від $1/n$ до 1. Чим менше показник, тим нижче рівень концентрації на ринку.

Розглянута система показників конкурентоспроможності окремих підприємств, їх ринкової влади, розвитку конкуренції та монополії на ринку показує їх різноманіття і відображає складність досліджуваних об'єктів. Кожен з розглянутих показників має ті чи інші переваги й недоліки, тому «досі вчені і практикуючі економісти розробляють нові індекси або модифікують старі індекси» [296, с. 95].

Оцінку конкурентного середовища доцільно розпочати з аналізу вартості товарної продукції і ринкових часток готельних підприємств на ринку сфери готельних послуг. Вихідні дані для розрахунку наведені у дод. Л та Л.1. Використовуючи *відносні показники* (індекси концентрації та індекс Херфіндаля-Хіршмана) була побудована матриця розподілу частки ринку готельних підприємств по Україні та областях за 2011–2015 рр.

Значення і зміна індексу $CR4$ (табл. 2.17 та 2.18) свідчить про ефективну конкуренцію ринку сфери готельних послуг за досліджуваними областями ($CR4 = 44,72\%$) та 1,84 по Україні – неконцентрований ринок сфери готельних послуг, тобто

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

низька ринкова частка готельних підприємств на ринку сфери готельних послуг у 2015 році і значне його ослаблення у 2014 р. (на 6,46 та 0,71 пунктів відповідно). Якщо порівняти з 2011 роком, то індекс *CR4* становив за досліджуваними областями – 144,19, а по Україні – 5,63, тобто при значенні вище 70% ринок вважається висококонцентрованим.

Значення індексу Херфіндаля-Хіршмана підтверджує означений індексом *CR4* стан низької концентрації ринку – 787,73 та 1,61 відповідно, його зростання на 282,44 та 1,1 пунктів свідчить про поживлення на ринку сфери готельних послуг. Порівняно з 2011 роком індекс ННІ в середньому за досліджуваними областями становить 9788,13, тобто середній рівень концентрації (більше конкуренції та менше ризиків для клієнтів). По Україні індекс ННІ склав 16,48 і потрапляє у шкалу градації – низького рівня концентрації.

Із методики визначення індексу Херфіндаля-Хіршмана випливає, що в ньому відображаються відмінності між підприємствами в обсягах продажу товарів (послуг), а також кількість самих підприємств як суб'єктів даного ринку. Це дає змогу здійснювати аналіз динаміки концентрації ринку готельних послуг та визначати її тенденцію.

Отримані результати досліджень показали низьку концентрацію по областях та неконцентрований ринок сфери готельних послуг по Україні за 2015 рік.

Отже, сучасне підприємство сфери готельних послуг – це компліцирований (від лат. *komplitsirovaniy* – ускладнений, змішаний) комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних соціально-економічних підсистем, що функціонують в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища, що є, зі свого боку, джерелом як можливостей, так і загроз для розвитку готельних підприємств.

Таблиця 2.17

Матриця розподілу частки ринку готельних підприємств по Україні за 2011–2015 рр.

№ пор.	Підприємство готельного господарства	Частка ринку готельних підприємств по Україні, %					Квадрат частки у 2015р.	Відхилення	
		2011	2012	2013	2014	2015		2015/2014 (+/-)	2015/2011 (+/-)
1	ГП1	3,834	3,28	2,752	0,64	1,191	1,418481	0,551	-2,643
2	ГП2	0,451	0,556	0,474	0,132	0,263	0,069169	0,131	-0,188
3	ГП3	0,920	0,817	0,644	0,07	0,206	0,042436	0,136	-0,714
4	ГП4	0,37	0,686	0,323	0,195	0,184	0,033856	-0,011	-0,186
5	ГП5	0,392	0,514	0,562	0,165	0,126	0,015876	-0,039	-0,266
6	ГП6	0,424	0,353	0,253	0,066	0,1	0,010000	0,034	-0,324
7	ГП7	0,211	0,181	0,158	0,049	0,076	0,005776	0,027	-0,135
8	ГП8	0,2	0,153	0,136	0,044	0,071	0,005041	0,027	-0,129
9	ГП9	0,153	0,154	0,118	0,038	0,05	0,002500	0,012	-0,103
10	ГП10	0,074	0,086	0,081	0,029	0,04	0,001600	0,011	-0,034
11	ГП11	0,154	0,171	0,104	0,036	0,038	0,001444	0,002	-0,116
12	ГП12	0,087	0,08	0,067	0,017	0,035	0,001225	0,018	-0,052
13	ГП13	0,087	0,078	0,074	0,022	0,032	0,001024	0,01	-0,055
14	ГП14	0,27	0,2	0,107	0,02	0,029	0,000841	0,009	-0,241
15	ГП15	0,075	0,102	0,077	0,016	0,026	0,000676	0,01	-0,049
16	ГП16	0,102	0,073	0,071	0,02	0,022	0,000484	0,002	-0,08
17	ГП17	0,031	0,037	0,036	0,011	0,017	0,000289	0,006	-0,014

Закінчення табл. 2.17

№ пор.	Підприємство готельного господарства	Частка ринку готельних підприємств по Україні, %						Квадрат частки у 2015р.	Відхилення	
		2011	2012	2013	2014	2015	2015/2014 (+/-)		2015/2011 (+/-)	
18	ГП18	0,003	0,01	0,009	0,003	0,004	0,000016	0,001	0,001	
19	ГП19	0,022	0,02	0,014	0,003	0,004	0,000016	0,001	-0,018	
20	ГП20	0,123	0,094	0,003	0,001	0,002	0,000004	0,001	-0,121	
21	ГП21	0,002	0,003	0,002	0,001	0,001	0,000001	0	-0,001	
<i>Середня ринкова частка (Sm)</i>		0,38	0,364	0,289	0,075	0,12	x	0,045	-0,26	
<i>Індекс Херфінделя-Хіршмана (HHI)</i>		16,477	12,79	8,806	0,511	1,611	1,611	1,099	-14,867	
<i>Індекс концентрації (CRk)</i>		5,629	5,339	4,432	1,132	1,844	x	0,712	-3,785	

**Матриця розподілу частки ринку готельних підприємств
по областях України за 2011–2015 рр.**

№ пор.	Підприємство готельного господарства	Частка ринку готельного підприємства по області, %					Квадрат частки у 2015р	Відхилення	
		2011	2012	2013	2014	2015		2015/2014 (+/-)	2015/2011 (+/-)
1	ГП1	87,743	75,402	59,189	18,662	24,721	611,128	6,059	-63,022
2	ГП2	15,191	13,071	11,432	7,137	8,486	72,012	1,349	-6,705
3	ГП3	15,622	14,021	19,213	6,872	6,507	42,341	-0,365	-9,115
4	ГП4	18,318	21,927	20,18	5,583	5,002	25,020	-0,581	-13,316
5	ГП5	22,512	14,962	16,965	3,041	4,149	17,214	1,108	-18,363
6	ГП6	10,317	9,178	8,661	2,669	3,155	9,954	0,486	-7,162
7	ГП7	7,19	7,853	5,276	2,231	2,371	5,622	0,14	-4,819
8	ГП8	9,212	12,374	16,395	1,345	1,275	1,626	-0,07	-7,937
9	ГП9	8,754	6,479	5,126	1,125	0,948	0,899	-0,177	-7,806
10	ГП10	8,785	7,207	4,514	1,082	0,712	0,507	-0,37	-8,073
11	ГП11	15,406	8,413	4,64	0,585	0,547	0,299	-0,038	-14,859
12	ГП12	2,4175	2,287	2,027	0,293	0,546	0,298	0,253	-1,929
13	ГП13	0,996	1,92	1,018	0,812	0,488	0,238	-0,324	-0,508
14	ГП14	5,69	3,711	3,557	0,528	0,467	0,218	-0,061	-5,223

Закінчення табл. 2.18

№ пор.	Підприємство готельного господарства	Частка ринку готельного підприємства по області, %						Квадрат частки у 2015р	Відхилення	
		2011	2012	2013	2014	2015	2015/2014 (+/-)		2015/2011 (+/-)	
15	ГП15	1,056	1,439	1,768	0,689	0,333	0,111	-0,356	-0,723	
16	ГП16	1,141	0,988	0,795	0,276	0,264	0,070	-0,012	-0,876	
17	ГП17	9,345	8,002	0,287	0,16	0,261	0,068	0,101	-9,084	
18	ГП18	2,878	2,397	2,545	0,251	0,224	0,050	-0,027	-2,654	
19	ГП19	0,113	0,399	0,459	0,284	0,219	0,048	-0,065	0,106	
20	ГП20	0,201	0,287	0,241	0,065	0,07	0,005	0,005	-0,131	
21	ГП21	0,65	0,872	1,044	0,062	0,043	0,002	-0,019	-0,607	
Середня ринкова частка (Sm)		11,6	10,152	8,825	2,56	2,895	x	0,335	-8,705	
Індекс Херфінделя-Хіршмана (HHI)		9788,13	7317,79	5167,51	505,29	787,729	787,729	282,439	-9000,401	
Індекс концентрації (CRk)		144,195	126,312	115,547	38,254	44,716	x	6,462	-99,479	

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Створення організаційно-економічного механізму забезпечення стратегічної конкурентоспроможності вимагає визначення стратегічної мети конкурентної адаптації готельних підприємств до нестабільних кризових умов, основних завдань функціонування готелю, а також ключових параметрів діяльності і властивостей підприємств готельного бізнесу (рис. 2.34) [298].

Головне завдання реалізації сформованого механізму полягає в забезпеченні умов, необхідних для результативного функціонування готельних підприємств в нестабільній ринковій ситуації. Процес функціонування механізму включає в себе такі основні компоненти [299]:

1. Визначення ринкової позиції готельного підприємства, тобто рейтингу підприємства на ринку щодо його конкурентів, з використанням кількісних і якісних оцінок, які характеризують частку ринку підприємства і визначають основні характеристики і фактори, під впливом яких вона формується.

2. Формулювання цілей і завдань, що відображають запланований рівень результативності діяльності з обслуговування клієнтів готельних підприємств. Дані цілі і завдання обов'язково повинні мати на увазі мотивацію співробітників, що працюють на підприємстві.

3. Аналіз і оцінка внутрішнього середовища готельного підприємства дозволяє визначити внутрішні можливості і потенціали, на які може розраховувати готель в конкурентній боротьбі, а також таргетно (від англ. *target* «ціль, мішень») сформулювати і транслювати цілі підприємства і його місію.

4. Аналіз і оцінка зовнішнього середовища. Цей процес можна розглядати в якості вихідного пункту, так як він забезпечує базу для вироблення стратегії ринкової поведінки в умовах кризи, що дозволяє готельному підприємству реалізувати свою місію і досягти намічених цілей.

5. Розробка і аналіз стратегічних альтернатив є стрижневим компонентом сформованого механізму, так як на цьому етапі відбувається створення портфеля альтернативних стратегічних шляхів розвитку готельного підприємства в умовах мінливості та невизначеності зовнішнього ринкового середовища, що ведуть до досягнення намічених цілей різними шляхами.

Готельний бізнес: стратегії розвитку

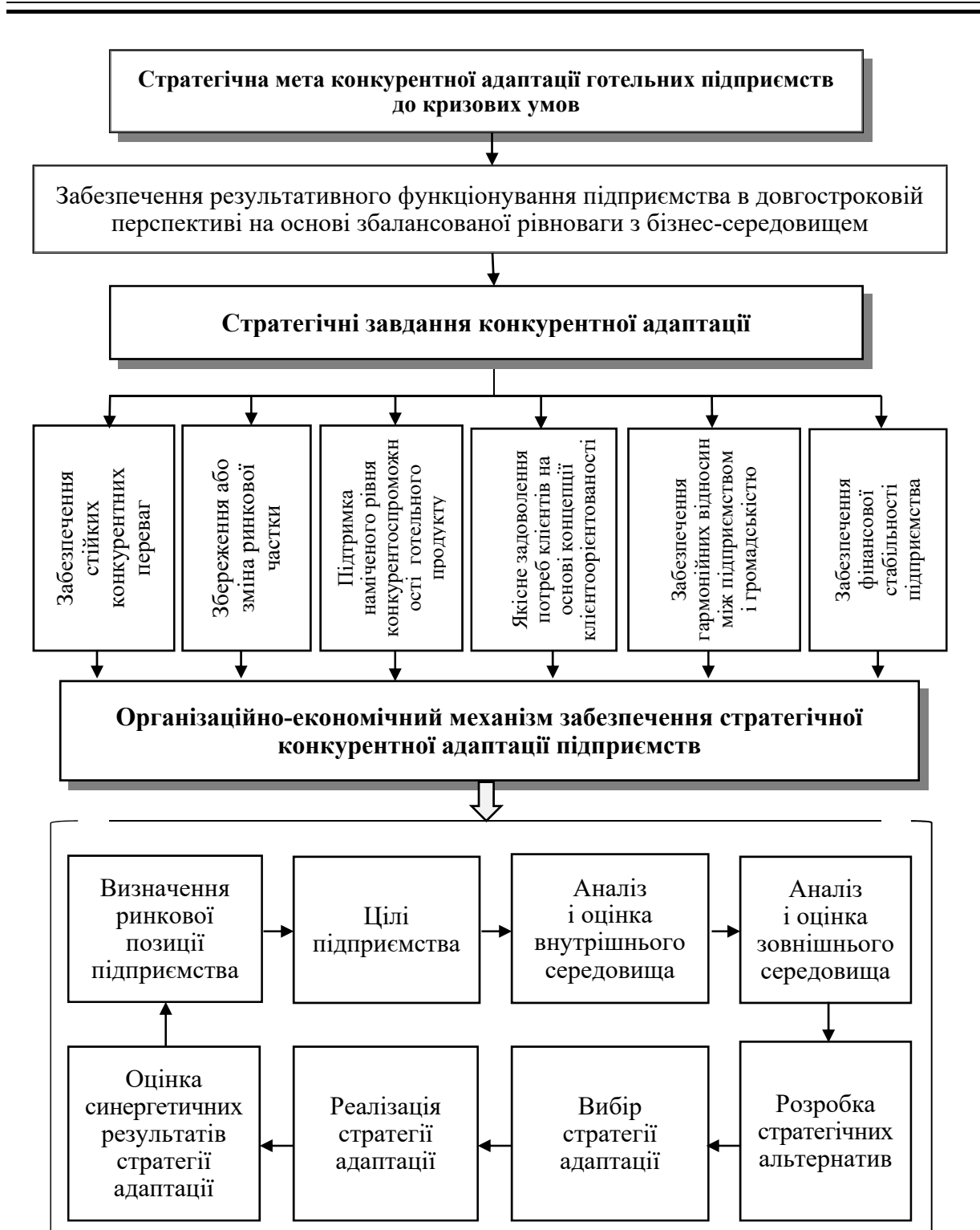


Рис. 2.34. Організаційно-економічний механізм забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємства готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором за даними [13, 300].

6. Вибір стратегії адаптації має на увазі оцінку альтернативних напрямків розвитку готельного підприємства та прийняття рішення про оптимальний варіант для реалізації. При цьому необхідно виділити і врахувати такі фактори, як стійкі конкурентні переваги готелю на нестабільному ринку, зміна філософії бізнесу в кризовий період, а також цінності, що розділяються клієнтами і співробітниками готельних підприємств, і способи впливу на них в умовах ринкової невизначеності.

7. Реалізація стратегії адаптації – критичний процес, який передбачає розробку сукупності рішень щодо ефективного використання наявних у готельного підприємства ресурсів, а також вивчення поведінки оточення готелю і коригування діяльності відповідно до мінливих параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища.

8. Оцінка синергетичних результатів стратегії адаптації полягає в тому, щоб з'ясувати інтегральний ефект взаємодії, який забезпечує результативність функціонування готелю більшу, ніж проста сума результатів діяльності окремих функціональних підрозділів і напрямків бізнесу готельної організації.

Розробляючи методичні підходи до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності для готельних підприємств, слід врахувати, що їх реалізація вимагає відповідної організації компанії, належних методів ведення бізнесу, концепції управління, можливостей координації, регуляції внутрішнього середовища підприємства, системи ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, обліку компетентнісного і ціннісного аспектів, перетворення корпоративної культури.

Пропонуємо такі основні складові блоки в стратегії забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства:

1. Розробка компетентнісного підходу до процесів управління персоналом в умовах нестабільної ринкової ситуації;
2. Забезпечення готельного підприємства ресурсною базою і розподіл ресурсів у значимих ланках ланцюжка створюваних цінностей;

3. Вироблення політики та процедур для забезпечення ефективної реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності;

4. Впровадження методик безперервного вдосконалення;

5. Поліпшення інформаційних, комунікаційних та інших систем готельного підприємства;

6. Поступальний розвиток корпоративної культури з урахуванням кризової складової.

Розглянемо зазначені блоки більш докладно.

1. В умовах кризи змінюються базові підходи до здійснення діяльності готельного підприємства і змінюються професійні вимоги до співробітників готелів. Персонал готельних підприємств повинен не тільки знати і реалізовувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності, а й своєчасно усвідомлювати і адаптуватися до складнощів нестабільного зовнішнього середовища. Професійна компетентність готельного персоналу передбачає врахування комплікації зовнішнього оточення, фіксацію виникаючих труднощів і використання гнучкої системи реагування на складну ринкову ситуацію.

Переваги компетентнісного підходу до процесів управління персоналом в умовах нестабільної ринкової ситуації полягають у тому, що цей підхід представляє не стільки знання і навички співробітника, скільки його поведінку, дії. Крім того, компетентнісний підхід означає не тільки здатність людини здійснювати необхідну діяльність, але і нести за неї відповідальність, тобто розуміти, яким чином досягається потрібний результат, розуміти власні обмеження і вести постійну роботу над розширенням сфер своєї компетентності. Це підвищує відповідальність співробітників, рівень їх самоуправління і саморозвитку, що в умовах кризи може служити фундаментом трансформуючих перетворень.

Ключові компетенції співробітників готельних підприємств можна розглядати як основу забезпечення конкурентоспроможності організацій готельної індустрії (рис. 2.35).

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

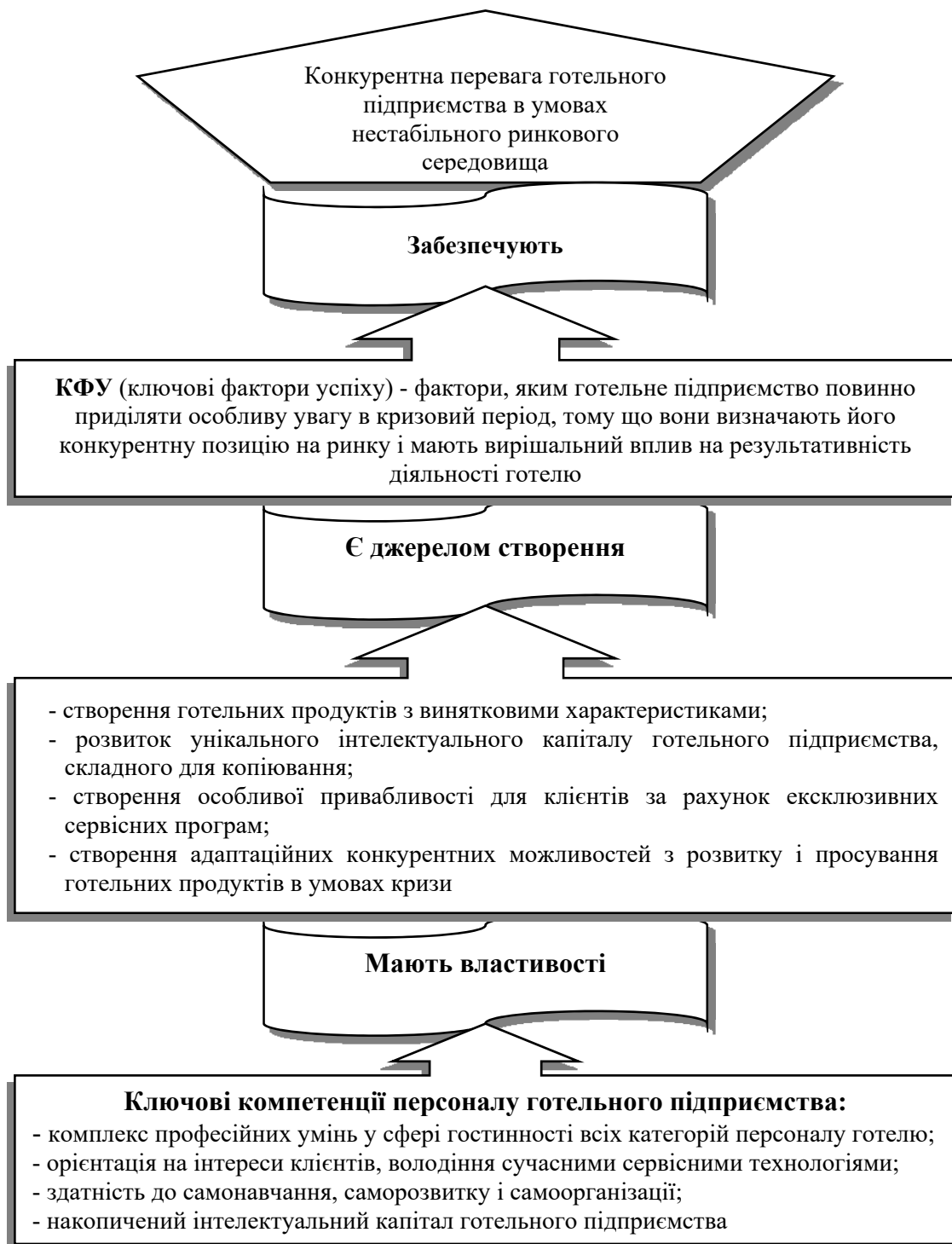


Рис. 2.35 Ключові компетенції забезпечення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства в умовах кризи

Джерело: побудовано автором за даними [250, 11].

Практика показує [301, 74], що в умовах кризи для готельних підприємств стають найбільш значущими і затребуваними такі компетенції (за спадаючою важливістю): аналіз проблем, стресостійкість, планування і організація, націленість на результат, позитивне мислення, адаптивність, робота в команді, системність мислення, управління людьми, збір інформації.

2. Досягнення економічних і соціальних результатів діяльності готельного підприємства в кризовий період, а також забезпечення перспективного розвитку готельних підприємств значною мірою залежить від ефективності використання ресурсного потенціалу, зокрема таких його складових, як матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, інтелектуальні та технологічні ресурси, а також від рівня конкуренції професійних учасників ринку готельних послуг.

Ресурсний конкурентний потенціал готельного підприємства являє собою сукупність наявних ресурсів, узгоджене використання яких спрямоване на досягнення заданих рівнів економічної ефективності за кожним видом ресурсів. Одним з основних етапів формування ресурсного потенціалу є процес реалізації готельних продуктів і послуг, що забезпечує отримання прибутку, а також формування лояльності клієнтів. Залежно від якості ланцюжка створюваних цінностей, ресурсний потенціал готельного підприємства може збільшуватися або зменшуватися [302].

3. Реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності вимагає довгострокових і короткострокових проєктів, програм, політики, процедур. Досягнення стратегічних цілей конкретизується в додаткових планах, які забезпечують виконання проміжних цілей і визначають процес реалізації стратегічного плану з забезпечення конкурентоспроможності. Основними компонентами формального планування є політика, процедури і правила.

Політика являє собою систему керівництва щодо прийняття рішень для досягнення поставлених перед готельним підприємством стратегічних цілей і завдань з приводу забезпечення конкурентоспроможності в нестабільних умовах

ринкового середовища. Політика формується, як правило, на тривалу перспективу.

Процедури представляють послідовність певних дій, які доцільно виконувати в конкретній ситуації для досягнення цілей готельного підприємства, вирішення реальних завдань з урахуванням наявного досвіду.

4. Концепція безперервного вдосконалення є важливим елементом формування стратегічної конкурентної переваги готельного підприємства. На сьогодні виділяють два можливих підходи для вдосконалення діяльності будь-якої організації. *Перший* – це використання кардинальних, масштабних змін, так званих проривів в діяльності організації. Кардинальні зміни здатні привести до досягнення цілей, які довгий час вважалися гіпотетично досяжними, але для їх реалізації не вистачало певних ресурсів. *Другий підхід* – це реалізація безперервного вдосконалення шляхом поступових, постійних змін і поліпшень всіх форм і видів діяльності. Важливим аспектом такого підходу стає синергія різних дій щодо поліпшення і необхідність роботи на кожному рівні організації [303].

Холістична концепція, яка охоплює філософію, теорію і практичні інструменти менеджменту, що дозволяє домогтися переваги в конкурентній боротьбі, на сучасному етапі відома як кайдзен-технологія (*кайдзен* – поняття, похідне від японських слів *кай* – зміна, і *дзен*-добре чи на краще). Ідеї системи кайдзен викладені Масаакі Імаї в книзі «Кайдзен: Ключ до успіху японських компаній» («Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success»). Основні ідеї концепції кайдзен полягають в такому [304]:

✓ усвідомлення того, що будь-яка корпорація має проблеми і що необхідно створити певну культуру, в рамках якої кожен співробітник може вільно визнати наявність цих проблем і запропонувати удосконалення. Кайдзен допомагає вирішувати проблеми шляхом розвитку такої культури праці, коли працівник не штрафується за проблему, а гарантує, що її не буде;

✓ кайдзен-стратегія ґрунтується на визнанні того, що менеджмент, метою якого є отримання прибутку, повинен ставити своїм завданням задоволення клієнта і його вимог. Якість передусім, а не прибуток: всяке підприємство може процвітати тільки за умови, що споживач, який отримує товар або послугу, задоволений;

✓ кайдзен – це стратегія вдосконалення, орієнтована на клієнта. Кайдзен зважає та те, що сукупна діяльність підприємства в результаті повинна вести до більш повного задоволення запитів споживачів і підвищення задоволеності клієнтів. При цьому розрізняється філософія внутрішнього і зовнішнього клієнта певної організації;

✓ ставлення до вирішення проблем з системних позицій міжфункціональної взаємодії і співпраці. Жоден день не повинен пройти без якого-небудь поліпшення, що реалізується на конкретній ділянці даної компанії;

✓ акцент на процес: розвиток мислення, орієнтованого на поліпшення процесів, і створення управлінської системи, яка підтримує, оцінює і винагороджує процесно-орієнтовані зусилля співробітників щодо їх удосконалення.

5. Ефективність інформаційних, комунікаційних та інших систем є найважливішими факторами успіху для готельних підприємств. За допомогою комунікацій готелі здійснюють взаємодію з зовнішнім середовищем, визначають рівень і якість прийняття управлінських рішень, а також впливають на стан внутрішнього середовища шляхом забезпечення узгодженості співробітників, структури, цінностей, цілей і завдань організації.

6. Поступальний розвиток корпоративної культури є дієвим механізмом управління. В сучасних готельних організаціях корпоративна культура сприймається як впливовий стратегічний інструмент, що дозволяє направляти управлінців і співробітників на реалізацію загальних цілей, особливо при проявах нестабільності ринкової ситуації. При формуванні та розвитку корпоративної культури необхідно брати до уваги її певні ознаки і враховувати той факт, що корпоративна культура створюється на основі потенціалу кожного співробітника організації [305].

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Отже, під час реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності готельні підприємства повинні спиратися на принцип превентивного реагування, який полягає в тому, щоб розробляти попереджувальні заходи з метою запобігання або пом'якшення можливих кризових наслідків зміни параметрів функціонування організацій в готельній індустрії в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Превентивне реагування дозволяє сформулювати стійку основу для послідовного розвитку стратегічних конкурентних переваг готельних підприємств.

Успішна діяльність підприємств готельного господарства в сучасних кризових, нестійких умовах ринку залежить від того, наскільки ефективно вирішуються проблеми, пов'язані з забезпеченням конкурентоспроможності пропонуваного готельних продуктів і послуг. Потрібно не просто модернізувати виробництво готельних послуг та управління готелем, але й чітко встановити, яка мета повинна бути досягнута. Головним при цьому має бути вміння визначати та ефективно використовувати свої відносні переваги і конкурентні можливості, та спрямувати зусилля на розвиток тих сторін, які вигідно відрізняють готельне підприємство від його потенційних і реальних конкурентів.

Результати процесів розробки конкурентних стратегій готельних підприємств дозволяють зробити висновок про те, що в кризовий період успішною буде така стратегія забезпечення конкурентоспроможності, при якій дії і внутрішня структура готельного підприємства оптимально відповідають зовнішнім умовам.

Головним напрямком в стратегічній орієнтації готельного підприємства є вибір базової стратегії конкуренції щодо певної сфери його господарської діяльності – вибір конкурентної поведінки на ринку, що створює стійку і стабільну конкурентну перевагу.

Тому, вибираючи стратегію фірми, необхідно визначити ієрархію рівнів аналізу та поточний стан портфеля бізнесу. Аналіз портфеля припускає використання різних методів.

Одним з найвідоміших методів є *матриця Бостонської консалтингової групи*, розроблена в 60-х роках.

Дослідження свідчать, що в основі матриці БКГ лежать дві гіпотези. Перша гіпотеза заснована на ефекті досвіду. Вона передбачає, що істотна частка ринку означає наявність конкурентної переваги, пов'язаної з рівнем витрат виробництва. З цієї гіпотези випливає, що найбільший конкурент має найбільшу рентабельність при продажу за ринковими цінами і для нього фінансові потоки максимальні.

Друга гіпотеза заснована на моделі життєвого циклу товару і передбачає, що наявність на зростаючому ринку означає підвищену потребу у фінансових коштах для відновлення і розширення виробництва, проведення інтенсивної реклами і т. д. Якщо темп зростання ринку невеликий (зрілий або стагнуючий ринок), то товар не потребує значного фінансування. У тому випадку, коли обидві гіпотези виконуються (а це буває не завжди), можна виділити чотири групи ринків з різними стратегічними цілями і фінансовими потребами.

В матриці БКГ розглядаються два чинники: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Горизонтальна вісь показує частку ринку, що займає *стратегічна одиниця бізнесу* (СОБ). Вертикальна вісь показує річний темп росту продукту даної галузі. Вихідні дані для побудови матриці БКГ наведені у дод. М та М.1. Для оцінювання стану підприємства загалом треба проаналізувати одержаний результат – ступінь збалансованості «портфеля», тобто проаналізувати наявність, кількість і обсяги продажу СБО у кожному квадранті, що відповідають етапам життєвого циклу.

Побудова матриці здійснена за двома головними чинниками: темп зростання – частка ринку чистого доходу від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств у 2015 році (рис. 2.36) та темп зростання – частка ринку чистого прибутку (рис. 2.37), що найбільш точно дають можливість визначити необхідну стратегію для кожного підприємства готельного бізнесу (рис. 2.38).

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Матриця БКГ визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати бізнес підприємства (квадранти матриці), які отримали загальноновизнані нині маркетингові назви: «важкі діти», «зірки», «дійні корови», «собаки».

Залежно від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу [306]:

«Зірки» – високе зростання обсягів продажу і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

«Дійні корови» (*«Грошові мішки»*) – висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягів продажу. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок».

«Собаки» (*«Кульгаві качки»*, *«Мертвий вантаж»*) – темп зростання низький, частина ринку низька, продукт вимагає великої уваги з боку керівництва. Водночас він не приносить грошей і прибутку або дає дуже низьку фінансову віддачу. Від «Собак» треба позбавлятися.

«Важкі діти» (*«Дикі кішки»*, *«Темні конячки»*, *«Знаки питання»*) – низька частка ринку, але високі темпи зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками. Якщо існує можливість переведення в зірки, то потрібно інвестувати.

Надалі для вирішення завдання побудуємо матрицю БКГ, рис. 2.39 Матриця БКГ «зростання – частка ринку» за чистим доходом від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств за 2015 рік та рис. 2.40 Матриця БКГ «зростання – частка ринку» за чистим прибутком від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств за 2015 рік.

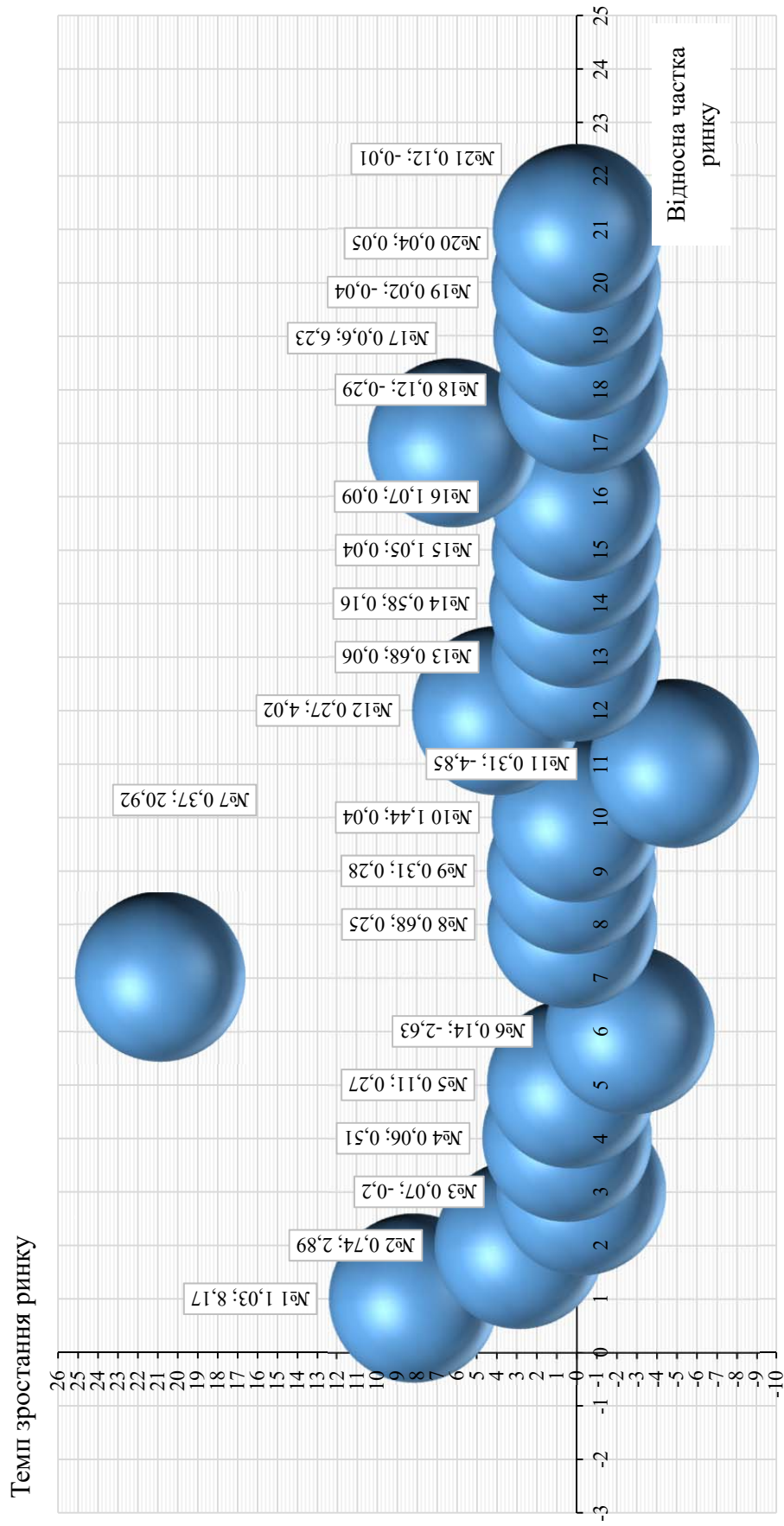


Рис. 2.36. Темп зростання – частка ринку чистого доходу від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств за 2015 рік

Джерело: розроблено та побудовано автором.

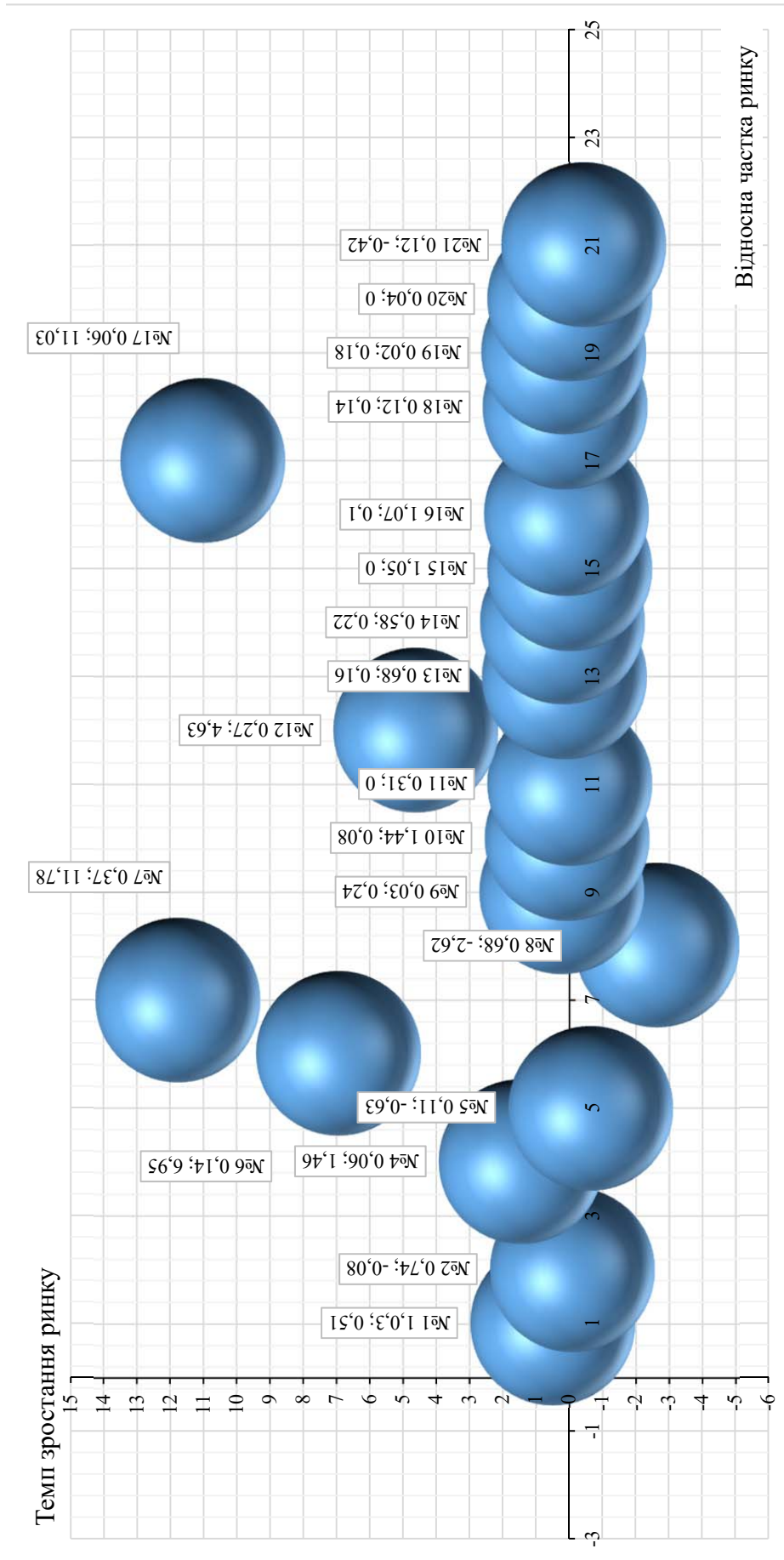


Рис. 2.37. Темп зростання – частка ринку чистого прибутку від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств за 2015 рік

Джерело: розроблено та побудовано автором.

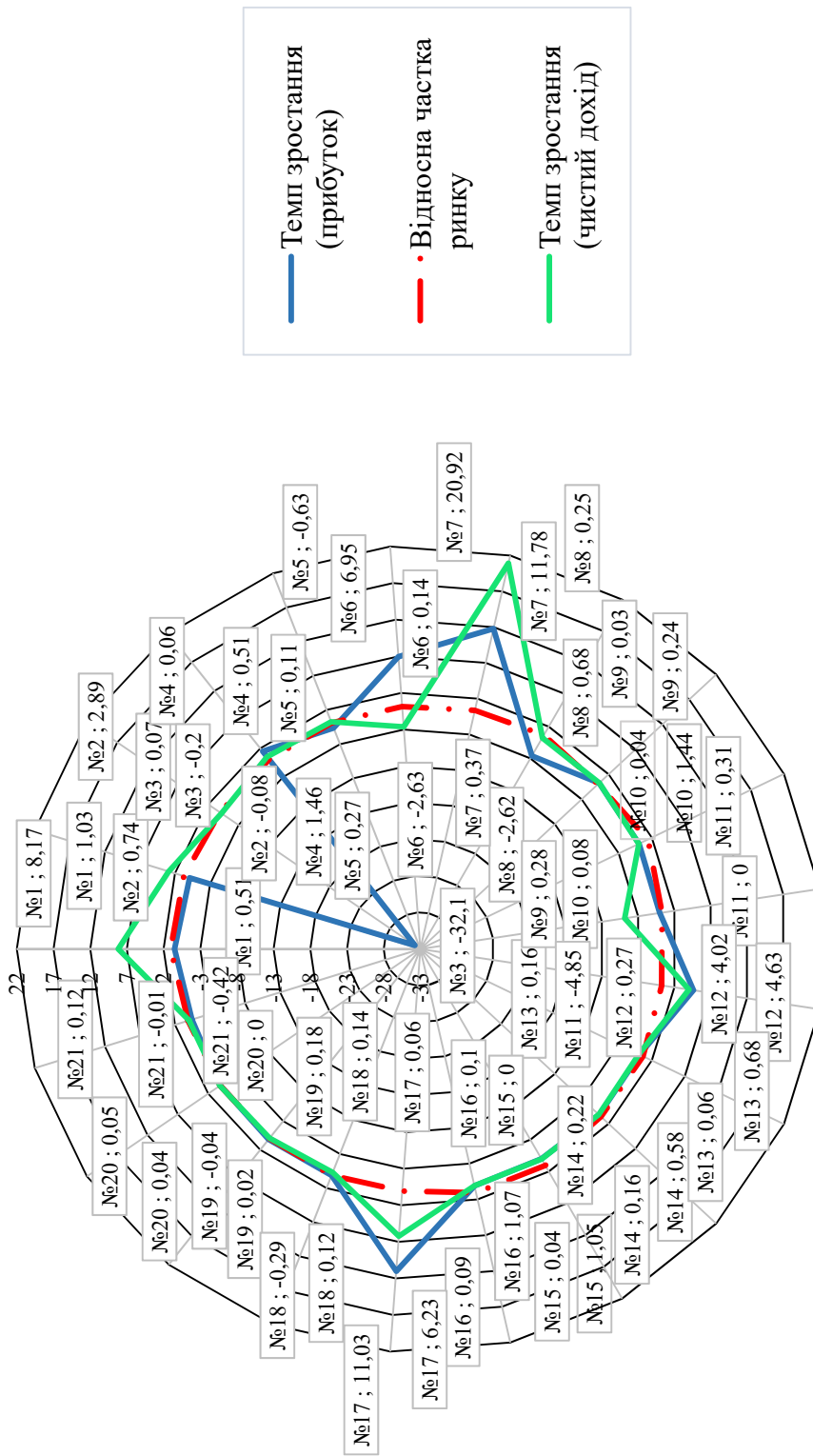


Рис. 2.38. Темп зростання чистого доходу та прибутку від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств за 2015 рік

Джерело: розроблено та побудовано автором.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

Місце кожної СОБ (структурної одиниці бізнесу) в матриці визначається відповідно до темпів розширення ринку, на якому вона оперує, і відносної частки ринку, яку розраховано. Квадрати матриці відображають різні ситуації з рухом грошей.

Для оцінювання стану компанії загалом проаналізуємо одержаний результат – ступінь збалансованості «портфеля», тобто проаналізуємо наявність, кількість і обсяги продажу СОБ (стратегічної одиниці бізнесу) у кожному квадранті, що відповідають етапам життєвого циклу [307].

Оцінюючи матрицю БКГ «зростання – частка ринку» за чистим доходом, було встановлено, що домінуюча кількість готелів (17 од.) знаходяться в позиції «Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж»), що вказує на значне скорочення попиту на представлені послуги готелем і, відповідно, зменшення частки ринку.

В позиції «Важкі діти» («Дикі кішки», «Темні конячки», «Знаки питання») знаходиться ГП7 – низька частка ринку, але високі темпи зростання.

В позиції «Дійні корови» («Грошові мішки») знаходяться ГП1, ГП16 та ГП10, тобто висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягів продажу.

Надамо оцінку матриці БКГ «зростання – частка ринку» за чистим прибутком (рис. 2.40). В позиції «Собаки» знаходиться 16 готелів, які мають в більшості від’ємний прибуток, виняток – ГП6, темп зростання прибутку достатньо високий – 6,95%, тобто у 2015 році даний готель отримав найбільше прибутку з усіх досліджуваних готелів – 11733 тис. грн, але частка ринку цього готелю складає лише 0,14%.

Тобто для збільшення позиції на ринку, керівництво повинно кардинально переглянути стратегію подальшого розвитку.

В позиції «Важкі діти» («Знаки питання») знаходяться ГП7 та ГП17 – низька частка ринку, але високі темпи зростання.

В позиції «Дійні корови» залишаються ГП1, ГП16 та ГП10, тобто висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягів продажу.

Темп росту	Високий (більше 10%)	Найменування		Обсяг доходу, тис. грн	
		ВАЖКІ ДІТИ	ЗІРКИ	Обсяг доходу, тис. грн	Обсяг доходу, тис. грн
		Готель 7	31 446		
		ВСЬОГО	31 446		
		СОБАКИ			
		Готель 2	40 103		
		Готель 3	5 776		
		Готель 4	4 438		
		Готель 5	7 695		
		Готель 6	28 143		
		Готель 8	5 388		
		Готель 9	334		
		Готель 11	19 186		
		Готель 12	15 197		
		Готель 13	6 182		
		Готель 14	2 572		
		Готель 15	4821		
		Готель 17	4 044		
		Готель 18	3 339		
		Готель 19	543		
		Готель 20	607		
		Готель 21	87		
		ВСЬОГО	148 303		
		ДІЙНІ КОРОВИ			
		Готель 1	181 813		
		Готель 10	11 535		
		Готель 16	10 851		
		ВСЬОГО	-		
		Низька (менше 1)			
		Відносна частка ринку			
		Висока (більше 1)			
		ВСЬОГО	204 351		

Рис. 2.39. Матриця БКГ «зростання – частка ринку» за чистим доходом від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств за 2015 рік

Джерело: розроблено та побудовано автором.

	Найменування	Чистий прибуток, тис. грн	Найменування	Чистий прибуток, тис. грн
Високий (більше 10%)	ВАЖКІ ДІТИ		ЗІРКИ	
	Готель 7	381	ВСЬОГО	-
Темп росту	Готель 17	-249		
	ВСЬОГО	132		
	СОБАКИ		ДІЙНІ КОРОВИ	
	Готель 2	-155 547	Готель 1	-559 278
	Готель 3	-1 396	Готель 10	508
	Готель 4	7	Готель 16	168
	Готель 5	-988		
	Готель 6	11 733		
	Готель 8	-3 395		
	Готель 9	11		
	Готель 11	0		
	Готель 12	-79 258		
	Готель 13	136		
	Готель 14	216		
	Готель 15	-323		
	Готель 18	-778		
	Готель 19	-71		
	Готель 20	-828		
	Готель 21	3		
	ВСЬОГО	-230 478	ВСЬОГО	-558 602
		Низька (менше 1)		Висока (більше 1)
	Відносна частка ринку			

Рис. 2.40. Матриця БКГ «зростання – частка ринку» за чистим прибутком від реалізації продукції (послуг) готельних підприємств за 2015 рік

Джерело: розроблено та побудовано автором.

Надалі проведемо позиціонування СОБ в матриці БКГ за чистим доходом та чистим прибутком, визначимо обсяг кожної СОБ пропорційний площі кола (рис. 2.41 та 2.42) і відобразимо траєкторію їх руху. Так, використовуючи свою стратегічну позицію лідерства за темпом зростання ринку, ГП7 може перетворитися на «Зірку», або навпаки, якщо не почне конструктивно працювати над збільшенням частки ринку, може перетворитися на «собаку».

У ГП1 є всі можливості перетворитися на «Зірку», якщо керівництво готелю спрямує маркетингові зусилля на стимулювання збуту, активізацію реклами та цінові знижки.

Далі визначаємо бажаний господарський портфель, який сприятиме досягненню готелем поставлених цілей, враховуючи, що стратегічні позиції бізнес-одиниць змінюються відповідно до життєвого циклу успішного бізнесу, який починається як «Важкі діти», перетворюється на «Зірки», потім стає «Дійною коровою» і нарешті «Собакою».

В основі вироблення стратегії підприємства, формування його стратегічного набору лежить принцип альтернативності розвитку підприємства і його бізнесу, альтернативність у вирішенні проблем розвитку і конкурентної поведінки тощо, тобто альтернативність у стратегічному виборі (рис. 2.43).

Формулювання стратегічних альтернатив дає відповіді на такі запитання [308]:

- що ми маємо і чого бажаємо досягти?
- де ми знаходимося і де маємо бути?
- коли ми повинні це здійснити?
- як (на основі результатів аналізу і прогнозу ситуації) можна реалізувати наш намір?
- які нові стратегічні альтернативи (стратегії) пропонує підготовлений прогноз і яким потенціалом ми володіємо для їх реалізації?
- які стратегічні варіанти поведінки можуть мати значення в майбутньому?

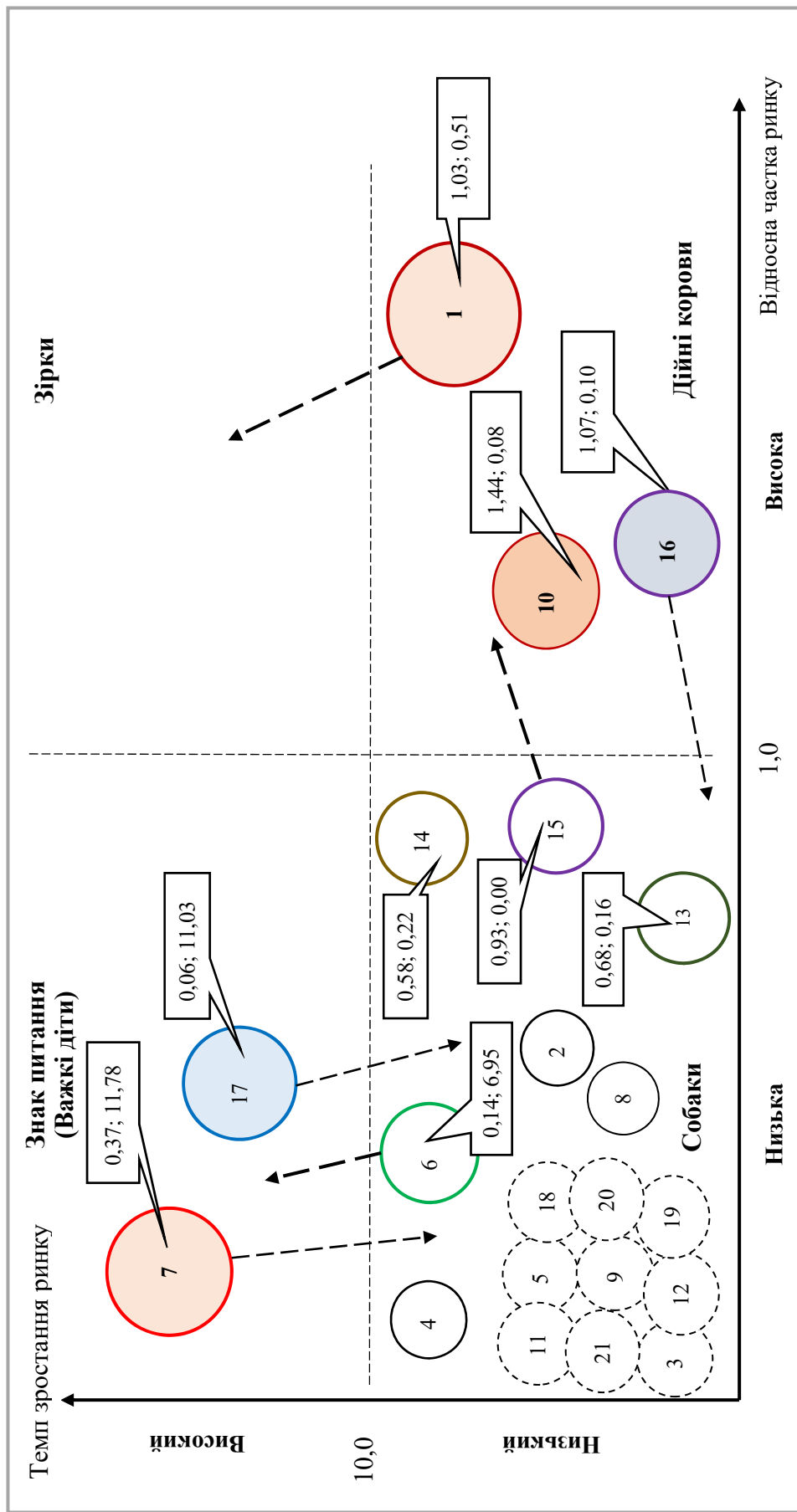
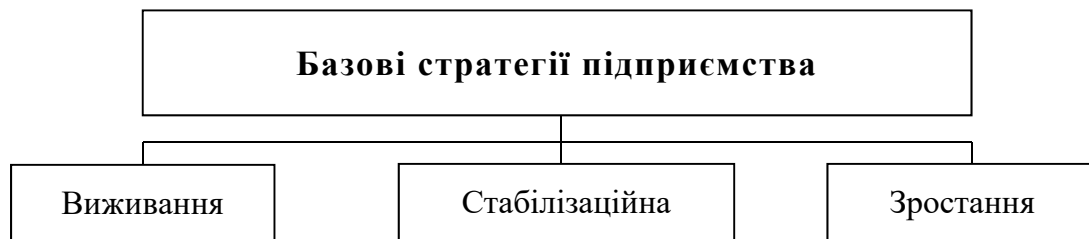


Рис. 2.42. Позиціонування СОб в матриці БКГ за чистим прибутком

Джерело: розроблено та побудовано автором.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу



СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ

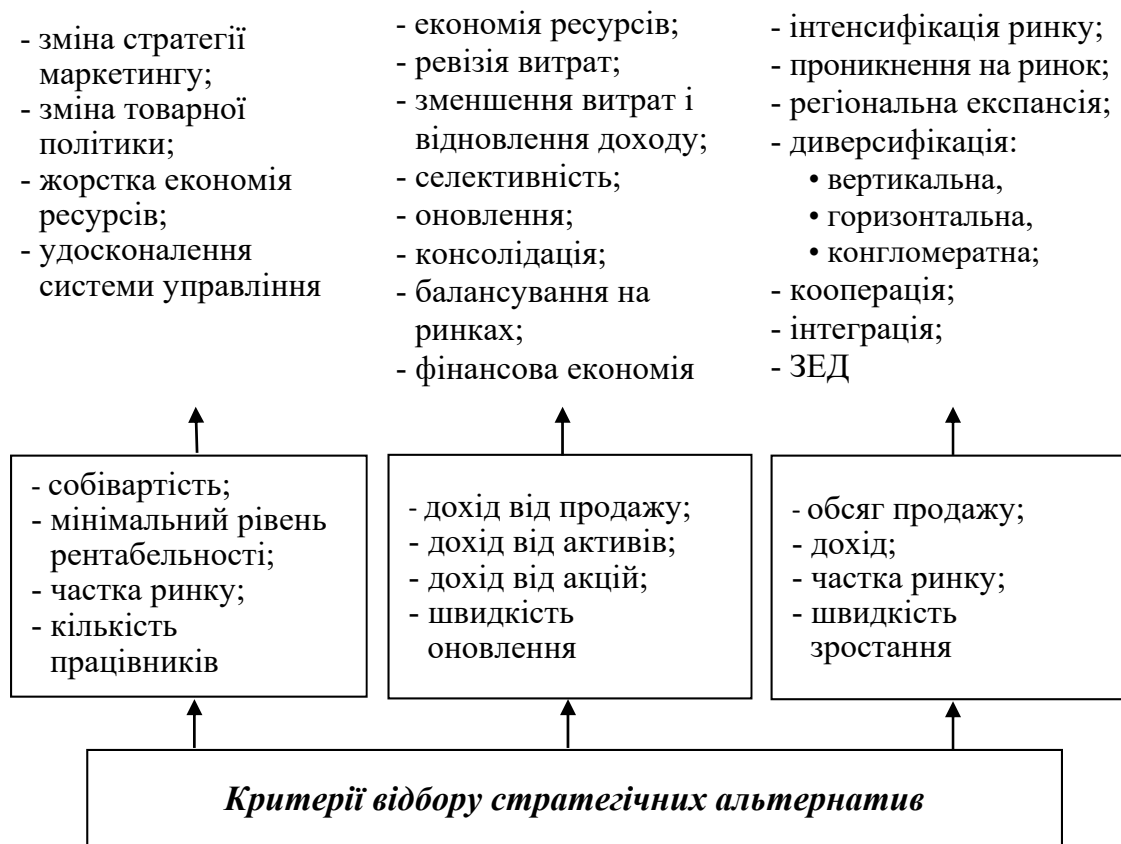


Рис. 2.43. Основні стратегічні альтернативи

За результатами проведеного дослідження на основі матриці БКГ пропонуємо для кожної структурної одиниці готельного бізнесу такі альтернативні стратегії (табл. 2.19):

Таблиця 2.19

Альтернативні стратегії для підприємств готельного бізнесу згідно матриці БКГ за чистим прибутком

Квадрат БКГ	Готельне підприємство	Альтернативні стратегії
«Дійні корови» («Грошові мішки»)	ГП1 ГП10 ГП16	1. Збереження частки ринку; 2. Стратегія стабільності; 3. Збирання врожаю
«Важкі діти» («Знаки питання», «Збирання врожаю»)	ГП7 ГП17	1. Збільшення частки ринку або скорочення; 2. Стратегія підсилювання
«Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж»)	ГП2 ГП3 ГП5 ГП8 ГП9 ГП11 ГП12 ГП18 ГП19 ГП20 ГП21	1. Стратегія скорочування (елімінування); 2. Ліквідація бізнесу
«Сильні собаки»	ГП13 ГП14 ГП4	1. Стратегія стабільності
«Сильні собаки» (близько до дійних корів)	ГП15	1. Стратегія зростання
«Сильні собаки» (близько до важких дітей)	ГП6	1. Стратегія стабільності; 2. Збільшення частки ринку

Стратегія 1. «Збереження частки ринку», «Стратегія стабільності» – притаманна для стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), які перебувають в позиції «дійні корови»: ГП1, ГП10, ГП16. Готельним підприємствам слід утримувати своє коло споживачів шляхом проведення акцій, зниження ціни на продукцію (послуги), підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту та вдосконалення рекламної політики.

Стратегія 2. «Збільшення частки ринку», «Стратегія підсилювання» – притаманна для стратегічних одиниць бізнесу, які перебувають в позиції «Важкі діти»: ГП7, ГП17. Готельні

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності підприємств готельного бізнесу

підприємства повинні здійснювати політику на інтенсифікацію маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін, або вихід з ринку. В даному полі два шляхи: переходити в поле собак або в поле зірок. Можна застосовувати дві стратегії залежно від того, куди прагне підприємство. Якщо в зірки, то стратегію утримання, подальше зростання та оптимізацію частки ринку, а якщо до собак, то стратегію скорочення.

Стратегія 3. «Втримування позицій», «Збільшення частки ринку» – притаманна для стратегічних одиниць готельного бізнесу, які перебувають в позиції «Зірки», або прагнуть перейти з позиції «дійні корови» в позицію «Зірки»: ГП1, де послуги займають лідируючі позиції в реалізації. Готельним підприємствам необхідно здійснювати активізацію реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування, застосування нових видів технологій для просування готельних послуг.

Стратегія 4. «Збирання врожаю» – отримання коротко-строкового прибутку в максимально можливих розмірах, навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують насамперед для слабких «корів», «знаків питання» та «собак», що не мають майбутнього.

Стратегія 5. «Ліквідація бізнесу», «Стратегія скорочування» (елімінування) – застосовується для структурних одиниць готельного бізнесу, що перебувають в позиції «собак» (12 готелів) і «знаків питання», що не приносять доходу або немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються («знаки питання», «зірки»).

ГП13, ГП14, ГП4 належать до поля «Сильні собаки», до яких теж треба застосовувати «Стратегію стабільності», адже дана продукція (послуги) слабо користується попитом. Для зацікавлення споживачів підприємствам треба проводити акції на найбільш привабливі послуги для просування даної продукції і поліпшення рекламної політики, або нічого не робити і застосовувати стратегію скорочення і йти з ринку.

Отже, можна зробити висновок, що розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг – вагомий інструмент розвитку та стабілізації готельного бізнесу в сучасних умовах не передбачуваності змін зовнішнього середовища та зростаючого числа конкурентів. Стратегія є систематичним планом поведінки підприємства, спрямованим на найбільш ефективне використання ресурсів та отримання максимального прибутку на перспективу. На фазі виходу готельного бізнесу на ринок та його розвитку доцільно застосовувати стратегію зростання – «збільшення частки ринку», на етапі стабілізації доцільніше використати стратегію обмеженого зростання (стабілізації) – «збереження частки ринку», на фазі спаду – стратегію виживання або скорочення – «збирання врожаю», «ліквідація бізнесу». Правильний вибір стратегії забезпечить її повну реалізацію, що буде мати позитивний ефект для подальшого розвитку та утримання провідних позицій готельного бізнесу на ринку.

Розділ 3

ДІАГНОСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

3.1. Методичні засади діагностики стратегічних можливостей підприємства

Управління соціально-економічною системою будь-якого рівня ієрархії – це складний, ітеративний процес, що припускає існування її в часі і просторі відповідно до поставленої мети. На тлі наявності широкого спектра концепцій управління, його способів, методів та інструментів особливе місце займає діагностика поведінки системи [309].

Аналіз літературних джерел показав, що існує досить велика різноманітність трактувань поняття «діагностика» [310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 323]. Маючи певне інваріантне ядро, вони відрізняються спробою авторів надати особливу роль окремим аспектам діагностики, її функціональній спрямованості залежно від цілей їх досліджень. Так, існують поняття економічної й управлінської діагностики, експрес-діагностики, функціональної, комплексної, загальної діагностики, бізнес-діагностики та ін.

У роботі В. Г. Герасимчук [310, с. 113] поняття «*діагностика*» (від грец. *diagnostikos* – здатний розпізнавати) звучить як передбачення визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення.

Якщо звернутися до етимології цього терміну, то *діагностика* означає розпізнавання стану об'єкта будь-якої природи [320]. Розпізнавання стану досліджуваного об'єкта можна трактувати з двох точок зору:

- розпізнавання як оцінка стану підприємства;
- розпізнавання як визначення приналежності стану до того чи іншого класу (кластеру).

Такий підхід до розуміння сутності діагностики дозволяє визначити її цілі в контексті даних наукових досліджень.

Процес здійснення діагностики підприємства передбачає використання різних концепцій. Сьогодні існує кілька концепцій діагностики, кожна з яких має свої об'єктивні особливості [321, с. 78–83]:

1. *Аналітична концепція* передбачає систематичне оцінювання діяльності підприємства за обраними параметрами на підставі даних фінансового, податкового, управлінського, оперативного обліків.

2. *Інформаційна концепція* розглядає діагностику як систему ідентифікації проблем підприємства, причин, що їх зумовили, з метою інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. *Антикризова концепція* має на увазі діагностику поточних та потенційних кризових явищ на підприємстві з метою запобігання їх негативного впливу на діяльність.

4. *Консультаційно-дорадча концепція* прирівнює систему діагностики до дорадчих інформаційних систем економічного спрямування локального типу, які базуються на використанні сучасних програмних продуктів і спрямовані на вирішення конкретних завдань діагностики.

Метою діагностики процесу управління розвитком підприємства у роботі виступає аналіз його внутрішнього середовища та оцінка стратегічного потенціалу на основі дослідження їх хвильової, турбулентної природи.

Високий ступінь динамічності зовнішнього середовища, характерний для сучасного рівня розвитку ринкової економіки, істотно змінює правила, прийоми, принципи діагностики й привносить в її зміст елементи нелінійної, стохастичної поведінки підприємства, доповнюючи, а іноді змінюючи її теоретичні основи. На рис. 3.1 представлено схему теоретико-методологічного базису діагностики [301].

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу



Рис. 3.1.Схема теоретико-методологічного базису діагностики

Джерело: побудовано автором за даними [322].

Так, теоретичною основою діагностики виступають різноманітні теорії управління складними системами, які визначають особливості об'єкта і предмета діагностики в рамках відповідного дослідження. Принципи діагностики формують її методологічні основи, дозволяючи, залежно від особливості об'єкта дослідження, розробити або обрати спектр методів, способів, прийомів, адекватних її цільовій спрямованості. До **принципів діагностики** відносяться:

✓ **принцип ієрархічності** – відображає складнопідрядний характер процесу діагностики. Це визначається насамперед цілями діагностики, які в умовах мінливого зовнішнього середовища мають властивість динамічності, а також необхідністю діагностики стану не тільки всього підприємства,

але і його елементів (ресурсів, функцій) для виявлення як можливостей, так і недоліків його розвитку. У цьому випадку цілі діагностики елементів підприємства залежать від загальносистемних цілей процесу розпізнавання.

Цей принцип лежить в основі вибору методів діагностики, які відповідають сформованим обставинам і формують зміст ситуаційного підходу до її розуміння;

✓ *принцип економічної доцільності* – полягає в тому, що витрати на проведення діагностики не повинні перевищувати вигоди від прийняття на її основі управлінських рішень. Цей принцип обґрунтовує необхідність формування в рамках організаційної структури підприємства аналітичного відділу, що виконує діагностичні функції оцінки та аналізу (процесний підхід, який є основою реалізації однієї з функцій управління підприємством – функції контролю). У цьому випадку отримані оцінки будуть мати більший ступінь об'єктивності, оскільки будуть здійснюватися аналітиками незалежними від впливу керівників інших структурних підрозділів підприємства, а отже, підвищиться ступінь обґрунтованості прийнятих управлінських рішень. Крім того, зниження витрат на проведення діагностики стану підприємства має ґрунтуватися на чіткому розмежуванні функціональних обов'язків усередині відділу, що дозволить забезпечити швидку дифузію нових інформаційних технологій у практику оцінювання й аналізу;

✓ *принцип розмежування діагностичних задач* – полягає у необхідності декомпозиції глобальної задачі діагностики на сукупність локальних підзадач. Становище підприємства є результатом складного взаємозв'язку не тільки зовнішніх і внутрішніх умов, але і їх спільного впливу. Тому проводити діагностику такої складної системи як підприємство пропонується шляхом розв'язання задач діагностики середовища загального оточення, найближчого оточення і внутрішнього середовища підприємства. Композиція отриманих оцінок дозволяє розпізнати стан підприємства і розробити потім адекватні рішення з його управління;

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

✓ *принцип спрямованості* – припускає різницю цілей, методів і задач діагностики залежно від домінуючого виду управління підприємством, що залежить від стадії і фази його функціонування і розвитку. У табл. 3.1 представлено змістовну характеристику даного взаємозв'язку.

Таблиця 3.1

Зв'язок напрямків діагностики зі стадією та фазою розвитку підприємства

Стадія/фаза циклу розвитку підприємства	Характеристика стадії/фази циклу	Напрямок діагностики	Генеральна задача діагностики	Методи діагностики
Висхідна стадія розвитку підприємства, фази відгуку позитивної кризи і прискореного розвитку	Зміна тенденції розвитку підприємства зі спадної на висхідну (позитивна криза), формування і зміцнення нової дисипативної структури, прискорення темпів результативності діяльності підприємства	Діагностика як елемент регулярного менеджменту	Визначення станів (ситуацій), що характеризуються відхиленнями від запланованих характеристик	Експрес-аналіз, комплексна діагностика, діагностика елементів системи
Висхідна стадія розвитку підприємства, фаза наближення до негативної кризи	Наближення до точки біфуркації, що характеризує зміну тенденції розвитку з висхідної на спадну (негативна криза), уповільнення темпів результативності діяльності підприємства	Діагностика як елемент антикризового управління	Визначення джерел уповільнення висхідного розвитку підприємства	Комплексна діагностика, діагностика елементів системи, експрес-діагностика
Спадна стадія розвитку підприємства, фаза відгуку негативної кризи	Зміна тенденції розвитку підприємства з висхідної на спадну при невисоких темпах падіння результативності його діяльності	Діагностика як елемент санаційного управління	Аналіз можливості санування підприємства і запобігання розвитку кризи	Діагностика елементів системи, комплексна діагностика, експрес-діагностика
Спадна стадія розвитку підприємства, фази прискореного падіння і наближення до позитивної кризи	Високі темпи падіння результативності діяльності підприємства, наближення до точки біфуркації, що характеризує зміну спадної тенденції розвитку на висхідну	Діагностика як елемент кризового управління	Оцінка глибини кризи і визначення елементів системи, відповідальних за кризу	Діагностика елементів системи, комплексна діагностика, експрес-аналіз

Необхідно відзначити, що представлені вище принципи формують також методологічний базис механізму діагностики, оскільки цей механізм є засобом досягнення мети діагностики. Для того, щоб одержати всебічне уявлення про діагностику, необхідно розглянути її зміст з погляду *трьох наукових підходів* – процесного, системного та ситуаційного.

Процесний підхід дозволяє розглянути діагностику як сукупність взаємозалежних функцій. У рамках цього підходу виділяють дві функції діагностики:

➤ *оцінки*, результатом якої виступає кількісна або якісна оцінка стану підприємства. Причому дані оцінки можуть бути ретроспективними, поточними і прогностичними;

➤ *аналізу*, результатом якого виступає розпізнавання деякого стану підприємства серед комплексу станів, порівнянних за якоюсь ознакою або правилом.

Отже, *діагностика* являє собою пізнавальний, дослідницький процес, що дозволяє оцінювати і класифікувати стани об'єкта дослідження як у ретроспективному, так і в прогностичному періодах.

Системний підхід передбачає уявлення системи діагностики як сукупності підсистем, що володіють передусім властивістю емерджентності. З цією метою пропонується виділяти підсистеми зовнішньої, внутрішньої діагностики, а також підсистему діагностики взаємозв'язків зовнішнього і внутрішнього середовища. Доцільність запропонованої класифікації ґрунтується на розумінні підприємства як відкритої системи, здатної не тільки поглинати зовнішні флуктуації, але й адаптуватися до їх змін. Тому необхідно в рамках визначених досліджень не тільки діагностувати зовнішню і внутрішню ситуації, але і враховувати сукупний їх вплив на стан підприємства. Крім того, представлення об'єкта діагностики – підприємства – як системи передбачає виділення в підсистемі діагностики внутрішнього середовища окремих її складових, як функціональної, так і ресурсної спрямованості.

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

Це означає, що залежно від мети діагностики можна розпізнавати:

- стан окремих структурних елементів підприємства, визначаючи тим самим можливості й перешкоди його розвитку;
- стан окремих ресурсів підприємства, оцінюючи необхідні й достатні їх обсяги для безперебійного функціонування підприємства.

Таким чином, *діагностика дозволяє* оцінити і проаналізувати як загальний стан підприємства, так і стан окремих його елементів (ресурсів, функцій).

Ситуаційний підхід означає конструювання або вибір методу діагностики, адекватного її цільовій спрямованості відносно досліджуваного об'єкта. Основними обмеженнями даного вибору виступають: мета проведення діагностики; якісні особливості процесу (об'єкта), що діагностується; метод формування інформаційного простору діагностики (добір переліку показників) тощо. Тобто розробка чи підбір методу діагностики прямо залежить від сформованої ситуації, яка характеризується поєднанням впливу факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Розвиваючи та доповнюючи існуючі підходи до групування методів діагностики [324, 325, 326, 327, 328], пропонується така їх класифікація (рис. 3.2).

Отже, у рамках *ситуаційного підходу під діагностикою розуміється* розпізнавання стану об'єкта дослідження за допомогою не випадково обраного інструментарію оцінювання, який відображає особливості та характерні риси поведінки об'єкта в часі.

Проведений вище аналіз мети, принципів і сутності діагностики з погляду трьох наукових підходів дозволив розробити механізм діагностики розвитку підприємства, основною метою якого є формування адекватного і адаптивного інструментарію у вигляді алгоритмів, моделей, методик, а також способів і підходів до розпізнавання ретроспективного, поточного і прогнозного стану підприємства.

Готельний бізнес: стратегії розвитку

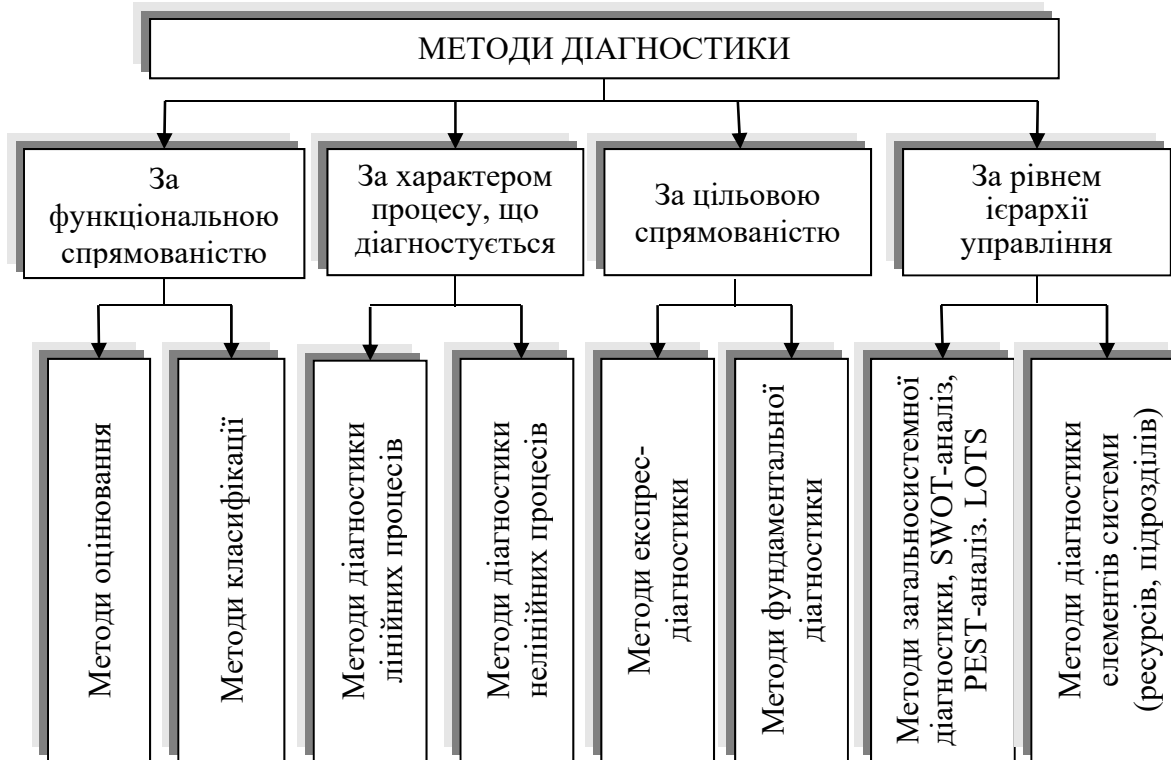


Рис. 3.2. Класифікація методів діагностики

Пропонований механізм діагностики включає в себе:

- з погляду процесного підходу – функції ретроспективної та перспективної оцінки й аналізу, що реалізовані у відповідних блоках механізму;
- з погляду системного підходу – підсистеми зовнішньої діагностики, а також підсистеми елементів управління розвитком підприємства – виробничих, фінансових, трудових, інформаційних і організаційних ресурсів, тобто підсистеми внутрішньої діагностики;
- з погляду ситуаційного підходу – сукупність методів і моделей, які дозволяють проводити оцінку, прогноз і класифікацію станів підприємства, що відображають нелінійний характер процесу його розвитку.

Діагностика стратегічних можливостей підприємства має всеохоплюючий характер, а тому повинна включати елементи усіх існуючих її концепцій та підходів.

Стратегічні можливості підприємства не є статичною його характеристикою, а постійно змінюються під впливом зміни окремих факторів середовища його функціонування. Тому діагностування стратегічних можливостей підприємства полягає не тільки в їх дослідженні та оцінці на момент здійснення такого діагностування, а й шляхом прогнозування умов, що дозволяють позитивно (або негативно) впливати на їх розвиток у стратегічному періоді [329, с. 6].

Діагностування стратегічних можливостей розвитку підприємства загалом здійснюється диференційовано, а його узагальнені результати використовуються в процесі розробки стратегії. Аналіз наукових праць [76, 293, 313, 316, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336] свідчить про широку різноманітність використовуваних у науці та практиці господарювання методик діагностики стратегічних можливостей підприємств, що зумовлює необхідність їх класифікації (рис. 3.3).

За методом, що покладений в основу діагностики доцільно виділити такі *групи*: методи діагностики стратегічної позиції підприємства; методи діагностики стратегічного потенціалу; методи діагностики ефективності стратегій; методи діагностики конкурентних переваг; методи діагностики кризового стану. Більшість пропонованих методів має пряме відношення до поняття «стратегічна діагностика».

Стратегічна діагностика являє собою інтегральну концепцію діагностики стратегічних позицій підприємства, ефективності його стратегій та діагностику конкурентних переваг. Оскільки, на думку А. А. Корнійчук, метою проведення стратегічної діагностики є оцінка ефективності вибраної стратегії діяльності, дослідження стратегічної позиції підприємства за окремими напрямками його діяльності, оцінка сильних та слабких сигналів, що отримує підприємство із зовнішнього середовища [316, с. 223], можна зробити висновок, що діагностика організації і стратегічний аналіз є складовими елементами стратегічної діагностики.

Готельний бізнес: стратегії розвитку



Рис. 3.3. Класифікація методичних підходів до здійснення діагностики стратегічних можливостей підприємства

Джерело: складено автором на основі [316-336].

Дослідження Л. Т. Штимера [337, с. 137, 338] вказують, що у процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи, як

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

STEP-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, метод аналізу LOTS, PIMS-аналіз, вивчення профілю об'єкта, модель GE/McKinsey, система 111–555. Схожі методи пропонують до використання в своїх дослідженнях й інші автори [339; 340].

В роботі Г. О. Швиданенко [336, с. 221] наголошується на важливості проведення конкурентної діагностики, яка є комплексом методів оцінювання зовнішнього середовища діяльності підприємства, що формується з урахуванням основних і додаткових внутрішніх факторів, що виражають специфіку діяльності підприємства, а також характерних для кожного підприємства динамічних параметрів, таких як цільовий ринок, галузь функціонування, вид діяльності, інтенсивність конкуренції, обсяг необхідної інформації, життєвий цикл продукції, перспективність застосування отриманих даних у майбутньому, сутність стратегічних намірів і цілей.

Слід також зупинитись на аналізі застосування методів діагностики стратегічного потенціалу підприємства. Базисом проведення якісної діагностики потенціалу господарюючого суб'єкта, безперечно, є аналіз його можливостей та здатностей. Цілісний потенціал господарюючого суб'єкта при цьому поділяється на окремі складові, що повною мірою відбивають тенденції розвитку підприємства за різними напрямками його функціонування.

Для оцінки потенціалу підприємства потрібна всеосяжна система індикаторних показників, причому в основу конструювання такої системи повинна бути покладена структурна модель, що враховує не тільки фактичну динаміку діяльності господарюючого суб'єкта, але й теоретичні передумови проведення діагностики. Основною характеристикою потенціалу, в процесі такої оцінки, повинна бути його цінність для досягнення зазначених цілей, що може бути визначена за допомогою відносних або вартісних показників (рис. 3.4).

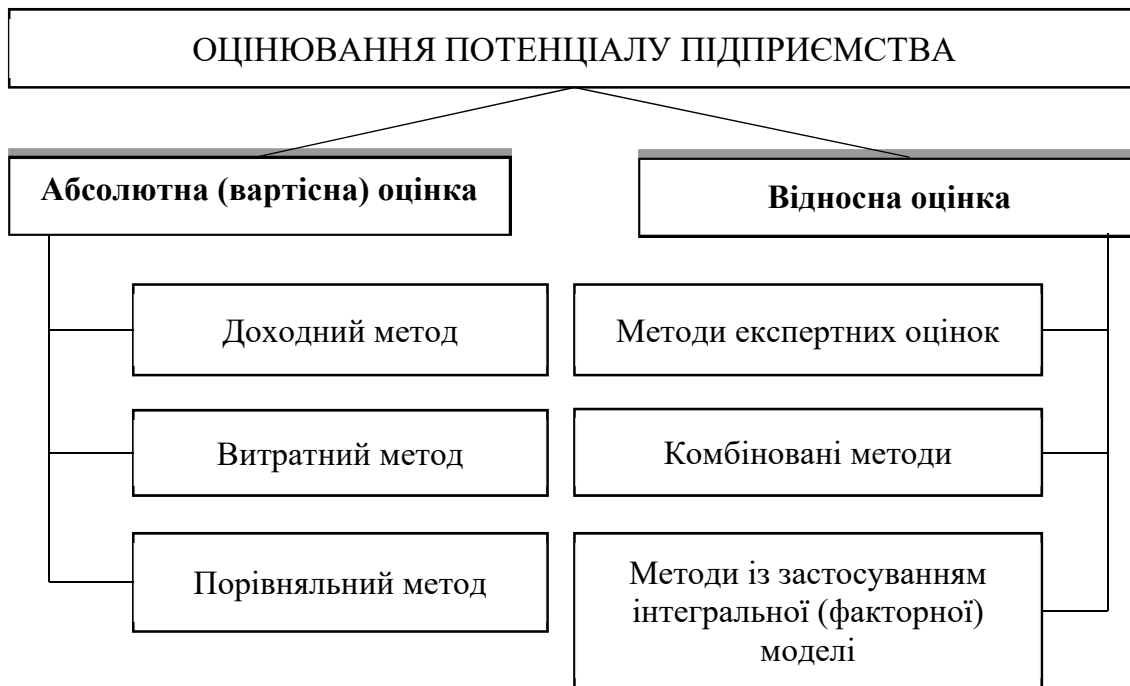


Рис. 3.4. Види і методи оцінки потенціалу підприємства

Вартісну оцінку потенціалу господарюючого суб'єкта найчастіше пов'язують з визначенням капіталу підприємства, розглядаючи основні теорії капіталу (теорія власності, теорія господарюючої одиниці, теорія залишкового капіталу, теорія підприємства, теорія фонду) [341].

Оцінка вартості ґрунтується на розумінні того, що будь-який об'єкт проходить стадію свого народження, яка супроводжується необхідними витратами. Надалі права на будь-який об'єкт можуть виступати предметом обміну на ринку і тому є можливість оцінити його на основі статистики ринкових продажів. І, нарешті, будь-яке придбання в умовах ринкової економіки обґрунтовується з позицій ефективності інвестицій, тому об'єкт оцінки можна розглядати як джерело вигоди, на яку розраховує його власник. А отже, можна говорити про певну відповідність методів оцінювання потенціалу господарюючого суб'єкта фазі життєвого циклу підприємства (або ринковій фазі) (рис. 3.5).

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

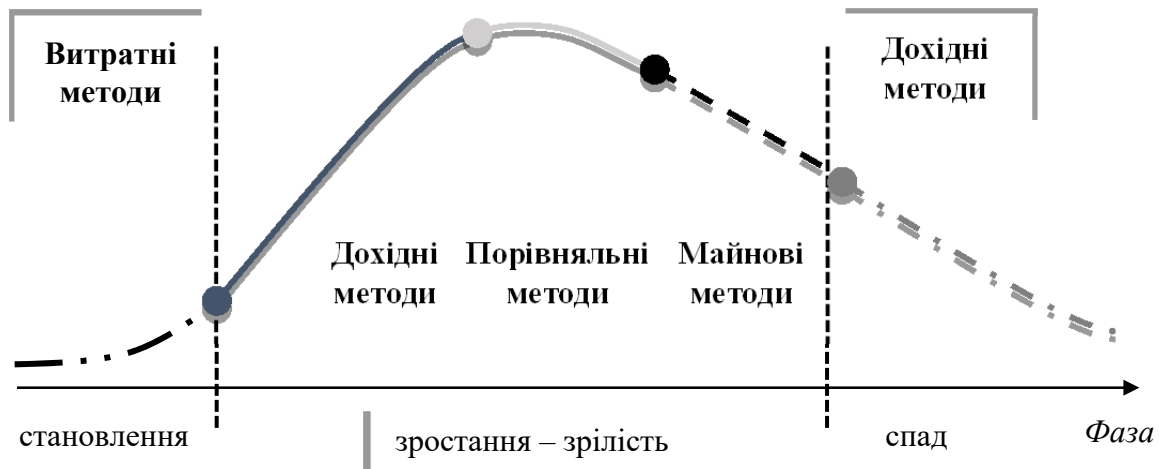


Рис. 3.5. Економічна логіка вибору методів вартісної оцінки потенціалу підприємства

Джерело: побудовано на основі [342, 343].

Відносна оцінка потенціалу господарюючого суб'єкта може розглядатися як комплексна порівняльна негрошова характеристика потенціалу, яка відбиває ступінь переваги сукупності індикаторів якості використання ресурсів та організації взаємозв'язків між ними, що визначають ефективність потенціалу на певному ринку в певний проміжок часу щодо сукупності індикаторів аналогів.

Отже, проведене дослідження дозволяє констатувати значне різноманіття методичних та методологічних підходів до аналізу потенціалу господарюючого суб'єкта, що спираються на відносні індикатори. Разом з тим слід відмітити, що на сьогодні не сформовано єдину загальноприйнятну методіку комплексного оцінювання потенціалу підприємства як єдиної економічної системи. У зв'язку з цим у практичній діяльності задля отримання можливості якісної діагностики стану підприємства доцільно поєднання різнопланових методичних підходів з тим, щоб отримати цільову об'єктивну оцінку потенціалу досліджуваного господарюючого суб'єкта.

Отримане на етапі аналізу уявлення про стан сукупного потенціалу підприємства та розвиток його окремих складових дає змогу сформувавши надалі практичні рекомендації щодо вектору управлінських зусиль, спрямованого на підвищення сукупних можливостей та здатностей господарюючого суб'єкта. Отже, об'єднуючи результати аналітичних досліджень, прогнозів та планових коригувань діяльності, діагностування потенціалу підприємства може стати універсальним інструментом підвищення потенціалу.

Наступним етапом при діагностуванні потенціалу підприємства є його оцінка, пов'язана з формуванням, розрахунком і аналізом показників господарської діяльності досліджуваного суб'єкта. Доцільно визначити внутрішню логіку оцінювання потенціалу підприємства з тим, щоб отримати найбільш якісні та об'єктивні дані про поточний стан потенціалу підприємства. Послідовність етапів оцінювання потенціалу підприємства може бути такою (рис. 3.6):

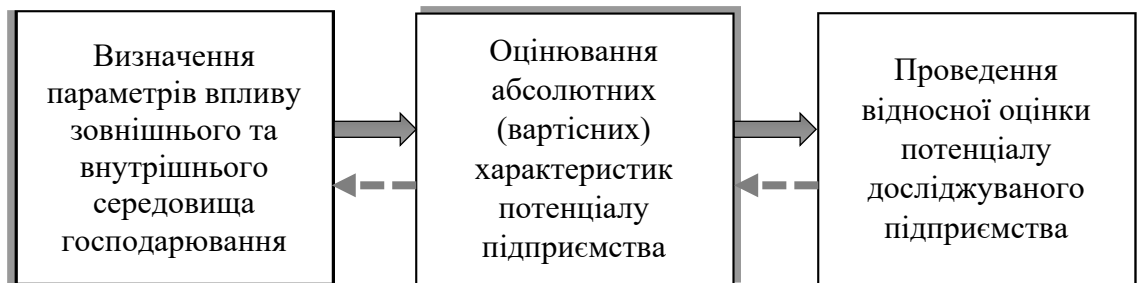


Рис. 3.6. Внутрішня логіка діагностування потенціалу підприємства.

Отже, сформовані рекомендації щодо діагностування потенціалу господарюючого суб'єкта є основою теоретичного та практичного обґрунтування проблеми формування достатньої конкурентоспроможності потенціалу підприємства у сучасних умовах. Послідовне та якісне діагностування параметрів потенціалу господарюючої системи дає змогу зрештою сформувавши дієві рекомендації щодо оптимізації як окремих

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

показників діяльності підприємства, так і його сукупних можливостей та здатностей, що є вагомою сходинкою на шляху визначення механізму оптимального використання наявних ресурсів у певному середовищі господарювання.

Т. Ф. Косянчук в статті «Діагностика конкурентного потенціалу підприємства» [332, с. 51–54] пропонує розглядати та оцінювати потенціал підприємства як конкурентний, тобто у взаємозв'язку з процесом формування та діагностики конкурентних переваг. В якості методів діагностики пропонується використовувати метод, заснований на теорії ефективної конкуренції. Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі сторони господарської діяльності підприємства, виключає дублювання окремих показників, дозволяє швидко та ефективно отримати оцінку стану підприємства на галузевому ринку. Також пропонується використання методів, що засновані на теорії конкурентних переваг, зокрема метод бенчмаркінгу. Для оцінки конкурентоспроможності підприємств та діагностики використання конкурентного потенціалу можуть бути використані методи різниць, рангів, балів. Підсумковими методами рекомендують SWOT-аналіз, а також матричні моделі, що використовуються для оцінки конкурентних переваг підприємства [338].

С. А. Попов пропонує інтегральний показник, який оцінює ринковий потенціал, що складається з аналітичного, виробничого і комунікаційного потенціалів. В. В. Дикань виділяє такі методи діагностики потенціалу розвитку, як аналітичні, експертні, динамічне та лінійне програмування. При оцінюванні економічного потенціалу в процесі діагностики рекомендується використовувати ресурсно-регресійний, параметричний, індексний метод грошової оцінки та метод побудови залежностей «витрати – ефективність» [315, с. 95–96]. Домінуючим автор виділяє системний підхід, про що свідчить його висновок: «Виявлення потенціалу розвитку підприємств вимагає наявності системного мислення, що дозволяє виявити характер зв'язків між функціональними підрозділами, зрозуміти, як в результаті їх взаємодії виникають інтегральні

характеристики підприємства. При відсутності такого цілісного системного бачення ситуації неможливо ухвалювати ефективні рішення» [315, с. 98].

Загальним недоліком при використанні методів діагностики стратегічного потенціалу підприємства слід виділити відсутність комплексної динамічної оцінки потенціалу, перевірки умов його нарощування.

Але в сучасних умовах поглиблення кризових явищ, на всіх рівнях економічних систем, все більш важливого значення набуває ідентифікація кризового стану підприємства. В зв'язку з цим нової ваги набуває застосування моделей діагностики банкрутства.

В працях зарубіжних вчених [344, 345, 346, 347] можна виділити такі інтегральні моделі діагностики кризового стану підприємства: Z – рахунок Альтмана, модель Спрінгейта, модель Бівера, модель Фулмера та ін. У багатьох роботах вітчизняних вчених також представлені інтегральні моделі, розроблені на основі детального аналізу зарубіжних методик. Це стосується досліджень О. Терещенка [348], А. Матвійчук [314], С. Матвєєвої [313].

Детальніше проаналізувати методи діагностики управління стратегічними можливостями підприємства дозволяє їх класифікація на основі використовуваних полікритеріальних показників. Такі вчені, як Ю. Колісник [331], Р. Павлов [335] з метою ідентифікації сфери ризику діяльності підприємства пропонують здійснювати діагностику на основі використання нейронних мереж. Це дає змогу надати кількісну оцінку рівню фінансової стійкості чи загрози банкрутства підприємства. Такі моделі використовують коефіцієнтний метод та в деякому сенсі є похідними від нього.

Останнім часом все більше уваги, як стверджує В. Л. Дикань [315], приділяється використанню експертних методів при виборі стратегічних альтернатив. Експертні методи прийняття рішень у стратегічному виборі передбачають урахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства у разі реалізації обраної стратегії. Найпо-

ширенішими експертними методами в стратегічному виборі є такі: метод «мозкової атаки»; метод Дельфі; метод складання сценаріїв. Застосування експертного підходу при оцінці економічної стратегії в переважній кількості випадків виправдане і пояснюється тією обставиною, що дана задача є багато-параметричною і являє собою, як правило, складну економіко-математичну модель, у якій більшість параметрів якісні [334, с. 66].

Прибічники застосування матричних моделей [337] наголошують на можливості проведення комплексної діагностики стану підприємства за допомогою матричного методу. Його використання дозволить виявити тенденції у динаміці стану управління стратегічними можливостями, зокрема в реалізації стратегій, та дозволить здійснити її прогнозування.

Проте стан управління стратегічними можливостями, як це буває досить часто, складно виміряти одним сукупним показником. Інтегральний метод передбачає побудову математичної оцінки сукупності індикаторів залежно від їх значущості для моделі [333, с. 69]. Інтегральні методики широко використовуються в прогнозуванні стану банкрутства та виявленні загрози кризового стану. Вони детально розкриті в багатьох дослідженнях [313, 314, 337]. Застосування інтегральних методик для діагностування управління стратегічними можливостями на антикризових засадах нині є не лише доречним, але й життєво необхідним.

Зважаючи на різноманіття методичних напрацювань, в межах діагностування управління стратегічними можливостями підприємства для забезпечення повного і правильного стратегічного бачення діагностики процесу управління розвитком готельного бізнесу, слід застосувати комплексний підхід на основі стратегічного аналізу розвитку підприємства з використанням багатокритеріального підходу, діагностики кризового стану та оцінки ресурсного потенціалу і конкурентного статусу підприємства.

3.2. Ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства

Стійкість підприємства готельного бізнесу, ефективність управління ним, успішність методів і прийнятих рішень залежать від здатності керівництва оцінити ресурси, характер і глибину їх використання, потенціал, яким володіє підприємство, зокрема потенціал ресурсів.

Динамічність зміни зовнішнього середовища, ускладнення бізнес-процесів і зростаюча конкуренція на ринку готельних послуг вимагають від керівників господарюючих суб'єктів вміння бачити перспективу розвитку і приймати стратегічні управлінські рішення, засновані на комплексному і системному підході, на аналізі факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, ефективному управлінні ресурсним потенціалом підприємства.

Нинішнє загострення ситуації в країні, недоцільне використання коштів і наявних можливостей, призводять до неефективного управління та збитковості підприємств готельного господарства.

Дослідження проблем управління ресурсами, оцінки ресурсного потенціалу закладено в працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як: І. Ансофф, Г. Л. Азоєв, І. О. Бланк, П. Друкер, І. А. Ігнат'єва, А. Н. Ковальов, О. І. Ковтун, Г. Клейнер, Л. О. Лігоненко, К. М. Мисько, Г. Минцберг, М. В. Мельник, В. Д. Немцов, Л. Г. Окорокова, В. В. Пастухова, Дж. Пітерс, В. С. Пономаренко, М. Портер, Г. Т. П'ятницька, О. В. Раєвнева, А. М. Румянцева, Г. Ф. Рябова, А. Н. Соломатін, А. А. Томсон, А. Дж. Стрікланд та ін. Їх дослідження пов'язані з вивченням закономірностей формування і використання ресурсів, потенціалу організації на рівні країни, галузі, насамперед промислових та виробничих підприємств. Питання управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств сфери готельних послуг та готельного господарства загалом розглядалось опосередковано.

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

Для розробки стратегії готельного бізнесу, прийняття ефективних управлінських рішень необхідно володіти об'єктивною інформацією про стан ресурсного потенціалу підприємства з погляду його кількісних та якісних характеристик. У зв'язку з цим однією з проблем аналізу та оцінки ресурсного потенціалу підприємства слід вважати відсутність єдиного підходу до даної категорії.

Сама категорія «ресурс» має універсальний, міждисциплінарний і багатоаспектний характер (від франц. *resource* – допоміжний засіб) – грошові кошти, запаси, цінності, можливості, джерела засобів, доходів.

Термін «ресурси» включається в понятійний апарат багатьох областей знань. Різноманітні трактування авторів цього терміну з погляду економічної науки представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Трактування терміну «ресурси»

№ пор.	Визначення	Автор
1	Ресурси – грошові кошти, запаси, цінності, можливості, джерела засобів, доходів (природні ресурси, економічні ресурси)	Великий економічний словник [349]
2	Ресурси – в це поняття включається все, що сприяє економічній діяльності: природні ресурси (наземні, копалини, підводні); людські ресурси, включаючи здатності і кваліфікацію; товари виробничого призначення, або вироблені людиною засоби виробництва	Дж. Блек [350]
3	Ресурс – спосіб, засіб, допоміжний засіб, природні ресурси. Все, що країна використовує для виробництва товарів і послуг (робоча сила, мінерали, нафта)	Д. М. Разенберг [351]
4	Ресурси – елементи економічної системи, що використовуються в процесі виробничого споживання, або фактори виробництва: праця, земля та капітал	А. Н. Родников [352]
5	Ресурси економічні – фундаментальне поняття економічної теорії, що означає джерела, засоби забезпечення виробництва	Л. І. Абалкіна [326]

В економічній літературі існують різні підходи до класифікації видів ресурсів.

К. С. Борзенкова за ступенем приналежності ресурсів підприємству розрізняє *внутрішні*, якими володіє саме підприємство і *зовнішні* ресурси. За ступенем реалізації ресурсів в господарському процесі розрізняють – *фактичні ресурси*, тобто постійно необхідні для виконання виробничої програми; *потенційні ресурси*, які можуть бути отримані та задіяні при певних умовах; *умовні ресурси*, до яких відносяться засоби різних резервних і спеціальних фондів, напрями використання довгострокових кредитів банків та інші [308].

Л. Г. Огорокова всі ресурси, залежно від їх альтернативної цінності в рамках підприємства, поділяє на такі типи: *загальні ресурси* (альтернативна цінність даних ресурсів однакова як в рамках компанії, так і поза нею); *специфічні ресурси* (альтернативна цінність даних ресурсів вища в рамках компанії, ніж поза нею) та *інтерспецифічні ресурси*, які не мають альтернативної цінності поза рамками даної компанії [353].

Р. П. Валевич та К. А. Раїцький ресурси, що використовуються у торговельній діяльності, ділять на застосовані та спожиті:

– *застосовані ресурси* (одноразові витрати) у вартісному вираженні включають в себе вартість основних засобів, оборотних коштів і фондів обігу, і суму витраченого фонду заробітної плати, включаючи виплати з фонду споживання;

– *спожиті ресурси* – це поточні витрати або витрати обігу.

Узагальнивши підходи різних авторів, ресурси підприємства можна класифікувати за ознаками, що відображені в табл. 3.3.

У вирішенні поставлених в дослідженні проблем на особливу увагу заслуговує підхід В. В. Ковальова, який визначає сукупність ресурсів як матеріально-технічну базу (довгострокові ресурси, обумовлені сутністю технологічного процесу), оборотні активи (активи, що забезпечують виконання технологічного процесу), трудові та фінансові ресурси [354].

Таблиця 3.3

Класифікація ресурсів підприємства

№ пор.	Ознака класифікації	Зміст
1	За ступенем приналежності підприємству	– внутрішні – зовнішні
2	За ступенем реалізації в господарському процесі	– фактичні – потенційні – умовні
3	Залежно від їх альтернативної цінності в рамках підприємства	– загальні – специфічні – інтерспецифічні
4	За використанням у торговельній діяльності	– застосовані ресурси – спожиті ресурси

До ресурсів, якими володіє підприємство, І. Т. Балабанов відносить технічні, технологічні, трудові, просторові (територія, приміщення, комунікації), фінансові ресурси та можливості [360]. Одночасно до складу підприємства включаються ресурси організаційної структури системи управління. Такий підхід правомірний, але різні за кількісно-якісними характеристиками складові елементи повинні бути інтегровані в єдине поняття стосовно рівня розвитку підприємства.

У загальному вигляді ресурси підприємства, на думку Л. Г. Окорочкова, розуміються як сукупність засобів, запасів, джерел і предметів праці, наявних у підприємства, і які можуть бути мобілізованими і приведеними в дію, а також використаними для досягнення його цілей. Мати достатні ресурси для підприємства – означає мати у своєму розпорядженні необхідні можливості за певних умов для свого розвитку і нормального функціонування відповідно до поставлених цілей. Однак група авторів, зокрема М. А. Комаров, Є. Румянцева, А. Яковенко, додають в існуючу класифікацію ще й інформаційний ресурс, який займає на сьогодні одну з домінуючих позицій [49, 355].

Отже, розглядати ресурси необхідно не просто як набір або суму елементів, а у вигляді інтеграційної сукупності, де всі ресурси взаємопов'язані і взаємозалежні, і склад їх

Готельний бізнес: стратегії розвитку

формується з урахуванням специфіки діяльності підприємства. З огляду на наведений аналітичний матеріал, можна зробити висновок, що ресурси підприємств готельного бізнесу не обмежуються тільки матеріальними, а включають і нематеріальні ресурси, тому їх склад доцільно доповнити територіальними і репутаційними (імідж) ресурсами (рис. 3.7).

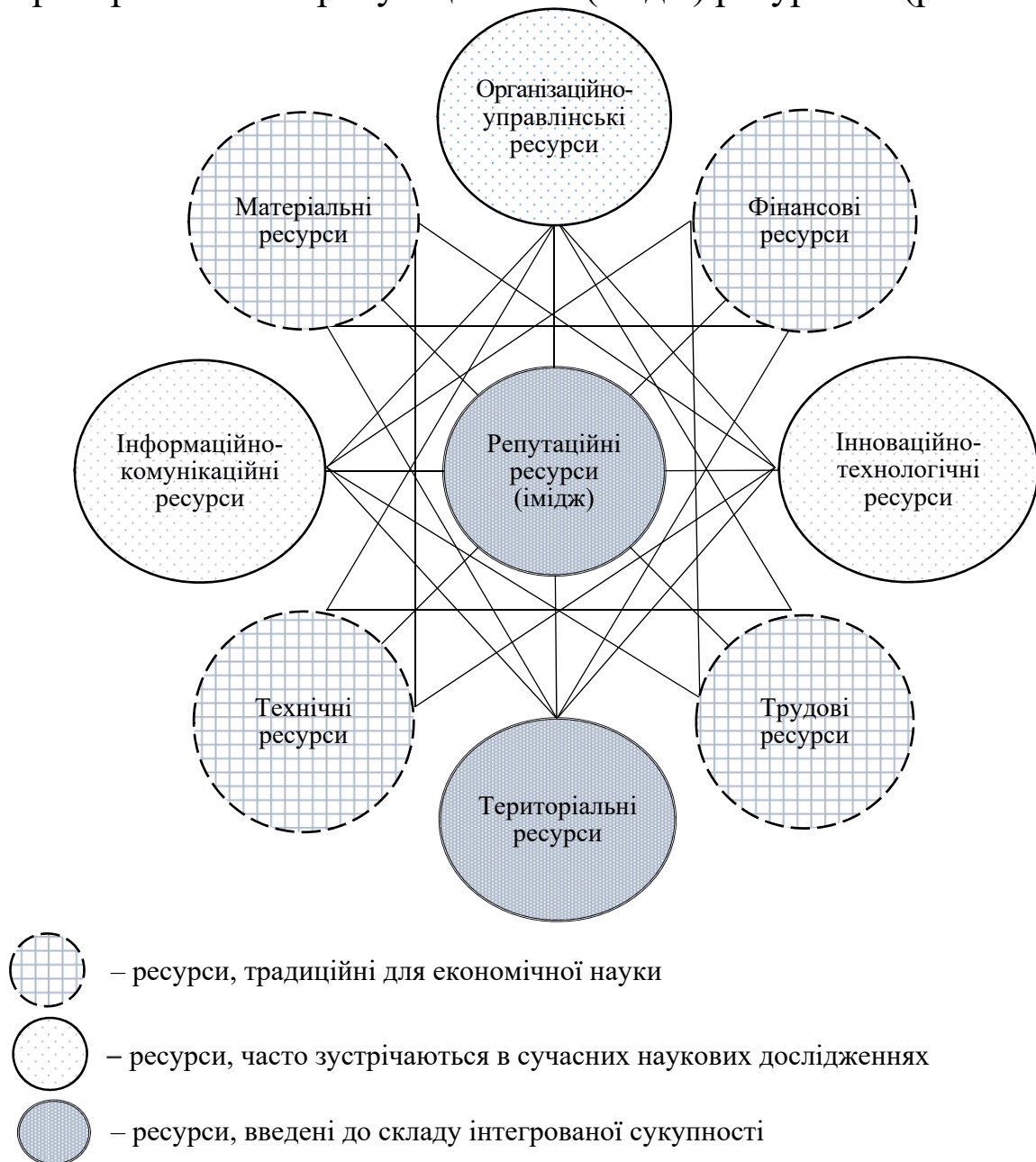


Рис. 3.7. Елементи інтегрованої сукупності ресурсів підприємств сфери готельних послуг

Джерело: побудовано автором на основі [356, 379].

Таким чином, інтегрована сукупність ресурсів підприємств сфери готельних послуг, на думку автора, включає в себе «класичні» ресурси (трудові, матеріальні, технічні та фінансові); ресурси, які виділяють в сучасних наукових дослідженнях (організаційно-управлінські, інноваційно-технологічні, інформаційно-комунікаційні), а також територіальні та репутаційні (імідж фірми).

Інтегрована сукупність ресурсів акумулюється з ресурсів підприємства, які знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності один від одного, формується з урахуванням специфіки діяльності підприємства для досягнення однієї або декількох поставлених цілей, при цьому загальна продуктивність сукупності вища, ніж у простій суми елементів.

Отже, підприємство повинно забезпечити високу ефективність функціонування за рахунок повного і раціонального використання всіх наявних у нього ресурсів.

Альтернативи або можливості використання тих чи інших ресурсів та резерви підвищення ефективності їх використання і є потенціалом підприємства.

В економічній науці ще не склалося чіткого визначення поняття «потенціал організації (фірми, підприємства)». Базовим для поняття «потенціал» служить термін «*потенція*» (*potentia*) – прихована можливість, здатність, сила, яка може проявитися при відомих умовах [357].

Ф. Котлер у своїй науковій праці визначає *потенціал* як сукупність засобів, можливостей у якій-небудь області [358]. С. І. Ожегов під поняттям «потенціал» розуміє – ступінь потужності в якому-небудь відношенні, сукупність яких-небудь засобів, можливостей [37]. Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев та ін. визначають *потенціал* як сукупність компонентів, що характеризують його ресурси, стан і динаміку руху в зовнішньому соціально-економічному середовищі. При цьому вирішальним моментом для підприємства є ступінь координації, злагодженості та узгодженості між цими компонентами, зокрема ступінь гармонійності відносин між підприємством і зовнішнім середовищем, насамперед з ринком споживачів [359].

Аналіз сучасної економічної літератури з даного питання дозволив зробити висновки про те, що зміст поняття «потенціал підприємства» включає в себе два компоненти:

- об'єктивний – сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, залучених і не залучених з яких-небудь причин у виробництво і володіючих реальною можливістю брати участь в ньому;
- суб'єктивний – здатність працівників, колективів до використання ресурсів і створення максимального обсягу матеріальних благ та послуг, і здатність управлінського апарата підприємства, організації, галузі, господарської системи загалом до оптимального використання наявних ресурсів.

Принциповою відмінністю між термінами «ресурси» та «потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал окремого підприємства, суспільства загалом невіддільний від суб'єктів діяльності. Тобто «потенціал», крім матеріальних і нематеріальних засобів, включає в себе здібності працівника, колективу, підприємства, суспільства загалом до ефективного використання наявних коштів або ресурсів.

Зростання обсягів діяльності залежить від величини накопичених ресурсів: основного і оборотного капіталу, трудових ресурсів і ефективності їх використання. Суспільству небайдуже, скільки ресурсів буде витрачено на кожну гривню національного доходу і кінцевого продукту. Цим обумовлюється необхідність систематичного обліку, контролю і підтримки в оптимальних розмірах і пропорціях співвідношення темпів зростання обсягів діяльності з темпами нарощування основного та оборотного капіталу, робочої сили та інших ресурсів. З цією метою в системі оціночних показників ефективності ресурсів доцільно використовувати економічну категорію, через яку можна вирахувати величину накопичених ресурсів, ступінь використання можливостей і величину створеного суспільного продукту. Такою категорією може служити *«ресурсний потенціал»*.

Ресурсний потенціал, передусім, являє собою не просту суму, а систему ресурсів, використовуваних комплексно, тобто передбачає обов'язкову взаємодоповнюваність окремих ресурсів у процесі суспільного виробництва. Збільшення в системі одного будь-якого ресурсу передбачає одночасне збільшення кількості іншого ресурсу.

Л. Г. Огорокова в своїй науковій праці визначає *ресурсний потенціал* як сукупність застосовуваних основних ресурсів і методів їх компонування, які необхідні для створення нових видів ресурсів або для збільшення їх вартості. Так, автор вважає, що ресурсний потенціал підприємства передбачає одну з характеристик суспільного виробництва, в якій виникає комплекс з можливих перспектив ресурсів і умінь компаній реалізувати весь виробничий цикл, а саме розподіл ресурсів, відтворення товарів і послуг та здатність приносити доходи [353].

С. Ю. Стеклова, Є. Б. Герасимова вважають, що «ресурсний потенціал – це сукупність ресурсів організації (трудових і виробничих), що забезпечують безперервність і ефективність її діяльності» [361].

На думку О. М. Ковальова, сукупність трудових, природних і матеріальних витрат є основою ресурсного потенціалу, який визначається кількістю, якістю і внутрішньою структурою кожного ресурсу. Водночас він уточнює, що це не тільки сформована концепція існуючих в установі ресурсів, а й інші засоби та їх джерела, які раніше не існували або не застосовувалися, але можливість їх використання науково обґрунтована і в аналізованому періоді передбачено їх отримання [354].

Є. М. Кучерова відмічає, що «ресурсний потенціал компанії» – це комплекс усіх існуючих ресурсів, пов'язаних між собою, застосування яких дає можливість досягти бажаного економічного ефекту [101]. Ресурсні можливості реалізуються в ході виконання роботи установами. Дана робота полягає в інтенсивній і спрямованій дії персоналу компанії на ресурси, підсумком якої є нові послуги.

У своїх працях В. А. Ковальов, досліджуючи різні підходи до визначення видів ресурсного потенціалу організації, писав, що здатність виконувати передбачений технологічний процес і генерувати необхідні результати дає можливість зручно розподілити всю сукупність ресурсів на три групи: матеріально-технічна база (довгострокові ресурси, зумовлені сутністю технологічного процесу), оборотні активи (активи, що забезпечують виконання технологічного процесу) і трудові ресурси [362]. Л. Ф. Бердникова стверджує, що для визначення ресурсного потенціалу спочатку слід визначити величину підпотенціалів, використовуючи багатовимірний простір [363].

Узагальнення теоретичних поглядів вчених дозволяють констатувати, що в економічній літературі існують різні погляди на зміст категорії «ресурсний потенціал». При цьому *одні вважають*, що ця категорія являє собою конгломерат ресурсів, без урахування їх якісної сторони. *Інші вважають*, що ресурсний потенціал являє собою матеріальну основу виробництва, але в статистиці, тобто до моменту їх залучення у виробничий процес. *Треті* – не враховують цільове призначення ресурсного потенціалу [364].

В результаті проведеного вивчення та систематизації різних наукових поглядів, автор прийшов до висновку, що під *ресурсним потенціалом* підприємства (фірми) слід розуміти сукупність наявних видів ресурсів, що пов'язані між собою та використання яких дозволяє досягти економічного ефекту.

В економічній літературі існують два напрямки дослідження ресурсного потенціалу як об'єкта: «ресурсний» і «результативний». «Ресурсний» напрям розглядає ресурсний потенціал як сукупність ресурсів господарської ланки; оцінка ресурсного потенціалу зводиться до визначення вартості доступних ресурсів, а рівень використання ресурсного потенціалу визначається відношенням отриманого результату до обсягу застосованих ресурсів.

В рамках «результативного» напряму ресурсний потенціал розглядається як здатність господарської системи освою-

вати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб, оцінка величини ресурсного потенціалу зводиться до оцінки максимального обороту, яку господарська ланка здатна виробити при даній кількості, якості і будові ресурсів.

Узагальнення теоретичних підходів до змісту ресурсного потенціалу дозволило виділити загальні класифікаційні ознаки ресурсного потенціалу.

1. Залежно від ступеня залучення до виробничо-господарської діяльності різні елементи ресурсного потенціалу відіграють неоднакову роль, тому при дослідженні структури ресурсного потенціалу слід виділяти в його складі активну і пасивну частини. До *активної частини* відносяться ресурси, які залучені в економічну діяльність і прямо впливають на її результативність: діючі основні виробничі та невиробничі засоби; нормативні запаси матеріальних цінностей у сфері виробництва та обігу; зайнята частина економічно активного населення; реалізована в технологіях, засобах, предметах і продуктах праці науково-технічна інформація. Ресурси, що є в наявності, але не залучені до господарського обороту, відносяться до *пасивної частини* ресурсного потенціалу: наднормативні запаси і резерви матеріальних цінностей у сфері виробництва та обігу; незайнята частина трудових ресурсів; реалізована в проектах науково-технічна інформація; результати наукових і дослідно-конструкторських розробок.

Виділення в складі ресурсного потенціалу активної і пасивної частин дуже важливо як з теоретичного, так і з практичного поглядів, оскільки воно дозволяє, по-перше, об'єктивно оцінювати ступінь використання ресурсного потенціалу, а, по-друге, виявляти інтенсивні та екстенсивні резерви підвищення ефективності виробництва.

2. За ступенем використання можливостей господарюючої ланки ресурсний потенціал підрозділяється на *фактичний* (досягнутий на цей момент) і *перспективний*. Така диференціація дозволяє оцінювати ступінь використання ресурсного потенціалу через порівняння перспективного рівня ресурсного

потенціалу з його фактичним значенням. Основоположним етапом є визначення потенційних можливостей господарюючої системи.

3. Ресурсний потенціал можна класифікувати і за іншими важливими ознаками: територіальними, галузевими, організаційними, управлінськими, виробничими, енергетично-силовими, інформаційної доступності. Ресурсний потенціал є основою економічного потенціалу господарюючого суб'єкта і відображає потенційні можливості підприємства. Разом з тим економічний потенціал передбачає і реалізацію потенційних можливостей, виражену в досягненні економічного ефекту.

Нині необхідний особливий підхід до оцінки ефективності ресурсного потенціалу підприємств готельного бізнесу, який би дозволив визначити можливість підприємства до ефективного функціонування і розвитку.

Отже, від ефективності використання ресурсного потенціалу залежить безперервний розвиток підприємства.

Однією з важливих задач підприємств готельного бізнесу є облік та аналіз ресурсів. Особливу значимість це питання набуває у зв'язку з обмеженістю самих ресурсів, що підтверджується необхідністю постійного пошуку шляхів їх інтенсивного використання [365, 366].

Існують різні підходи до визначення рівня ресурсного потенціалу організації.

1. Частковий підхід являє собою оцінку ефективності використання ресурсного потенціалу компанії, що визначається за одним показником.

2. Універсальний підхід означає, що за рахунок об'єднання деякої кількості приватних показників, необхідно знайти такий показник, який буде повною мірою відображати ефективність використання ресурсного потенціалу організації і її зміни.

3. Ситуаційний підхід полягає в тому, що при неможливості створення узагальнюючого показника або досить обґрунтованої системи приватних показників, таким визнається загальна корисність діяльності. Як аспект продуктивності

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

застосування ресурсного потенціалу при такому підході представляється здійснення призначених цілей за цей або інший етап роботи [366].

В табл. 3.4 представлено рекомендаційні показники ефективності використання структурних складових ресурсного потенціалу підприємства сфери готельних послуг. Для виявлення ефективності ресурсного потенціалу в сучасній економіці пропонують два загальноприйняті методи аналізу ресурсного потенціалу підприємства. Вони дозволяють визначити можливості підприємства, його функціонування, оцінку ресурсів як в сукупності, так і окремо.

Таблиця 3.4

**Рекомендаційні показники ефективності використання
структурних складових ресурсного потенціалу**

Вид ресурсного потенціалу	Ресурси, що становлять основу ресурсного потенціалу підприємства	Показники
Фінансовий та матеріальний потенціали	Матеріальні Фінансові Інвестиційні Технологічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Коефіцієнт проміжної ліквідності 2. Коефіцієнт платоспроможності 3. Коефіцієнт фінансової стійкості 4. Склад і стан активів 5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами 6. Рентабельність активів 7. Коефіцієнт автономії
Кадровий потенціал	Трудові ресурси системи управління	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень плинності персоналу 2. Продуктивність праці 3. Рівень оплати праці 4. Ефективність матеріального стимулювання 5. Кількість конфліктних ситуацій 6. Частка компенсаційного пакета в загальному обсязі прибутку 7. Прибуток на 1 співробітника 8. Ємність витрат на утримання трудових ресурсів підприємства 9. Рівень інтенсивності праці

Закінчення табл. 3.4

Вид ресурсного потенціалу	Ресурси, що становлять основу ресурсного потенціалу підприємства	Показники
Інформаційно-комунікаційний потенціал	Матеріальні Фінансові Інноваційні Маркетингові	1. Коефіцієнт ефективності реклами 2. Рентабельність продажів продукції 3. Коефіцієнт використання номерного фонду 4. Коефіцієнт ефективності цінової політики 5. Співвідношення – ціна-якість
Організаційний та управлінський потенціали	Трудові Матеріальні Фінансові Інноваційні	1. Економічна ефективність управлінської діяльності 2. Частка витрат на управління в загальній сумі витрат 3. Частка управлінців в загальній чисельності 4. Співвідношення лінійного і функціонального персоналу

Джерело: складено автором за матеріалами [367; 368, с. 43–45].

Перший метод – заснований на ланцюжку цінностей за теорією М. Портера і включає в себе оцінку власне ресурсів й ефективності їх використання, фінансовий та порівняльний аналіз. Другий метод – заснований на традиційному аналізі господарської діяльності, часто виражається в елементарному фінансовому аналізі [13].

Проаналізувавши інструменти та методи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу, що застосовуються вченими-економістами, пропонуємо згруповані види методів, які можуть бути використані підприємствами в їх господарській діяльності (дод. Н).

Динамічність змін сучасної ситуації на ринку диктує дії на випередження, і готельним підприємствам для виживання і зростання життєво необхідні нові методи та методичні підходи ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства готельного бізнесу.

У зарубіжній практиці для оцінки потенційних можливостей підприємств широко використовується індикаторний метод. Суть його полягає в розробці показників, що дозволяють у формалізованому вигляді описати стан параметрів

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

того чи іншого досліджуваного об'єкта. На їх основі дається всебічна оцінка потенціалу підприємств і виробляються рекомендації щодо підвищення результативності його функціонування.

При використанні цього методу визначається система абсолютних індикаторів за основними елементами виробничого потенціалу підприємств. На наступному етапі визначаються критеріальні рівні кожного абсолютного індикатора. Визначення критеріїв здійснюється різними способами: з довідково-нормативної літератури беруться необхідні нормативні величини, методом експертних оцінок або розрахунковим методом. Цей метод дозволяє всебічно оцінити потенціал підприємств, їх конкурентоспроможність не тільки на галузевому, а й на міжгалузевому рівнях.

Автор пропонує для визначення *рівня ресурсного потенціалу підприємства (РПП)* готельного бізнесу використовувати систему показників, яка може включати як експрес-оцінку, так і деталізовану оцінку, проведену з різних напрямків дослідження (табл. 3.5 та 3.6). В основі запропонованої комплексної оцінки лежить методика М. К. Старовойтова і П. А. Фоміна.

Таблиця 3.5

Система показників експрес-оцінки при визначенні рівня ресурсного потенціалу підприємства готельного бізнесу

Напрямок дослідження	Показники оцінки виробничої складової	Показники оцінки кадрової складової	Показники оцінки фінансової складової
Поточний стан складових РПП	Коефіцієнт зносу ОЗ; Коефіцієнт придатності ОЗ	Коефіцієнт плинності кадрів	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами
Аналіз руху складових РПП	Коефіцієнт оновлення ОЗ; Коефіцієнт вибуття ОЗ	Коефіцієнт прийому; Коефіцієнт вибуття; Коефіцієнт заміщення	Коефіцієнт поточної ліквідності
Ефективність використання складових РПП	Фондовіддача	Продуктивність праці	Коефіцієнт автономії

Джерело: розроблено автором на основі [369].

При експрес-оцінці рівня РПП достатньо розглянути три-п'ять ключових узагальнюючих показників оцінки кожної складової, при деталізованій оцінці кількість аналізованих показників значно вища. Взаємозв'язок між рівнем і ефективністю використання потенціалу організації характеризує матриця управлінських рішень: «рівень – ефективність використання потенціалу». Матриця являє собою набір альтернатив, які забезпечують додаткові можливості для аналізу і прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.6

Система оціночних показників при визначенні рівня ресурсного потенціалу підприємства готельного бізнесу

Аналіз руху складових РПП	Коефіцієнт оновлення ОЗ; Коефіцієнт вибуття ОЗ; Коефіцієнт приросту ОЗ	Коефіцієнт нерівномірності поставок матеріалів; Коефіцієнт варіації	Коефіцієнт обороту за прийомом; Коефіцієнт обороту з вибуття; Коефіцієнт плинності кадрів; Коефіцієнт сталості кадрів
Поточний стан складових РПП	Коефіцієнт зносу ОЗ; Коефіцієнт придатності ОЗ; Коефіцієнт завантаженості (місткості) номерного фонду	Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами фактичний; Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами плановий	Середньорічний обсяг послуг наданих одним працюючим; Показники балансу робочого часу
Ефективність використання складових РПП	Фондовіддача; Фондомісткість; Рентабельність ОЗ; Коефіцієнт завантаженості (місткості) номерного фонду;	Питома вага матеріальних витрат у собівартості послуг; Коефіцієнт використання матеріалів	Зміна середнього заробітку працюючих за період; Зміна середньорічного обсягу послуг;
	Інтегральний показник навантаження		Непродуктивні витрати робочого часу; Економія (перевитрати) фонду заробітної плати

Джерело: розроблено автором на основі [370].

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

Пріоритетними напрямками управління потенціалом є досягнення стійкості розвитку організації і підвищення рівня та ефективності його використання (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Рівні використання потенціалу підприємств готельного бізнесу

Рівень використання потенціалу	Характеристика використання потенціалу підприємства
Високий, max рівень 60–100%	Підприємство вміло використовує організаційно-управлінські, виробничі, економічні, ринкові та інші засоби для здійснення ефективної господарської діяльності. Можливе поліпшення ринкових позицій підприємства
Середній (достатній), med рівень 40–60%	Виробничий, фінансовий, ринковий, потенціал підприємство використовує на достатньому рівні. Можливо збереження ринкових позицій підприємства
Низький (незначний), min рівень 0–40%	Низька ефективність використання коштів підприємства. Наявність проблем за всіма функціональними складовими потенціалу організації. Втрата наявних ринкових позицій підприємства

Серед отриманих значень визначають середню величину, отримуючи тим самим показник рівня використання потенціалу підприємства.

Сьогодні необхідний особливий підхід до оцінки ресурсного потенціалу підприємств готельного бізнесу, який би дозволив визначити можливість підприємства до ефективного функціонування і розвитку.

Отже, наступний крок до вироблення стратегії підприємства готельного бізнесу – здійснення оцінки ресурсного потенціалу і конкурентного статусу підприємства за допомогою відповідних інтегральних показників (дод. О, О.1) з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми можливостями.

В інтегральну сукупність ресурсів готельного підприємства були включені: матеріальні, фінансові, технічні та трудові ресурси (табл. 3.8 та дод. О.1).

Таблиця 3.8

Система показників для визначення оцінки рівня ресурсного потенціалу підприємства готельного бізнесу

№ пор.	Напрямок дослідження	Показники оцінки ресурсного потенціалу
1	Ефективність господарської діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – коефіцієнт завантаження – прибуток на одне місце – витрати на одну гривню виручки – рентабельність продажів (послуг) – рентабельність діяльності готелю
2	Ефективність використання матеріальних ресурсів (основних засобів, оборотних коштів)	<ul style="list-style-type: none"> – фондovіддача – коефіцієнт оновлення основних засобів – коефіцієнт вибуття основних засобів – коефіцієнт зносу основних засобів – коефіцієнт придатності основних засобів – рентабельність основних засобів – період обороту обігових активів – коефіцієнт оборотності обігових активів – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – строк погашення дебітор. заборгованості – строк погашення кредитор. заборгованості – співвідношення дебіторської / кредиторської заборгованості – коефіцієнт оборотності запасів
3	Оцінка фінансового стану підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – коефіцієнт абсолютної ліквідності – коефіцієнт швидкої ліквідності – коефіцієнт покриття – коефіцієнт фінансової маневреності – коефіцієнт автономії (платоспроможності) – коефіцієнт маневреності власних коштів – коефіцієнт фінансового левериджу – коефіцієнт фінансової стійкості – коефіцієнт фінансової залежності – коефіцієнт оборотності капіталу і / або період обороту капіталу – рентабельність використаного капіталу – рентабельність власного капіталу – рентабельність активів за чистим прибутком
4	Оцінка трудових ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> – продуктивність праці – прибуток на одного працівника – чистий дохід (виручка) на одного працівника – рівень фонду оплати праці у витратах – коефіцієнт співвідношення фонду оплати праці та доходу

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

Таким чином, автор охоплює комплекс показників потенціалу підприємства готельного бізнесу за 2011–2015 рр.

У розд. 2.3 за *першим напрямом дослідження «Ефективність господарської діяльності»* було здійснено аналіз, надано оцінку фінансово-господарської діяльності підприємств готельного бізнесу та запропоновано стратегічні альтернативи розвитку підприємств сфери готельних послуг.

З метою більш детального оцінювання наявного фінансово-економічного потенціалу розвитку підприємств готельного бізнесу в Україні зупинимося на 2-му та 3-му напрямках дослідження, використовуючи такі параметри, як фінансова стійкість, ліквідність, ділова активність, рентабельність та показники інтенсивності відновлення основних засобів підприємства. Для розрахунку скористаємося відповідними методичними підходами, висвітленими у наукових працях та навчально-методичних виданнях [98; 334; 371; 372; 373; 374; 375].

При цьому визначимо перелік основних індикаторів оперативної, середньо- та довгострокової стійкості підприємств, оскільки саме забезпечення фінансової стійкості є необхідною передумовою для тривалого успішного розвитку підприємств будь-якого виду економічної діяльності на ринку. Аналіз фінансової стійкості підприємства здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів підприємства, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних активів спроможне забезпечити запаси, не допустити невиправданої кредиторської заборгованості, своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями.

Рівень фінансової стійкості підприємства готельного бізнесу обумовлений здатністю підприємства забезпечувати свої запаси і витрати за допомогою власних і позикових джерел. У цьому випадку мова йде про співвідношення обсягу власних коштів з позиковими джерелами.

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Періодичне проведення розрахунків показників, що характеризують фінансову стійкість того чи іншого підприємства за 2011–2015 рр., та їх порівняння з показниками конкурентів дозволяє робити обґрунтовані висновки як про розвиток підприємств, так і про їх ринковий статус табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Аналіз показників фінансової стійкості підприємств готельного бізнесу за 2011–2015 рр.

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник				
			Коеф. автономії (платоспроможності)	Коеф. маневрності власних коштів	Коеф. фінансового левериджу (співвідн. позикових і власних коштів)	Коеф. фінансової стійкості (співвідн. власного і залученого капіталу)	Коеф. фінансової залежності (відношення активів до власного капіталу)
1	ГП1	2011	0,38	-1,42	1,61	0,62	0,62
		2012	0,32	-1,42	2,17	0,46	0,68
		2013	0,29	-2,18	2,48	0,40	0,71
		2014	-0,62	2,48	-2,61	-0,38	1,62
		2015	-1,58	1,49	-1,63	-0,61	2,58
2	ГП2	2011	0,42	-0,39	1,41	0,71	0,58
		2012	0,39	-0,28	1,54	0,65	0,61
		2013	0,36	-0,38	1,74	0,57	0,64
		2014	-0,24	3,13	-5,23	-0,19	1,24
		2015	-0,90	1,57	-2,11	-0,47	1,90
3	ГП3	2011	0,90	0,11	0,11	9,37	0,10
		2012	0,86	0,07	0,16	6,18	0,14
		2013	0,83	-0,03	0,21	4,83	0,17
		2014	0,79	0,03	0,27	3,65	0,21
		2015	0,75	-0,16	0,33	3,05	0,25
4	ГП4	2011	0,26	-2,46	2,90	0,34	0,74
		2012	0,49	-0,18	1,05	0,95	0,51
		2013	0,51	-0,09	0,98	1,02	0,49
		2014	0,52	-0,04	0,93	1,08	0,48
		2015	0,53	0,02	0,88	1,13	0,47

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

Продовження табл. 3.9

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник				
			Коеф. автономії (платоспроможності)	Коеф. маневрності власних коштів	Коеф. фінансового левериджу (співвідн. позикових і власних коштів)	Коеф. фінансової стійкості (співвідн. власного і залученого капіталу)	Коеф. фінансової залежності (відношення активів до власного капіталу)
5	ГП5	2011	0,86	-0,02	0,16	6,18	0,14
		2012	0,83	-0,04	0,21	4,79	0,17
		2013	0,82	-0,09	0,23	4,41	0,18
		2014	0,77	-0,07	0,30	3,36	0,23
		2015	0,73	-0,08	0,37	2,71	0,27
6	ГП6	2011	0,99	0,16	0,01	101,95	0,01
		2012	0,98	0,06	0,02	64,80	0,02
		2013	0,99	0,12	0,01	76,52	0,01
		2014	0,98	0,20	0,02	63,02	0,02
		2015	0,98	0,21	0,02	54,53	0,02
7	ГП7	2011	0,95	-0,02	0,06	17,38	0,05
		2012	0,98	0,01	0,02	40,64	0,02
		2013	0,98	0,01	0,02	53,78	0,02
		2014	0,98	0,00	0,02	50,40	0,02
		2015	0,96	0,01	0,04	27,07	0,04
8	ГП8	2011	0,52	-0,77	0,91	1,10	0,48
		2012	0,09	-2,77	10,63	0,09	0,91
		2013	0,31	-1,37	2,19	0,46	0,69
		2014	0,32	-1,14	2,16	0,46	0,68
		2015	0,29	-2,29	2,40	0,42	0,71
9	ГП9	2011	0,65	-0,46	0,54	1,86	0,35
		2012	0,60	-0,53	0,67	1,49	0,40
		2013	0,61	-0,52	0,63	1,58	0,39
		2014	0,61	-0,51	0,63	1,59	0,39
		2015	0,61	-0,51	0,63	1,59	0,39
10	ГП10	2011	0,82	0,19	0,22	4,45	0,18
		2012	0,77	0,10	0,29	3,43	0,23
		2013	0,60	0,10	0,67	1,50	0,40
		2014	0,55	0,07	0,81	1,24	0,45
		2015	0,57	0,01	0,75	1,33	0,43

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 3.9

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник				
			Коеф. автономії (платоспроможності)	Коеф. маневрності власних коштів	Коеф. фінансового левериджу (співвідн. позикових і власних коштів)	Коеф. фінансової стійкості (співвідн. власного і залученого капіталу)	Коеф. фінансової залежності (відношення активів до власного капіталу)
11	ГП11	2011	0,96	0,00	0,04	26,14	0,04
		2012	0,16	-0,20	5,07	0,20	0,84
		2013	0,28	-0,04	2,59	0,39	0,72
		2014	0,79	0,01	0,27	3,75	0,21
		2015	0,96	0,00	0,04	26,14	0,04
12	ГП12	2011	0,38	-0,60	1,65	0,61	0,62
		2012	0,39	-0,45	1,53	0,65	0,61
		2013	0,41	-0,57	1,45	0,69	0,59
		2014	0,33	-0,85	2,05	0,49	0,67
		2015	0,24	-1,49	3,10	0,32	0,76
13	ГП13	2011	-0,61	2,48	-2,63	-0,38	1,61
		2012	-0,62	2,45	-2,61	-0,38	1,62
		2013	-0,74	2,23	-2,35	-0,43	1,74
		2014	-0,72	2,26	-2,39	-0,42	1,72
		2015	-0,68	2,34	-2,48	-0,40	1,68
14	ГП14	2011	0,97	0,00	0,04	27,65	0,03
		2012	0,97	0,01	0,03	29,87	0,03
		2013	0,98	0,02	0,02	44,14	0,02
		2014	0,97	0,04	0,03	38,85	0,03
		2015	0,97	0,04	0,03	38,61	0,03
15	ГП15	2011	0,81	-0,16	0,23	4,28	0,19
		2012	0,67	-0,29	0,49	2,04	0,33
		2013	0,83	-0,12	0,20	5,00	0,17
		2014	0,72	-0,21	0,39	2,53	0,28
		2015	0,64	-0,28	0,57	1,76	0,36
16	ГП16	2011	0,90	0,10	0,10	9,53	0,10
		2012	0,91	0,03	0,10	10,15	0,09
		2013	0,91	0,02	0,09	10,57	0,09
		2014	0,92	0,04	0,09	11,18	0,08
		2015	0,92	0,08	0,08	11,86	0,08

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

Закінчення табл. 3.9

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник				
			Коеф. автономії (платоспроможності)	Коеф. маневрності власних коштів	Коеф. фінансового левериджу (співвідн. позикових і власних коштів)	Коеф. фінансової стійкості (співвідн. власного і залученого капіталу)	Коеф. фінансової залежності (відношення активів до власного капіталу)
17	ГП17	2011	0,97	0,30	0,03	34,54	0,03
		2012	0,98	0,26	0,02	40,99	0,02
		2013	0,97	0,02	0,03	29,70	0,03
		2014	0,68	-0,32	0,47	2,11	0,32
		2015	0,71	0,08	0,40	2,47	0,29
18	ГП18	2011	0,97	0,05	0,03	35,34	0,03
		2012	0,99	0,05	0,01	143,07	0,01
		2013	0,94	0,36	0,07	14,58	0,06
		2014	0,89	0,18	0,13	7,92	0,11
		2015	0,77	-0,22	0,30	3,29	0,23
19	ГП19	2011	0,06	-0,24	16,88	0,06	0,94
		2012	0,06	-0,19	17,14	0,06	0,94
		2013	0,05	-0,21	18,70	0,05	0,95
		2014	0,05	-0,23	20,17	0,05	0,95
		2015	0,04	-0,22	23,45	0,04	0,96
20	ГП20	2011	0,71	-0,39	0,42	2,41	0,29
		2012	0,55	-0,80	0,81	1,23	0,45
		2013	0,39	-1,53	1,54	0,65	0,61
		2014	0,14	-6,33	6,38	0,16	0,86
		2015	-0,13	8,35	-8,42	-0,12	1,13
21	ГП21	2011	0,18	-4,71	4,71	0,21	0,82
		2012	0,23	-3,26	3,28	0,31	0,77
		2013	0,28	-2,49	2,53	0,40	0,72
		2014	0,30	-2,28	2,30	0,44	0,70
		2015	0,33	-1,98	2,00	0,50	0,67

Джерело: Розраховано автором за даними звітності підприємств (форма № 1 «Баланс»).

Як свідчать дані таблиці, середньострокова стійкість підприємств готельного бізнесу у 2014–2015 рр. значно погіршилася порівняно з 2011 роком, оскільки суттєво збільшились період обігу оборотних активів, товарно-матеріальних запасів, тривалість операційного циклу, тобто періоду з моменту вкладання коштів у товарні запаси до отримання виручки від їх продажу тощо. Все це уповільнює і стримує розвиток підприємств сфери готельних послуг.

Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) тільки у ГП6, ГП7, ГП16 та ГП14 за всі 5 років демонструє стабільність, решта підприємств – зменшення.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу за досліджуваний період мав стабільну та позитивну динаміку росту у ГП13 та ГП2, решта підприємств демонструють зниження або негативні показники.

Коефіцієнт фінансової залежності (левериджу) майже по всіх підприємствах має тенденцію до збільшення. ГП6, ГП7, ГП14, ГП16 та ГП11 мають оптимальний рівень коефіцієнта фінансового левериджу, що свідчить про незначну залежність підприємства від зовнішніх довгострокових кредиторів, у решти підприємств він перевищує 0,25.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ГП8, ГП19, ГП21 демонструє невелике збільшення до 0,5, решта підприємств показують стійкий зріст показника протягом всіх 5 років.

Важливе значення в системі показників діяльності підприємства мають показники ліквідності, що забезпечують підтримку фінансової рівноваги підприємства. Розрахункові значення показників абсолютної, швидкої та загальної ліквідності за період 2011–2015 рр. представлені в табл. 3.10.

До ліквідних активів відносяться оборотні активи підприємства: грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення; дебіторська заборгованість; запаси.

Результати аналізу оперативної стійкості підприємств свідчать про порушення структури фінансових потоків та використання коштів короткострокових позик для фінан-

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

сування необоротних активів. Як відомо, така практика може призвести до банкрутства підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким критерієм платоспроможності і розраховується як відношення найбільш ліквідних оборотних засобів до поточних зобов'язань підприємства. Цей показник характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів), тобто спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість. Теоретичне оптимальне значення цього показника становить приблизно 0,2–0,35.

Як видно з даних табл. 3.10, впродовж досліджуваного періоду проглядається негативна тенденція до зниження коефіцієнта абсолютної ліквідності у більшості підприємств, при нижньому рівні 0,2 його оптимальних меж. Це свідчить про неможливість своєчасно здійснити розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями найближчим часом. Високий коефіцієнт абсолютної ліквідності мають такі готельні підприємства: ГП6 – від 0,29 до 2,39 у 2015 році, ГП16 – 0,20–0,36, ГП17 – 0,02–0,78, ГП18 – від 1,70 до 0,24. На інших підприємствах цей показник < 0,2, що дозволяє судити про низьку платоспроможність підприємств, при цьому існує певний фінансовий ризик.

Таблиця 3.10

**Аналіз показників ліквідності підприємств
готельного бізнесу за 2011–2015 рр.**

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник		
			Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)
1	ГП1	2011	0,01	0,31	0,37
		2012	0,11	10,15	10,65
		2013	0,06	1,40	1,66
		2014	0,02	0,31	0,38
		2015	0,02	0,63	0,67

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 3.10

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник		
			Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)
2	ГП2	2011	0,03	5,53	5,58
		2012	0,02	6,35	6,37
		2013	0,00	0,90	0,91
		2014	0,02	3,25	3,27
		2015	0,02	2,07	2,08
3	ГП3	2011	0,03	2,08	2,53
		2012	0,34	1,07	1,46
		2013	0,13	0,51	0,84
		2014	0,14	0,85	1,09
		2015	0,05	0,24	0,51
4	ГП4	2011	0,36	1,07	1,94
		2012	0,07	2,74	3,05
		2013	0,01	3,19	3,52
		2014	0,03	4,05	4,47
		2015	0,02	5,22	5,85
5	ГП5	2011	0,02	0,88	0,90
		2012	0,00	0,68	0,79
		2013	0,01	0,58	0,61
		2014	0,00	0,74	0,76
		2015	0,01	0,77	0,79
6	ГП6	2011	0,81	17,27	17,66
		2012	0,44	4,79	5,01
		2013	0,29	10,75	10,98
		2014	1,08	15,41	15,62
		2015	2,39	15,53	15,72
7	ГП7	2011	1,00	1,78	2,02
		2012	1,12	2,00	2,72
		2013	2,09	3,75	4,52
		2014	0,14	2,17	2,63
		2015	0,07	1,66	1,83
8	ГП8	2011	0,49	0,55	0,57
		2012	21,06	24,14	24,27
		2013	0,08	3,37	4,06
		2014	0,14	3,80	4,97
		2015	0,03	0,04	0,04

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

Продовження табл. 3.10

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник		
			Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)
9	ГП9	2011	0,04	0,13	0,14
		2012	0,05	0,18	0,21
		2013	0,00	0,17	0,18
		2014	0,00	0,17	0,18
		2015	0,00	0,17	0,18
10	ГП10	2011	0,06	1,85	1,86
		2012	0,04	1,35	1,36
		2013	0,01	1,15	1,15
		2014	0,00	1,08	1,09
		2015	0,01	1,00	1,01
11	ГП11	2011	0,10	0,82	0,88
		2012	0,01	1,48	1,49
		2013	0,03	2,35	2,36
		2014	0,09	1,03	1,05
		2015	0,10	0,83	0,88
12	ГП12	2011	0,01	0,71	0,71
		2012	0,01	0,72	0,73
		2013	0,01	0,61	0,62
		2014	0,01	0,67	0,67
		2015	0,00	0,52	0,52
13	ГП13	2011	0,00	0,15	0,15
		2012	0,00	0,09	0,09
		2013	0,00	0,10	0,10
		2014	0,00	0,07	0,07
		2015	0,00	0,07	0,07
14	ГП14	2011	0,84	1,09	1,40
		2012	1,05	1,19	1,39
		2013	1,40	1,58	1,94
		2014	2,01	2,10	2,63
		2015	0,00	1,93	2,67
15	ГП15	2011	0,05	0,49	0,55
		2012	0,21	0,90	0,97
		2013	0,12	0,25	0,40
		2014	0,07	0,40	0,49
		2015	0,07	0,41	0,52

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Закінчення табл. 3.10

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник		
			Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)
16	ГП16	2011	1,01	1,58	1,98
		2012	0,21	0,92	1,27
		2013	0,16	0,96	1,22
		2014	0,20	1,02	1,44
		2015	0,36	1,39	1,91
17	ГП17	2011	0,02	11,28	11,34
		2012	0,10	11,44	11,54
		2013	0,11	1,37	1,51
		2014	0,00	0,33	0,33
		2015	0,78	1,19	1,19
18	ГП18	2011	1,70	2,54	2,62
		2012	4,79	8,00	8,27
		2013	2,68	6,12	6,25
		2014	0,99	2,30	2,43
		2015	0,24	0,24	0,29
19	ГП19	2011	0,00	56,89	56,89
		2012	0,03	64,94	64,94
		2013	0,02	68,16	68,16
		2014	0,03	67,97	67,97
		2015	0,02	9,69	9,69
20	ГП20	2011	0,00	0,06	0,08
		2012	0,00	0,02	0,02
		2013	0,00	0,01	0,01
		2014	0,01	0,01	0,01
		2015	0,00	0,01	0,01
21	ГП21	2011	0,00	0,00	0,00
		2012	0,00	0,01	0,01
		2013	0,02	0,02	0,02
		2014	0,01	0,01	0,01
		2015	0,01	0,01	0,01

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує [377] обсяг середньо-та високоліквідних оборотних активів, що припадає на одиницю короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткотермінових зобов'язань у разі його критичного стану.

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

Оптимальне значення коефіцієнта швидкої ліквідності має знаходитися у межах 0,6–0,8 і бути відносно стабільним, оскільки підприємства повинні мати достатні запаси для захисту оборотних коштів від інфляції. За світовими стандартами цей показник має наближатись до 1. З даних табл. 3.10 видно, що намітився належний ступінь покриття короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості. У більшості досліджуваних готельних підприємств цей коефіцієнт перевищує 1, а у таких готелях, як ГП6, ГП4 та ГП2 коефіцієнт швидкої ліквідності має найвище значення – 15,53; 5,22 та 2,07 відповідно.

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) вимірює загальну ліквідність і показує, якою мірою поточні кредиторські зобов'язання забезпечуються поточними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Теоретичне значення цього показника – 1,5 – 2,5. За світовим досвідом це співвідношення має бути більше 2. У більшості готельних підприємств цей коефіцієнт наближений до нормативу, але значно коливається за роками.

Рівень рентабельності підприємства відображає наскільки прибутковою (або збитковою) є діяльність аналізованих підприємств готельного бізнесу. Разом з тим рентабельність (реалізації продукції (продажів); активів; власного капіталу тощо) характеризує прибутковість діяльності підприємства, його економічну ефективність і дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їх використання.

Розрахункові значення показників рентабельності за період 2011–2015 рр. для аналізованих підприємств представлені в табл. 3.11. Аналіз показників рентабельності показав, що лише ГП6, ГП10 та ГП14 демонструють постійний ріст за всіма показниками рентабельності, у решти підприємств спостерігається значне падіння.

**Аналіз показників рентабельності підприємств
готельного бізнесу за 2011–2015 рр., %**

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник					
			Ре активів за чистим прибутком (економічна)	Ре власного капіталу (фінансова)	Ре основних засобів	Ре діяльності готелю	Ре продукції (послуг) за чистим прибутком	
1	ГП1	2011	-2,41	-6,29	-3,90	-12,96	-15,50	
		2012	-10,25	-32,51	-13,54	-44,63	-42,74	
		2013	-18,03	-62,70	-22,41	-71,62	-63,66	
		2014	-93,45	150,43	-120,36	-508,82	-416,21	
		2015	-93,38	59,17	-132,56	-307,61	-343,34	
2	ГП2	2011	-4,74	-11,41	-13,17	-57,54	-68,82	
		2012	-3,92	-9,95	-7,82	-33,30	-43,38	
		2013	-4,16	-11,40	-8,29	-36,34	-47,68	
		2014	-61,35	259,19	-122,03	-649,30	-789,36	
		2015	-64,52	71,92	-127,29	-387,87	-576,01	
3	ГП3	2011	2,73	3,02	3,47	2,92	4,51	
		2012	4,63	5,38	5,89	4,22	6,97	
		2013	-16,74	-20,20	-19,83	-19,63	-26,76	
		2014	-1,02	-1,30	-1,35	-1,23	-1,98	
		2015	-22,01	-29,24	-25,38	-24,17	-30,41	

Продовження табл. 3.11

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник				
			Ре активів за чистим прибутком (економічна)	Ре власного капіталу (фінансова)	Ре основних засобів	Ре діяльності готелю	Ре продукції (послуг) за чистим прибутком
4	ГП4	2011	5,70	22,22	7,36	6,35	14,18
		2012	29,55	60,55	51,89	53,46	72,69
		2013	0,36	0,70	0,65	1,06	1,38
		2014	0,02	0,04	0,04	0,11	0,15
		2015	0,04	0,07	0,07	0,16	0,21
5	ГП5	2011	-4,29	-4,99	-5,71	-12,52	-13,91
		2012	-2,41	-2,92	-3,39	-6,40	-6,96
		2013	-6,38	-7,82	-8,82	-18,74	-18,83
		2014	-3,44	-4,46	-5,17	-11,06	-11,56
		2015	-4,58	-6,27	-7,33	-12,84	-13,24
6	ГП6	2011	2,72	2,75	3,34	19,96	35,22
		2012	3,62	3,68	4,93	13,31	18,84
		2013	3,49	3,53	5,12	25,15	50,74
		2014	5,20	5,29	8,39	22,50	37,59
		2015	7,42	7,55	12,81	41,69	141,94
7	ГП7	2011	0,26	0,28	0,74	1,49	1,93
		2012	0,29	0,29	0,76	1,58	2,23
		2013	-0,36	-0,36	-0,94	-2,22	-3,05
		2014	-1,04	-1,06	-2,76	-20,30	-19,46
		2015	0,15	0,16	0,42	1,21	1,51
8	ГП8	2011	2,61	4,98	18,91	7,21	13,05
		2012	7,34	85,37	208,29	27,31	41,79
		2013	9,72	30,97	104,02	15,65	20,21
		2014	-4,03	-12,73	-21,45	-12,05	-11,30
		2015	-34,92	-118,71	-186,64	-63,01	-63,79

Продовження табл. 3.11

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник					
			Ре активів за чистим прибутком (економічна)	Ре власного капіталу (фінансова)	Ре основних засобів	Ре діяльності готелю	Ре продукції (послуг) за чистим прибутком	
9	ГП9	2011	-0,88	-1,36	-1,12	-2,77	-3,18	
		2012	-4,62	-7,72	-6,02	-17,33	-17,29	
		2013	0,03	0,04	0,03	2,36	5,15	
		2014	-0,25	-0,40	-0,31	-26,86	-44,34	
		2015	0,06	0,09	0,07	3,29	9,09	
10	ГП10	2011	13,18	16,14	32,89	25,37	46,50	
		2012	7,39	9,54	15,97	17,40	27,28	
		2013	0,43	0,72	1,17	1,36	1,93	
		2014	-5,39	-9,74	-15,86	-18,98	-24,04	
		2015	1,66	2,91	4,47	4,40	6,65	
11	ГП11	2011	-1,91	-1,99	-1,98	-12,98	-13,73	
		2012	1,54	9,36	7,80	36,24	41,58	
		2013	4,43	15,91	15,84	60,69	70,94	
		2014	3,21	4,07	4,13	19,10	20,88	
		2015	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
12	ГП12	2011	0,00	0,00	0,00	0,07	0,07	
		2012	0,00	0,01	0,01	0,22	0,17	
		2013	-2,15	-5,25	-3,94	-119,01	-86,44	
		2014	-6,61	-20,14	-12,83	-504,12	-314,02	
		2015	-8,96	-36,75	-17,49	-521,54	-383,13	
13	ГП13	2011	-67,94	110,97	-75,10	-358,11	-1610,83	
		2012	-4,56	7,35	-5,08	-19,78	-20,27	
		2013	-10,95	14,81	-12,09	-45,36	-40,84	
		2014	-1,33	1,86	-1,48	-5,62	-6,24	
		2015	0,60	-0,88	0,66	2,20	2,57	

Продовження табл. 3.11

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник					
			Ре активів за чистим прибутком (економічна)	Ре власного капіталу (фінансова)	Ре основних засобів	Ре діяльності готелю	Ре продукції (послуг) за чистим прибутком	
14	ГП14	2011	6,64	6,88	6,88	19,82	22,37	
		2012	3,89	4,02	4,15	8,59	8,90	
		2013	1,36	1,39	1,43	2,63	2,65	
		2014	3,47	3,56	3,73	7,62	7,14	
		2015	5,14	5,28	5,61	8,40	8,31	
15	ГП15	2011	-3,05	-3,77	-3,24	-2,93	-3,76	
		2012	-6,32	-9,42	-7,33	-6,83	-8,81	
		2013	6,80	8,16	7,34	6,07	9,24	
		2014	-7,59	-10,59	-8,83	-8,29	-11,01	
		2015	-7,56	-11,85	-9,33	-6,70	-8,90	
16	ГП16	2011	4,72	5,22	5,82	4,98	6,65	
		2012	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	
		2013	-3,35	-3,67	-3,75	-4,04	-4,07	
		2014	-2,48	-2,70	-2,82	-3,14	-3,65	
		2015	1,68	1,82	1,97	1,55	1,89	
17	ГП17	2011	-0,65	-0,67	-3,30	-4,08	-3,52	
		2012	0,20	0,21	0,76	0,82	0,96	
		2013	-29,47	-30,47	-92,24	-111,74	-94,63	
		2014	-5,17	-7,62	-22,72	-43,92	-25,48	
		2015	-1,12	-1,57	-5,00	-6,16	-4,34	
18	ГП18	2011	2,74	2,81	25,12	10,25	12,63	
		2012	-1,11	-1,12	-11,43	-5,07	-5,84	
		2013	-430,44	-459,95	-963,76	-345,65	-392,34	
		2014	-28,88	-32,53	-54,74	-22,23	-21,36	
		2015	-34,92	-45,52	-63,56	-23,30	-20,36	

Закінчення табл. 3.11

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник				
			Ре активів за чистим прибутком (економічна)	Ре власного капіталу (фінансова)	Ре основних засобів	Ре діяльності готелю	Ре продукції (послуг) за чистим прибутком
19	ГП19	2011	-0,87	-15,60	-12,58	-168,31	-70,92
		2012	-0,10	-1,79	-1,51	-4,59	-6,00
		2013	-0,46	-9,14	-7,54	-22,07	-27,21
		2014	-0,37	-7,90	-6,42	-17,32	-22,95
		2015	-0,24	-5,88	-5,19	-13,08	-16,25
20	ГП20	2011	-10,81	-15,30	-11,07	-33,70	-28,53
		2012	-14,09	-25,51	-14,20	-41,06	-34,08
		2013	-17,56	-44,61	-17,63	-64,01	-52,56
		2014	-26,58	-196,19	-26,78	-158,46	-83,06
		2015	-27,35	202,94	-27,63	-136,41	-87,07
21	ГП21	2011	0,05	0,28	0,05	0,90	0,19
		2012	1,84	7,85	1,84	20,41	4,87
		2013	0,53	1,86	0,53	14,69	5,13
		2014	1,55	5,12	1,56	8,22	4,13
		2015	0,24	0,73	0,24	3,45	1,42

Джерело: Розраховано автором за даними звітності підприємств (форма №1 «Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати»).

Отже, рентабельність активів є важливим індикатором економічної ефективності підприємств, який за слушним зауваженням І. Т. Балабанова та В. Шеметова [376] досить повно характеризує тактичну ефективність управлінської праці менеджерів. За рентабельністю власного капіталу визначають цінність того чи іншого бізнесу з позиції власників підприємств (їх акціонерів).

На підставі цього та аналізуючи відповідні дані робимо висновок, що на ринку сьогодні налічується немало підприємств готельного бізнесу, які є малоцінними для своїх власників, а отже, рішення щодо вкладення коштів у їх подальший розвиток може бути негативним, якщо для нього немає ніяких інших прихованих причин.

Для прийняття ефективних управлінських рішень, з метою впливу на середовище, в якому функціонує підприємство, йому необхідно здійснювати пошуки найкращих взаємозв'язків між набором економічних ресурсів і кількістю економічних благ, що виготовляються за допомогою цих ресурсів. *Оцінка ділової активності* – це та основа, на якій ґрунтуються раціональні та розумні рішення про обсяги та об'єкти витрачання майна (активів). Стабільність і стійкість фінансового потенціалу підприємств в умовах ринку зумовлена насамперед рівнем його ділової активності [378].

Цей показник знаходиться в прямій залежності від ринків збуту товарів, рівня ділової репутації підприємства, виконання плану з базових параметрів господарської діяльності та ін.

Рівень ділової активності підприємства з позиції фінансового аналізу виявляється переважно в показниках швидкості обороту (оборотності) його активів. Такі показники дають можливість проаналізувати ефективність використання підприємством своїх коштів, що зумовлює напрямки руху підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Коефіцієнти ділової активності (якими є показники оборотності, що характеризують швидкість перетворення коштів у грошову форму, виробничо-технічний та маркетинговий потенціал підприємств) відображають ефективність використання власних коштів.

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Розрахункові значення показників ділової активності за період 2011–2015 рр. для аналізованих підприємств готельного бізнесу представлені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Аналіз показників ділової активності підприємств готельного бізнесу за 2011–2015 рр.

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник						
			Коеф. оборотності активів	Коеф. оборотності кредит. заборгованості	Коеф. оборотності дебітор. заборгованості	Строк погашення дебітор. заборгованості, днів	Строк погашення кредит. заборгованості, днів	Співвідн. дебітор. / кредит. заборгованості	Коеф. оборотності запасів
1	ГП1	2011	0,19	0,79	3,77	96,8	462,0	0,04	15,26
		2012	0,23	10,77	1,23	296,7	33,9	0,49	24,10
		2013	0,25	5,44	4,32	84,5	67,1	0,44	22,46
		2014	0,18	1,08	3,57	102,2	338,0	0,06	17,49
		2015	0,30	0,78	1,71	213,5	467,9	0,06	20,69
2	ГП2	2011	0,08	0,91	0,24	1520,8	401,1	0,15	18,61
		2012	0,12	1,16	0,29	1258,6	314,7	0,03	56,95
		2013	0,11	0,16	0,28	1303,6	2281,3	0,01	53,43
		2014	0,09	0,51	0,23	1587,0	715,7	0,02	33,63
		2015	0,17	0,47	0,41	890,2	776,6	0,04	42,66
3	ГП3	2011	0,93	7,77	7,01	52,1	47,0	1,89	17,55
		2012	1,10	4,76	12,97	28,1	76,7	0,60	12,07
		2013	0,85	3,64	15,85	23,0	100,3	0,27	10,85
		2014	0,83	2,39	6,50	56,2	152,7	0,64	9,90
		2015	0,91	2,93	22,58	16,2	124,6	0,13	11,09
4	ГП4	2011	0,90	6,84	25,65	14,2	53,4	0,37	7,92
		2012	0,55	2,92	1,78	205,1	125,0	2,60	9,44
		2013	0,34	2,03	1,00	365,0	179,8	3,06	6,21
		2014	0,18	1,36	0,53	688,7	268,4	4,00	3,22
		2015	0,24	2,21	0,66	553,0	165,2	5,16	3,49
5	ГП5	2011	0,34	2,22	3,43	106,4	164,4	0,65	84,95
		2012	0,38	2,01	3,87	94,3	181,6	0,51	19,35
		2013	0,34	1,83	3,86	94,6	199,5	0,40	66,08
		2014	0,31	1,30	2,22	164,4	280,8	0,59	63,96
		2015	0,36	1,28	2,08	175,5	285,2	0,64	70,41

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

Продовження табл. 3.12

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник						
			Коеф. оборотності активів	Коеф. оборотності кредит. заборгованості	Коеф. оборотності дебітор. заборгованості	Строк погашення дебітор. заборгованості, днів	Строк погашення кредит. заборгованості, днів	Співвідн. дебітор. / кредит. заборгованості	Коеф. оборотності запасів
6	ГП6	2011	0,14	8,15	1,05	347,6	44,8	4,58	21,45
		2012	0,27	12,64	4,94	73,9	28,9	4,29	57,76
		2013	0,14	5,60	1,30	280,8	65,2	10,28	24,33
		2014	0,23	10,39	1,45	251,7	35,1	12,32	50,81
		2015	0,18	3,62	1,13	323,0	100,8	11,47	19,97
7	ГП7	2011	0,18	8,32	16,59	22,0	43,9	0,59	35,11
		2012	0,18	10,97	21,21	17,2	33,3	0,49	27,41
		2013	0,16	18,90	18,75	19,5	19,3	0,98	29,44
		2014	0,05	7,44	4,22	86,5	49,1	1,75	16,59
		2015	0,13	4,31	4,05	90,1	84,7	0,93	25,54
8	ГП8	2011	0,36	1,60	49,92	7,3	228,1	0,07	127,05
		2012	0,27	6,31	3,76	97,1	57,8	0,20	50,79
		2013	0,62	7,66	3,60	101,4	47,7	0,10	11,19
		2014	0,33	5,50	1,69	216,0	66,4	0,46	4,70
		2015	0,55	0,78	215,52	1,7	467,9	0,00	123,77
9	ГП9	2011	0,32	0,79	12,28	29,7	462,0	0,07	54,03
		2012	0,27	0,67	6,02	60,6	544,8	0,13	23,87
		2013	0,01	0,01	0,21	1738,1	36500,0	0,17	0,70
		2014	0,01	0,01	0,17	2147,1	36500,0	0,17	0,91
		2015	0,02	0,02	0,32	1140,6	18250,0	0,17	1,04
10	ГП10	2011	0,52	1,54	1,89	193,1	237,0	1,79	199,76
		2012	0,42	1,20	1,72	212,2	304,2	1,30	165,51
		2013	0,32	0,56	0,83	439,8	651,8	1,15	344,95
		2014	0,28	0,50	0,71	514,1	730,0	1,08	116,24
		2015	0,38	0,58	1,06	344,3	629,3	0,99	89,88
11	ГП11	2011	0,00	3,78	0,05	7300,0	96,6	0,40	68,26
		2012	0,00	0,07	0,00	0,0	5214,3	0,01	48,85
		2013	0,00	0,21	0,00	0,0	1738,1	1,75	22,11
		2014	0,00	0,73	0,02	18250,0	500,0	0,04	46,22
		2015	0,00	4,34	0,18	2027,8	84,1	0,40	78,36

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 3.12

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник						
			Коеф. оборотності активів	Коеф. оборотності кредит. заборгованості	Коеф. оборотності дебітор. заборгованості	Строк погашення дебітор. заборгованості, днів	Строк погашення кредит. заборгованості, днів	Співвідн. дебітор. / кредит. заборгованості	Коеф. оборотності запасів
12	ГП12	2011	0,02	0,04	0,07	5214,3	9125,0	0,67	73,20
		2012	0,02	0,05	0,06	6083,3	7300,0	0,69	60,90
		2013	0,02	0,04	0,06	6083,3	9125,0	0,58	51,91
		2014	0,01	0,04	0,04	9125,0	9125,0	0,64	61,04
		2015	0,02	0,03	0,05	7300,0	12166,7	0,50	63,46
13	ГП13	2011	0,19	0,06	2,39	152,7	6083,3	0,15	0,00
		2012	0,23	0,20	2,80	130,4	1825,0	0,09	168,64
		2013	0,24	0,29	3,14	116,2	1258,6	0,10	369,53
		2014	0,24	0,16	3,02	120,9	2281,3	0,07	105,55
		2015	0,27	0,18	3,72	98,1	2027,8	0,07	46,43
14	ГП14	2011	0,34	12,24	67,46	5,4	29,8	0,09	46,50
		2012	0,45	13,50	119,14	3,1	27,0	0,07	77,35
		2013	0,52	23,21	149,67	2,4	15,7	0,08	71,87
		2014	0,46	19,20	233,16	1,6	19,0	0,09	37,71
		2015	0,61	24,53	15,06	24,2	14,9	0,11	35,62
15	ГП15	2011	1,04	7,95	27,90	13,1	45,9	0,16	130,88
		2012	0,93	5,22	11,69	31,2	69,9	0,62	80,24
		2013	1,12	4,42	60,16	6,1	82,6	0,04	30,00
		2014	0,92	2,49	11,96	30,5	146,6	0,28	27,68
		2015	1,13	2,39	11,26	32,4	152,7	0,25	20,99
16	ГП16	2011	0,95	7,47	21,11	17,3	48,9	0,48	18,90
		2012	0,81	8,59	15,31	23,8	42,5	0,53	24,87
		2013	0,83	9,52	14,41	25,3	38,3	0,62	36,12
		2014	0,79	8,28	14,07	25,9	44,1	0,81	20,14
		2015	1,08	11,45	16,18	22,6	31,9	1,02	22,27
17	ГП17	2011	0,16	6,60	0,61	598,4	55,3	11,15	115,05
		2012	0,25	8,81	1,10	331,8	41,4	11,29	88,69
		2013	0,26	9,56	7,71	47,3	38,2	1,21	70,05
		2014	0,12	0,63	1,36	268,4	579,4	0,32	84,26
		2015	0,18	0,90	1,88	194,1	405,6	0,40	164,00

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

Закінчення табл. 3.12

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник						
			Коеф. оборотності активів	Коеф. оборотності кредит. заборгованості	Коеф. оборотності дебітор. заборгованості	Строк погашення дебітор. заборгованості, днів	Строк погашення кредит. заборгованості, днів	Співвідн. дебітор. / кредит. заборгованості	Коеф. оборотності запасів
18	ГП18	2011	0,27	7,88	13,97	26,1	46,3	0,83	99,00
		2012	0,22	27,33	11,79	31,0	13,4	3,21	113,74
		2013	1,25	17,10	6,78	53,8	21,3	2,11	143,11
		2014	1,30	12,06	10,58	34,5	30,3	0,36	97,13
		2015	1,50	7,36	0,00	0,0	49,6	0,00	131,76
19	ГП19	2011	0,01	0,75	0,01	36500,0	486,7	1,19	0,00
		2012	0,02	1,15	0,03	12166,7	317,4	1,42	450,00
		2013	0,02	1,24	0,03	12166,7	294,4	1,42	463,00
		2014	0,02	1,17	0,03	12166,7	312,0	1,40	440,00
		2015	0,02	0,15	0,02	18250,0	2433,3	1,05	437,00
20	ГП20	2011	0,32	1,38	23,66	15,4	264,5	0,05	81,50
		2012	0,34	0,95	58,33	6,3	384,2	0,02	0,00
		2013	0,27	0,58	86,70	4,2	629,3	0,01	0,00
		2014	0,17	0,37	312,00	1,2	986,5	0,00	0,00
		2015	0,20	0,28	52,03	7,0	1303,6	0,00	0,00
21	ГП21	2011	0,06	0,32	0,00	0,0	1140,6	0,00	0,00
		2012	0,09	0,49	35,28	10,3	744,9	0,00	0,00
		2013	0,10	0,40	0,00	0,0	912,5	0,00	0,00
		2014	0,07	0,19	108,00	3,4	1921,1	0,00	0,00
		2015	0,07	0,26	104,40	3,5	1403,8	0,00	0,00

Джерело: Розраховано автором за даними звітності підприємств (форма № 1 «Баланс»).

Суттєве збільшення строку погашення кредиторської заборгованості призвело до погіршення їх взаємин з постачальниками, що відповідним чином позначилось на результатах діяльності та розвитку. Однією з причин для розгортання процесів нарощення кредиторської та дебіторської заборгова-

ностей, а також скорочення обігових коштів у підприємствах готельного бізнесу, стало несвоєчасне виконання зобов'язань як по розрахунку з постачальниками, так і по отриманню боргів від замовників, значне зростання витрат загальної частки доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг), що безпосередньо призвело до зростання ціни на пропоновані послуги готельних підприємств і, як наслідок, падіння попиту.

Низькі та негативні значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами показують, що власних коштів підприємств вистачає тільки на формування необоротних активів, а оборотні активи, як правило, сформовані за рахунок короткострокових зобов'язань. Рівень виробничого потенціалу всередині галузі не однаковий.

Серйозними залишаються проблеми, пов'язані зі зносом та оновленням основних засобів готельних підприємств.

Коефіцієнт оновлення показує питому вагу нових основних засобів, що поступили протягом року у загальній їх кількості. У зіставленні з коефіцієнтом вибуття він характеризує темпи збільшення основних засобів.

Як бачимо з даних табл. 3.13, більшість готелів за 2011–2015рр. не мали фінансових можливостей оновити основні засоби, що призвело до їх старіння та зносу (понад 50%). У готелях: ГП1, ГП3, ГП4, ГП6 та ГП8 знос склав понад 60%. Найнижчий знос основних засобів відмічається у ГП11 та ГП12 – 30% та 8 % (табл. 3.13).

Отже, головним джерелом підвищення ефективності використання основних засобів для готельних підприємств являється збільшення об'єму наданих послуг, що призводить до зростання прибутку та економії витрат праці.

Інтенсивне використання основних засобів дає можливість збільшувати якісні показники господарської діяльності без додаткових капітальних витрат.

**Аналіз показників інтенсивності відновлення основних засобів підприємств
готельного бізнесу за 2011–2015 рр.**

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник				Коефіцієнт придатності основних засобів (K _{пр})
			Коефіцієнт оновлення основних засобів (K _{он})	Коефіцієнт вибуття основних засобів (K _в)	Коефіцієнт зносу основних засобів (K _{зос})		
1	ГП1	2011	0,61	0,73	0,43	0,57	
		2012	0,01	0,05	0,47	0,53	
		2013	0,00	0,05	0,53	0,47	
		2014	0,00	0,05	0,58	0,42	
		2015	0,00	0,05	0,63	0,37	
2	ГП2	2011	0,52	0,19	0,29	0,71	
		2012	0,01	0,03	0,24	0,76	
		2013	0,00	0,02	0,27	0,73	
		2014	0,00	0,02	0,30	0,70	
		2015	0,01	0,02	0,32	0,68	
3	ГП3	2011	0,03	0,03	0,55	0,45	
		2012	0,06	0,04	0,55	0,45	
		2013	0,00	0,03	0,58	0,42	
		2014	0,00	0,03	0,61	0,39	
		2015	0,00	0,03	0,64	0,36	

Продовження табл. 3.13

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник				Коефіцієнт придатності основних засобів (K _{пр})
			Коефіцієнт оновлення основних засобів (K _{он})	Коефіцієнт вибуття основних засобів (K _в)	Коефіцієнт зносу основних засобів (K _{зос})		
4	ГП4	2011	0,01	0,06	0,35	0,65	
		2012	0,03	0,04	0,38	0,62	
		2013	0,00	0,04	0,42	0,58	
		2014	0,00	0,03	0,45	0,55	
		2015	0,00	0,02	0,66	0,34	
5	ГП5	2011	0,01	0,04	0,44	0,56	
		2012	0,01	0,04	0,47	0,53	
		2013	0,01	0,04	0,50	0,50	
		2014	0,00	0,03	0,53	0,47	
		2015	0,00	0,03	0,57	0,43	
6	ГП6	2011	0,00	0,03	0,55	0,45	
		2012	0,00	0,03	0,58	0,42	
		2013	0,00	0,02	0,61	0,39	
		2014	0,00	0,02	0,63	0,37	
		2015	0,01	0,02	0,64	0,36	
7	ГП7	2011	0,02	0,01	0,42	0,58	
		2012	0,03	0,02	0,42	0,58	
		2013	0,00	0,01	0,43	0,57	
		2014	0,00	0,01	0,44	0,56	
		2015	0,00	0,01	0,46	0,54	
8	ГП8	2011	0,14	0,08	0,65	0,35	
		2012	0,06	0,14	0,53	0,47	
		2013	0,06	0,04	0,54	0,46	
		2014	0,46	0,08	0,33	0,67	
		2015	0,58	0,55	0,69	0,31	

Продовження табл. 3.13

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник			
			Коефіцієнт оновлення основних засобів (К _{он})	Коефіцієнт вибуття основних засобів (К _в)	Коефіцієнт зносу основних засобів (К _{зоз})	Коефіцієнт придатності основних засобів (К _{пр})
9	ГП9	2011	0,00	0,01	0,58	0,42
		2012	0,02	0,01	0,59	0,41
		2013	0,00	0,01	0,60	0,40
		2014	0,00	0,02	0,61	0,39
		2015	0,00	0,01	0,60	0,40
10	ГП10	2011	0,11	0,03	0,47	0,53
		2012	0,19	0,05	0,42	0,58
		2013	0,06	0,05	0,44	0,56
		2014	0,00	0,04	0,48	0,52
		2015	0,08	0,04	0,48	0,52
11	ГП11	2011	0,04	0,03	0,22	0,78
		2012	0,32	0,06	0,19	0,81
		2013	0,03	0,02	0,18	0,82
		2014	0,13	0,13	0,26	0,74
		2015	0,00	0,03	0,30	0,70
12	ГП12	2011	0,01	0,02	0,05	0,95
		2012	0,00	0,02	0,07	0,93
		2013	0,00	0,03	0,04	0,96
		2014	0,00	0,02	0,06	0,94
		2015	0,00	0,02	0,08	0,92
13	ГП13	2011	0,18	0,27	0,49	0,51
		2012	0,03	0,01	0,48	0,52
		2013	0,04	0,04	0,46	0,54
		2014	0,03	0,05	0,42	0,58
		2015	0,01	0,02	0,39	0,61

Продовження табл. 3.13

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник			
			Коефіцієнт оновлення основних засобів (К _{он})	Коефіцієнт вибуття основних засобів (К _в)	Коефіцієнт зносу основних засобів (К _{зос})	Коефіцієнт придатності основних засобів (К _{пр})
14	ГП14	2011	0,01	0,03	0,43	0,57
		2012	0,01	0,04	0,47	0,53
		2013	0,02	0,04	0,50	0,50
		2014	0,01	0,03	0,52	0,48
		2015	0,03	0,04	0,55	0,45
15	ГП15	2011	0,00	0,03	0,50	0,50
		2012	0,06	0,06	0,52	0,48
		2013	0,02	0,05	0,55	0,45
		2014	0,01	0,03	0,58	0,42
		2015	0,01	0,04	0,60	0,40
16	ГП16	2011	0,00	0,04	0,36	0,61
		2012	0,08	0,04	0,39	0,61
		2013	0,02	0,04	0,42	0,58
		2014	0,01	0,04	0,46	0,54
		2015	0,02	0,03	0,48	0,52
17	ГП17	2011	0,01	0,03	0,54	0,46
		2012	0,07	0,08	0,43	0,57
		2013	-	0,04	0,47	0,53
		2014	0,01	0,04	0,50	0,50
		2015	-	0,05	0,54	0,46
18	ГП18	2011	0,03	0,08	0,42	0,58
		2012	0,00	0,08	0,50	0,50
		2013	0,01	0,07	0,57	0,43
		2014	0,04	0,07	0,61	0,39
		2015	0,01	0,06	0,68	0,32

Закінчення табл. 3.13

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Показник			
			Коефіцієнт оновлення основних засобів (К _{он})	Коефіцієнт вибуття основних засобів (К _в)	Коефіцієнт зносу основних засобів (К _{зоу})	Коефіцієнт придатності основних засобів (К _{пр})
19	ГП19	2011	0,10	0,07	0,57	0,43
		2012	0,00	0,03	0,60	0,40
		2013	0,01	0,02	0,62	0,38
		2014	0,00	0,02	0,64	0,36
		2015	0,00	0,02	0,66	0,34
20	ГП20	2011	0,00	0,02	0,44	0,56
		2012	0,00	0,02	0,45	0,55
		2013	0,00	0,01	0,47	0,53
		2014	0,00	0,01	0,48	0,52
		2015	0,00	0,01	0,49	0,51
21	ГП21	2011	0,04	0,06	0,45	0,55
		2012	0,04	0,06	0,54	0,46
		2013	0,00	0,02	0,59	0,41
		2014	0,00	0,02	0,59	0,41
		2015	0,00	0,03	0,63	0,37

Джерело: Розраховано автором за даними звітності підприємств (форма № 1 «Баланс» та форма № 2 «Звіт про фінансові результати»).

4-й напрям дослідження «Оцінка трудових ресурсів».

Важливим чинником забезпечення конкурентних переваг у сфері готельних послуг залишається ріст продуктивності праці. Позитивний вплив на зростання продуктивності праці у готельному господарстві України має збільшення розмірів матеріального стимулювання працюючих. Проведений аналіз показників продуктивності та оплати праці персоналу підприємств готельного бізнесу за 2011–2015 рр. (табл. 3.14) характеризує позитивну динаміку.

Так, фонд оплати праці у 2015 році щодо 2014 року значно виріс – на 30 – 70% в середньому по підприємствам, але недостатньо, щоб приваблювати висококваліфікованих працівників. Рівень фонду оплати праці у витратах по підприємству коливається від 2 до 30%.

Найбільшу заробітну плату в середньому за рік одержують працівники у таких готелях, як ГП6 – 10256,94 грн / місяць, ГП11 – 6380,00 грн / місяць та ГП1 – 4951,28 грн / місяць. Серед мікропідприємств ГП4 – 4583,33 грн / місяць.

Але більша частина готельних підприємств сплачують заробітну плату в межах мінімальної: ГП19 – 1416,67 грн / місяць, ГП18 – 1450,76 грн / місяць, ГП21 – 1500,00 грн / місяць, ГП3 – 1651,32 грн / місяць та інші.

Результати аналізу констатують, що готельні підприємства недостатньо забезпечені фахівцями в цій області, це безумовно позначається на якості готельних послуг та ефективності функціонування підприємств готельного бізнесу. Високий рівень конкуренції на ринку праці дозволяє керівництву підприємств не робити серйозних заходів щодо поліпшення умов праці, відсуваючи рішення цієї проблеми на другий план. У короткостроковому періоді такий стан справ може приносити позитивні результати, але в середньостроковій і довгостроковій перспективі він загрожує зниженням кадрового потенціалу підприємств.

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

Таблиця 3.14

**Показники продуктивності та оплати праці персоналу
підприємства готельного бізнесу за 2011–2015 рр.**

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Продуктивність праці, тис. грн/особу	Фонд оплати праці, тис. грн	Рівень фонду оплати праці у витратах, %	Середньо річна заробітна плата 1-го працівника, грн
1	ГП1	2011	412,28	33948	6,30	5134,30
		2012	327,33	35765	12,37	5293,81
		2013	284,16	36553	8,29	4804,55
		2014	240,98	25337	3,41	4060,42
		2015	1510,62	30896	2,13	4951,28
2	ГП2	2011	125,31	6197	3,04	2556,52
		2012	154,42	6476	14,88	2645,42
		2013	151,32	6481	15,75	2755,53
		2014	136,77	5789	3,27	2741,00
		2015	240,15	9458	4,56	4582,36
3	ГП3	2011	73,33	1632	21,63	1283,02
		2012	92,94	2342	24,60	1841,19
		2013	65,84	2040	25,78	1683,17
		2014	76,27	1483	22,34	1437,02
		2015	77,32	1506	20,71	1651,32
4	ГП4	2011	162,55	2712	21,20	2690,48
		2012	186,33	3084	27,16	2763,44
		2013	238,52	1014	14,81	2913,79
		2014	175,75	781	22,24	3254,17
		2015	277,38	880	19,86	4583,33
5	ГП5	2011	100,90	1363	15,60	1475,11
		2012	115,76	1363	14,58	1494,52
		2013	97,88	1328	15,25	1475,56
		2014	98,43	1058	14,03	1277,78
		2015	132,12	1339	15,25	1891,24
6	ГП6	2011	3099,25	690	3,18	7187,50
		2012	5716,38	907	2,22	9447,92
		2013	2998,00	1089	4,96	10083,33
		2014	3408,00	1285	3,88	8923,61
		2015	3040,08	1477	5,84	10256,94

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 3.14

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Продуктивність праці, тис. грн/особу	Фонд оплати праці, тис. грн	Рівень фонду оплати праці у витратах, %	Середньо річна заробітна плата 1-го працівника, грн
7	ГП7	2011	190,40	14220	26,34	4128,92
		2012	173,71	13524	27,52	3926,83
		2013	250,74	12233	27,16	5792,14
		2014	90,46	5965	32,04	2824,34
		2015	205,01	10076	28,22	4770,83
8	ГП8	2011	142,19	925	21,33	2408,85
		2012	122,63	1236	26,36	2575,00
		2013	105,61	1274	29,00	2589,43
		2014	88,00	1232	29,15	2387,60
		2015	136,52	1437	15,21	2851,19
9	ГП9	2011	75,13	1840	21,80	1393,94
		2012	65,95	2194	27,55	1708,72
		2013	112,90	578	24,43	2293,65
		2014	119,40	573	23,53	2387,50
		2015	136,95	592	21,70	2466,67
10	ГП10	2011	163,38	1856	23,42	2379,49
		2012	155,69	1905	22,79	2442,31
		2013	163,18	1611	16,68	2237,50
		2014	152,44	1422	13,76	2078,95
		2015	202,39	1386	12,57	2026,32
11	ГП11	2011	56,12	6332	20,68	2500,79
		2012	197,35	7564	6,41	2987,36
		2013	166,95	8406	1,15	3319,91
		2014	136,32	7779	3,14	2960,05
		2015	2451,08	1914	3,12	6380,00
12	ГП12	2011	163,77	5569	7,30	3515,78
		2012	137,01	6415	9,13	3686,78
		2013	171,61	4400	6,90	3985,51
		2014	141,94	3407	4,75	3379,96
		2015	201,95	3743	3,94	4104,17
13	ГП13	2011	89,83	550	3,13	1091,27
		2012	87,98	828	14,16	1254,55
		2013	124,85	956	13,17	1991,67
		2014	129,05	1361	24,96	2835,42
		2015	131,55	1504	24,87	2666,67

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

Продовження табл. 3.14

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Продуктивність праці, тис. грн/особу	Фонд оплати праці, тис. грн	Рівень фонду оплати праці у витратах, %	Середньо річна заробітна плата 1-го працівника, грн
14	ГП14	2011	67,03	661	31,75	1669,19
		2012	76,33	733	26,65	1696,76
		2013	85,09	872	28,10	2076,19
		2014	85,72	824	29,69	2145,83
		2015	107,03	991	29,22	2580,73
15	ГП15	2011	38,14	1927	37,05	1207,39
		2012	41,35	1528	32,37	1190,03
		2013	49,59	1278	29,50	1145,16
		2014	48,12	1497	35,46	1540,12
		2015	66,12	1702	33,05	1942,92
16	ГП16	2011	111,19	2071	21,51	1896,52
		2012	98,64	2100	24,19	1988,64
		2013	97,41	2109	23,66	1997,16
		2014	96,87	2082	25,42	2115,85
		2015	138,47	2481	23,02	2617,09
17	ГП17	2011	115,50	1415	17,99	1786,62
		2012	160,23	1901	17,01	2596,99
		2013	142,98	2394	16,86	3217,74
		2014	114,88	2174	18,86	3019,44
		2015	148,30	2579	17,37	3770,47
18	ГП18	2011	116,57	833	18,00	1577,65
		2012	91,91	765	17,61	1416,67
		2013	100,95	766	3,88	1450,76
		2014	84,09	765	16,96	1448,86
		2015	76,18	766	17,65	1450,76
19	ГП19	2011	52,25	187	19,87	1298,61
		2012	58,90	159	25,81	1325,00
		2013	49,83	182	25,07	1263,89
		2014	58,40	171	24,96	1425,00
		2015	54,30	170	27,69	1416,67
20	ГП20	2011	31,59	709	35,75	1158,50
		2012	32,23	643	32,05	1116,32
		2013	27,51	530	30,49	1027,13
		2014	21,45	475	28,98	1041,67
		2015	27,53	680	39,79	1770,83

Закінчення табл. 3.14

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Продуктивність праці, тис. грн/особу	Фонд оплати праці, тис. грн	Рівень фонду оплати праці у витратах, %	Середньо річна заробітна плата 1-го працівника, грн
21	ГП21	2011	21,50	131	24,67	1364,58
		2012	29,63	154	24,68	1604,17
		2013	49,25	57	24,31	1187,50
		2014	85,67	58	12,29	1611,11
		2015	37,50	72	24,57	1500,00

Отже, аналіз ефективного управління ресурсним потенціалом підприємств готельного бізнесу дає нам повне уявлення про їх господарсько-фінансовий стан та внутрішні вірогідності його банкрутства та ліквідних ускладнень, сильні сторони, щоб скористатися зовнішніми можливостями.

3.3. Управління якістю готельних послуг як стратегічний чинник розвитку підприємства

Управління якістю є одним з ефективних інструментів, який дозволяє оптимально використовувати ресурси, забезпечувати взаєморозуміння та ефективну взаємодію всіх учасників економічних взаємовідносин: держави, виробників та споживачів, а також безперервно вдосконалювати процес створення та реалізації послуг [387].

Підвищення якості послуг має важливе значення для підприємств готельного господарства, споживачів та національної економіки загалом. Споживання послуг поліпшеної якості та більшої споживчої вартості зменшує поточні витрати та забезпечує більш повне задоволення вимог споживачів. Національна економіка від надання високоякісних послуг має ряд переваг: збільшення експортного потенціалу та прибуткової частини платіжного балансу країни, підвищення життєвого рівня населення та авторитету країни в світовому співтоваристві. Погіршення якості веде до появи негативних тенденцій: зменшення кількості клієнтів та обсягів реалізації

прибутку й рентабельності, зниження національного багатства та погіршення добробуту народу [381].

Звідси випливає необхідність постійної, цілеспрямованої, клопіткої роботи готельних підприємств з підвищення якості послуг. Особливість сучасного стану проблеми підвищення якості полягає у тому, що з загостренням конкурентної боротьби вона не спрощується, а стає все більш складною, гострою та багатогранною.

Якість – поняття комплексне, воно охоплює та характеризує всі сторони діяльності готелю: розробку стратегії, організацію надання послуг, маркетингову політику тощо. У сучасній світовій літературі існують різні трактування поняття якості. Міжнародна організація з стандартизації визначає *якість як сукупність властивостей та характеристик продукції чи послуг, які надають їм можливість задовольняти обумовлені чи передбачені потреби людства* [382, 386].

Специфічні риси послуг, які відчутно відрізняють їх від матеріального товару, накладають ще більші труднощі як при визначенні самого поняття якості послуг, так і при формуванні дієвої системи її управління. Перед менеджментом вітчизняних підприємств готельного господарства, в умовах глобалізації та інтеграції в світовий економічний простір, стоїть проблема істотного підвищення та забезпечення стабільності якості послуг за рахунок розробки і впровадження ефективного механізму управління якістю [383].

Готельне господарство як система, з одного боку, має власну структуру з чисельними внутрішніми зв'язками, з іншого – є складовою частиною більш складної системи. Сучасний менеджмент розглядає підприємство готельного господарства як відкриту систему, яка формується під впливом детермінант внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Внутрішнє середовище готельного підприємства формується під впливом перемінних, які безпосередньо впливають на процес надання готельних послуг. Це структура підприємства, його ресурси, внутрішня культура тощо. Внутрішні детермінанти діють у межах одного підприємства, знаходяться під прямим контролем менеджменту та формують

рівень якості готельних послуг. Разом з тим у ринкових умовах функціонування діяльність підприємств готельного господарства формується під дією сукупності детермінант, які знаходяться за межами підприємства та опосередковано впливають на його діяльність. У свою чергу зовнішні детермінанти можуть розглядатись як сукупність двох самостійних підсистем: мікросередовище (безпосереднє зовнішнє середовище), до якого належать суб'єкти ринку, пов'язані з готельним підприємством співпрацею в міру виконуваних ним цілей та завдань: постачальники, посередники, конкуренти, кредитори, акціонери, місцеві органи влади; макросередовище, яке створює загальні умови та визначає стратегічні напрями діяльності будь-якого підприємства, зокрема готельного.

Критичний аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців свідчить, що комплексне визначення детермінант, які впливають на процес управління якістю послуг у готельному господарстві, відсутнє. Немає єдиної думки щодо класифікації та визначення ступеня впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на якість готельної послуги. Групування детермінант у сфері управління якістю послуг підприємств готельного господарства здійснено Т. Ткаченко, С. Мельниченко та М. Новак [384].

Чинники, які формують якість готельної послуги, багатогранні та різноманітні. На рис. 3.8 для ринку сфери готельних послуг представлено систему визначальних детермінант формування механізму управління якістю послуг підприємств готельного господарства [384].

Вивчення зовнішніх детермінант формування рівня якості в готельному господарстві є визначальним, оскільки виконувати свою місію на ринку готель повинен в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. Від швидкості реагування готельного підприємства на зміну детермінант зовнішнього середовища, які знаходяться поза межами контролю, залежить якість послуг та ефективність господарювання підприємства.

Макросередовище регулює умови діяльності готельного підприємства та впливає на нього відповідними чинниками.

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

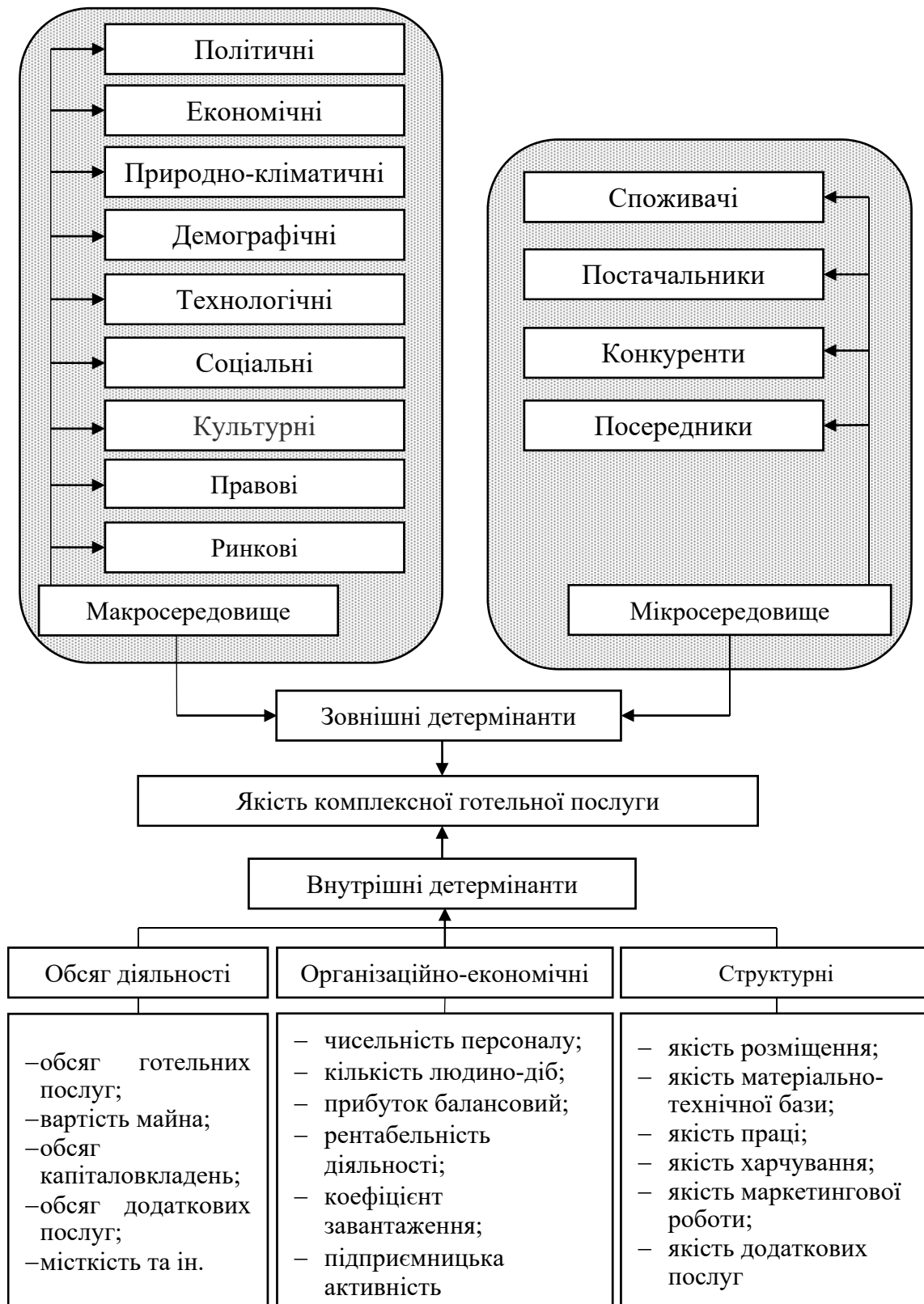


Рис. 3.8. Система детермінант формування механізму управління якістю комплексної готельної послуги

Політична детермінанта, тобто політичні чинники впливають на стан, динаміку та формування якості послуг підприємств готельного господарства.

Вони безпосередньо пов'язані із законодавчим регулюванням економічної діяльності готельних підприємств, ефективністю податкової та антимонопольної політики, станом трудового законодавства, захистом державою інтересів підприємців та стимулюванням їх активності, відношеннями до різних форм власності, контролем за дотриманням вимог щодо безпеки, санітарії, гігієни.

Врахування політичних чинників дає можливість визначати наміри державних органів влади відносно економічного розвитку країни, туристичної галузі та її складових, окремих економічних зон, регіонів та областей країни.

Економічна детермінанта. Необхідною передумовою розвитку готельного господарства як важливої складової туристичної індустрії та виникнення попиту в готельній послугі певної якості й відповідної вартості є збільшення вільного часу та зростання благополуччя населення.

На обсяг попиту та рівень його задоволення в готельному господарстві впливають такі економічні детермінанти: розвиток економіки та життєвий рівень населення, грошові доходи та витрати населення, структура витрат, приріст у заощадженнях, ціни на проживання в готелях тощо.

Отже, детермінанти економічного характеру потребують систематизації, вивчення, оскільки безпосередньо впливають на стан і динаміку розвитку готельного господарства, формують та забезпечують відповідний рівень якості готельних послуг, яка є основою підвищення ефективності суспільного виробництва.

Демографічна детермінанта. Для надання якісних послуг в готельному господарстві необхідно максимально вивчити потреби та особливості тих груп населення, які формують попит. Рівень споживання готельних послуг певної якості безпосередньо пов'язаний з такими демографічними

факторами, як вікова структура населення, місце проживання, форма зайнятості, рівень освіти, склад сім'ї.

На нашу думку, серед демографічних факторів під час планування якості послуг важливо враховувати: матеріальний достаток потенційних споживачів (високий, вищий від середнього, середній, нижчий від середнього, низький); адаптацію клієнтів до нової послуги (суперноватори, новатори, помірковані, консерватори, суперконсерватори); стиль життя (молодіжний, спортивний, елітний, діловий тощо); етап життєвого циклу сім'ї (молоді одинаки, молода сім'я, молода сім'я з малими дітьми, подружжя середнього віку з дітьми, подружжя похилого віку з дітьми, одинаки середнього та похилого віку); статус постійного клієнта (постійний клієнт, потенційний, наявність статусу у минулому, потенційний постійний клієнт). Кожен з перерахованих типів клієнтів має свої особливості, вимоги щодо якості готельних послуг та обслуговування, потребує специфічного набору додаткових послуг, що необхідно враховувати в управлінні якістю.

Природно-кліматична детермінанта. Саме елементи цієї детермінанти великою мірою визначають привабливість готельних підприємств для туристів. Люди з гірської місцевості їдуть відпочивати та зупиняються у готельних підприємствах, які знаходяться в рівнинних ландшафтах та навпаки. Населення країн, де прохолодний клімат приваблюють країни з жарким кліматом; люди з посушливих місцевостей прямують до морського узбережжя.

Технологічна детермінанта. Для готельного господарства науково-технічний прогрес має вирішальний вплив на якість послуг. Від рівня впровадження досягнень науки та техніки безпосередньо залежить рівень обслуговування, якість підготовки кадрів, технічна оснащеність готелів, стан матеріально-технічної бази, ефективність аналізу та планування попиту, рівень та якість системи управління готелем.

Рівень науково-технічного прогресу дає можливість надання готельних послуг більш високої якості при менших витратах ресурсів. Основними складовими показниками

технологічних факторів, які важливо враховувати у процесі управління якістю в готельному господарстві, повинні стати:

- 1) рівень розвитку науки та техніки;
- 2) темпи науково-технічного прогресу;
- 3) державне регулювання наукових досліджень у сфері якості;
- 4) кваліфікація робочої сили в готельному господарстві;
- 5) технологічні нововведення;
- 6) вплив екологічних факторів (стан та рівень забруднення навколишнього середовища, якість повітря, води, ґрунту тощо).

Соціально-культурна детермінанта. Дослідження соціально-культурної детермінанти дає змогу краще оцінити її вплив на поведінку та вподобання споживачів готельних послуг, визначити їх рівень якості.

Основними чинниками соціальної групи, під впливом яких формується система управління якістю послуг підприємства готельного господарства, є:

- соціальний стан – належність клієнта до певного суспільного класу, якому притаманні однакові культурні цінності, інтереси, спосіб життя, поведінка. Люди одного класу мають однаковий добробут, рівень культури, освіти тощо. Звідси можна зробити висновок про можливість диференціювання готельних підприємств щодо обслуговування певних соціальних класів, що дасть змогу максимально задовольнити потреби певного контингенту населення та підвищити рівень якості послуг;

- референтна група – це сукупність людей, які впливають на поведінку людини. Це можуть бути громадсько-політичні об'єднання, спілки, клуби за інтересами тощо. Як референтна група може розглядатись сім'я. Належність клієнта до певної групи має тісний зв'язок з вибором типу та категорії готельного підприємства, його поведінкою на ринку готельних послуг;

- суспільна думка про підприємство, його імідж на ринку готельних послуг впливає на спонукання інтересів

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

споживачів саме до того підприємства, яке відоме серед клієнтів як виробник високоякісних послуг.

- культурне середовище, в якому формувався світогляд людини, має також значний вплив на клієнтуру.

Його складовими є:

- суспільні цінності – мовні, культурні традиції та звичаї;

- прийняті норми поведінки, моралі.

Суспільство складається з груп людей, які мають різні культурні характеристики (ставлення до підприємництва, роль жінок у суспільстві тощо). Культурні цінності готельним підприємствам слід сприймати як об'єктивну реальність і враховувати в діяльності готелю.

Ринкова детермінанта – аналіз ринку готельних послуг в Україні та на регіональному рівні. Основними об'єктами аналізу мають бути:

- ситуація в галузі;
- обсяги та структура ринку готельних послуг;
- динаміка надання послуг та перспективи її зміни;
- тенденції та перспективи розвитку ринку за регіонами;
- ємність ринку, можлива частка готелю на ньому;
- аналіз конкурентного середовища, оцінка конкурентних переваг;
- аналіз цін на ринку та співвідношення послуг за критерієм «ціна – якість»;
- державне регулювання ринку готельних послуг, стабільність правового режиму;
- інвестиційний клімат.

Для ринку готельних послуг використовують різні підходи. Найбільш ефективними можуть бути експертні та маркетингові дослідження. Особливу увагу в управлінні якістю [385] слід приділити *детермінантам мікросередовища*, які пов'язані з ефективним вибором постачальників і посередників, дослідженням стану конкуренції на ринку готельних послуг та тенденцій споживчого ринку, що є обов'язковою

Готельний бізнес: стратегії розвитку

умовою якісного та своєчасного надання послуги за оптимальними цінами (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Вплив детермінант зовнішнього середовища на рівень якості готельних послуг

Детермінанти	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу
Політична	Створення окремих економічних зон; створення державних програм розвитку; визнання стратегічною сферою діяльності	Стабілізація політичної ситуації	Зниження ціни послуги (-); зростання державної підтримки (+); зростання пріоритету розвитку галузі (+)
Економічна	Зростання іноземних інвестицій; зростання ВВП; зростання показників обсягів діяльності в готельному господарстві; інфляція; розвиток франчайзингу, створення об'єднань	Стабілізація економіки; поступове зростання макроекономічних показників; розширення франчайзингових відносин	Зростання інвестиційної привабливості (+); знецінення грошових ресурсів (-); знецінення кредитних ресурсів (+); збільшення прибутку готелів (+)
Природно-кліматична	Створення рекреаційних зон; розвиток різних типів закладів розміщення; рівень урбанізації	Поступове зростання впливу чинників	Розвиток територій (+); погіршення екологічної ситуації (-)
Демографічна	Вікова структура характеризується старінням населення; зростання рівня доходів населення; зростання безробіття	Поступове зростання доходів населення; збільшення споживання готельних послуг (особливо людьми пенсійного віку)	Зростання попиту на готельні послуги (+); прискорення реалізації послуг(+); збільшення обсягів виробництва(+)

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

Закінчення табл.3.15

Детермінанти	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу
Технологічна	Впровадження нових технологій обслуговування; автоматизація процесів; інформатизація; механізація	Поступове зростання впливу чинників	Збільшення обсягів діяльності(-); поліпшення якості (+); зростання безробіття (-)
Соціально-культурна	Створення різних типів та категорій підприємств; розвиток маркетингової діяльності	Активне зростання впливу чинників	Поліпшення якості (+); зростання конкуренції (+); розвиток інфраструктури ринку готельних послуг (+)
Ринкова	Розвиток ринку готельних послуг	Активне зростання впливу чинників	Збільшення обсягів діяльності (+); зростання рівня якості (+); зростання інвестиційної привабливості (+)

Найбільш ефективним засобом досягнення такого результату є підвищення якості в широкому розумінні. Йдеться не лише про якість власне послуги готелю, але й про якість підприємства загалом, тобто про його функціонування та управління, взаємодію з навколишнім середовищем, життя його співробітників. Якість послуг, процесів у готельному господарстві – це мотиватор більш високого рівня, тобто потреба в отриманні прибутку для готелю відіграє роль фізіологічних потреб нижчого рівня, тоді як потреба в якості належить до потреб більш високого рівня, а саме до потреб зростання, розвитку та самовираження [388].

Проаналізуємо детермінанти середовища, які визначають систему управління якістю підприємства готельного господарства *на мікрорівні*.

Так, *споживач* визначає що, коли та за якою ціною він прагне отримати. Дослідження споживачів готельних послуг передбачає аналіз:

- мотивації споживачів (які потреби зумовлюють попит, чому здійснюють купівлю послуг);
- поведінки споживачів до та після одержання послуги;
- тенденцій споживчого попиту;
- намірів споживачів;
- переваг кожного сегмента та вимог щодо якості різних сегментних груп споживачів;
- ставлення до готелю та оцінки якості його обслуговування.

Вивчення *посередників* дає змогу вибрати, на основі об'єктивних даних про посередника, найбільш ефективну комерційну політику. Його вивчення пов'язане з аналізом:

- потенціалу посередника;
- частки ринку, яку охоплює посередник;
- репутації посередника;
- фінансової стійкості, платоспроможності тощо.

Вивчення *постачальників* пов'язано з аналізом:

- якості продукції, яку пропонує постачальник;
- ціни на продукцію;
- умови постачання;
- можливості надання кредиту;
- оперативності постачання;
- обсягів постачання;
- репутації та іміджу постачальника.

Вибір постачальника необхідно здійснювати за такими етапами: визначення потреби в продукції постачальника, пошук постачальників, формування вимог до постачальників, порівняльний аналіз та вибір оптимального варіанта.

Не менш важливою детермінантою мікросередовища готельного підприємства є вивчення *конкурентів*: готельних підприємств, які є основними конкурентами; рівня якості послуг конкурентів; методів їх конкурентної боротьби; переваг

та недоліків конкурентів; маркетингових заходів конкурентів щодо розширення ринку збуту [389].

Вплив зовнішнього мікросередовища пов'язаний зі ступенем підтримки готельного господарства з боку *державних органів*. Досвід зарубіжних країн свідчить, що успіх розвитку якісного готельного господарства безпосередньо залежить від того, як на державному рівні сприймається та підтримується ця галузь. Державна допомога в розвиток готельного господарства – це субсидії, пільгові кредити, податкові пільги, позики, стимулювання розвитку в'їзного туризму, створення сприятливого інвестиційного клімату, збільшення обсягів бюджетних асигнувань на розвиток готельного господарства, реклами вітчизняних підприємств на зарубіжних ринках тощо.

Визначаючи місце та значення якості послуг у готельному господарстві, необхідно зазначити, що найбільш повно відображає зміст процесів, що відбуваються, концепція всезагального, тотального управління якістю (TQM), яка включає не лише керівництво діяльністю з управління якістю, але і багатопланове управління процесами, ресурсами, персоналом на всіх рівнях управління: державному, галузевому, на рівні підприємства [414].

З метою проведення оцінки рівня якості, пропонуємо основні параметри, які характеризують усі елементи якості готельних послуг (табл. 3.16). Представлені параметри дають змогу на всіх етапах надання послуг здійснювати ефективно управління якістю, а також оцінювати, коригувати, удосконалювати та підвищувати якість послуг.

Для ефективного управління якістю на основі узагальнення зарубіжного досвіду в сфері управління якістю та розвитку підприємств гостинності, міжнародних стандартів, досліджень, на рис. 3.9 запропоновано модель менеджера готельного підприємства з якості, сформовано блоки професійних знань, особистих та ділових рис, необхідних керівнику сучасного готелю [390].

Основні параметри, що характеризують окремі елементи якості готельних послуг

Показники	Основні елементи, що визначають якість готельних послуг	Основні параметри, які характеризують окремі елементи
Функціональне призначення	<ul style="list-style-type: none"> – Корисний ефект при споживанні послуги; – витрати на створення послуги та організацію споживання; – відповідність категорії; – асортимент послуг 	<ul style="list-style-type: none"> – Компетентність, задоволення попиту; – широта асортименту послуг, що надаються; – кількість додаткових послуг; – загальна сума платних послуг, реалізованих у готелі за певний період
Безпека та охорона навколишнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – Вплив послуги на людину та навколишнє середовище; – виконання вимог безпеки до обладнання, виробничих процесів, будівель та споруд, пожежної безпеки 	<ul style="list-style-type: none"> – Кількість фактів порушення правил техніки безпеки, пожежної та санітарно-технічної безпеки за певний період (кількість відповідних актів); – кількість фактів порушення правил обслуговування споживачів за певний період (кількість скарг)
Професійна майстерність	<ul style="list-style-type: none"> – Професійна компетентність спеціаліста (кваліфікація, якість виконання послуги); – діяльність керівництва щодо забезпечення якості роботи персоналу (підвищення кваліфікації, матеріально-технічне забезпечення, організація взаємодії із споживачами) 	<ul style="list-style-type: none"> – Частка працівників, які мають спеціальну освіту в загальній чисельності; – частка працівників, які володіють 1-2-ма іноземними мовами в загальній чисельності; – середній стаж роботи в готельному господарстві; – кількість скарг на неуважне ставлення обслуговуючого персоналу за певний період
Культура обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> – Безпека та екологічність при обслуговуванні; – естетика інтер'єру місць обслуговування; – ергономічність місць обслуговування; – комфортність приміщень готелю, обладнання, меблів; – санітарно-гігієнічний стан приміщень у готелі; – етика спілкування 	<ul style="list-style-type: none"> – Загальна кількість рекламних заходів, які застосовуються в процесі обслуговування; – наявність системи інформаційних послуг (довідники, вказівки щодо розміщення служб та пунктів надання послуг); – загальна інформація про асортимент, рівень надання додаткових послуг

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

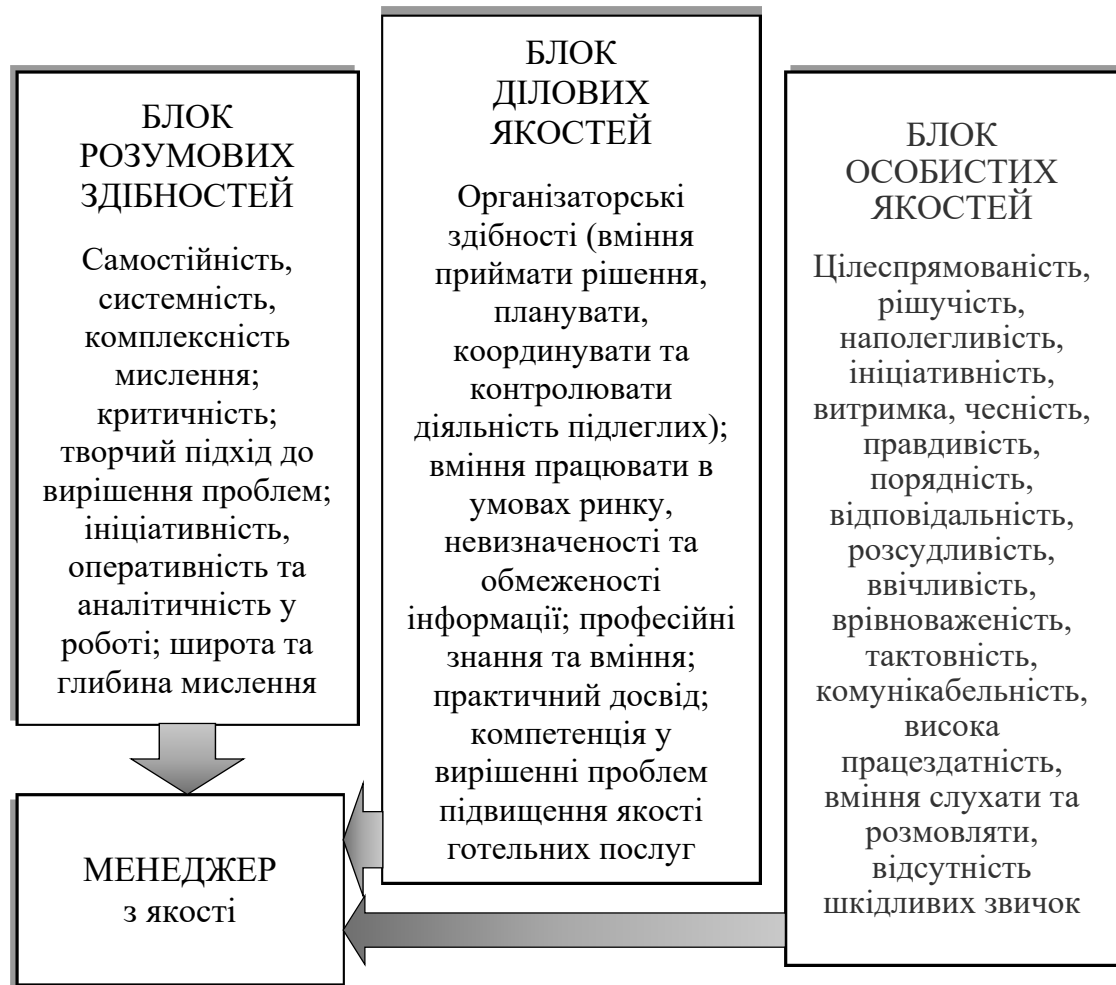


Рис. 3.9. Модель сучасного менеджера готелю з якості

Відповідність комплексу цих вимог забезпечує ефективну діяльність особи у статусі функціонального керівника з такого важливого напрямку діяльності готельного підприємства, як управління якістю послуг.

Ефективність загального управління якістю в готельному бізнесі залежить від трьох основних умов:

- ✓ інвестиції вкладаються не лише в обладнання, а й у людей;
- ✓ лінійний керівник на підприємстві несе відповідальність за якість наданих послуг;
- ✓ організаційна структура підприємства створюється під загальне управління якістю.

У площині положень сучасної концепції управління якістю продукції, послуг та робіт, в основу якої покладено принципи *всезагального управління якістю* (TQM), саме персонал вважається ключовим чинником системи якості.

Система TQM – це комплексна система, яка орієнтована на постійне поліпшення якості, зменшення виробничих витрат та надання послуг за першою вимогою споживача. Її мета – прагнення до повної відсутності дефектів і недоліків у роботі, непродуктивних витрат, до оптимального постачання (точно в термін). В системі TQM використовуються адекватні цілям методи управління якістю, її особливістю є широке використання колективних форм і методів пошуку, аналізу та розв’язання проблем, постійна участь в поліпшенні якості всього персоналу організації. Саме в концепції TQM значно зростає роль мотивації людини та необхідність постійного навчання колективу організації, розробляються і використовуються спеціальні прийоми розвитку творчих, інноваційних здібностей працівників [391, 392].

Як впливає з філософії TQM, якість включає в себе всі відчуття споживача, пов’язані з особливостями, характеристиками послуг, якістю їх надання (включаючи в підприємствах готельного господарства стан матеріально-технічної бази і систему матеріально-технічного постачання, умови та культуру обслуговування тощо), а також обумовлені якістю процесів та іншими умовами.

У форматі сучасних умов господарювання на підприємствах готельного господарства застосування принципів менеджменту якості передбачає перегляд ролі людини на сучасному етапі науково-технічного розвитку, коли вона із виконавця, який механічно виконує роботу, перетворюється у найважливіший фактор діяльності підприємства, його капітал, а витрати на оплату праці, створення сприятливих умов діяльності, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників – на особливий вид інвестицій [393].

На нашу думку, робота з персоналом вийшла на перший план при побудові ефективних систем управління якістю, перетворилась в одну з її завдань.

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

До основних принципів сучасного управління персоналом як складової системи якості в готельному підприємстві належать такі:

- орієнтація на вимоги законодавства про працю;
- врахування поточних та перспективних потреб готельного підприємства в персоналі, з огляду на його сучасний стан та стратегії розвитку, стан та динаміку кон'юнктури на ринках праці та готельних послуг, тенденції руху трудових ресурсів;
- забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації плинності кадрів;
- залучення до співробітництва при формуванні та реалізації кадрової політики в загальній стратегії управління якістю на підприємстві готельного господарства всіх зацікавлених сторін, у тому числі профспілок;
- максимальне піклування про кожного співробітника готелю, створення умов для розвитку його творчих здібностей, ставлення з повагою до його прав, свободи, думок.

Надання послуг високого рівня якості та задоволення потреб споживачів повинні здійснюватися за рахунок забезпечення високих стимулів до праці у персоналу готелю шляхом професійного зростання, належного рівня ділового спілкування, бездоганного виконання співробітниками своїх професійних обов'язків.

Для здійснення комплексної оцінки якості готельних послуг та розроблення напрямів удосконалення управління якістю в межах активних складових системи якості, проведемо дослідження якості за складовими компонентами ринку готельних послуг України, застосовуючи та поєднуючи різні методи досліджень.

Оцінка технічної якості готельних послуг пов'язана зі станом, структурою, динамікою розвитку матеріально-технічної бази підприємств готельного господарства та ефективністю її використання. Технічна якість послуг підприємств готельного господарства насамперед складається з

критеріїв, які характеризують матеріально-технічний стан готельного підприємства [394].

Стосовно готелю – це кількість готельних підприємств, їх місткість та рівень завантаження, відповідність категорії, стан і структура номерного фонду, обсяг капітальних вкладень у розвиток матеріальної бази, ефективність використання майна тощо (див. розд. 2.3).

Оцінка функціональної якості готельних підприємств включає в себе аналіз чисельності, складу та структури персоналу (табл. 3.17), оцінку ефективності його використання та стимулювання. Як видно з даних табл. 3.17, чисельність персоналу підприємств готельного бізнесу має тенденцію до скорочення, виняток ГП13 – темп зростання у 2015 році склав 117,5%.

Таблиця 3.17

Динаміка чисельності та структури персоналу підприємства готельного бізнесу за 2011–2015 рр.

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Середньо облікова чисельність штатних працівників, осіб	Середня чисельність позаштатних працівників (у т.ч. за сумісництвом), осіб	Середня кількість працівників, осіб	Відхилення	
						Абсолютне, +/-	Темп зростання, %
1	ГП1	2011	551	91	551	х	х
		2012	548	90	563	12	102,18
		2013	546	88	634	71	112,61
		2014	438	82	520	-114	82,02
		2015	420	77	520	0	100,00
2	ГП2	2011	200	6	202	х	х
		2012	200	14	204	2	100,99
		2013	196	-	196	-8	96,08
		2014	173	13	176	-20	89,80
		2015	169	12	172	-4	97,73

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

Продовження табл. 3.17

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Середньо облікова чисельність штатних працівників, осіб	Середня чисельність позаштатних працівників (у т.ч. за сумісництвом), осіб	Середня кількість працівників, осіб	Відхилення	
						Абсолютне, +,-	Темп зростання, %
3	ГП3	2011	104	6	106	х	х
		2012	104	6	106	0	100,00
		2013	99	4	101	-5	95,28
		2014	81	-	86	-15	85,15
		2015	65	34	76	-10	88,37
4	ГП4	2011	79	21	84	х	х
		2012	93	-	93	9	110,71
		2013	29	-	29	-64	31,18
		2014	20	-	20	-9	68,97
		2015	16	-	16	-4	80,00
5	ГП5	2011	77	-	77	х	х
		2012	74	9	76	-1	98,70
		2013	75	-	75	-1	98,68
		2014	69	-	69	-6	92,00
		2015	59	-	59	-10	85,51
6	ГП6	2011	6	3	8	х	х
		2012	8	3	8	0	100,00
		2013	8	4	9	1	112,50
		2014	10	4	12	3	133,33
		2015	10	4	12	0	100,00
7	ГП7	2011	283	17	287	х	х
		2012	287	-	287	0	100,00
		2013	176	-	176	-111	61,32
		2014	176	1	176	0	100,00
		2015	176	1	176	0	100,00
8	ГП8	2011	29	10	32	х	х
		2012	33	6	40	8	125,00
		2013	41	-	41	1	102,50
		2014	43	-	43	2	104,88
		2015	32	12	42	-1	97,67
9	ГП9	2011	101	18	110	х	х
		2012	88	18	107	-3	97,27
		2013	19	9	21	-86	19,63
		2014	17	8	20	-1	95,24
		2015	20	1	20	0	100,00

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 3.17

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Середньо облікова чисельність штатних працівників, осіб	Середня чисельність позаштатних працівників (у т.ч. за сумісництвом), осіб	Середня кількість працівників, осіб	Відхилення	
						Абсолютне, +/-	Темп зростання, %
10	ГП10	2011	53	9	65	х	х
		2012	63	4	65	0	100,00
		2013	60	-	60	-5	92,31
		2014	57	3	57	-3	95,00
		2015	57	-	57	0	100,00
11	ГП11	2011	211	3	211	х	х
		2012	211	3	211	0	100,00
		2013	211	3	211	0	100,00
		2014	219	3	219	8	103,79
		2015	25	4	25	-194	11,42
12	ГП12	2011	129	14	132	х	х
		2012	142	14	145	13	109,85
		2013	89	12	92	-53	63,45
		2014	89	12	84	-8	91,30
		2015	74	10	76	-8	90,48
13	ГП13	2011	42	2	42	х	х
		2012	55	2	55	13	130,95
		2013	40	-	40	-15	72,73
		2014	40	-	40	0	100,00
		2015	40	21	47	7	117,50
14	ГП14	2011	31	5	33	х	х
		2012	36	-	36	3	109,09
		2013	35	-	35	-1	97,22
		2014	32	-	32	-3	91,43
		2015	32	-	32	0	100,00
15	ГП15	2011	132	3	133	х	х
		2012	133	-	107	-26	80,45
		2013	107	2	93	-14	86,92
		2014	93	-	81	-12	87,10
		2015	73	-	73	-8	90,12
16	ГП16	2011	91	1	91	х	х
		2012	88	1	88	-3	96,70
		2013	88	-	88	0	100,00
		2014	82	-	82	-6	93,18
		2015	79	-	79	-3	96,34

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

Закінчення табл. 3.17

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Середньо облікова чисельність штатних працівників, осіб	Середня чисельність позаштатних працівників (у т.ч. за сумісництвом), осіб	Середня кількість працівників, осіб	Відхилення	
						Абсолютне, +/-	Темп зростання, %
17	ГП17	2011	57	11	66	х	х
		2012	59	3	61	-5	92,42
		2013	50	15	62	1	101,64
		2014	60	-	60	-2	96,77
		2015	57	-	57	-3	95,00
18	ГП18	2011	44	-	44	х	х
		2012	44	-	45	1	102,27
		2013	44	-	44	-1	97,78
		2014	44	-	44	0	100,00
		2015	44	-	44	0	100,00
19	ГП19	2011	12	1	12	х	х
		2012	10	-	10	-2	83,33
		2013	12	-	12	2	120,00
		2014	10	-	10	-2	83,33
		2015	10	-	10	0	100,00
20	ГП20	2011	51	1	51	х	х
		2012	48	-	48	-3	94,12
		2013	43	-	43	-5	89,58
		2014	38	-	38	-5	88,37
		2015	38	-	32	-6	84,21
21	ГП21	2011	2	12	8	х	х
		2012	2	12	8	0	100,00
		2013	3	5	4	-4	50,00
		2014	3	3	3	-1	75,00
		2015	4	2	4	1	133,33

Якісний склад трудового потенціалу готельного господарства характеризується системою таких показників: чисельність персоналу, розподіл працюючих за характером участі у виробничо-експлуатаційній діяльності, склад та структура робітників.

Іманентними показниками якісного складу персоналу є:

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації; рівень загальної і спеціальної освіти, середній вік працівників готелю, стать, стаж роботи за даною спеціальністю, соціальна активність працівників готелю.

2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.

3. Якість розстановки кадрів за посадами та спеціальностями.

4. Ступінь відповідності працівників вимогам робочого місця.

5. Тривалість перебування працівника на одній посаді.

Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає політику якості в готелі, мікроклімат у колективі. Від якостей керівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного та допоміжного персоналу також залежить якість обслуговування у готелі, оскільки він безпосередньо взаємодіє зі споживачами і є носієм якості: професіоналізму, культури праці, манери поведінки та спілкування, гостинності [395].

Розробка та впровадження систем якості на підприємствах готельного господарства створить передумови для орієнтації діяльності на задоволення споживача та потреб ринку готельних послуг. У готелях України є всі передумови для впровадження систем якості, оскільки більшість готельних підприємств має розвинену матеріально-технічну базу, кваліфікованих, здібних, професійних і спроможних до інновацій працівників [396].

Беручи до уваги витрати праці та її значення у процесі надання готельних послуг, в табл. 3.18 представлено загальні вимоги до персоналу підприємства готельного господарства у площині положень системи якості.

Таблиця 3.18

Загальні вимоги до персоналу готельного підприємства

Обов'язкові вимоги	Рекомендаційні вимоги
<ul style="list-style-type: none">• Знання законодавчих та нормативних актів України про туризм.• Знання своїх посадових інструкцій, прав, обов'язків та відповідальності.• Знання законодавства та нормативно-технічних документів у сфері якості.• Досвід роботи в готельному господарстві.• Спеціалізована освітньо-професійна підготовка.• Знання іноземних мов.• Відповідність стану здоров'я певним вимогам.• Відповідність зовнішнього вигляду (фірмовий одяг, диференціація за службами).• Знання положення про оплату праці та систему стимулювання.• Знання правил безпеки	<ul style="list-style-type: none">• Постійне підвищення кваліфікації.• Знання рекомендацій, матеріалів Всесвітньої туристичної організації.• Знання міжнародних стандартів у сфері якості.• Знання зарубіжного досвіду роботи у готельному господарстві.• Особисті якості, необхідні для працівника індустрії гостинності (чесність, ввічливість, комунікабельність, порядність, розсудливість, відповідальність тощо)

Зважаючи на зростаючу роль людського фактору в сфері гостинності, на сьогодні залишаються невирішеними питання щодо системи формування персоналу, основними з яких є такі:

1) неоптимальність системи підготовки працівників галузі. Існуюча система, переважно пов'язана з підвищенням кваліфікації персоналу, певною мірою може задовольняти функціонування конкретного готелю, але не вирішує кадрової проблеми як стратегічної. Слабкий зв'язок підприємницького середовища та освітньої системи підготовки фахівців [397].

Такий підхід призводить до відставання вітчизняного сервісу від європейських стандартів.

2) недосконалість системи відбору та навчання працівників галузі, яка застосовує застарілі методи і форми оцінки кваліфікаційних та особистих якостей персоналу;

3) нестача персоналу відповідної кваліфікації.

Впровадження прогресивних ідей, новітніх технологій, найсприятливіших зовнішніх умов неможливе без створення потенціалу персоналу високої ділової активності. Саме персонал надає послуги гостинності, генерує ідеї та забезпечує ефективне функціонування готелю. Для успішного виконання своєї місії, підприємству необхідно оптимізувати процес формування персоналу за відповідними критеріями якості.

Формування персоналу підприємств готельного господарства – це особлива стадія, у процесі якої закладається основа його інноваційного потенціалу і перспективи його подальшого нарощування. Відхилення чисельності персоналу від науково обґрунтованої потреби в ній як у менший, так і більший бік, впливає на рівень трудового потенціалу підприємства [398, 399].

Це значить, що як дефіцит, так і надлишок персоналу негативно впливають на трудовий потенціал. Нестача персоналу призводить до недовикористання виробничого потенціалу і надмірного навантаження на працівників. Надлишок персоналу спричинює проблеми керованості процесами через дублювання функцій, неповного завантаження тощо.

Отже, мета процесу формування персоналу готелю – звести до мінімуму резерв нереалізованих можливостей, що може бути обумовлений розбіжністю потенційно сформованих (у процесі навчання) здібностей до праці та особистих якостей фахівців з можливостями їх використання під час виконання конкретних видів робіт, потенційної і фактичної зайнятості в кількісному та якісному відношенні.

Щоб досягти успіху в світі сучасного бізнесу, підприємствам необхідні інноваційні засоби і методи управління, орієнтовані на постановку цілей і визначення персональної відповідальності співробітників. Технологія управління за

цілями, підкріплена грамотними матеріальними стимулами, допомагає мотивувати персонал на нові грандіозні досягнення і креативне самовдосконалення [400].

У процесі аналізу, планування і контролю формування й використання прибутку будь-якого підприємства використовується велика система методів, за допомогою яких досягаються необхідні результати. Порівняно новою, але вже досить популярною технологією оцінки ефективності діяльності підприємств є Система збалансованих показників (Balanced Scorecard (BSC) – 1990 рік) [401].

Засновниками збалансованої системи показників є Девід Нортон і Роберт Каплан. Агрегуючи результати трирічного досвіду впровадження, в 1996 році Нортон і Каплан опублікували статтю «Використання Balanced Scorecard як системи стратегічного управління». Система збалансованих (взаємопов'язаних) показників (Balanced Scorecard, BSC) – це механізм втілення стратегії в життя, оскільки вона чітко формулює цілі та завдання компанії, фактори її успіху. Тобто BSC дозволяє створити підприємство, в якому результати всіх бізнес-процесів взаємопов'язані і кожен співробітник чітко розуміє, що він повинен зробити на своєму робочому місці для того, щоб досягти загальних цілей підприємства. Тобто перед нами є і механізм (BSC), і кошти його реалізації (KPI – ключові показники ефективності).

Система збалансованих показників (BSC) являє собою циклічну послідовність певних дій, яку можна виразити у вигляді рис. 3.10. Цей рисунок показує, що практичне впровадження системи починається з формалізації стратегії, складається дерево стратегічних цілей, яке потім трансформується в карту цілей верхнього рівня, при цьому кожна мета знаходить показники [402]. У BSC цілі розгортаються каскадом (цілі першого рівня є аналітичною сумою цілей другого, нижчого). Зрештою діяльність підприємства постає у вигляді причинно-наслідкового зв'язку між безліччю цілей, підцілей та їх індикаторами.

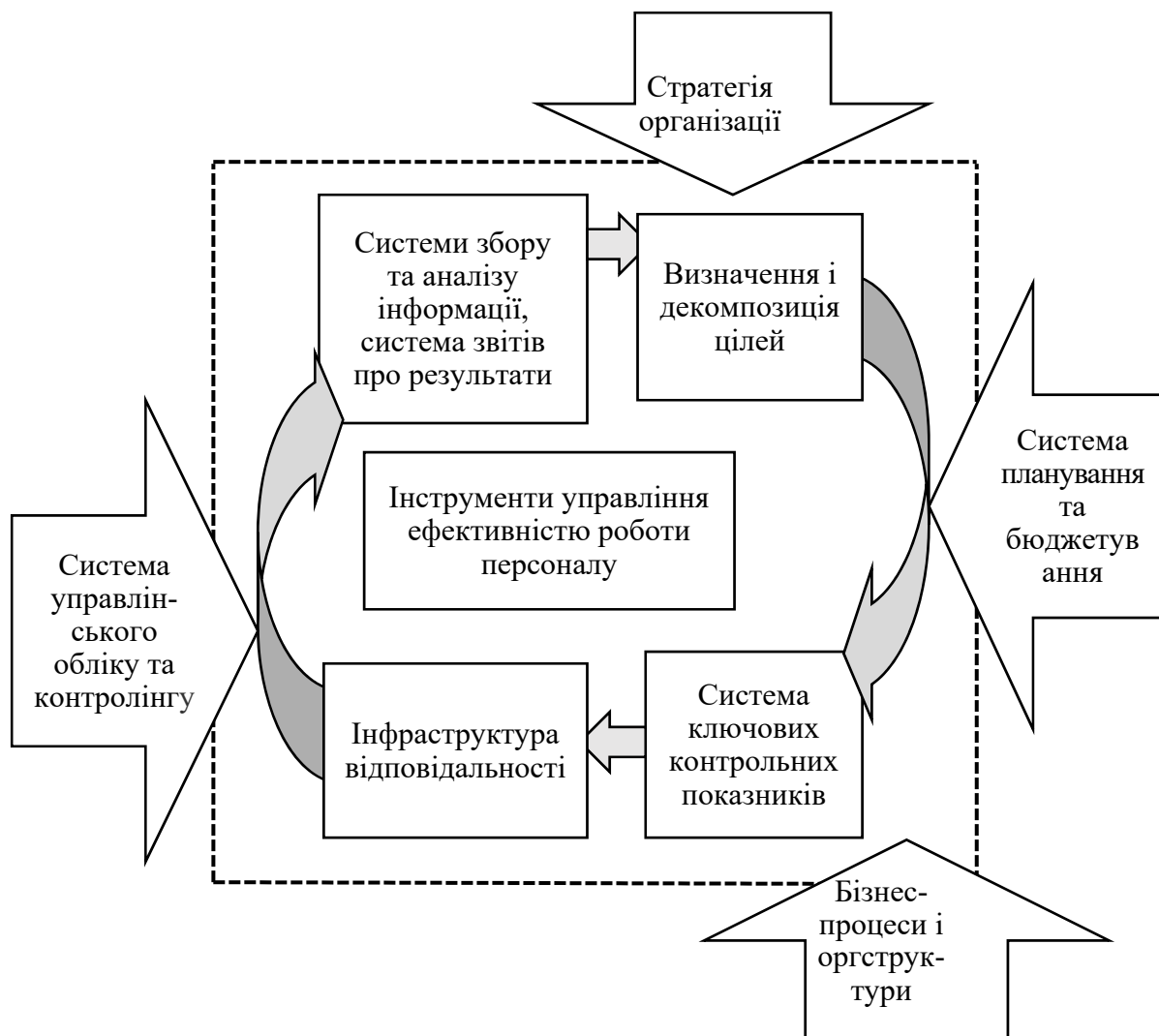


Рис. 3.10. Основні елементи системи збалансованих показників

Джерело: побудовано автором заданими [401].

Використовуючи BSC, менеджери керують такими процесами, як переклад бачення в стратегії, доведення стратегій до всіх рівнів системи управління, бізнес-планування та розподіл ресурсів, зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії. Крім того, вони отримують відповіді на основні питання: за рахунок чого компанія створює свою вартість, які процеси є ключовими в її діяльності, який рівень кваліфікації персоналу і застосовуваних технологій, яка їх відповідність обраній стратегії,

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

які інвестиції потрібно здійснити в розвиток компанії з метою досягнення довгострокових цілей організації. Внаслідок використання Balanced Scorecard діяльність компанії стає більш прозорою і керованою [403, 404].

Існує ще одна вагома причина, яка спонукає компанії до впровадження BSC – це зростаючий інтерес з боку зовнішніх кредиторів та інвесторів до інформації, що дає уявлення і дозволяє зробити оцінку майбутнього потенціалу компанії. Зокрема Пітер Лінкольн, віце-президент US Steel & Carnegie Pension Fund, зазначив: «оцінка ефективності, заснована на нефінансових показниках, таких як задоволеність клієнтів або швидкість, з якою нові продукти виводяться на ринок, будуть мати надзвичайну корисність для інвесторів та інвестиційних аналітиків. Компанії повинні відображати цю інформацію для забезпечення повного уявлення про характер операцій підприємства» [405].

Узагальнюючи вищесказане, можна зробити висновок, що збалансована система показників це:

- засіб наочного уявлення стратегії;
- система багатосторонньої оцінки показниками ефективності (KPI);
- основа для побудови ефективної системи мотивації;
- засіб підвищення стійкості ринкових позицій і вартості компанії;
- засіб створення команд однодумців у бізнесі.

У висновку огляду системи збалансованих показників резюмуємо позитивні та негативні сторони системи збалансованих показників, використовуючи метод SWOT-аналізу (табл. 3.19).

Виявивши сильні та слабкі сторони цієї системи, чітко обґрунтуємо її можливості та обмеження. До можливостей Balanced Scorecard відноситься те, що ця система дозволяє:

1. Усунути розрив між розробкою стратегії та її втіленням. Завдяки системі взаємопов'язаних показників стратегія підприємства втілюється в життя. Одночасно можна оцінити зворотний вплив, а саме зрозуміти, як новий проект здатний вплинути на досягнення стратегічних цілей;

Матриця SWOT-аналізу системи збалансованих показників (BSC)

<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> • Необхідність підприємств в універсальному інструменті для оцінки їх діяльності; • Потреба в швидкій адаптації діяльності підприємства до зміни кон'юнктури ринку; • Наявність перспектив для глобального та інтегрального бізнесу 	<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> • Необхідна умова створення стратегічних карт – розробка стратегії; • Реалізація стратегії підприємства в конкретних тактичних діях, що супроводжуються контролем його показників; • Простота сприйняття виконавцями; • Можливість графічної інтерпретації фінансових і нефінансових сторін діяльності підприємства; • Доведення стратегії до рівня конкретного співробітника підприємства; • Універсальність застосування; • Ініціація позитивних процесів у компанії в процесі розробки і впровадження BSC; • Прив'язка до системи мотивації персоналу залежно від досягнутих результатів
<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> • Спроба розглядати BSC як панацею від усіх проблем підприємства; • Відсутність розробленої стратегії розвитку на багатьох підприємствах; • Дефіцит кваліфікованих кадрів, що володіють стратегічним баченням 	<p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> – Розмитість впровадження BSC; – Удавана простота в застосуванні; – Відсутність швидких результатів; – Необхідність періодичного коректування системи; – Ініціатива розробки BSC може належати тільки топ-менеджерам; – Труднощі оцінки ключових показників

2. Оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища. Всі зміни в навколишньому середовищі можуть бути оцінені з погляду їх впливу на досягнення стратегічних цілей. При цьому може бути використаний будь-який кількісний вимірник, наприклад в рамках інноваційного спрямування;

3. Оцінити успішність проекту на стадії його виникнення. Коли вже встановлено взаємозв'язки між різними параметрами розвитку, не важко зрозуміти чи є сенс в реалізації даного проекту і наскільки це наблизить компанію до досягнення стратегічних цілей;

4. Оцінити стратегію. Якщо якийсь стратегічне рішення призводить до великої кількості взаємовиключних впливів, то, найімовірніше, така стратегія є незадовільною. Крім того, на основі системи взаємопов'язаних показників можливо підкоригувати існуючу стратегію і привести її в більш гармонійний стан. Однак не варто бачити в системі взаємопов'язаних показників панацею і засіб вирішення всіх проблем підприємства. Ця система є лише інструментом втілення ідей, а не методом їх створення.

До обмежень або особливостей Balanced Scorecard відноситься те, що вона не дозволяє:

1. Створити стратегію. Цей інструмент дозволяє впровадити існуючу стратегію, але не створити нову. Як і всякий інструмент, система взаємопов'язаних показників допомагає внести впорядкованість в операційні процеси, встановити взаємозв'язки, здійснювати контроль і коригування.

2. Відмовитися від традиційних інструментів планування і контролю. Система взаємопов'язаних показників не підмінить собою існуючі контролінгові інструменти. Вони є лише доповненням до неї, що дозволяє уточнити взаємозв'язок параметрів розвитку. Традиційні контролінгові інструменти не втрачають своєї привабливості і повинні, як і раніше, використовуватися на підприємстві;

3. Зберігати систему незмінною. Згодом будь-яка стратегія повинна переглядатися. Стратегія підприємства повинна регулярно коректуватися, одночасно з нею буде змінюватися і Balanced Scorecard, яка є описом стратегії мовою кількісних показників;

4. Впровадити цю ідеологію на підприємстві з неадекватною корпоративною культурою. Основною рисою системи Balanced Scorecard є створення прозорості на підприємстві.

Якщо корпоративна культура на підприємстві така, що прозорість діяльності не влаштовує співробітників, ця система не буде працювати. Також не буде працювати і система заохочення, створена на основі кількісних показників.

Отже, головна відмінність між Balanced Scorecard та традиційною системою стратегічного планування полягає в тому, що система планування будується ланцюжком Стратегія – Бюджет – Планування і прийняття рішень – Оцінка і коригування, а Balanced Scorecard будується за принципом Стратегія – Balanced Scorecard з подальшим впливом стратегії на чотири найважливіші перспективи: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання і зростання [406].

Основними постулатами системи збалансованих показників є такі [404]:

- управляти можна тільки тим, що оцінюється;
- оцінювати можна тільки те, що можна виміряти;
- виміряти можна лише те, що можна описати.

До показників, що використовуються в BSC висуваються такі вимоги [405]:

- показники мають бути вимірні;
- показники повинні мати можливість агрегування і деагрегування;
- система показників повинна забезпечувати комплексну характеристику всіх аспектів і об'єктів;
- система показників повинна бути гнучкою, адаптивною, здатною відображати зміни в стані об'єкта;
- система показників повинна містити вказівки на конкретних виконавців;
- показники повинні орієнтувати на зростання продуктивності, результативності та ефективності;
- число показників повинно бути обмеженим.

Аналізуючи безліч публікацій по системі збалансованих показників, можна виділити роботу М. В. Самошкіна [89], в якій пропонується така система збалансованих показників підприємств сфери послуг (табл. 3.20).

Основні характеристики збалансованої системи показників (BSC) підприємств сфери послуг

Перспективи	Критичні фактори успіху	Стратегічні плани	Показники
Фінанси (положення компанії з позиції інвестора)	Прибутковість, рентабельність	Зростання прибутку, рентабельності	Прибуток, приріст виручки від продажу послуг
Клієнт (положення компанії з позиції клієнта)	Задоволеність і лояльність клієнта	Підтримка іміджу компанії, залучення нових потенційних клієнтів, збереження постійних клієнтів, поліпшення співвідношення ціни і якості послуги	Відсоток постійних клієнтів, рівень повернення замовлень, оцінка клієнта, кількість нових клієнтів
Процеси (для досягнення найбільших результатів)	Точність і якість виконання замовлень (швидкість обробки замовлень, відсутність помилок)	Ефективність процесів обслуговування, сучасний вплив на потреби клієнта, розвиток регіонального ринку, зміцнення соціальної значущості підприємства	Частка нових послуг у продажі, частка виконання замовлення без прострочення
Персонал, навчання і зростання	Культура і кваліфікаційний рівень обслуговуючого персоналу, продуктивність	Перенавчання персоналу, підвищення кваліфікації, підвищення задоволеності співробітників	Відсоток розвитку навичок, індекс задоволеності співробітників, плинність кадрів

Джерело: побудовано автором за матеріалами [404].

Що стосується останньої вимоги, то розробники методики, Р. Каплан і Д. Нортон, пропонують такі критерії чисельності показників по проекції [401]:

- проекція «фінанси» – 5 показників (22% від загальної кількості показників системи);
- проекція «клієнти» – 5 показників (22% від загальної кількості показників системи);
- проекція «внутрішні процеси» – від 8 до 10 показників (в середньому 34% від загальної кількості показників);
- проекція «навчання і розвиток» – 5 показників (22% від загальної кількості показників системи).

Використовуючи наукові погляди різних авторів, розглянемо проекцію стратегічної моделі розвитку на основі використання системи збалансованих показників для великих готелів понад 400 місць (понад 300 номерів), орієнтованої на діловий туризм, наведеної в табл. 3.21. Ця стратегічна модель апробована в ГП11, м. Київ.

Проведений аналіз практичних прикладів планування стратегічної моделі розвитку різних підприємств на основі системи взаємопов'язаних показників показав, що в цій діяльності можна виділити кілька основних етапів [403, с. 116]:

1. Підготовчий етап;
2. Етап розробки системи;
3. Етап впровадження системи;
4. Етап оцінки ефективності впровадження системи і її коригування.

Розглянемо ці етапи більш детально.

1. *Підготовчий етап* рекомендується починати зі всебічного вивчення сутності самої системи.

Для цього проводиться підготовка співробітників проектною групою в спеціалізованих компаніях чи запрошуються фахівці консалтингової компанії, або можливий комбінований варіант, як найбільш ефективний, що дозволяє не тільки оптимізувати витрати підприємства на впровадження BSC, а й забезпечує її ефективну реалізацію під керівництвом спеціально підготовлених співробітників.

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

Таблиця 3.21

**Рекомендаційні показники системи збалансованих
показників (BSC) для великих готелів**

Перспективи	Стратегічні цілі	Показники
<i>Фінанси</i> (вплив стратегії на фінансовий стан готелю)	Сталий розвиток за рахунок зростання середньорічного завантаження номерного фонду і збільшення доходів в усіх напрямках діяльності готелю	<ol style="list-style-type: none"> 1. Середній дохід (виручка) за діючий номер (Revenue per Available Room – RevPAR); 2. Середня вартість номера (Average Room Rate); 3. Прибутковість номерного фонду (Rooms Yield); 4. Одержаний дохід (виручка) за реалізацію номера (Actual Rooms Yield); 5. Середня ціна за відвідування (Average Check Price); 6. Частка витрат на продукти харчування (Food Cost Percentage); 7. Частка витрат на оплату праці (Food Cost Percentage); 8. Коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості, фіксований коефіцієнт покриття витрат тощо (Solvency Ratio, Debt-Equity Ratio, Number of Times Interest Earned, Fixed Charge Coverage Ratio, etc.); 9. Рентабельність продукції (послуг), рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, рентабельність основних засобів та ін. (Profit Margin Ratio, Return on Owner's Equity Ratio, Return on Assets Ratio, Return on Fixed Assets Ratio, etc.)
<i>Внутрішньо господарські процеси</i> (стратегічно важливі процеси)	Оптимізація основних та обслуговуючих бізнес-процесів підприємства, підвищення уваги до видів діяльності, найбільш важливих для створення споживчої вартості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Собівартість одиниці послуг; 2. Продуктивність праці; 3. Адміністративні витрати; 4. Витрати на маркетинг; 5. Бюджет на рекламу; 6. Відсоток вакансій; 7. Ступінь автоматизації бізнес-процесів

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Закінчення табл. 3.21

Перспективи	Стратегічні цілі	Показники
<i>Клієнти</i> (позиціонування підприємства на ринку сфери готельних послуг)	Орієнтація на діловий туризм та груповий іноземний (в'їзний) туризм, підтримання сприятливого іміджу готелю	<ol style="list-style-type: none"> 1. Асортимент послуг; 2. Категорія готелю; 3. Частка (доля) ринку; 4. Ступінь пізнаваності готелю; 5. Кількість турфірм, з якими укладені договори на розміщення; 6. Кількість тренінгових та ін. компаній, з якими укладені договори на проведення семінарів; 7. Відсоток постійних клієнтів; 8. Рівень повернення замовлень; 9. Індекс задоволеності клієнтів; 10. Кількість скарг клієнтів; 11. Середній час на обслуговування одного гостя
<i>Навчання і зростання</i> (розвиток співробітників і заохочення до професійного зростання)	Перенавчання персоналу, підвищення кваліфікації, підвищення задоволеності співробітників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Середнє співвідношення по готелю керівних кадрів і підлеглих; 2. Частка працівників із вищим спеціальним рівнем освіти; 3. Коефіцієнт плинності кадрів; 4. Час на навчання і підвищення кваліфікації одного співробітника; 5. Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію; 6. Коефіцієнт оновлення кадрів

Джерело: побудовано автором.

2. *Етап розробки системи.* Застосування BSC починається, як правило, з оголошення корпоративної стратегії і визначення в загальних рисах етапів її реалізації. До них відносяться [404, с. 75]:

- розробка показників (скласти список показників, що відображають найважливіші фактори успіху);
- виявлення причинного зв'язку (вибрати показники, відповідні ланцюжку причинно-наслідкових відносин, щоб намітити конкретну логіку створення цінності);
- розробка ієрархії карт показників (після розробки карти показників для всієї організації, підготувати додаткові карти для кожного підрозділу);
- встановлення зв'язку з оплатою (пов'язати винагороду працівників за успіхи з BSC).

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

- підготовка інфраструктури інформаційних технологій (привести збір даних і звітність у відповідність з логікою BSC; конфігурувати та управляти системними компонентами, потрібними для створення інтегрованої системи);

- отримання і використання зворотного зв'язку (проводити періодичні наради для оцінки зворотного зв'язку і підтримки безперервного поліпшення).

3. *Етап впровадження системи.* На цьому етапі особливу увагу слід приділити організаційному забезпеченню цієї діяльності, тобто повинні бути чітко закріплені обов'язки за членами групи впровадження, керівниками підрозділів і конкретно кожним співробітником готелю.

4. *Етап оцінки ефективності впровадження системи та її коригування.* Особливе значення на цьому етапі слід приділити моніторингу функціонування системи. Більшість компаній використовують для цього систему контролінгу. Підсумковим результатом впровадження системи збалансованих показників, а також її постійного вдосконалення буде [405]:

- отримання стабільного прибутку та економічної доданої вартості;

- підвищення капіталізації готельного підприємства;

- завоювання підприємством цільових ринків;

- досягнення лояльності клієнтів, здатності готельним підприємством забезпечити їх утримання;

- забезпечення прогресивності технології і налагодженості бізнес-процесів;

- придбання випереджальних конкурентних переваг;

- створення потужного і висококваліфікованого кадрового складу;

- досягнення чинників, що впливають на зростання вартості підприємства;

- гнучке реагування підприємства на зовнішні і внутрішні «обурення»;

- система переводить місію і загальну стратегію підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також

показників, що визначають ступінь досягнення даних установок в рамках чотирьох основних проєкцій: фінансів, маркетингу, внутрішніх бізнес-процесів, навчання і росту;

- система збалансованих показників зможе виміряти те, що не вимірює бухгалтерський облік;

- система забезпечує органічне поєднання інтересів акціонерів, споживачів, партнерів і кредиторів, а також максимальне забезпечення інтересів власників і споживачів.

Узагальнюючи досвід успішних і менш успішних впроваджень системи збалансованих показників, слід навести основні рекомендації, які можна враховувати, впроваджуючи дану систему:

1. Дуже важливо правильно почати проєкт, враховуючи попередню систему показників.

2. Слід враховувати різні способи представлення системи показників: є кілька можливих форматів, іноді їх краще комбінувати. Особливо велике значення має візуальне уявлення системи показників.

3. Системи показників приносять максимум користі саме в тих випадках, коли керівництву і співробітникам потрібно домовитися – які дії будуть стратегічно мотивованими і спричинять за собою довгострокові зобов'язання: «невловимі» і що не визнаються в традиційному обліку.

4. Важливою умовою успішного проведення проєкту BSC є встановлення зв'язків між системою показників та іншими засобами контролю.

5. Системи показників повинні бути узгоджені з іншими процесами планування (планом виробництва, планом ринкової діяльності тощо). Треба чітко уявляти, що є найбільш, а що найменш важливим; залишатися в межах бюджету; виконувати завдання і вносити результати в систему показників.

Важливу роль в побудові об'єктивної та ефективної системи мотивації грає *ключовий індикатор ефективності* (від англ. Key Performance Indicators, KPI) – показники діяльності підрозділу (підприємства), які допомагають організації в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей.

Засновниками цієї системи оцінки є Пітер Друкер, Роберт Каплан, Дейвид Нортон та інші [407, с. 3].

KPI є частиною системи збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC), в якій встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між цілями і показниками для того, щоб бачити закономірності та взаємні фактори впливу в бізнесі – залежності одних показників (результатів діяльності) від інших [408].

Сьогодні ключові показники ефективності є потужним інструментом оцінки діяльності підприємства та відділу по роботі з персоналом зокрема. Світова практика переконливо доводить, що впровадження системи KPI збільшує прибуток підприємств від 10 до 30%, оскільки орієнтує роботу співробітників на результат, підвищуючи і мотивацію, і лояльність персоналу [409, с. 52].

Тобто, KPI – це система, яка використовується для досягнення головних цілей будь-якого бізнесу, таких як залучення і утримання споживачів (клієнтів), зростання професіоналізму співробітників, збільшення доходів і зниження витрат. Всі ці цінності сповідує загальне керівництво якістю.

Управління за цілями (Management by Objectives, MBO) є передовим методом управління бізнесом і персоналом. Він передбачає активне залучення співробітників у процес досягнення стратегічних корпоративних цілей і є одним з основних факторів, що гарантують успішні перспективи розвитку підприємства у динамічному ринковому середовищі [407, с. 31]. Використання ключових показників ефективності дає підприємству можливість оцінити свій стан і допомагає в оцінці реалізації стратегії. За допомогою системи KPI можна не тільки контролювати і оцінювати ефективність виконуваних дій, а й побудувати ефективну систему оплати праці. Умова роботи показника – можливість його вимірювання.

Виділяють такі види ключових показників [407, с. 37]:

1. KPI результату – скільки і який результат отримали;
2. KPI витрат – скільки ресурсів було витрачено;

3. КРІ функціонування – показники виконання бізнес-процесів (дозволяє оцінити відповідність процесу необхідним алгоритмом його виконання);

4. КРІ продуктивності – похідні показники, що характеризують співвідношення між отриманим результатом і часом, витраченим на його отримання;

5. КРІ ефективності (показники ефективності) – це похідні показники, що характеризують співвідношення отриманого результату до витрат ресурсів.

Зазначимо основні переваги системи КРІ:

Прозорість – співробітник знає, як буде нараховуватися його зарплата і від яких показників вона залежить. Співробітник може самостійно підрахувати суму бонусів.

Справедливість – бонуси співробітників розраховуються на основі об'єктивних критеріїв. Як наслідок, оплата не залежить від пристрастей начальства і визначається виключно корисністю співробітника для організації.

Визначеність – співробітник чітко знає, що від нього вимагають, йому не потрібно працювати за принципом «підитуди не знаю куди», перед ним ставляться чіткі завдання і певні терміни.

Перспективність – співробітник знає, як він може самостійно впливати на свою кар'єру, зарплату і підвищення на посаді.

Підтримка зворотного зв'язку – менеджмент обізнаний про те, чим займаються окремі підрозділи і які їхні успіхи, а керівники підрозділів мають уявлення про роботу кожного конкретного співробітника [407, с. 7–5].

Підставою побудови схеми КРІ для служби по роботі з персоналом на конкретному підприємстві є її HR-стратегія (Human resources) – стратегія управління людськими ресурсами.

Формулювання HR-стратегії – процес трудомісткий: необхідно врахувати не тільки бізнес-стратегію компанії, але також і імідж підприємства як роботодавця [409, с. 53].

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

Трансформуючи її в HR-стратегію (звичайно в узагальненому варіанті, без урахування особливостей конкретного ринку праці і т. п.), отримуємо чотири ключових імперативи (безумовні правила):

✓ Персонал – це джерело прибутку компанії (підприємства).

✓ HR-мета – забезпечити наявність кваліфікованого персоналу, який транслює культуру компанії.

✓ Компанія готова вкладати кошти в розвиток своїх людей.

✓ Співробітники заохочуються за компетентність, а не за виконання цілей.

На основі цих імперативів формуються показники. Розглянемо їх на прикладі HR-функції «Підбір і просування» (рис. 3.11). Як видно з рисунка, з погляду кадрової стратегії ключовими стали далеко не всі показники.

Багато з тих, які на перший погляд здавалися важливими, не ввійшли в підсумковий перелік (наприклад, «швидкість закриття вакансій», «кількість вакансій, закритих одним фахівцем з підбору», які характерні для стратегії «лідерство у витратах»).

При розробці системи KPI необхідно дотримуватися таких принципів:

1. KPI повинні бути чітко сформульовані, зрозумілі та прості.

2. Набір показників повинен містити мінімально необхідну їх кількість для забезпечення повноцінного управління бізнес-процесом. Оптимальна кількість KPI для окремого керівника – 5–7, для рядового співробітника – 3–5. Обов'язково включаються фінансові KPI, інші формуються залежно від специфіки діяльності.

3. Кожен показник повинен бути кількісно вимірюваний.

4. Вартість вимірювання показника не повинна перевищувати управлінський ефект від використання даного показника.

Готельний бізнес: стратегії розвитку



Рис. 3.11. HR-функції «Підбір і просування»

Джерело: побудовано автором за даними [98].

Застосовувати КРІ можна як для оцінки роботи всього готелю, його окремих підрозділів, так і конкретних працівників. Умова роботи показника – можливість його вимірювання (табл. 3.22).

Саме використання обмеженої кількості КРІ призведе до більш об'єктивної і значущої оцінки результатів бізнесу, що обов'язково слід враховувати при розробці всієї системи показників ефективності [409, с. 55].

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

Таблиця 3.22

Найбільш поширені КРІ і система їх вимірювання

Ключові показники ефективності	Система вимірювання / розрахунку
<i>Комерційні показники</i>	
Виручка	План / факт (відношення факту виручки до плану виручки)
Прибуток	План / факт (відношення факту прибутку до плану прибутку)
Дебіторська заборгованість (ДЗ)	План / факт (відношення факту ДЗ до плану ДЗ)
Інші показники	План/факт
<i>Некомерційні (якісні) показники</i>	
Своєчасність подачі звітів	План / факт (відношення фактичного строку подання звіту до планового терміну подачі звіту)
Виконання плану відвідувань клієнтів	План / факт (відношення факту відвідувань клієнтів до плану відвідувань клієнтів)
«Плинність» персоналу	План / факт (відношення фактичного % «плинності» до планового % «плинності»)
Кількість нових залучених клієнтів	План / факт (відношення фактичної кількості залучених клієнтів до планової кількості залучених клієнтів)
Інші показники	План/факт

Джерело: побудовано автором за даними [98].

При формуванні системи КРІ в готельному бізнесі можуть бути використані два підходи до формування системи показників оцінки результатів діяльності підприємства:

- *функціональний* (процесний) підхід (визначення показників залежно від того, які функції закріплені за відділом, конкретними співробітниками, які саме види діяльності (процеси) вони здійснюють) – зазвичай застосовується на етапі становлення системи управління підприємством, впровадження системи операційного управління на постійній основі;

• *цільовий підхід* (визначення показників залежно від цілей організації) – застосовується під час переходу до системи стратегічного управління підприємством або зміни стратегії розвитку (забезпечується зв'язок між показниками роботи конкретного відділу і роботи всієї компанії). Оскільки точно визначити внесок кожного відділу в загальні результати діяльності буває складно, то цей підхід більшою мірою може використовуватися при розробці системи стимулювання. При цільовому підході зазвичай визначаються групи показників відповідно до корпоративних цілей або цілей діяльності конкретного відділу.

Першочерговими завданнями інвесторів і власників готельного бізнесу стають проблеми ефективного використання наявних ресурсів і якості обслуговування гостей.

КРІ фінансово-господарської діяльності підприємства – оціночний критерій, який використовується для визначення ефективності діяльності, піддається кількісному вимірюванню і є значущим з погляду досягнення стратегічних і оперативних завдань підприємства [98].

Для розробки алгоритмів калькуляторів пропонуємо наступні системи ключових показників ефективності діяльності малого підприємства сфери готельного бізнесу (табл. 3.23) [408].

Будь-який КРІ має свій так званий життєвий цикл. Спочатку, коли показник вводиться, він стимулює співробітників, і ефективність роботи зростає. Однак з часом його вплив слабшає і тоді його необхідно освіжити, переглянути або взагалі скасувати.

Тому компанія повинна безперервно аналізувати ефективність системи мотивації на базі КРІ.

Діаграма частоти перегляду КРІ наведена на рис. 3.12. Введення системи КРІ для оцінки діяльності керівних співробітників здійснюється відповідно до цілей збільшення прибутку компанії і, відповідно, зниження витрат.

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

Таблиця 3.23

**Ключовий індикатор ефективності малого підприємства
сфери готельних послуг**

Показник	Характеристика показника
<i>Техніко-економічні показники</i>	
Завантаженість номерного фонду	Відображає ступінь використання наявних активів (номерний фонд) готелю за період
Середній дохід на одного гостя	Відображає, яку величину доходу готелю формує один споживач
Середня виручка на 1 місце в залі громадського харчування	Відображає суму доходу, що забезпечується одним місцем в залі громадського харчування готельного підприємства
<i>Фінансові показники</i>	
Рентабельність продажів послуг з проживання (розміщення + додаткові послуги)	Відображає величину прибутку, яка припадає на 1 грн виручки за видами (напрямами) діяльності: - послуги з розміщення, - послуги з харчування і торгової діяльності, - готелю загалом
Рентабельність продажів послуг з харчування та від торговельної діяльності	
Рентабельність продажів готельного підприємства	
Коефіцієнт платоспроможності (загальної ліквідності)	Відображає здатність готельного підприємства відповісти за своїми зобов'язаннями
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними джерелами фінансування	Відображає, яка частина оборотних активів формується за рахунок власних коштів
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Відображає ступінь залежності готельного підприємства від позикового капіталу

В таблиці 3.24 запропонована «Методика формування мотиваційної схеми» за якою здійснюється розрахунок заробітної плати співробітників готелю. Така методика апробована у ГП9 та ГП16, м. Ужгород.

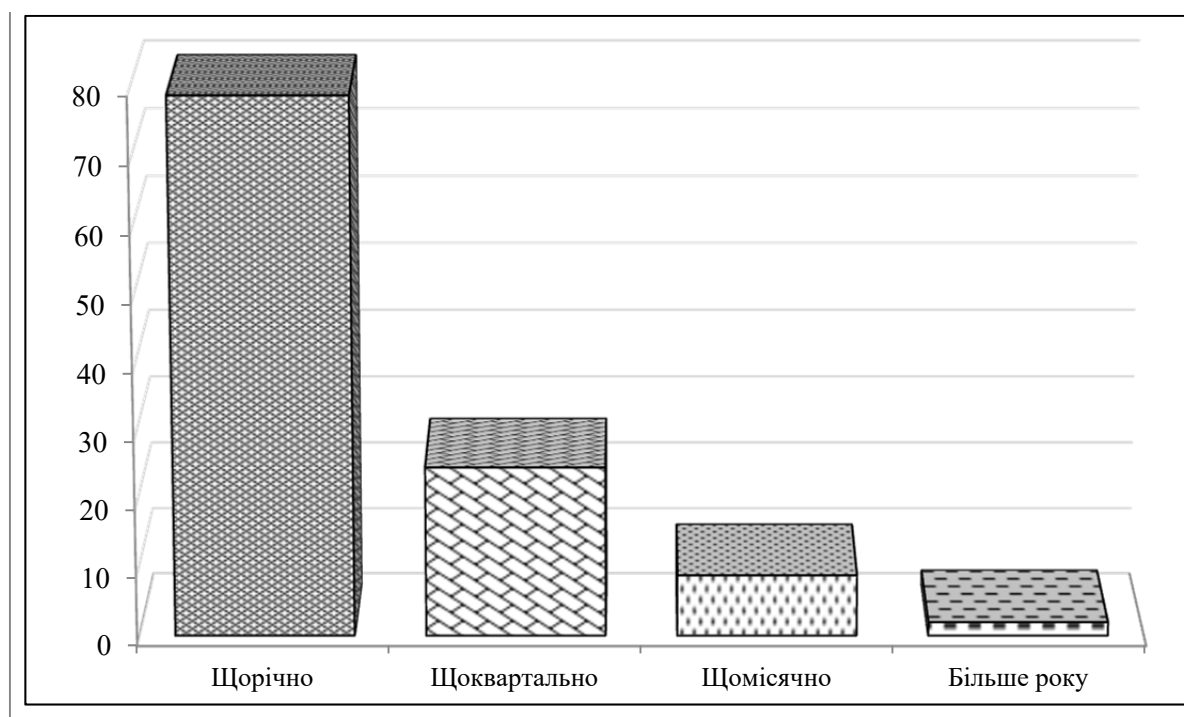


Рис. 3.12. Періодичність перегляду КРІ

Джерело: побудовано автором за даними [407, с. 29].

Вага самого важливого КРІ не повинна перевищувати 50%, а самого незначного – складати менше 5%. Загальна сума показників – 100%. Для кожного показника вказуються допустимі рівні виконання. Загалом можна відзначити, що використання КРІ дає готельному підприємству можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії.

КРІ дозволяє проводити контроль ділової активності співробітників і підприємства загалом в реальному часі. При грамотному підході цей ресурс може принести додатковий прибуток компанії, використовуючи сили команди на всі 100%.

Пропонуємо п'ять аргументів на користь застосування системи КРІ в мотивації персоналу готелів [407, с. 10]:

1) *100%-ва орієнтація на результат* – співробітник отримує винагороду за досягнення результату і за виконання робіт, які повинні привести до результату;

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

Таблиця 3.24

**Методика формування мотиваційної схеми розрахунку
заробітної плати співробітників готелю**

№ пор.	Методичний порядок дій	Фактичне значення	
1	Визначте посаду в структурі компанії	Менеджер готельного підприємства	
2	Визначте ключові показники ефективності (КРІ) для посади і вага кожного, зважаючи на цілі, поставлені для даного рівня організаційної структури	КРІ1 – виконання плану реалізації послуг. Вага – 50% КРІ2 – виконання плану роботи. Вага – 50%	
3	Визначте порядок розрахунку показників	Факт/план × 100%	
4	Визначте діапазон відсотка виконання показника, значення коефіцієнта показника і сенс його значення	% виконання показника	Коефіцієнт
		< 50%	0
		51-89%	0,5
		90-100%	1
			1,5
5	Сформуйте мотиваційну формулу, за якою буде здійснюватися розрахунок заробітної плати. Визначте співвідношення «фіксована частина», «змінна частина» і «бонус» у заробітній платі	Заробітна плата = Фіксована частина + Змінна частина + Бонус	
6	Визначте формулу розрахунку змінної частини заробітної плати	ПЧ = планова сума змінної частини × (вага КРІ1 × коефіцієнт КРІ1 + вага КРІ2 × коефіцієнт КРІ2)	
7	Виконайте перевірку: поррахуйте всі можливі варіанти розмірів заробітної плати при всіх можливих значеннях ключового індикатора ефективності	Перевірка всіх можливих варіантів розміру заробітної плати при всіх можливих значеннях КРІ	
8	Оформіть документ «мотиваційна схема співробітника»	Документ співробітника	

Джерело: побудовано автором за даними [407, с. 82–116].

2) *керованість* – дозволяє коригувати спрямовані зусилля співробітників без серйозної модифікації самої системи при зміні ситуації на ринку;

3) *справедливість* – гідна оцінка внеску співробітника в загальний успіх підприємства і справедливий розподіл ризиків (між співробітником і компанією) в разі не успішного результату;

4) *зрозумілість* – співробітник розуміє, за що компанія готова його винагороджувати; компанія розуміє, за які результати і скільки вона готова заплатити;

5) *незмінність* – будь-який співробітник вибудовує свою роботу відповідно до системи мотивації. Якщо в певний момент система змінюється, то частина зусиль співробітника марнується. Компанія визначає «правила гри» для співробітників, і якщо раптом вирішить спонтанно їх поміняти, то втратить довіру «гравців».

Отже, BSC є теоретичним відображенням підприємства, що дає можливість зацікавленим сторонам вибрати стратегію з сформульованого плану BSC і отримати BSC для власної діяльності. Крім того, BSC-план допомагає перейти від стратегічного планування до конкретного впровадження обраної стратегії. Завдяки плану BSC з'являється можливість розбити основну стратегію підприємства до індивідуального BSC для кожного окремого співробітника [401, с. 41].

Система мотивації за ключовими показниками ефективності (KPI) не тільки дає можливість якісно мотивувати персонал, а й сприяє формуванню сильної корпоративної культури. Основні переваги такої корпоративної культури – спрямованість на вирішення актуальних бізнес-задач, висока продуктивність праці, орієнтація на результат, динамічність. При цьому вся компанія працює як єдиний злагоджений механізм.

У контексті впровадження принципів загального управління якістю розроблено організаційну модель формування якості послуг. На нашу думку, до неї необхідно включати взаємозв'язки підприємства з постачальниками, партнерами, державними органами влади.

Цінність послуги розглядається як результат спільної діяльності (рис. 3.13) [410].

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу



Рис. 3.13. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення якості послуг [415, 416]

На рівні готельного підприємства, удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення якості послуг неможливе без розробки та впровадження систем якості з використанням процесного підходу (рис. 3.14).

У розробленій моделі, система якості виступає механізмом ефективного існування готельного підприємства у мінливому зовнішньому середовищі, задоволення потреб споживача якісною послугою та збалансованості внутрішніх процесів у межах «петлі якості» з використанням сучасних методологій у сфері якості [101, 411, 412].

Світова практика свідчить, що у сфері взаємодії готельного підприємства та споживача необхідно мати належну законодавчу та юридичну основу, яка є основним фактором забезпечення захисту життя, здоров'я та майна споживачів, їх безпеки та прав [413].

Основним завданням системи законодавчого та нормативного забезпечення якості та безпеки послуг готельного господарства є взаємопов'язане функціонування законодавчих актів та нормативних положень на всіх ступенях правотворення [380].

Базуючись на досягненнях кращого зарубіжного досвіду, дійдемо висновку, що нормативно-правове забезпечення якості послуг повинно мати три рівні забезпечення.

Вищий рівень нормативних актів у сфері управління якістю містить загальні законодавчі акти щодо якості та безпеки продукції, послуг, робіт, а також підзаконні акти (постанови, укази, концепції, програми тощо), розроблені Урядом України та в межах своєї компетенції органами державного нагляду та контролю. Нормативне забезпечення вищого рівня в сфері управління якістю сприятиме інтеграційним процесам України до європейських та світових економічних структур [417, 418].

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

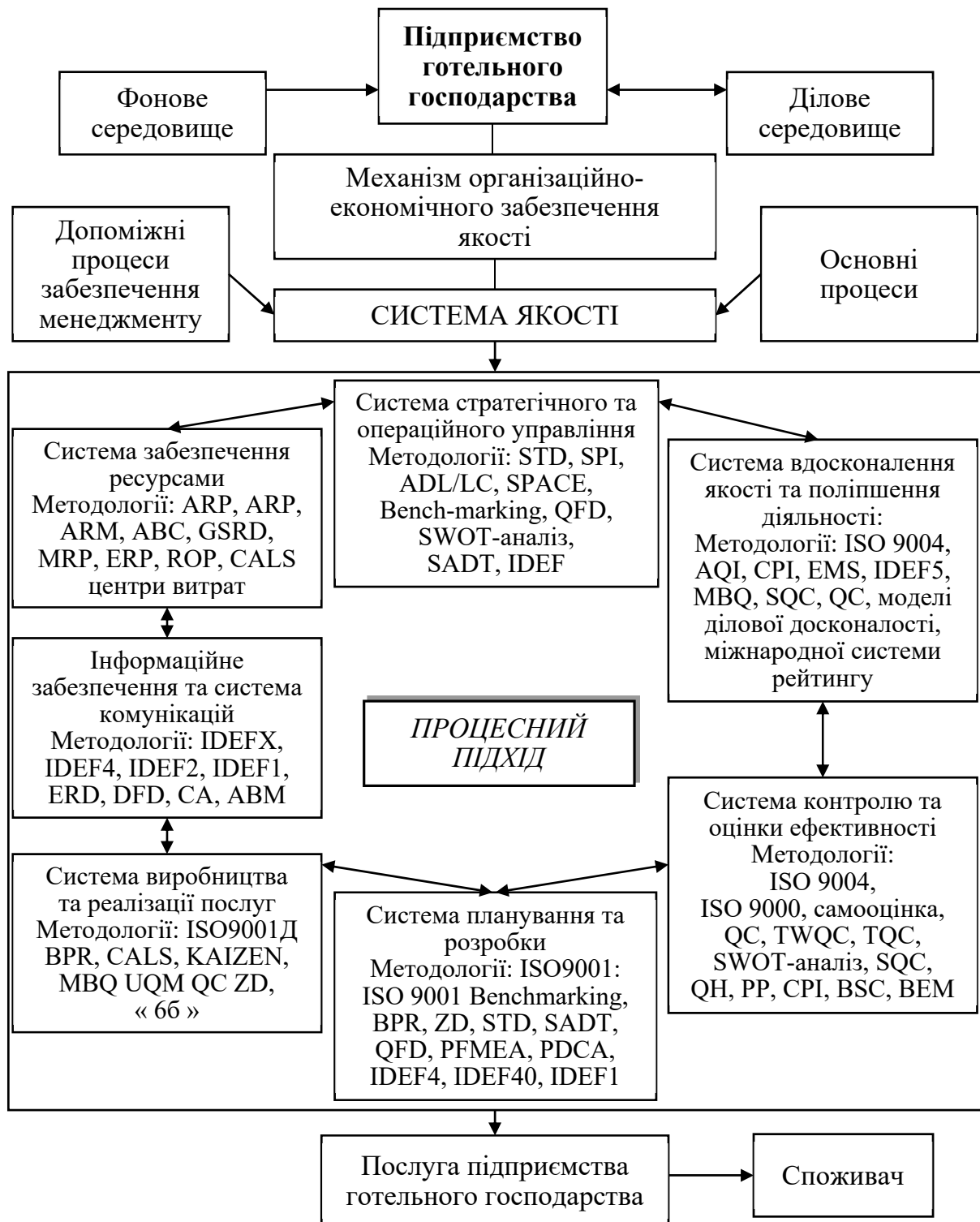


Рис. 3.14. Удосконалення організаційно-економічного механізму забезпечення якості послуг підприємства на засадах процесного підходу

Відповідно до пропозицій СОТ, викладених у Генеральній угоді з торгівлі та послуг (GATS), досвіду роботи Міжнародного туристичного альянсу, Міжнародної асоціації готелів, Всесвітньої туристичної організації, Міжнародної асоціації працівників готельного господарства, Міжнародного туристичного союзу, Німецького інституту стандартизації, на базі якого працює технічний комітет «Послуги в сфері туризму», стандартизація в сфері послуг повинна розвиватись за напрямками [419]:

- розроблення національних стандартів на конкретні види послуг, зокрема готельні, єдиних вимог до якості та безпеки певного виду послуги, стандартизованих мінімальних кількісних та якісних вимог до всіх категорій готельних підприємств;

- розроблення стандартизованих правил та процедур сертифікації послуг та атестація готельних підприємств за міжнародними стандартами;

- розроблення стандартів на системи якості у сфері послуг, що забезпечить якість процесу надання послуг;

- розроблення стандартів підприємств, які регламентують взаємодію споживача з виробником послуг.

Нормативно-технічне забезпечення якості послуг на *нижчому рівні* складається з комплексу документів, які розробляють безпосередньо конкретні підприємства (стандарти підприємства, технічні умови, інструкції) з використанням чинних систем національних стандартів та законодавства. У готельному господарстві вирішальний вплив на якість послуг та їх конкурентоспроможність має науково-технічний прогрес, від рівня впровадження досягнень якого залежить якість системи управління, рішення щодо планування, дослідження ринку готельних послуг, підготовки кадрів, матеріально-технічної бази, виробничо-експлуатаційного процесу (рис. 3.15) [420].

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

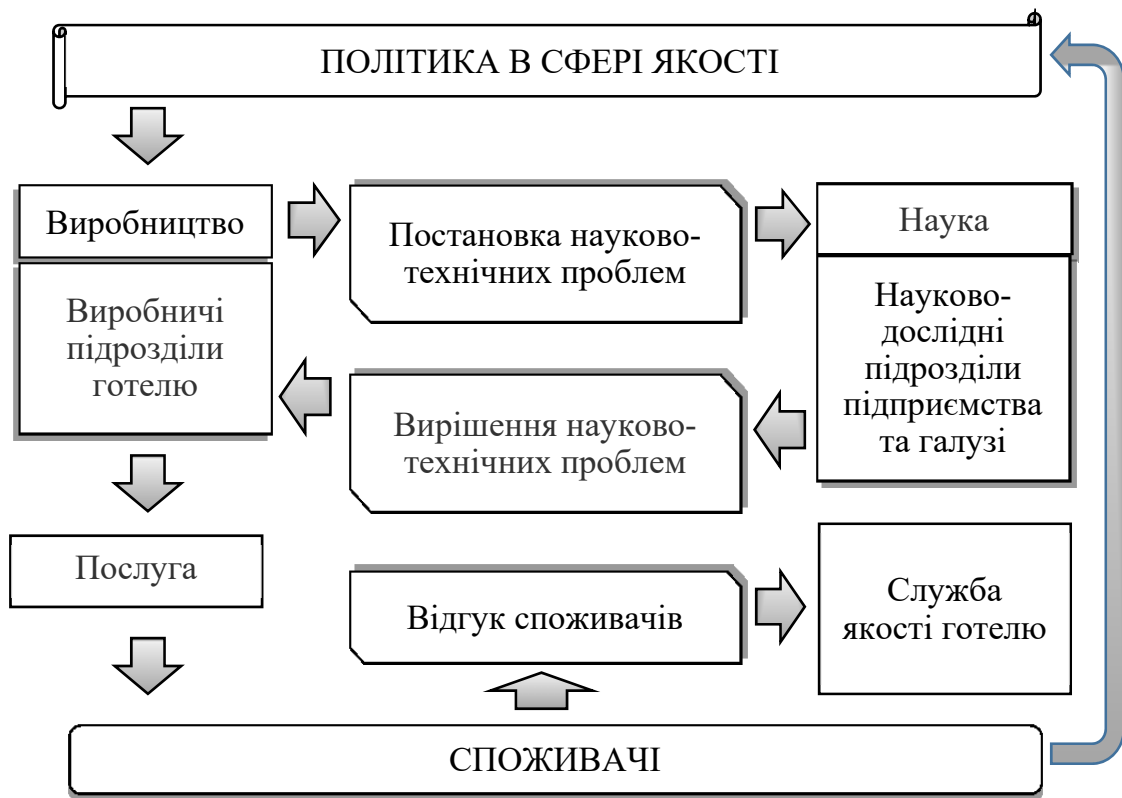


Рис. 3.15. Удосконалення науково-технічного механізму управління якістю готельних послуг

Вимоги та потреби споживачів щодо якості послуг готельного господарства визначають політику підприємств у сфері якості. Досягнення цілей у сфері якості, сформовані в політиці з якості, вимагають від готельного підприємства ефективних рішень щодо вдосконалення матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій обслуговування споживачів, автоматизації робочих місць готелів та комп'ютеризації процесів. Це, як правило, пов'язано з необхідністю проведення різних за обсягом та складністю науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. У зв'язку з цим наукові та виробничі організації і підрозділи є основними постачальниками технічних та технологічних розробок у готельне господарство.

Результати реалізації наукових ідей та дослідно-конструкторських робіт впроваджуються в готельне господарство шляхом удосконалення технології роботи служб та підроз-

ділів готельного господарства, поліпшення технології обслуговування, впровадження нових комп'ютерних систем та програм, які дають можливість швидко та якісно реєструвати і розміщати гостей, виселяти мешканців з готелю, вести облік, проводити розрахунки за проживання, харчування та інші послуги готельного господарства, бронювати номерний фонд тощо. Рівень науково-технічного забезпечення діяльності готельних підприємств з підвищення якості послуг оцінюють споживачі. На основі їх відгуків визначаються нові цілі в сфері якості, виявляються нові науково-технічні проблеми. Практично в усіх розвинених країнах (Німеччина, Японія, США, Франція та ін.) взаємодія підприємств у циклі «наука-виробництво-споживання» підтримується на державному рівні [395, 423].

Для вирішення проблем підвищення якості готельних послуг та конкурентоспроможності вітчизняного ринку послуг, необхідно сконцентрувати зусилля місцевих органів державної влади та галузевого управління, науково-технічних об'єднань та організацій, постачальників ресурсів на докорінній реорганізації діючих раніше принципів та механізмів управління науково-технічним розвитком у рамках формування систем якості на підприємствах сфери готельних послуг. На рівні підприємства готельного господарства вдосконалення науково-технічного механізму управління якістю готельних послуг має відбуватись шляхом впровадження комплексної *інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень* у контексті управління якістю (ІСППР). Використання на підприємствах готельного господарства інформатизації та автоматизації діяльності здійснюється частково, що не відповідає тим вимогам, які висувають сучасні умови господарювання до подібних систем.

Для ефективного управління підприємством готельного господарства, ІСППР мають включати в себе засоби вирішення всього спектра управлінських завдань, у тому числі:

– забезпечувати ефективне впровадження, функціонування та вдосконалення систем якості підприємства;

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

- забезпечувати якісне оперативне та стратегічне управління підприємством;
- підвищувати ефективність використання всіх видів ресурсів та інформації;
- забезпечувати контроль усіх бізнес-процесів підприємства.

З урахуванням сучасного стану розвитку інформаційних технологій, зокрема в готельному бізнесі, та на основі національних й міжнародних стандартів у туризмі та в сфері управління якістю для підприємств готельного господарства розроблено типовий перелік бізнес-процесів, які можуть бути реалізовані в ІСППР підприємства готельного господарства [421]:

1. Управління маркетингом.
2. Моделювання стратегії управління та тактики діяльності в контексті функціонування системи якості.
3. Управління розробкою та проектуванням послуг.
4. Управління виробництвом та наданням послуг.
5. Управління кадрами.
6. Управління інформаційно-аналітичними ресурсами.
7. Управління фінансовими ресурсами, обліком.
8. Управління матеріально-технічним забезпеченням, експлуатацією матеріально-технічної бази.
9. Управління системою збереження навколишнього середовища.
10. Управління зв'язками.
11. Управління інвестиціями, інноваціями, розробка заходів щодо вдосконалення діяльності.

Запропоновано також включити розроблені типові бізнес-процеси підприємства готельного господарства до національних стандартів управління якістю в готельному господарстві.

Для реалізації зазначених бізнес-процесів розроблено модель типової ІСППР, яку наведено на рис. 3.16 та 3.17.

Готельний бізнес: стратегії розвитку



Рис. 3.16. Структура ІСПП підприємства готельного господарства

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

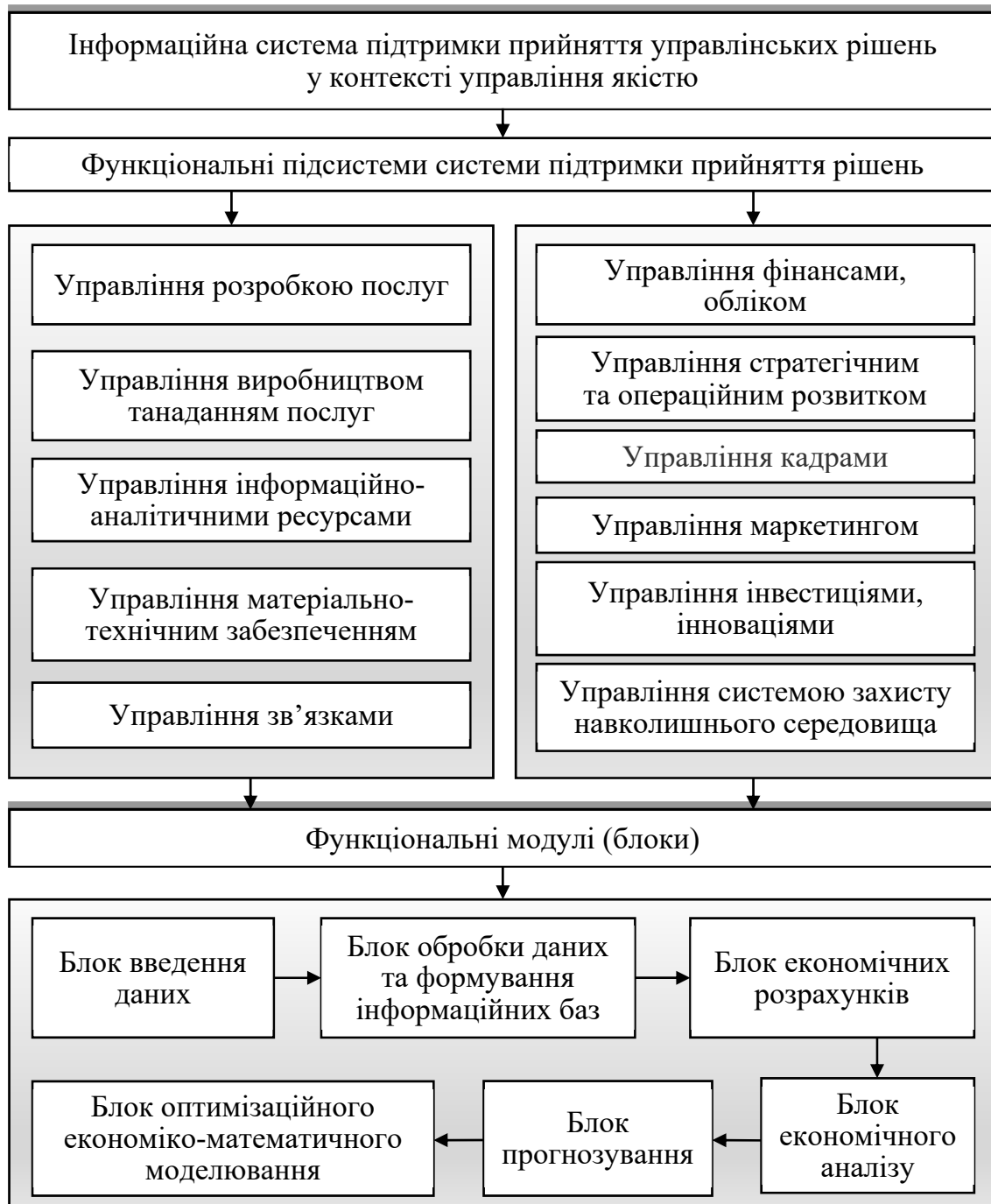


Рис. 3.17. Модель ІСППР підприємства готельного господарства

Отже, модель ІСППР підприємства готельного господарства складається з 11-ти функціональних підсистем підтримки прийняття рішень, кожна підсистема містить набір бізнес-процесів. У межах кожної з функціональних підсистем

запропоновано створювати такі функціональні модулі (блоки):

1. Введення даних.
2. Обробка даних та формування інформаційних баз даних.
3. Здійснення економічних розрахунків (таких як калькуляція собівартості, визначення потреби в ресурсах на підставі плану завантаження номерного фонду тощо).
4. Проведення економічного аналізу (динамічний аналіз показників, порівняння, факторний аналіз зміни показників).
5. Прогнозування.
6. Оптимізація економіко-математичних моделей, які дозволять здійснювати пошук оптимальних вирішень окремих господарських проблем.

Коло завдань, виконуваних внаслідок створення ІСПП підприємства готельного господарства, передбачає [422]:

- об'єднання в єдиний інформаційний простір усіх підрозділів підприємства;
- високошвидкісну передачу по каналах зв'язку будь-яких видів інформаційних потоків;
- підтримку діяльності всіх підрозділів й об'єктів підприємства як єдиного цілого, дотримуючись поєднання системного та процесного підходів;
- автоматизацію всіх технологічних процесів підприємства, планування, контролю, оперативного та стратегічного управління процесами та підприємством;
- аналітичну обробку даних із застосуванням сучасних методів економіко-статистичного аналізу;
- застосування оптимізаційних економіко-математичних моделей в управлінні;
- забезпечення необхідного рівня безпеки й захисту інформаційних ресурсів підприємства.

Отже, ефективне функціонування готельних підприємств неможливе без комплексного використання та узгодження економічного, організаційно-правового та соціально-психологічного механізмів, які нададуть можливість забезпечувати реалізацію основних та допоміжних процесів, реалізовувати

механізм управління якістю за принципами базових парадигм на основі концепції всезагального управління якістю.

3.4. Оцінка ризиків в управлінні розвитком підприємства

В умовах політичної та економічної нестабільності вплив ризику значно збільшується, що підтверджується даними про зростання збитковості підприємств різних галузей зокрема готельних господарств.

Питання ризику розглядаються у працях багатьох зарубіжних вчених, таких як А. П. Альгін, І. Т. Балабанова, Т. Бачкаї, Д. Мессен, Дж. Мілль, Н. У.Сеніор, Й. Шумпетер та ін.

Серед українських вчених, дослідження яких пов'язані з проблемами ризику, можна відзначити В. В. Вітлінського, П. І. Верченко, Т. В. Головач, В. М. Гранатурова, Л. І. Донець, С. М. Ілляшенко, І. Ю. Івченко, Н. І. Машина, М. М. Клименюк, В. М. Кочеткова, І. Б. Литовченко, В. В. Лук'янова, О. Л. Устенко, С. К. Харічкова, Н. А. Шипова, О. І. Ястремського та ін.

Етимологічно слово «ризик» у різних мовах пов'язується, насамперед, з наявністю небезпеки та непевності в різних сферах господарювання та соціально-економічного життя.

Термін походить від грецького «ρίσκόν», що означає скеля або від італійського «risico» – небезпека, загроза. Ризикувати – від французького «risquer», або маневрувати між скель від італійського «risicare» [424]. У словнику Вебстера ризик визначається як «небезпека, можливість збитку чи втрати», у словнику С. І. Ожегова – як «можливість небезпеки» чи як «дія наугад у надії на щасливий результат» [37].

В економічній літературі спостерігається неоднозначність у трактуванні рис, властивостей та елементів ризику, у розумінні його змісту, співвідношення об'єктивних і суб'єктивних сторін [425, с. 6].

На думку більшості науковців, є лише два концептуальні підходи до визначення поняття «ризик» – класичний та неокласичний. Представники класичної школи (британські економісти Дж. Мілль та Н. У. Сеніор) розуміють ризик як математичне очікування втрат, які можуть трапитися внаслідок обраного рішення, тобто збиток, який є здійсненням прийнятого рішення [426]. В роботі «Теорія економічного розвитку» австрійський вчений Й. Шумпетер стверджував, що підприємець є носієм ризику, оскільки є людиною, яка постійно перебуває у пошуку, використовує нововведення в виробництві та господарській діяльності. А «нововведення завжди пов'язано з ризиком» [95].

Представники неокласичної теорії підприємницького ризику, такі як А. Маршал, А. Пігу, угорські вчені Т. Бачкаї та Д. Мессен, визначили сутність ризику «в можливості відхилення від мети, заради досягнення якої і було прийняте рішення» [427]. Тобто плануючи ризики, підприємець розглядає очікуваний прибуток як мету діяльності, а ризик понесення втрат – як наслідок відхилень від запланованого розвитку подій. Тому ризик – це не плата за можливі втрати капіталу, а кількісний вимір ймовірності настання непередбачених обставин, які завадять досягнути зростання капіталу.

У фінансово-економічному словнику надано таке визначення *ризик* – усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами. Вимірюють частотою, ймовірністю виникнення того чи іншого рівня втрат [42, с. 785].

Ризик економічний – ймовірність того чи іншого результату (отримання прибутку чи зазнавання втрат) від реалізації певного господарського проекту чи операції [42, с. 786]. Більшість економічних визначень ризику, так чи інакше, апелюють до стохастичної природи ризику.

Так, *ризик* – це величина можливого збитку, ймовірність збитку і функція, що є результатом ймовірності та величини

збитку [428, с. 85]; *ризик* – це ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат [303, с. 58]; *ризик* – це подія або група споріднених випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, що володіє даними ризиком [429, с. 11]; *ризик* – це ймовірність несприятливого результату, коли компанія не отримає очікуваного результату [430, с. 349].

Разом з тим слід звернути увагу на дуже важливу, на наш погляд, обставину. Визнання ймовірнісної природи ризику не означає наявність лише однієї єдиної можливості його аналізу тільки ймовірнісно-статистичними методами. Не можна зводити опис всього спектра проявів ризику до побудови виключно стохастичних моделей. Це обмежує можливості оцінки і управління ризиками за допомогою організаційно-економічних і методологічних підходів, замінюючи їх вузькоспеціалізованими математичними моделями. Крім того, в деяких дослідженнях [359] обґрунтовується теза про те, що ситуація невизначеності та ризику на мікро-економічному рівні принципово не може бути описана ймовірнісними моделями. Це пов'язано з нестійкістю статистичних характеристик, нестационарністю економічних процесів, присутністю суб'єктивізму, відсутністю наступності в моделюванні. В економіці ми часто маємо справу з ексклюзивними, неповторюваними і суттєво нестационарними процесами, і відсутність представницької статистики обмежує можливості суворого застосування ймовірнісних методів [431, с. 42]. Багато керівників вищої ланки не розглядають ризик як вірогідну характеристику діяльності; для них *ризик* – це ситуація непевності, схильність до змін, але не оцінка ймовірностей [432]. Всі ці чинники вельми істотно знижують можливості застосування традиційних математичних підходів до ризиків при аналізі економічних систем, властивості яких значною мірою залежать від поведінки діючих в них людей.

Розмаїтість думок про сутність ризику пояснюється, зокрема, багатоаспектністю цього явища, практично повним його ігноруванням в існуючому господарському законо-

давстві, недостатнім використанням у реальній економічній практиці й управлінській діяльності. У Господарському Кодексі України, ст. 42. зазначено, що підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [433, с. 35]. Тобто ризик є однією з характерних ознак підприємництва.

Крім того, ризик – це складне явище, що має безліч неспівпадаючих, а іноді протилежних реальних основ [434, с. 6]. Проте щодо визначень об'єкта, суб'єкта і джерела ризику думки вчених (зокрема В. В. Вітлінського, П. І. Верченко, О. І. Ястремського, Л. І. Донця та С. І. Коротуна) співпадають. У їх працях містяться такі визначення цих понять.

Об'єкт ризику – економічна система, ефективність та умови функціонування якої наперед точно невідомі [435, с. 10; 436, с. 11; 437, с. 13; 438, с. 8–9].

Під *суб'єктом ризику* розуміють особу (або колектив), яка зацікавлена в результатах керування об'єктом ризику і має компетенцію прийняття рішень щодо об'єкта ризику.

Джерело ризику – це чинники (явища, процеси), які спричиняють невизначеність результатів, конфліктність у широкому сенсі цього поняття [435, с. 10; 436, с. 11; 437; 439].

З огляду на походження терміну «ризик» та дослідивши визначення сучасних вчених, можна дійти висновків: по-перше, ризик пов'язаний із можливістю втрат; по-друге, ризик пов'язаний із можливістю виграшу; по-третє, ризик можливий лише при альтернативності вибору.

У праці В. В. Лук'янової та Т. В. Головача зазначається, сучасні теорія і практика управління ризиками розглядають ризик не тільки як небажану ознаку невизначеності майбутніх подій, а й як джерело позитивних, прибуткових можливостей, тобто виокремлюють два типи ризиків: ризик-позитив та ризик-негатив. Якщо розглядати ризик як тривимірну модель

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

(ризик як загроза, ризик як невизначеність, ризик як шанс (можливість), то він потребує не мінімізації, а оптимізації [425, с. 20].

Узагальнення визначення поняття «ризик» різних авторів наведено в табл. 3.25.

Отже, всі вищезазначені трактування категорії «ризик» можна розділити на три основні групи, в кожній з яких автори роблять акцент на різних аспектах.

Таблиця 3.25

Узагальнення підходів до визначення поняття «ризик»

Автор, джерело	Поняття «ризик» – це
А. П. Альгін [440]	діяльність суб'єктів господарського життя, що пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість оцінити вірогідність досягнення бажаного результату, невдачі і відхилення від мети, що містяться в альтернативах, які вибираються
І. Т. Балабанова Верх [376]	можлива небезпека втрат, яка витікає із специфіки тих або інших явищ природи і видів діяльності людського суспільства
Я. Белінська [441]	економічна категорія, сутність якої полягає у невизначеності реального очікуваного результату в ситуації управління та оцінювання і яка має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну структуру
В. Глущенко [442]	невизначеність щодо настання тієї чи іншої події у майбутньому. Причому ризик в економічному контексті може бути як негативним, так і позитивним явищем
В. В. Вітлінський, П. І. Верченко, А. В. Сигал, Я. С. Наконечний [435, с. 11]	економічна категорія в діяльності суб'єктів господарювання, пов'язана з подоланням невизначеності, конфліктності оцінювання, управління, неминучого вибору. Він має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну структуру. Оцінка ризику є багатовимірною величиною, що характеризує можливі відхилення від цілей, від бажаного (очікуваного) результату, можливої невдачі (збитків) з урахуванням впливу контрольованих (керованих) та неконтрольованих чинників, прямих і зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування
В. М. Гранатуров, І. Б. Литовченко, С. К. Харічков [442]	суб'єктивно-об'єктивна економічна категорія, яка має імовірний характер і характеризує невизначеність кінцевого результату діяльності внаслідок можливого впливу на нього низки об'єктивних та/або суб'єктивних факторів, які не враховуються при його плануванні
Э. Герасемчук, Н. Вавдіюк [310]	ймовірність виникнення несприятливої ситуації в економіці регіону
Л. І. Донець [437, с. 7]	небезпека втрати ресурсів чи недоодержання доходів порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 3.25

Автор, джерело	Поняття «ризик» – це
А. Доронін [443]	діяльність, спрямована на подолання невизначеності, яка виражається у стійких відносинах між суб'єктами виробництва з приводу оптимізації своїх інтересів до максимізації прибутку при об'єктивній неможливості врахувати і кількісно визначити весь комплекс одночасно діючих факторів, що породжують визначеність економічної системи
О. С. Дубінська [444]	двовимірна величина, яка характеризує ймовірність і обсяг втрат, викликаних невизначеністю, що супроводжує діяльність організації
С. М. Ілляшенко [434, с. 10].	загроза втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або додаткових витрат у результаті здійснення конкретних видів діяльності
І. Ю. Івченко [445, с. 16]	подія, яка може відбутися чи не відбутися, і спрямована на привабливу мету, досягнення якої пов'язане з елементами небезпеки, загрозою втрати
В. М. Кочетков, Н. А. Шипова [5, с. 5]	вартісне вираження імовірнісної події, що призводить до втрат
В. В. Лук'янова, Т. В. Головач [425, с. 22].	об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату
Н. І. Машина [446]	ймовірність загрози втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності
В. Манілов, М. Дзлієв [447]	існування або можливість виникнення ситуації, за якої формуються передумови (накопичується потенціал) протидії реалізації національних цінностей, інтересів та цілей забезпечення безпеки
М. М. Клименюк [448]	властивість системи під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів переходити зі стану нормального функціонування, який забезпечує досягнення системою її цілей, до стану відмови
С. І. Коротун [439, с. 9]	діяльність, зв'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно і якісно визначити імовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від цілі
Є. Олейкінов [425]	можливість виникнення несприятливих або небажаних наслідків діяльності самого суб'єкта
Л. Романенко, А. Коротаєва [449]	подія, що може відбутися або ні. У разі настання такої події можливі три економічні результати: негативний (програш, збиток), нульовий і позитивний (виграш, вигода, прибуток)

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

Закінчення табл. 3.25

Автор, джерело	Поняття «ризик» – це
А. Шишаков [450]	загроза того, що яка-небудь подія або дія несприятливо вплине на можливість досягнення бажаного результату в бізнесі, реалізації цілі і/або стратегічних планів
О. Л. Устенко [451]	ризик розглядається як вірогідність втрати фінансових, матеріальних цінностей, товарних ресурсів внаслідок діяльності, коли обстановка і умови проведення діяльності починають відрізнятися від передбачених планом та розрахунками
В. Ярочкін [449]	можлива небезпека невдачі застосованих дій, або самі дії, що пов'язані з такою небезпекою
О. І. Ястремський [436, с. 12]	об'єктивний фактор, органічно пов'язаний з фундаментальними інституціями сучасного суспільства

Джерело: складено автором на підставі аналізу відповідних наукових праць.

До *першої групи* відносяться тлумачення, які розкривають ризик як невизначеність, небезпеку, лихо, що виникає несподівано, яке складно передбачити та наслідки якого важко оцінити. Простежується об'єктивний характер ризику.

До *другої групи* відносяться ті визначення, в яких наголошується на людському факторі, тобто ті, що розкривають суб'єктивну сторону ризику. Мається на увазі, що здійснюючи господарську діяльність, суб'єкт стикається з альтернативами, а отже з вибором, і залежно від обраного варіанта отримує позитивний чи негативний результат.

В *третю групу* входять трактування, в яких акцент робиться як на суб'єктивній, так і на об'єктивній сторонах ризику. Ризик визначається як категорія, яка носить імовірнісний характер з огляду на невизначеність і конфліктність, якою характеризується здійснення господарської діяльності, і вимірюється відхиленням (позитивним або негативним) від запланованих показників. Автори наголошують на тому, що ризик не існує сам по собі, а виникає у процесі господарювання.

Слід зазначити, що незважаючи на велику кількість робіт, присвячених проблемам ризиків, єдиного визначення

цього поняття і досі немає. Інколи тлумачення взагалі протилежні одне одному. Це пов'язано з тим, що це явище складне та багатогранне.

Особливу увагу необхідно звернути на те, що ризик має об'єктивну і суб'єктивну сторони [452].

Об'єктивна сторона ризику обумовлена невизначеністю зовнішнього середовища щодо готельного підприємства. Але оцінити невизначеність можна лише оцінивши її вплив на розвиток економічної ситуації шляхом визначення вірогідності виникнення тієї чи іншої події. Тож можливість визначення вірогідності певних результатів, виникнення додаткового прибутку чи збитків, випадковий характер подій – все це об'єктивні характеристики ризикової ситуації. До кінця усунути невизначеність в діяльності підприємства готельного бізнесу неможливо у зв'язку з наявністю факторів, існування яких не залежить від дій підприємства. Реальні процеси перетворення економіки України, соціальні та політичні умови є факторами, під впливом яких підприємство має здійснювати свою діяльність і до яких має пристосовуватись.

Суб'єктивна сторона ризику обумовлена тим, що ризик реалізується через людину. Кожне окреме підприємство на практиці обирає ту чи іншу стратегію з ціллю досягнення основної мети, при цьому підприємство може ризикувати або навпаки намагатися уникати ризику. Оцінка ризикової ситуації, формування можливих результатів, визначення вірогідності настання певних подій і вибір одного рішення із багатьох можливих є індивідуальними для кожного підприємства готельного господарства.

Існують різні підходи до класифікації ризиків підприємства. Так, В. В. Лук'янова, Т. В. Головач серед ризиків підприємства виділяють виробничі, комерційні, фінансові та інвестиційні ризики [425, с. 56].

На наш погляд, виділення серед ризиків підприємства лише цих чотирьох видів є недостатнім. Така класифікація не враховує ризиків, яких зазнає підприємство за рахунок впливу факторів зовнішнього середовища.

А. В. Шегда, М. В. Голованенко зараховують підприємницькі ризики до категорії спекулятивних, оскільки, на їх погляд, чисті ризики передбачають можливість одержання збитку чи нульового результату, а спекулятивні – можливість одержання як доходу, так і збитку [438, с. 24]. Такий підхід є суперечливим, оскільки ризики, яких зазнає підприємство, не завжди дають можливість отримання доходу, наприклад ризик стихійного лиха.

В. В. Лук'янова, Т. В. Головач за рівнем (ступенем) поділяють ризики [425, с. 53] на низькі, помірні, повні (мінімальні, оптимальні, допустимі, середні, максимальні, критичні, катастрофічні). Для кожного названого виду ризику вони вказують імовірність виникнення (%) та величину втрат до очікуваного рівня (%)

Такий підхід не дає можливості виділити всі можливі види ризиків за його ступенем, оскільки містить лише окремі варіанти поєднання імовірності виникнення і величини втрат до очікуваного рівня.

Для повноти відображення розглянемо підходи до класифікації ризиків, що виникають на підприємстві (табл. 3.26). На наш погляд, всі класифікаційні ознаки можна поділити на три групи: по-перше, залежно від джерел виникнення; по-друге, залежно від наслідків; по-третє, залежно від характеру самого ризику.

Розглянемо послідовно всі зазначені види ризиків.

Зовнішні ризики – це ризики, які виникають за межами підприємства, але впливають на його діяльність. За сферою виникнення серед зовнішніх ризиків виділимо економічний, політичний, природно-екологічний, соціальний, технологічний, демографічний, адміністративно-законодавчий, макро-економічний. За масштабами зовнішні ризики слід поділити на міждержавний, на рівні держави, регіональний та галузевий.

Внутрішні ризики – це ризики, що виникають безпосередньо на підприємстві і пов'язані з його діяльністю. Серед них слід виділити виробничий, комерційний (маркетинговий),

фінансовий, інвестиційний, ресурсний, інноваційний, транспортний, юридичний, страховий.

Залежно від *економічних наслідків ризикового випадку*:

- реальний (бухгалтерський), при якому ризику події завдають реальних збитків майновому стану підприємства;
- економічний ризик або ризик, при якому в разі ризикових подій підприємство не отримує (повністю або частково) прибуток, що планується.

Залежно від *тривалості дії* виділяємо:

- короткострокові ризики – це ризики, тривалість дії яких становить до одного операційного циклу підприємства;

Таблиця 3.26

Класифікація ризиків

Група	Класифікаційна ознака	Види ризиків
Залежно від джерел виникнення	За відношенням до підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Зовнішні (економічний, політичний, природно-екологічний, соціальний, технологічний, демографічний, адміністративно-законодавчий, макроекономічний) ▪ Внутрішні (виробничий, комерційний, фінансовий, інвестиційний, ресурсний, інноваційний, транспортний, юридичний, страховий)
	За масштабами	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Міждержавний ▪ На рівні держави ▪ Регіональний ▪ Галузевий ▪ На рівні підприємства
Залежно від наслідків	Залежно від економічних наслідків ризикового випадку	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Реальний (бухгалтерський) ▪ Економічний ризик
	Залежно від рівня втрат	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мінімальні втрати з низькою, середньою та високою ймовірністю ▪ Допустимі втрати з низькою, середньою та високою ймовірністю ▪ Критичні втрати з низькою, середньою та високою ймовірністю
	За можливим виграшом	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Низький виграш з низькою середньою та високою ймовірністю ▪ Помірний виграш з низькою, середньою та високою ймовірністю ▪ Значний виграш з низькою, середньою та високою ймовірністю
	За співвідношенням втрат і виграшу	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Позитивний ▪ Негативний ▪ Рівноправний

**Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком
готельного бізнесу**

Закінчення табл. 3.26

Група	Класифікаційна ознака	Види ризиків	
Залежно від характеру самого ризику	Залежно від тривалості дії	▪ Короткострокові ▪ Середньострокові	▪ Довгострокові ▪ Постійні
	За ступенем обґрунтованості	▪ Раціональні ▪ Нераціональні	▪ Авантюрні
	Залежно від часу прийняття рішень	▪ Випереджаючий ▪ Своєчасний ▪ Запізнілий	
	Залежно від керованості	▪ Ризик активної діяльності (керований) ▪ Ризик пасивного очікування (некерований)	
	Залежно від ситуації	▪ Стохастичні ▪ Невизначені	▪ Конкурентні

Джерело: складено на основі[453].

- середньострокові ризики – це ризики, тривалість дії яких становить 1–5 операційних циклів підприємства;
- довгострокові ризики – це ризики, тривалість дії яких становить більше 5 операційних циклів підприємства, але є конкретно визначеною;
- постійні ризики – це ризики, тривалість дії яких є необмеженою, постійною.

За *типами обґрунтованості* ризику розрізняють:

- раціональний (обґрунтований) – ризик, який підприємство вирішує прийняти на себе; при цьому його вплив на діяльність підприємства буде мінімальним;
- нераціональний (необґрунтований) – ризик, який приймається або передбачається підприємством за умов рівності результатів і витрат; при цьому, можливість настання несприятливої події настільки велика, що у випадку її настання суб’єкт господарювання може одержати нульовий ефект;
- авантюрний (азартний) – ризик, що містить значну можливість недосягнення поставленої мети; суб’єкт господарювання, який приймає авантюрний ризик, діє без урахування реальних сил, умов і можливостей у розрахунку на випадковий успіх.

Залежно від *часу прийняття рішень*:

- випереджаючий ризик – ризик, який виникає до його попередньої оцінки і розробки заходів з управління цим ризиком;
- своєчасний ризик – ризик, оцінка і розробка заходів, управління якими виникає разом із самим ризиком;
- запізнений ризик – ризик, що виникає після його попередньої оцінки і розробки заходів з управління цим ризиком.

Залежно від *керованості*:

- керований ризик – ризик, на виникнення, тривалість чи ступінь якого підприємство може певним чином вплинути;
- некерований ризик – ризик, який знаходиться поза компетенцією і можливостями впливу керівництва підприємства.

Залежно від *ситуації*:

- стохастичний ризик – ризик, для якого відомо дані про сутність потенційних проблем або сценаріїв розвитку певних процесів, а також імовірність кожного з варіантів ;
- невизначений ризик – ризик, для якого даних про ймовірність його реалізації немає;
- конкурентний ризик – ризик, який виникає внаслідок конфліктності, тобто свідомої протидії суб'єктів, які функціонують в умовах обмеженості різних ресурсів (економічна конкуренція), а також міжособистісного протистояння, зумовленого впливом психологічних факторів [438, с. 26].

Усвідомлення різноманітності проявів ризику приводить до розуміння того, що загалом існує велика кількість видів ризиків, які можна класифікувати залежно від особливостей сфери діяльності, в якій вони виявляються.

Так, у табл. 3.27 наведена характеристика можливих ризик-позицій підприємств готельного господарства та його дії під час виникнення відповідного ризику.

Для більш повного розуміння категорії «ризик» необхідно виділити основні характеристики, які їй притаманні.

Під характеристиками будемо розуміти характерні особливості, які визначають сутність категорії.

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

Існування ризику безпосередньо пов'язано з *невизначеністю*. Під невизначеністю слід розуміти не відсутність інформації взагалі, а її неповноту, недостатність при прийнятті рішення. Взагалі невизначеність – широке поняття, яке відображає об'єктивну неможливість отримання абсолютного знання про внутрішні та зовнішні умови функціонування соціально-економічних систем, неоднозначність їх параметрів [448].

Таблиця 3.27

Характеристика можливих ризик-позицій підприємств готельного господарства

Ризик-позиція	Характер співвідношення ризику та доходу	Характеристика ставлення до ризику
Збалансована	$\Delta X = \Delta U$	Підприємство проводить тільки ті операції, за якими підвищення ризикованості компенсується адекватною зміною дохідності діяльності
Агресивна	$\Delta X > \Delta U$	Підприємство схильне до проведення ризикованих операцій, навіть якщо зростання ризику повною мірою компенсується відповідним зростанням дохідності
Консервативна	$\Delta X < \Delta U$	Підприємство йде на підвищення ступеня ризику тільки в тому випадку, коли це компенсується відносно більшим зростанням дохідності

До основних причин виникнення невизначеності відносяться такі: неповнота та недостатність інформації про економічні процеси, об'єкти, явища, про зовнішнє середовище готельного підприємства взагалі.

Невизначеність ризикової ситуації відображається у відсутності певності та однозначності, а також в незнанні достовірності. Але з огляду на об'єктивність і суб'єктивність впливу ризику, невизначеність зумовлює можливість отримання і негативних, і позитивних результатів.

Як правило, крім невизначеності серед основних характеристик ризику виділяють ще альтернативність та суперечливість (конфліктність) [438, 439, 454].

Під *альтернативністю* розуміється, що в процесі здійснення будь-якої діяльності перед людиною постає необхідність робити вибір із декількох можливих варіантів, тобто передбачається альтернативність дій, що і обумовлює можливість ризику. Відсутність можливих варіацій поведінки і наявність лише одного можливого варіанту знімає питання про ризик. В загальних випадках вибір здійснюється на основі минулого досвіду та інтуїції, в більш складних – виникає необхідність використання спеціальних методик та методів. Діючи раціонально при виборі варіанта стратегії підприємство намагається досягти максимального ефекту при наявних ресурсах та існуючих обмеженнях.

Під *суперечливістю* розуміють зіставлення об'єктивно існуючих ризикових ситуацій та суб'єктивну їх оцінку людиною чи групою людей. З одного боку, з урахуванням ризику підприємство для досягнення мети використовує найефективніші способи, що призводить до наукового та технічного прогресу, але, з іншого боку, оцінка ризикової ситуації носить суб'єктивний характер і вибір певного варіанту дій здійснюється в умовах неповної та неточної інформації.

На нашу думку, суперечливість не можна вважати основною характеристикою ризику, оскільки вона є не самостійно існуючою, а похідною від таких характеристик, як невизначеність та альтернативність, прояв певних граней, що і обумовлюють конфліктну природу ризику.

Деякі автори, крім вищезазначених, виділяють такі характеристики ризику, як правомірність, результативність [425] та небезпека, схильність до ризику, вразливість, взаємодія з іншими ризиками [455].

Правомірність ризику полягає в дотриманні певного механізму, який регулює правовий аспект його вияву. Критерієм обґрунтованості при цьому слугує законодавство та морально-етичні норми. Результативність виявляється в

потенційній можливості відхилень від очікуваного результату подій (негативних, нульових, позитивних).

Доцільно об'єднати дві вищеописані характеристики в одну, яка буде враховувати не просто потенційну можливість відхилень, а їх допустимі межі для кожного окремого підприємства, у тому числі з правового та морально-етичного поглядів. Тож, пропонуємо включити до характеристик ризику таку, як прийнятність ризику. Під *прийнятністю* пропонуємо розуміти допустимі межі відхилення від запланованого підприємством результату, що виникає під впливом факторів ризику.

Небезпека є ключовою характеристикою ризику. Йдеться про потенційну загрозу виникнення збитку або відхилення від запланованого результату, що спровокована специфікою об'єкта ризику та особливостями ризикової ситуації. Під об'єктом ризику розуміється система, якою управляють в умовах невизначеності.

Характеристика «схильність до ризику» відображає «сферу поширення небезпеки», носієм якої є об'єкт ризику. Кількісно вона вимірюється як число об'єктів, яким може бути нанесений збиток при реалізації ризику.

Вразливість – це ступінь або інтенсивність виникнення збитку щодо об'єкта, що розглядається, тобто наскільки сильною є досліджувана небезпека і вплив різноманітних факторів на величину ризику.

Під *ступенем взаємодії ризиків* розуміється те, що наявність одного ризику обумовлює можливість виникнення інших ризиків. Ця характеристика передбачає необхідність розгляду не одного окремого ризику, а цілої групи ризиків, які можуть виникати одночасно чи обумовлювати один одного.

Таким чином, ми бачимо, що ризик характеризується різноманітними аспектами, основні з яких зібрані у табл. 3.28.

З методологічних позицій теорії ризику надзвичайно важливо сконструювати систему факторів ризику для підприємств готельного бізнесу, які являють собою сукупність

передумов, що збільшують ймовірність і реальність настання ризикових подій. Набагато важливіше знати про ті обставини, які стимулюють виникнення ризику, ніж мати власне опис несподіваної і несприятливої події, що вже сталася, тобто опис сутності ризику.

Таблиця 3.28

Основні характеристики, притаманні категорії «ризик»

Назва характеристики	Опис характеристики
Невизначеність	об'єктивна неможливість отримання абсолютного знання про внутрішні та зовнішні умови функціонування соціально-економічних систем, неоднозначність їх параметрів
Альтернативність	наявність декількох варіантів поведінки, при виборі яких результативність різна
Прийнятність	допустимі межі відхилення від запланованого підприємством результату, що виникає під впливом факторів ризику
Небезпека	потенційна загроза виникнення збитку або відхилення від запланованого результату, що спровокована специфікою об'єкта ризику та особливостями ризикової ситуації
Взаємодія з іншими ризиками	наявність одного ризику обумовлює можливість виникнення інших ризиків

Тому систематизація та дослідження факторів (причин) ризику більш продуктивні в контексті наукового аналізу. Наявність переліку характерних або можливих на сьогодні факторів ризику дозволить запобігти його в майбутньому, а також уникнути настання несприятливих наслідків або послабити їх негативний ефект.

Соціально-політичні фактори ризику. До них належить група чинників, пов'язана з нестабільністю загальної соціально-політичної ситуації в країні і на світовій арені. Будь-які непрогнозовані зміни політики в області в'їзного, виїзного та внутрішнього туризму, зриви термінів реалізації різних державних програм підтримки готельного господарства, помилки в роботі та низька компетентність регулюючих

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

органів, корупція чиновників і багато інших чинників негативно впливають на розвиток готельного бізнесу.

Ця група включає в себе систему пов'язаних між собою факторів, які можна розділити на 3 групи:

- соціальні хвилювання;
- збройні конфлікти;
- політична нестабільність і зовнішньополітичні (ідеологічні) обмеження.

Макроекономічні фактори ризику. Фактори цієї групи проявляються внаслідок нестійкої загальноекономічної ситуації в країні. До них можна віднести такі фактори: спад економічної та інвестиційної активності, криза платіжної і грошово-кредитної системи, знецінення заощаджень, різкий сплеск інфляції та інфляційних очікувань, падіння курсу акцій великих підприємств і курсу національної валюти, дефіцит бюджетів всіх рівнів, нерозвиненість інфраструктури, непослідовність в проведенні інституційних перетворень, нерівномірні коливання цін в окремих галузях і регіонах, втрата економічної безпеки країни. Ця група багато в чому перетинається з групою соціально-політичних чинників. В сучасних умовах, точкові ризики, характерні для будь-якої економіки навіть в умовах її зростання, трансформувалися в глобальні зміни світової економічної кон'юнктури, зумовленої впливом світової фінансової кризи. Ця криза ініціює нові ризики, які проникають в різні сектори економіки, у тому числі і в готельний бізнес.

Науково-технічні фактори ризику. Ця група факторів обумовлена інноваційною активністю конкуруючих суб'єктів економічної діяльності. Освоєння конкурентами нових технологій, що забезпечують поліпшення якості готельних послуг, зниження витрат і можливість перемикання на інші види діяльності, може при певних умовах представити загрозу економічній безпеці підприємств.

Природні фактори ризику. Природні ризики пов'язані з небезпекою шкоди або з самим збитком, що наноситься готельному бізнесу внаслідок впливу небезпечних природних

процесів і явищ. У цю групу слід включати й екологічні фактори ризику, що виникають внаслідок забруднення навколишнього середовища.

Головна причина таких ризиків, з позицій господарської діяльності, – це зростаюча вразливість економічних систем перед небезпечним впливом природних сил, викликана недостатньою внутрішньою і зовнішньою стійкістю цих систем. Ступінь диференціації природних ризиків залежить від соціальних груп населення і типів економічних систем. Очевидна пряма кореляція між рівнем добробуту (ступенем розвиненості країни) і ступенем захищеності від природних ризиків.

Конкретна стратегія залежить від економічної ситуації і від сфери діяльності підприємства готельного господарства, але в широкому сенсі підприємство здійснює або активне управління ризиками (стратегія прориву), або пасивне (стратегія виживання). Стратегія прориву передбачає радикальну зміну всіх критеріїв діяльності за короткий термін, заняття лідируючого положення в обраному ринковому сегменті. Вона сприяє впровадженню всіх інструментів і прийомів ризик-менеджменту та орієнтує на максимальне використання ситуації ризику з метою забезпечення економічного зростання.

Принципами активного управління ризиками є децентралізація аналітичної роботи, експансія нововведення, пошук нових ринків та диверсифікація операцій. Ці принципи реалізуються через створення напівавтономних або автономних підрозділів, в яких зосереджується вся робота з організації ризик-менеджменту. Причому ця робота спрямована головним чином не на компенсацію ризику, а на підготовку і впровадження в практику заходів щодо виробництва та просування на ринки нових продуктів (послуг).

Стратегія виживання – це стратегія еволюційного розвитку з мінімальними змінами організаційної структури управління, внутрішніх умов функціонування підприємства. Ця стратегія реалізує лише захисну функцію ризику і спрямована виключно на подолання негативного впливу

випадкових процесів і уникнення банкрутства. Така стратегія неприйнятна для організацій, які прагнуть зайняти лідируючі позиції на ринку. Однак, в умовах жорстокої конкуренції на ринку сфери готельних послуг пасивне управління ризиками здатне якщо не попередити, то значно послабити прояв кризових ситуацій.

Один з етапів організації управління економічними ризиками на мікрорівні полягає в розробці та реалізації інструментарію ризик-менеджменту. Його зміст залежить від специфіки діяльності готельного підприємства, але загалом адапційна система передбачає використання комплексу заходів, що охоплюють всю сферу впливу ризиків. До них відносяться різні методи і прийоми ризик-менеджменту і економічного моделювання, що розробляються індивідуально в конкретній господарській одиниці.

З метою мінімізації ризиків і забезпечення прибутку підприємства від реалізації проектів розвитку, німецькі практики управління рекомендували впровадження таких інструментів ризик-менеджменту [456]:

- повне управління якістю;
- планування розвитку;
- вартісний аналіз (інструмент зниження витрат);
- аналіз помилок і можливостей;
- аналіз проблем і причин;
- методи роботи «командами», «мозкової атаки» та ін.

Ці та багато інших методів ризик-менеджменту досить добре вивчені в діяльності різних економічних систем, проте слабо формалізовані в готельному бізнесі. Тому необхідно застосувати інструментарій управління ризиками до готельних підприємств і дати практичні рекомендації з використання цього інструментарію. У дод. II представлена систематизація методів управління ризиками підприємств готельного бізнесу, яка пов'язана з внутрішніми факторами ризику і структурована автором відповідно до сфери готельних послуг.

Найбільш поширеним методом є страхування ризику, сенс якого полягає в перенесенні відповідальності з відшкодування можливих втрат підприємства на страхову компанію.

На рис. 3.18 наведено форми внутрішнього страхування господарського ризику підприємств готельного господарства.

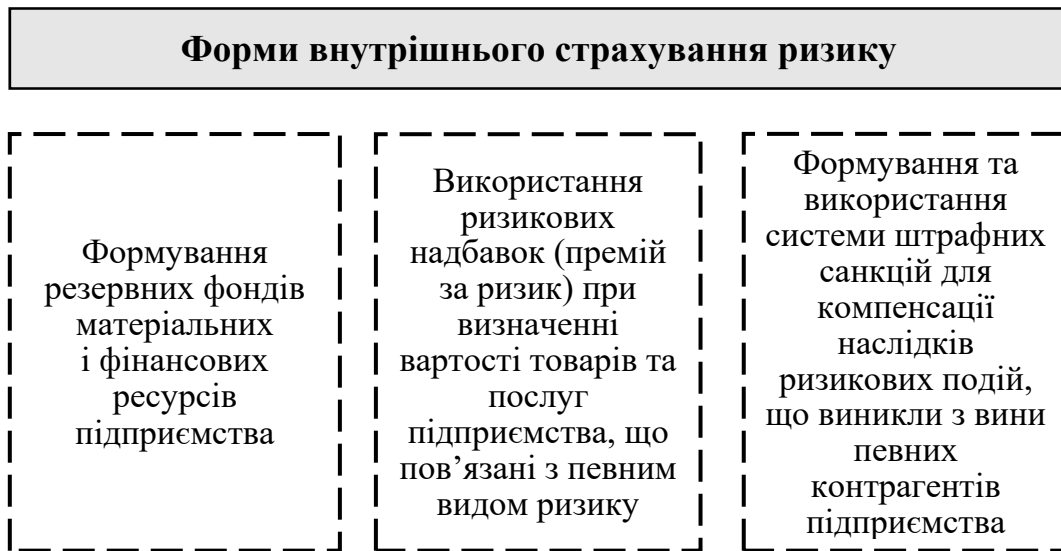


Рис. 3.18. Форми внутрішнього страхування господарського ризику

З позиції ризик-менеджменту, в страхуванні важливий механізм «перерозподілу ризику». Його суть полягає в тому, що за допомогою страхування реальної стабілізації доходу споживачів не відбувається – є лише перерозподіл збитку небагатьох «невдах» (які зазнали збитків підприємств або отримали моральну і матеріальну шкоду туристів) серед всіх клієнтів страховика в сукупності. Як наслідок, такий механізм обов'язково призводить до стійкого існування всієї маси страхувальників.

У методології ризик-менеджменту, оцінці ризику відводиться помітна роль. Згідно з міжнародним стандартом управління (ISO / IEC Guide 73), прийнятому на базі Інституту Ризик-Менеджменту та Асоціації Ризик-Менеджменту та Страхування, оцінка ризиків є частиною процесу управління ризиками та складається з декількох блоків (рис. 3.19).

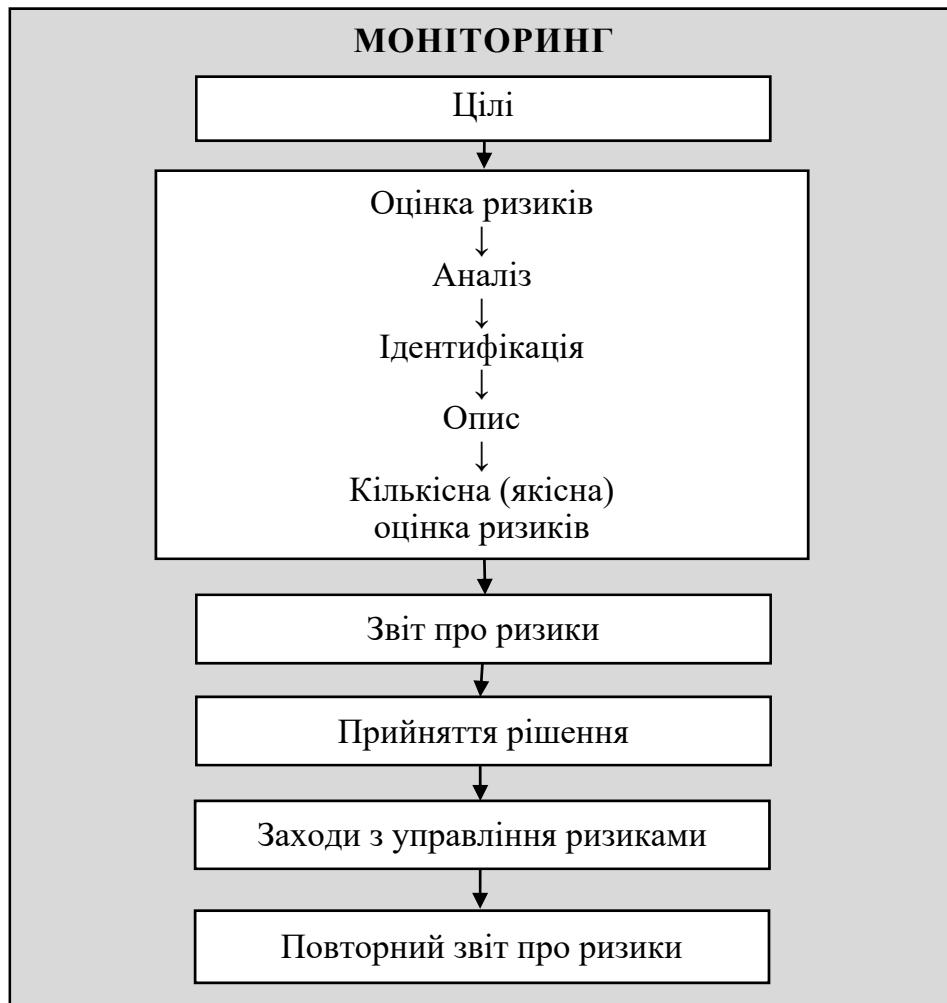


Рис. 3.19. Процес ризик-менеджменту за стандартом ISO/IEC Guide 73.

Джерело: побудовано автором на основі [457, с. 79].

При розробці методики оцінювання ризиків підприємств готельного бізнесу враховуються основні етапи процесу оцінювання. До них відносять: визначення завдання дослідження, виявлення переліку показників, що враховуються при оцінці ризиків, розробка для цих показників оціночних шкал, отримання приватних і загальних оцінок ризику та інтерпретація результатів у вигляді аналізу отриманих оцінок.

Процес оцінювання ризиків проходить в два етапи: розробка методики оцінювання ризиків діяльності підпри-

емства і перевірка її на практиці, внаслідок якої може виникнути необхідність внесення коректив. При цьому для кожного етапу характерний різний зміст загальних елементів процесу оцінювання (табл. 3.29).

Таблиця 3.29

Зміст елементів двох етапів оцінювання ризиків підприємств готельного бізнесу

Елементи	Перший етап	Другий етап
Завдання	Розробка методики оцінювання ризиків готельного підприємства	Оцінювання ризиків підприємства готельного бізнесу
Об'єкт	Знання про теорії та методології оцінки ризиків	Конкретні види ризику
Засоби і процедури	Способи і прийоми розробки методики оцінки ризиків	Переклад показників ризику в оціночній категорії з використанням макетів таблиць, діаграм, матриць
Продукт	Методика оцінки ризиків та методичні вказівки щодо її застосування	Оціночні таблиці, діаграми, матриці з коментарями до них

Для оцінки рівня господарського ризику і можливих фінансових втрат застосовують ряд методів: статистичні, експертні або аналітичні методи табл. 3.30.

Статистичний метод – кількісне визначення ймовірності настання ризикових подій на основі ретроспективного аналізу їх виникнення.

Експертний метод – якісне визначення рівня ймовірності настання ризикових подій на основі вивчення та експертної оцінки факторів, що зумовлюють рівень ризику.

Аналітичний метод – якісне визначення рівня ризику на основі фінансових наслідків ризикових подій (на перспективний період). Від точної ідентифікації загроз, від правильного

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

вибору системи показників для діагностики залежить ступінь достовірності оцінки економічної безпеки підприємства та комплекс необхідних заходів щодо попередження можливих загроз [458].

Таблиця 3.30

Сутність та умови застосування методів оцінки рівня ризику

Метод	Сутність оцінки рівня ризику	Умови застосування
1. Статистичний	Кількісне визначення ймовірності настання ризикових подій на основі ретроспективного аналізу їх виникнення	Прояв ризику в діяльності конкретного підприємства, наявність інформації про фінансові втрати підприємства від настання ризикових подій
2. Експертний	Якісне визначення рівня ймовірності настання ризикових подій на основі вивчення та експертної оцінки факторів, що зумовлюють рівень ризику	Наявність досвідчених експертів з ризик-менеджменту, збір та обробка ними інформації про діяльність підприємства та фактори, що зумовлюють певний вид ризику
3. Аналітичний: - Оцінки чутливості - Монте-Карло (комп'ютерного моделювання)	Якісне визначення рівня ризику на основі фінансових наслідків ризикових подій (на перспективний період)	Можливість розробки економіко-математичної моделі залежності фінансових результатів діяльності підприємства (або його окремих операцій) від окремих факторів – ризикових подій

У ризикології аналіз фінансових ризиків та оцінювання їх рівня пропонують розглядати два основні підходи до прогнозування кризи – кількісний та якісний (рис. 3.20).

Перший базується на аналізі фінансових даних та проводиться двома методами: методом коефіцієнтів та методом бальної (рейтингової) оцінки [459, 460].

Якісний аналіз – це ідентифікація всіх можливих видів фінансових ризиків на основі визначення факторів, що впливають на їх рівень при здійсненні певного виду діяльності.

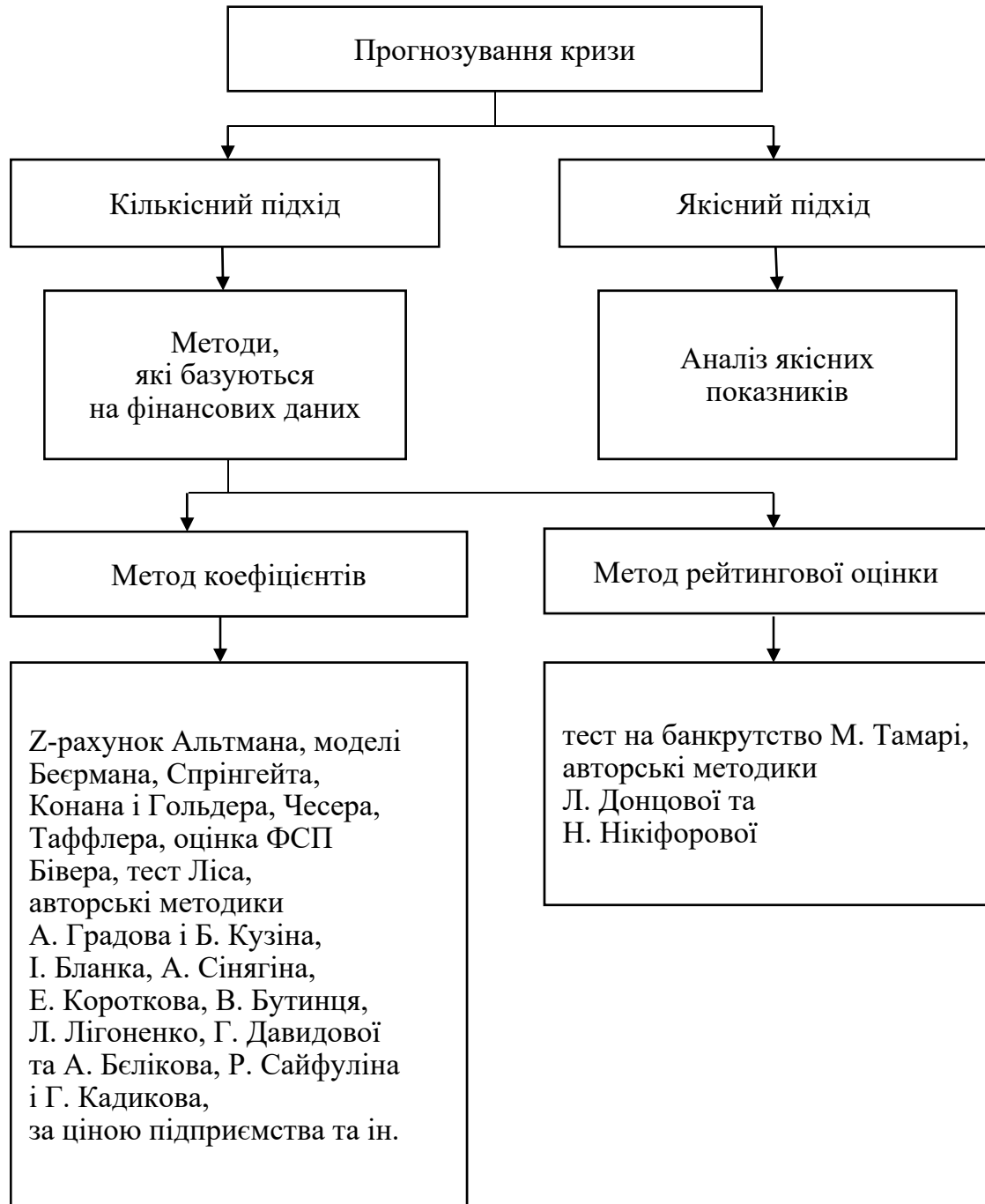


Рис. 3.20. Класифікація методів діагностики кризи

Розділ 3. Діагностика процесу управління розвитком готельного бізнесу

Для прогнозування кризи та оцінки можливого банкрутства готельного підприємства, визначення рівня ризику, в умовах якого реалізується стратегія, використаємо формулу *Z-фактора Альтмана* [2, с. 255].

Цей метод запропонований у 1968 році відомим західним економістом Едвардом Альтманом. Індекс кредитоспроможності побудований за допомогою апарата мультиплікативного дискримінантного аналізу (Multiple-discriminant analysis – MDA) і дозволяє в першому наближенні розділити господарюючі суб'єкти на потенційних банкрутів і не банкрутів. Індекс Альтмана являє собою функцію від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства й результати його роботи за минулий період.

Формула Z-фактора Альтмана дає змогу визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику:

$$Z\text{-фактор} = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (3.1)$$

де X_1 – вартість оборотних засобів / активи (оборотні+основні-амортизація);

X_2 – сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) / активи;

X_3 – звичайний прибуток до оподаткування + проценти за кредит / активи;

X_4 – ринкова вартість статутного капіталу (кількість акцій помножено на поточне котирування) / вартість усіх пасивів;

X_5 – чиста виручка від реалізації продукції / активи(валюта балансу) (табл. 3.31).

Якщо Z-фактор ≥ 3 – ризик провалу мінімальний, якщо Z-фактор $\leq 1,8$ – ризик високий.

Шкала імовірність банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана [174, с. 203]

Розмір Z-фактора	Міра ризику
до 1,8	Висока
1,8–2,67	Можлива
2,68–2,99	Низька
3.00 і вище	Дуже низька

Результати численних розрахунків за моделлю Альтмана показали, що узагальнюючий показник Z може приймати значення в межах $[-14, +22]$, при цьому підприємства, для яких $Z > 2,99$ попадають до числа фінансово стійких; підприємства, для яких $Z < 1,8$ є безумовно неспроможними, а інтервал $[1,81–2,99]$ становить зону невизначеності.

Отже, оцінка стратегії розвитку підприємства за поданим вище методом полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності та нормативного ряду показників. Якщо динаміка показників діяльності організації свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку підприємства можна вважати задовільною. В протилежному випадку доцільність розроблення та реалізації стратегії буде визначатися вже неекономічними критеріями. Хоч іноді діяльність підприємства в такому режимі можна вважати виправданою.

Оцінка майбутньої стратегії передбачає прогноз можливих тенденцій кожного з перелічених показників і порівняння їх з нормативним рядом показників, що дає можливість оцінити вибір стратегії розвитку організації.

Головним критерієм цього вибору є досягнення цілей підприємства.

Оцінка стратегії підприємств готельного господарства за методом Z-фактора Альтмана

№ пор.	Готель	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Z-фактор	Ризик
1	ГП1	0,28	-3,62	-1,12	0,61	0,36	-7,69	високий
2	ГП2	0,50	-1,67	-0,66	0,41	0,17	-3,5	високий
3	ГП3	0,14	-0,88	-0,23	0,41	0,99	-0,6	високий
4	ГП4	0,48	0,48	0,00	0,05	0,24	1,5	зона невизначеності
5	ГП5	0,27	-0,29	-0,06	0,73	0,45	0,6	високий
6	ГП6	0,29	0,18	0,12	0,60	0,23	1,6	зона невизначеності
7	ГП7	0,11	0,01	0,00	0,33	0,32	0,7	високий
8	ГП8	0,24	1,94	-2,69	0,01	4,26	-1,6	високий
9	ГП9	0,08	-0,35	0,00	0,19	0,02	-0,3	високий
10	ГП10	0,56	0,43	0,02	0,05	0,49	1,9	МОЖЛИВИЙ
11	ГП11	0,03	0,20	-0,07	0,09	0,15	0,3	високий
12	ГП12	0,44	-0,20	-0,10	0,01	0,02	-0,1	високий
13	ГП13	0,09	-0,75	0,01	0,05	0,27	-0,6	високий
14	ГП14	0,07	0,30	0,05	0,06	0,62	1,3	високий
15	ГП15	0,20	0,23	-0,08	0,43	1,23	1,81	МОЖЛИВИЙ
16	ГП16	0,16	0,26	0,02	0,60	1,15	2,1	МОЖЛИВИЙ
17	ГП17	0,63	0,04	-0,02	0,69	0,33	1,5	зона невизначеності
18	ГП18	0,11	-11,86	-0,57	8,07	2,43	-11,1	високий
19	ГП19	0,95	-0,11	0,00	0,04	0,02	1,0	високий
20	ГП20	0,01	-1,64	-0,28	0,23	0,21	-2,9	високий
21	ГП21	0,01	0,05	0,01	0,28	0,07	0,3	високий

Готельний бізнес: стратегії розвитку



Рис. 3.21. Шляхи та заходи мінімізації господарського ризику підприємства готельного бізнесу

Оцінюючи стратегії готельних підприємств за п'ятифакторною моделлю Альтмана було визначено, що з урахуванням існуючих умов ризику у більшості досліджуваних підприємств реалізуються стратегії не достатньо ефективно (табл. 3.32). Економічний потенціал відповідних підприємств є достатньо низький. Ризик банкрутства – високий.

У ГП10, ГП15 та ГП16 динаміка показників діяльності свідчить про наближення до нормативного, тобто їх стратегію розвитку можна вважати задовільною. Z-фактор у ГП10 = 1,9, у ГП15 = 1,81 та ГП16 = 2,1 – знаходяться в зоні невизначеності.

Отже, ризик провалу стратегії існує, але він не високий і за грамотної реалізації стратегії і постійному контролі показників ризик даних готельних підприємств можна знизити, або й взагалі уникнути.

Для запобігання банкрутства підприємствам готельного бізнесу з високим ризиком пропонуємо шляхи та заходи мінімізації господарського ризику (рис. 3.21), впровадження фінансових інструментів, які дозволяють відшкодувати збитки в разі виникнення ризикових подій.

Розділ 4

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Методика формування стратегії підприємства

Формування стратегії – це організаційно-технологічний процес, який розширює контури стратегії економічної діяльності підприємства.

Механізм цього процесу полягає в співвіднесенні цілей, завдань, засобів і ресурсів, необхідних для їх досягнення та вирішення зі структурою плану господарсько-економічної діяльності готельного підприємства, його реагування на трансформації в регіональному споживчому ринку з метою зміни асортименту, структури, ціни, кількості та якості вироблених продуктів і послуг, що надаються.

Формування стратегії знаходиться на зрізі балансування інтересів в межах поєднання інтересів підприємства і працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом. На основі теоретичних та методологічних підходів дослідження стратегічного менеджменту розроблено концептуальну схему етапів формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу (рис. 4.1). Цей підхід базується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, і їх відповідності глобальній цілі розвитку підприємства, що дозволить значно підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень, а також досягти економічної стабільності.

Наявність різноманітних підходів до формування стратегії розвитку підприємств сприяло виникненню цілого комплексу методів і моделей для вибору конкретної стратегії розвитку (табл. 4.1), що, в свою чергу, породило проблему оптимального пошуку напрямків щодо їх удосконалення внаслідок існування недоліків та обмеженості застосування зазначених підходів. Детальний аналіз кожного підходу демонструє наявність в їх структурі обмежуючих умов, які застосовуються для формування типових стратегій розвитку, що діють в різних моделях [461, 462].

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

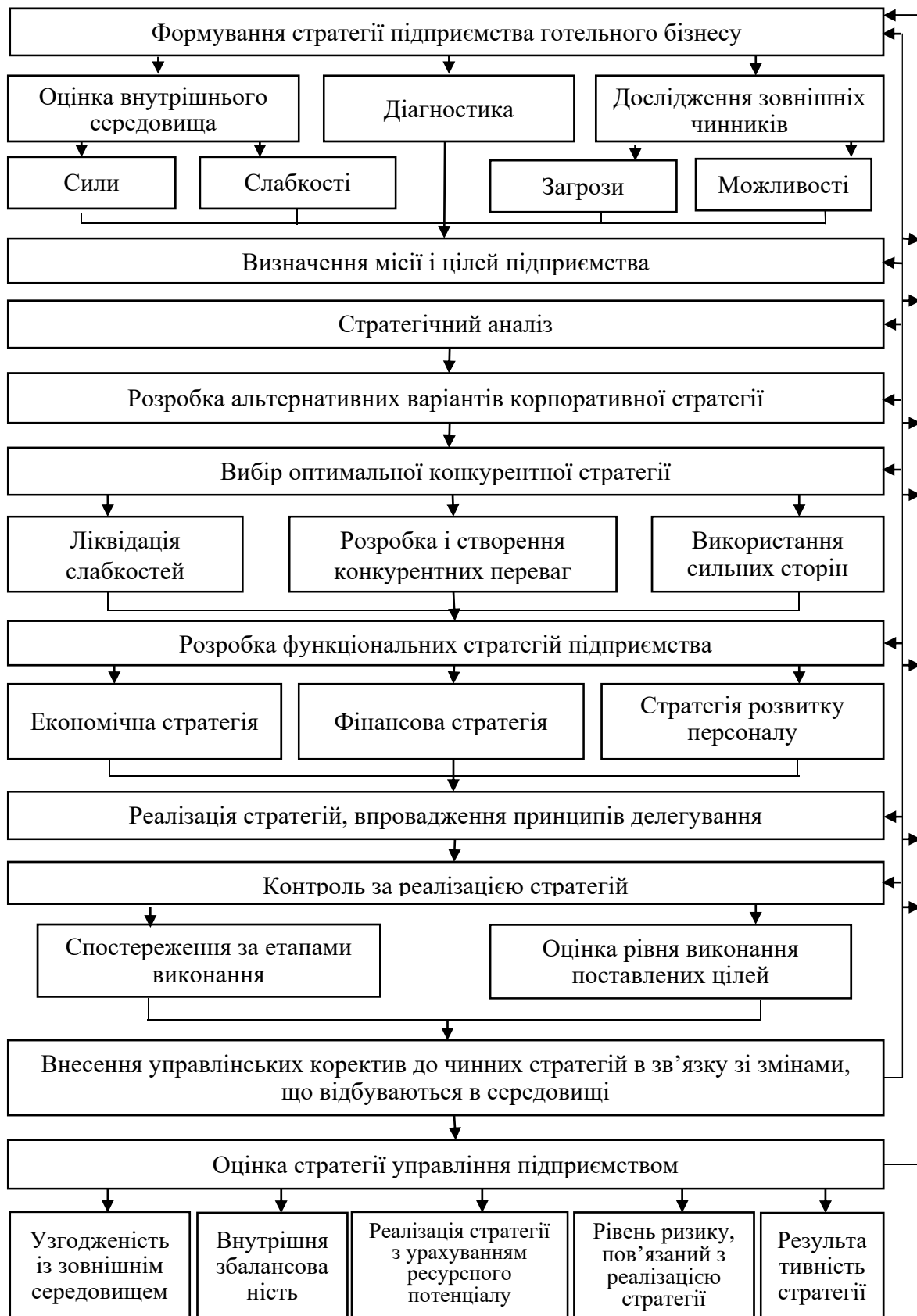


Рис.4.1. Етапи формування стратегії підприємства

Таблиця 4.1

Систематизація та характеристика методичних підходів і моделей формування стратегій розвитку

Підходи до формування стратегії	Моделі вибору стратегії	Ключові принципи методичних підходів
Орієнтований на зовнішнє середовище	<p>Модель BCG. Модель конкурентної стратегії Портера. Модель п'яти конкурентних сил Портера. Матриця «Товар-ринок» Ансоффа. Модель невизначеності McKinsey</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) вибір стратегії розвитку детермінується характеристиками ринку і певною позицією, яку займає велике підприємство на ньому; 2) зростання норми та обсягу прибутку виступає цільовою функцією бізнесу; 3) рівень невизначеності детермінує вибір потенційних альтернатив стратегії розвитку; 4) вибір стратегії розвитку тісно пов'язаний з рішенням дилеми «адаптація / зміна» зовнішнього середовища
Збалансований	<p>GE / McKinsey. Матриця Shell / DPM. Система збалансованих показників. Модель життєвого циклу ADL. Модель Hofer / Schendel. Метод аналізу ієрархії (MAI)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) для вектора напрямів розвитку діяльності великого підприємства характерна залежність від зовнішніх і внутрішніх факторів; 2) стратегічні цілі вищого рівня деталізуються на цілі нижчого рівня за допомогою системи причинно-наслідкових зв'язків
Ресурсний	<p>Облік витрат за видами діяльності. Модель конфігурації Мінцберга. Модель 7S McKinsey. Модель розвитку Грейнера. Модель фінансової рівноваги Франсона – Романе</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) цілі стратегії розвитку повинні бути орієнтовані на зниження можливих витрат і підвищення якості; 2) стратегічному управлінню притаманний циклічний характер; 3) діяльність готельного підприємства в процесі свого розвитку носить детермінований характер; 4) діяльність готелю в процесі свого розвитку проходить послідовні стадії, що впливають на вибір стратегії розвитку; 5) розвитку діяльності підприємства характерні особливості, що визначаються конкретним типом організаційного устрою

Джерело: складено автором.

У процесі розробки методичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу доцільно проводити детальний аналіз існуючих методів стратегічного управління, які використовує менеджмент підприємства. При цьому вибір конкретної стратегії розвитку для підприємства слід направляти на певний варіант її розробки, який чітко детермінує зміст стратегії розвитку, здатної реалізувати конкретно визначені керівництвом завдання.

Ефективна і чітко визначена стратегія робить підприємство сильним і стійким у фінансово-конкурентному відношенні на ринку послуг гостинності.

Як показує досвід зарубіжних фахівців в області стратегічного планування і управління, при формуванні конкурентної стратегії основний акцент робиться на збір інформації про підприємства-конкурентів, потенційних споживачах готельних послуг, державне регулювання на ринку послуг гостинності тощо [463, с. 96].

З численних розробок формування стратегій забезпечення конкурентоспроможності, можна *виділити три етапи розробки стратегії*, що залишаються постійними: збір інформації про ринок, технологія виробництва продукції / послуг, визначення організаційних особливостей та фінансів. Для підприємств готельного бізнесу, *перший етап – збір інформації про ринок* – складається з таких елементів:

1. Ціни, знижки, умови договорів, специфікація готельних продуктів і послуг.
2. Обсяг, генезис, тенденція і прогноз для конкретного готельного підприємства.
3. Частка готельного підприємства на ринку і тенденції її зміни.
4. Ринкова політика і плани.
5. Відносини зі споживачами і репутація.
6. Чисельність і розміщення трудових ресурсів.
7. Канали, політика і методи збуту.
8. Реклама.

Другий етап – розробка виробництва продукції / послуг – повністю присвячений виробничим процесам; і для готельних підприємств складається з таких елементів:

1. Оцінка якості та ефективність.
2. Асортимент послуг, що надаються.
3. Технологія та устаткування для виробництва послуг.
4. Рівень витрат.
5. Виробничі потужності.
6. Розміщення і розмір виробничих підрозділів.
7. Формування комплексного готельного продукту.
8. Отримання зворотного зв'язку від споживачів готельних послуг.
9. Можливість проведення функціонально-вартісного аналізу.

На третьому етапі розробляються організаційні особливості та фінанси. У сфері готельного бізнесу це, зокрема, зачіпає такі аспекти:

1. Визначення осіб, які приймають ключові рішення.
2. Фінансові умови та перспективи.
3. Програми розширення та придбань.

Етапи та їх структурні елементи, представлені в сформованому списку, дозволяють охопити практично всі аспекти діяльності готельного підприємства з формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

Формуючи стратегію та керуючись даними, отриманими за трьома напрямками досліджень, а саме інформація про ринок, інформація про продукцію та інформація про організаційні особливості й фінанси, готельне підприємство може вибрати напрямок для розвитку конкурентних якостей пропонувананих послуг.

В рамках стратегії конкуренції розробляється стратегія конкретного виду цієї конкуренції та забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства. Структурний аналіз галузі, що є вихідним аналітичним інструментом при розробці конкурентної стратегії підприємства, заснований на моделі п'яти конкурентних сил, розробленої М. Портером (рис. 4.2).

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

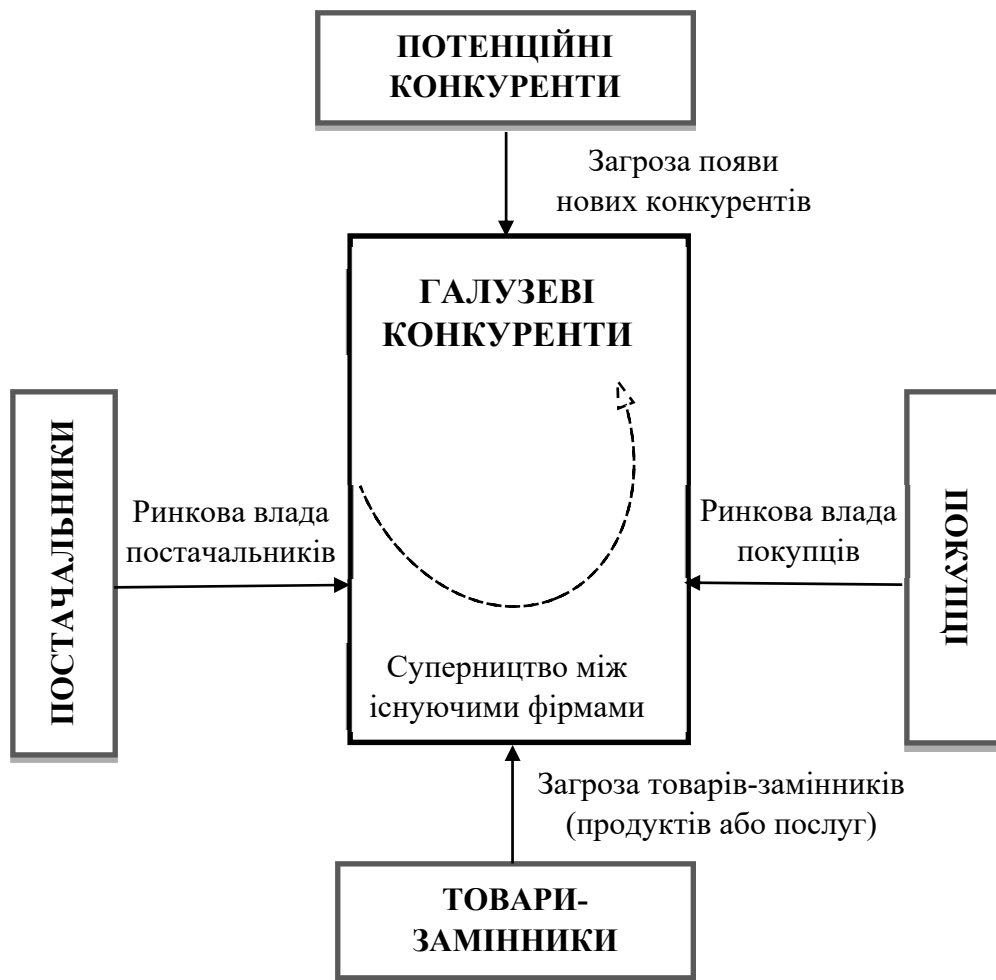


Рис. 4.2. Модель п'яти конкурентних сил М. Е. Портера

Джерело: побудовано на основі [136].

Інтенсивність конкуренції в галузі, на думку М. Портера, залежить від п'яти основних сил, сукупний вплив яких визначає кінцевий потенціал прибутковості в галузі, вимірюваний як довгостроковий показник одержуваного прибутку на інвестований капітал [13].

Згідно з Портером, стратегічна група – це група компаній галузі, які наслідують однакові або схожі варіанти стратегій. Важливо чітко визначити необхідні параметри характеристики стратегічних груп, які відображали б специфічні особливості підприємств готельного бізнесу загалом і відмінності однієї стратегічної групи від іншої. Такими

характеристиками можуть бути фактори конкурентоспроможності, відповідно до яких необхідно аналізувати готельний бізнес і формулювати стратегічні групи готельних підприємств.

Стратегічні групи конкурентів можна визначати не тільки для готельних підприємств, а й для продуктів і послуг, які виробляються і надаються цими підприємствами. Сукупність стратегічних напрямків дозволяє визначити спільну позицію готельного підприємства та його конкурентів у готельному бізнесі. Аналітичним інструментом, що дозволяє провести структурний аналіз галузі на більш глибокому рівні, є карта стратегічних груп, запропонована М. Портером (рис. 4.3).

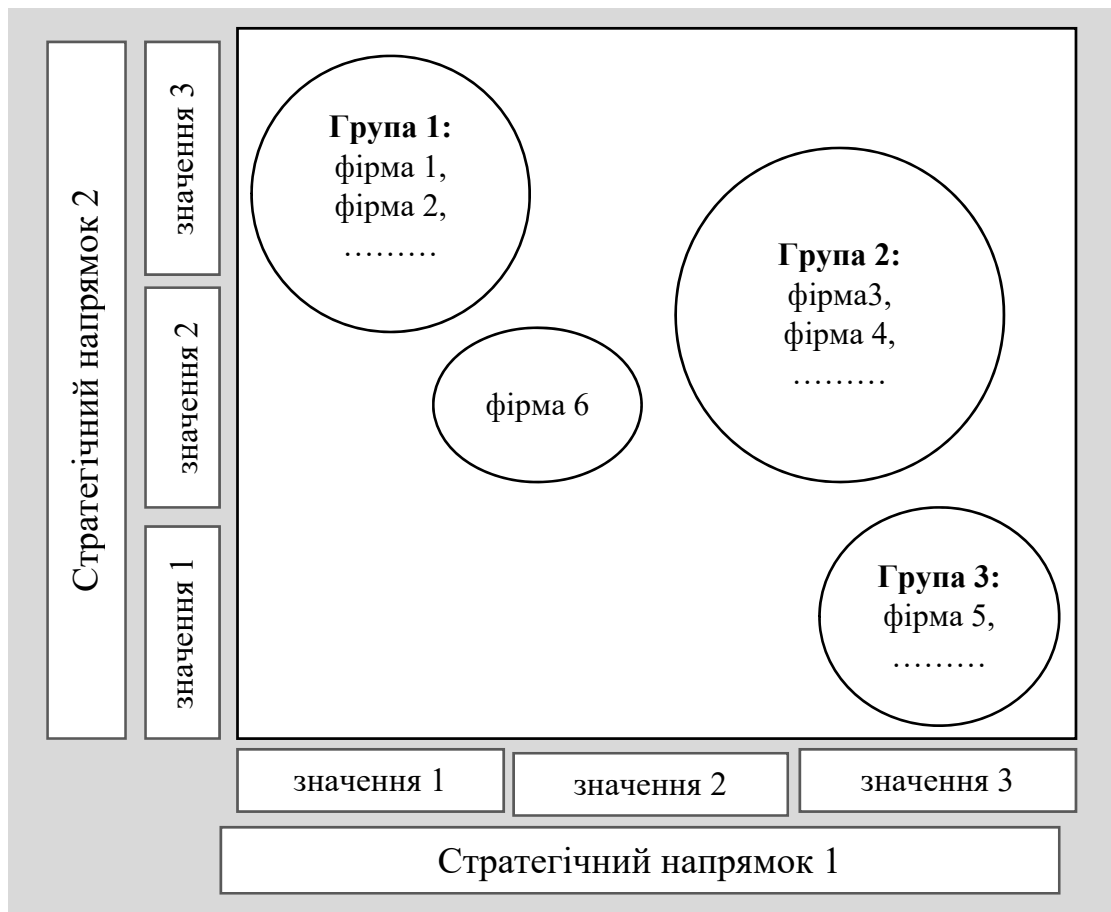


Рис. 4.3. Умовний приклад карти стратегічних груп

Джерело: побудовано на основі [136].

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

Модель п'яти сил і карта стратегічних груп Портера є основними аналітичними інструментами, які необхідно застосовувати при розробці стратегій забезпечення конкурентоспроможності для підприємств готельного бізнесу.

Створення ефективної концептуальної моделі формування і реалізації конкурентної стратегії підприємства можливе лише за умови адаптації до практичної діяльності як самих суб'єктів мікроекономічного рівня, так і сучасної теорії стратегічного планування та управління [1, с. 165].

Для виконання завдань з формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств необхідно застосовувати сучасні наукові підходи до управління конкурентоспроможністю (рис. 4.4).

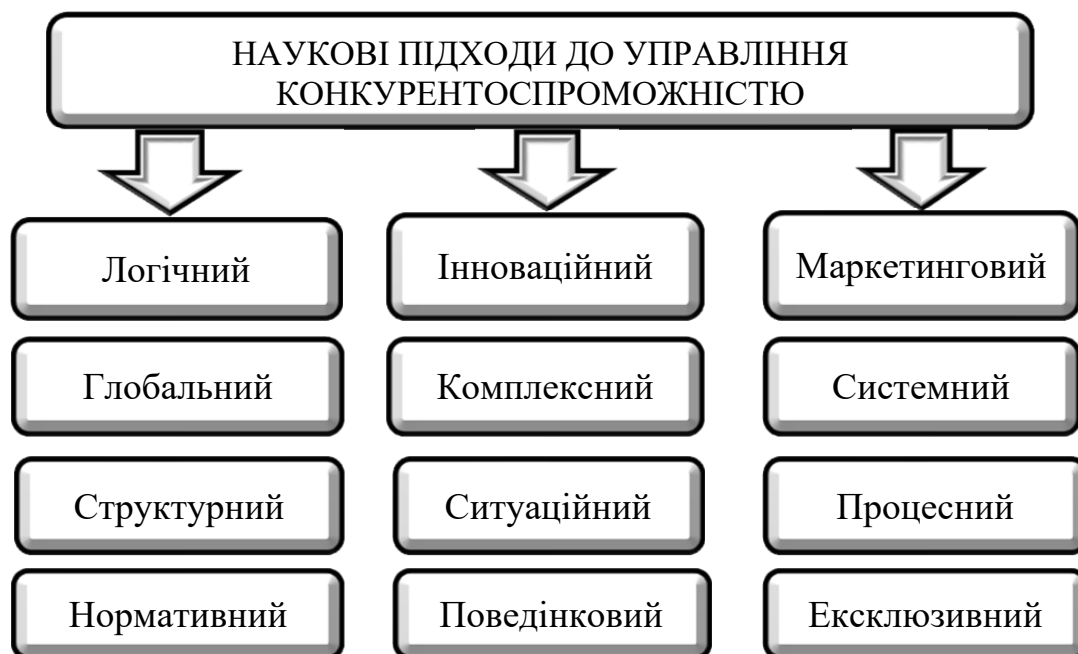


Рис. 4.4. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю

Джерело: розроблено автором за даними [464, с 97].

На нашу думку, в умовах турбулентних змін навколишнього бізнес-середовища готельним підприємствам доцільно використовувати системний, маркетинговий, інноваційний та комплексний підходи.

Погляди *системного підходу* припускають, що при сукупній оцінці конкурентних переваг готельного підприємства слід окремо оцінювати фактори зовнішнього оточення (відзначається висока швидкість змін) і внутрішнього середовища (швидкість змін нижча, потрібна адаптація до трансформацій зовнішнього оточення).

Маркетинговий підхід, при вирішенні поставлених завдань, передбачає орієнтацію готельного підприємства на споживача. Наприклад, вибір стратегії забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства повинен відбуватися на основі аналізу існуючих і прогнозуванні майбутніх потреб у готельних послугах, стратегічної сегментації ринку послуг гостинності, прогнозування життєвих циклів перспективних готельних послуг, аналізу конкурентоспроможності послуг самого готельного підприємства та його конкурентів, прогнозування механізму дії законів конкуренції на конкретному етапі розвитку готельного ринку.

Інноваційний підхід для підприємств готельного бізнесу проявляється насамперед в удосконаленні інформаційного забезпечення діяльності засобів розміщення. Для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності є гостра необхідність у використанні новітніх інформаційних технологій при виведенні на ринок нових видів готельних послуг, а також застосування нових, нестандартних каналів комунікацій для просування готелю. Відповідно до безперервно мінливих умов діяльності, кожне готельне підприємство як повноправний учасник ринку змушене змінюватися та бути ініціатором внутрішньокорпоративних інноваційних процесів.

З позицій *комплексного підходу*, при оцінці конкурентних переваг готельного підприємства слід враховувати наукові (ступінь деталізації аналізу економічних законів і закономірностей, сфера застосування наукових підходів), ринкові (можливості ринку, рівень конкуренції, експліцитність та ін.), економічні (прибутковість, стійкість, фінансовий інструментарій, доступність ресурсів і т. д.), організаційні (організація виробництва і менеджменту, кадрова структура, логістика, координація ринкової інфраструктури та ін.),

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

техніко-технологічні, нормативно-правові, психологічні та інші чинники забезпечення конкурентоспроможності, а також їх взаємовплив і взаємодія.

Під час розробки методичних підходів до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності для готельних підприємств, слід врахувати, що їх реалізація вимагає відповідної організації компанії, належних методів ведення бізнесу, концепції управління, можливостей координації, регуляції внутрішнього середовища підприємства, системи ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, обліку компетентнісного та ціннісного аспектів, перетворення корпоративної культури [465].

Велика кількість показників, що використовуються у дослідженні для оцінки фінансового стану підприємства готельного бізнесу, спонукає нас до застосування складних багатоетапних методів з метою адекватного ранжування підприємств за агрегованими значеннями сукупності показників. Таке ранжування дозволяє розмістити підприємства готельного господарства за спаданням рівня їх фінансової стійкості, виділити лідерів та аутсайдерів або згрупувати готельні підприємства із близькими за числовим значенням рівнями.

Для дослідження цієї задачі доречно використати *метод аналізу ієрархій (MAI)*. Метод MAI є систематичною процедурою для ієрархічного представлення компонент-проблеми. *Ієрархія* – це вид розташування частин та елементів цілого в порядку від вищого до нижчого. В перекладі з древньогрецької «*Ієрархія*» – «*священна влада*» [466].

Метод полягає в декомпозиції проблеми (щоб зменшити число можливих помилок в процесі отримання інформації від експерта) на більш прості складові та подальшій обробці результатів за парними порівняннями. Як наслідок, може бути отримана відносна ступінь (інтенсивність) впливу компонент $(i-1)$ -го рівня на вищий i -й рівень ієрархії.

Отже, теорія систем дала концептуальну основу для побудови нової методології, яка дозволяє описати систему та її проблеми в термінах взаємозв'язаної ієрархічної структури.

В теорії систем – це певний вид системи, що складається з елементів, які згруповані в незалежні підмножини (групи). Причому об'єкти (елементи) i -ої групи знаходяться під впливом об'єктів $(i-1)$ -ої групи і водночас впливають на елементи $(i+1)$ -ої групи. Групи називають рівнями (кластерами).

Графічно ієрархію зображають у вигляді дерева, де верхній рівень – найвпливовіший. В багатьох випадках вважається, що елементи одного рівня незалежні один від одного.

На рис. 4.5 представлено два види ієрархії: домінантна ієрархія (повна й неповна) і холлархія.

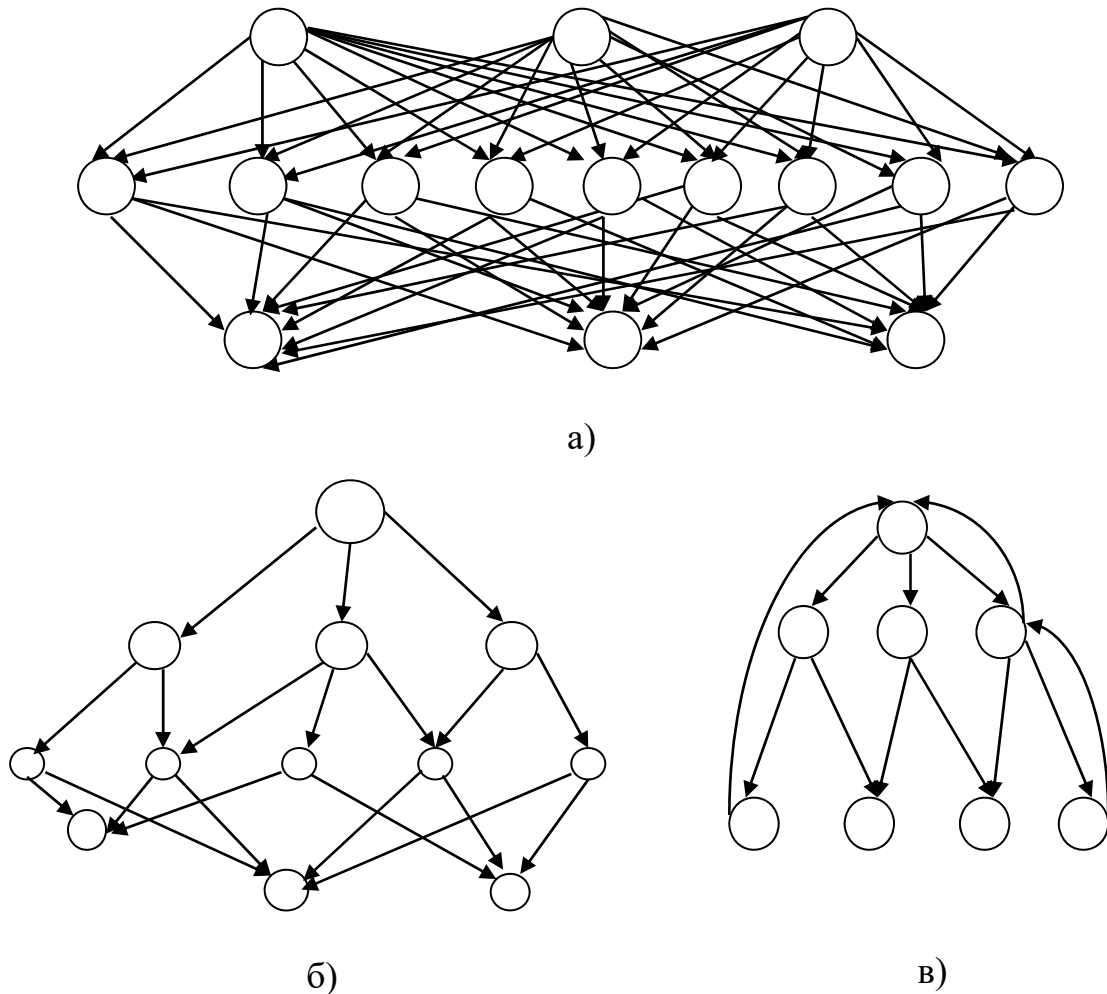


Рис. 4.5. Види ієрархії: а) домінантна повна; б) домінантна неповна; в) холлархія.

Повною доміантною ієрархією називається така ієрархія, де кожний елемент нижнього рівня зв'язаний з кожним елементом наступного (верхнього) рівня. *Неповною доміантною ієрархією* називається така ієрархія, де *не кожен* елемент нижнього рівня знаходиться під впливом всіх елементів наступного (верхнього) рівня. *Холлархія* – це така доміантна ієрархія, в якій наявні зворотні зв'язки.

Теорія систем являє концептуальну основу для побудови нової методології, що дозволяє описувати систему (проблему) в термінах *ієрархічної структури*. Ця методологія пропонує засоби для *упорядкування пріоритетів* в системі, для *вимірювання інтенсивності взаємодії компонент*, які є в ієрархії. Методологія враховує роль людини в ієрархії, дає основу для знаходження компромісу (примирення) багаточисельних людських інтересів та прагнень, які вступають між собою у протиріччя [467].

Розв'язування проблеми в системному аналізі розглядається як процес *поетапного встановлення пріоритетів*.

I-й етап: виявлення найважливіших елементів проблеми;

II-й етап: виявлення найкращих способів перевірки спостережень, порівняння та оцінки елементів;

III-й етап: створення способу прийняття рішення та оцінки його якості.

Процес аналізу може застосовуватися для послідовності ієрархій: результати одного рівня є даними для іншого.

МАІ складається з таких основних етапів:

- декомпозиція проблеми;
- побудова ієрархічної структури моделі проблеми;
- експертне оцінювання переваг;
- побудова локальних пріоритетів;
- оцінка узгодженості висновків;
- синтез локальних пріоритетів;
- висновки та пропозиції для прийняття рішення.

Після побудови ієрархічної моделі постає питання встановлення пріоритетів. Складність в тому, що різні

фактори можуть вимірюватися за різними шкалами (як слабкими, так і сильними), а якщо і за однаковими шкалами (наприклад, шкала відношень) – то в різних одиницях (метри, години, гривні). Для зведення всіх шкал в єдину використовується шкала відносної важливості (значущості, переваги), яка запропонована відомим американським системним аналітиком *Т. Сааті*, і яка виявилась ефективною в застосуваннях порівняно з іншими подібними шкалами. Шкала Сааті представлена в табл. 4.2, де наведено ступінь переваги одного об'єкта порівняно з іншими та числова міра цієї переваги [466].

Таблиця 4.2

Шкала відносної важливості (значимості, переваги)

Ступінь переваги одного об'єкта порівняно з іншим	Міра важливості (значимості) переваги
Рівна важливість (значимість). Немає переваги	1
Слабке перевищення за важливістю (значимістю). Слабка перевага	3
Суттєве або сильне перевищення за важливістю (значимістю). Сильна перевага	5
Дуже сильне або значне перевищення за важливістю (значимістю). Дуже сильна перевага	7
Абсолютне перевищення. Абсолютна перевага	9
Проміжна оцінка міри перевищення між сусідніми значеннями	2, 4, 6, 8
Значення симетричних елементів	$1/k, k=0, 1, \dots, 9$

Джерело: складено за матеріалами [466].

Для побудови шкали переваг використовується експертний висновок (за шкалою Сааті для слабких шкал, або

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

за відомою сильною шкалою, якщо ознака це дозволяє). В МАІ використовується *метод попарних порівнянь*.

При порівнянні n об'єктів (A_1, A_2, \dots, A_n) результати їх попарних порівнянь заносяться в квадратну матрицю переваг, що має порядок n : $A = (a_{ij})_{i,j=1}^n$, елементи якої обчислюються так:

для слабких шкал: a_{ij} (або a_{ji}) вибирають з шкали Сааті, величина a_{ij} показує перевагу i -го об'єкта над j -им;

для сильних шкал: якщо міра властивості об'єкту A_i дорівнює w_i , а $A_j = w_j$, то $a_{ij} = \frac{w_i}{w_j}$ або $a_{ji} = \frac{w_j}{w_i}$.

Симетричний вже визначеному елемент матриці A знаходять з умови:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}. \quad (4.1)$$

Матриця переваг, що побудована на основі сильних шкал, є *узгодженою*, тобто її дані не суперечать один одному.

Розрізняють порядкову узгодженість (транзитивність переваги \succ : якщо $A_i \succ A_j$, $A_j \succ A_k$, то $A_i \succ A_k$) та кардинальну узгодженість ($a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik}$). Якщо узгодженість одночасно порядкова та кардинальна, то вона є повною.

Побудувати матрицю переваг, яка є повністю узгодженою неможливо ні для сильних шкал (оскільки вимірювання мають похибки), ні, тим більше, для слабких шкал (якщо порядкова узгодженість і буде виконуватися, то кардинальна – ні).

Тому після експертних оцінок за методом попарних порівнянь виникає питання про *ступінь узгодженості* одержаних оцінок [468].

За міру узгодженості приймають два показники:

- індекс узгодженості (ІУ);

- відношення узгодженості (ВУ).

З теорії матриць відомо, що повна узгодженість обернено симетричної матриці, якою є матриця переваг, еквівалентна рівності її максимального власного значення λ_{max} і кількості об'єктів, що порівнюються ($\lambda_{max}=n$).

Тому за міру узгодженості природно взяти величину, яку назвали індекс узгодженості:

$$IU = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}. \quad (4.2)$$

Для одержання висновку, чи є узгодження прийнятним, ІУ порівнюють з величиною випадкового індексу узгодженості (ВІ), який розраховується для квадратної матриці порядку n , що є додатною обернено симетричною, елементи якої згенеровані випадково як рівномірно розподілені на інтервалі натуральні числа [1, 9].

Для фіксованого n індекс розраховується як середнє значення для вибірки обсягу 100.

В табл. 4.3 наведено значення ВІ (випадкового індексу) для n від 3 до 15 (при $n=1$ та 2, ВІ=0).

Таблиця 4.3

Випадковий індекс

n	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ВІ	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Джерело: складено за матеріалами [1, 9].

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

Відношенням узгодженості (ВУ) є частка ІУ (обчисленого за формулою (4.2) та ВІ (взятого з табл. 4.3 для того ж порядку матриці):

$$ВУ = \frac{ІУ}{ВІ}. \quad (4.3)$$

Якщо $ВУ < 0,1$, то ступінь узгодженості вважають прийнятним. В іншому разі експерту радять переглянути свої висновки на основі більш глибокого аналізу питання. При цьому виявляються елементи матриці, які вносять найбільшу неузгодженість, і їх змінюють [3].

На основі матриці переваг (попарних порівнянь) МАІ дає можливість отримати *вектор пріоритетів* об'єктів, що порівнюються.

Математичний бік задачі – це обчислення *головного* (для *lmax*) *власного вектора матриці*, нормалізація якого і дає вектор пріоритетів. *Точний метод* обчислення головного власного вектора і вектора пріоритетів полягає в піднесенні матриці до довільно великого ступеня і ділення суми кожного рядка на суму елементів матриці. Цей спосіб застосовують при використанні ЕОМ. Якщо такої можливості немає, можна скористатися наближеним методом, що дає задовільну точність. Для цього дані (матрицю та вектори) зручно представити у вигляді таблиці (див. табл. 4.4) [466].

Таблиця 4.4

Наближений метод

Показник	A1	A2	...	An	Головний власний вектор	Вектор пріоритетів
A1	a11	a12	...	a1n	V1	P1
A2	a21	a22	...	a2n	V2	P2
...
An	an1	an2	...	ann	Vn	Pn

Джерело: складено за матеріалами [466].

Наближено компоненти головного власного вектора матриці є середнім геометричним значень відповідних рядків матриці, тобто:

$$V_i \approx \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (4.4)$$

Максимальне власне число (значення) матриці знаходиться за наближеними формулами:

$$\lambda_i = \left(\sum_{j=1}^n a_{ij} V_j \right) / V_i; \quad i = 1, 2, \dots, n; \quad \lambda_{\max} \approx \left(\sum_{i=1}^n \lambda_i \right) / n.$$

Компоненти вектора пріоритетів одержують нормуванням чисел V_i , обчислених за (4), тобто:

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad i = 1, 2, \dots, n. \quad (4.5)$$

Наведемо формули для точного обчислення $P_i, i=1, 2, \dots, n$. Нехай $B=A^m$, де m – велике натуральне число (практично $m \approx 20$). Нехай b_{ij} – елементи B . Тоді:

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^n b_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n b_{ij}}. \quad (4.6)$$

Вектори пріоритетів нижнього рівня ієрархії називають *локальними пріоритетами*. На наступному етапі здійс-

нюється синтез локальних пріоритетів (оцінка узагальнених (глобальних) пріоритетів).

Отже, метод аналізу ієрархії приводить до структури у вигляді мульти-дерева; дозволяє уникнути складних порівнянь, замінивши їх попарними; має засоби для перевірки послідовності (несуперечливості) тверджень експерта. На ґрунті попарних порівнянь визначаються локальні пріоритети, а використання побудованої ієрархічної структури дозволяє отримати значення глобальних пріоритетів альтернатив та оцінити його надійність.

4.2. Алгоритми створення стратегії розвитку готельного бізнесу

Базуючись на вищевикладених підходах та етапах формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу (рис. 4.1), процес створення стратегії має ґрунтуватися на аналізі можливих альтернативних дій, що відповідають певним критеріям. Метод аналізу ієрархій Т. Сааті [466] дозволяє зробити такий вибір в умовах багатокритеріальності.

Застосування складного багатоетапного методу аналізу ієрархій (МАІ) до оцінки фінансового стану підприємств готельного бізнесу включає такі основні етапи:

- ✓ декомпозиція проблеми;
- ✓ побудова ієрархічної структури моделі проблеми;
- ✓ експертне оцінювання переваг;
- ✓ побудова локальних пріоритетів;
- ✓ синтез локальних пріоритетів;
- ✓ оцінка узгодженості результатів;
- ✓ висновки та рекомендації для прийняття рішень.

Метод аналізу ієрархій, при побудові єдиної шкали відносної важливості (значимості, переваги) для різних компонент проблем, використовує міру ступеня впливу кожного

фактора одного рівня на фактори верхнього рівня, або на кінцеву мету, запропоновану Т. Сааті (розд. 4.1, табл. 4.2).

Вибір числових значень оцінки ступеня переваги є доволі складною задачею, оскільки отримані за даною таблицею значення є основою для розрахунків у МАІ. Їх вибір має бути математично обґрунтованим, а самі оцінки переваги – максимально об'єктивними.

Спочатку проведемо оцінювання переваг власне показників, за якими буде проводитися порівняння фінансового стану підприємств готельного господарства. За основу було прийнято десять найважливіших показників, які всебічно характеризують фінансовий стан готелю:

- 1) коефіцієнт абсолютної ліквідності (A1);
- 2) коефіцієнт покриття (A2);
- 3) рентабельність активів (A3);
- 4) рентабельність власного капіталу (A4);
- 5) коефіцієнт автономії (A5);
- 6) коефіцієнт фінансового левериджу (A6);
- 7) коефіцієнт фінансової стійкості (A7);
- 8) коефіцієнт оборотності активів (A8);
- 9) рентабельність основних засобів (A9);
- 10) рентабельність діяльності готелю (A10).

Побудуємо ієрархічну структуру моделі фінансового стану підприємства готельного бізнесу за пріоритетністю (рис. 4.6). Експертні оцінки переваг показників за шкалою Т. Сааті наведено в табл. 4.5.

Наступним кроком у формуванні початкових даних для методу аналізу ієрархій є попарне порівняння підприємств готельного господарства за кожним із десяти критеріїв. У цьому випадку застосовувати експертні методи недоречно, оскільки за кожним з наведених критеріїв є статистичні дані, взяті з офіційних звітних документів підприємств готельного господарства.

Аналіз показників фінансового стану підприємств готельного бізнесу здійснювався за 2011–2015 роки у розд. 3.2.

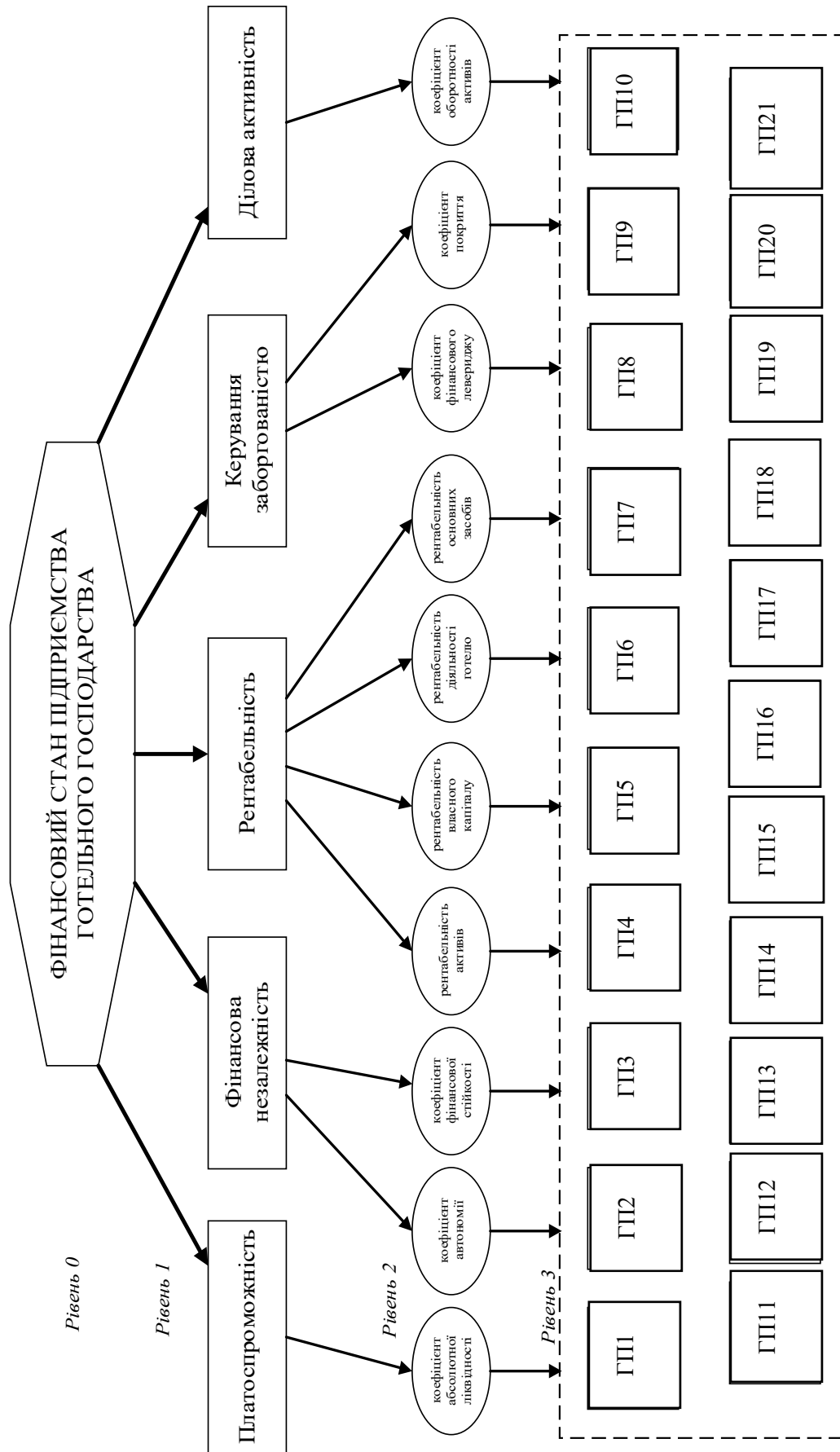


Рис. 4.6. Ієрархічна структура моделі фінансового стану підприємства

Таблиця 4.5

Експертні оцінки переваг за шкалою Сааті

Показник	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (A1)	Коефіцієнт покриття (A2)	Реактивів (A3)	Ре власногокапіталу (A4)	Коефіцієнт автономії (A5)	Коефіцієнт фінансового левериджу (A6)	Коефіцієнт фінансової стійкості (A7)	Коефіцієнт оборотності активів (A8)	Ре основних засобів (A9)	Ре діяльностіготелю (A10)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (A1)	1	1/3	1/5	1	1/3	1/5	1	1	1	1/5
Коефіцієнт покриття (A2)	3	1	1	1	1	1	1	3	2	1/7
Ре активів (A3)	5	1	1	1	5	1	1	3	3	1/3
Ре власногокапіталу (A4)	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1
Коефіцієнт автономії (A5)	3	1	1/5	1/3	1	5	1	5	1/3	1/3
Коефіцієнт фінансового левериджу (A6)	5	1	1	1	1/5	1	1	1	1	1
Коефіцієнт фінансової стійкості (A7)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/3
Коефіцієнт оборотності активів (A8)	1	1/3	1/3	1/3	1/5	1	1	1	1	1/5
Ре основнихзасобів (A9)	1	1/2	1/3	1	3	1	1	1	1	1/3
Ре діяльностіготелю (A10)	5	7	3	1	3	1	3	5	3	1

Отримані розрахункові дані за зазначеними показниками занесено в табл. 4.6.

В табл. 4.7 розраховано відповідні середні значення за п'ять років за кожним з десяти показників.

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

Таблиця 4.6

**Розрахункові дані за зазначеними показниками
за 2011–2015 роки**

№ пор.	Роки	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (А1)	Коефіцієнт покриття (А2)	Re активів (А3)	Re власного капіталу (А4)	Коефіцієнт автономії (А5)	Коефіцієнт фінансового левериджу (А6)	Коефіцієнт фінансової стійкості (А7)	Коефіцієнт оборотності активів (А8)	Re основних засобів (А9)	Re діяльності готелю (А10)
1	ГП1										
	2011	0,01	0,37	-2,41	-6,29	0,38	1,61	0,62	0,2	-3,9	-12,96
	2012	0,11	10,7	-10,25	-32,51	0,32	2,17	0,46	0,2	-13,54	-44,63
	2013	0,06	1,66	-18,03	-62,7	0,29	2,48	0,4	0,3	-22,41	-71,62
	2014	0,02	0,38	-93,45	150,43	-0,6	-2,61	-0,38	0,2	-120,4	-508,82
	2015	0,02	0,67	-93,38	59,17	-1,6	-1,63	-0,61	0,3	-132,6	-307,61
2	ГП2										
	2011	0,03	5,58	-4,74	-11,41	0,42	1,41	0,71	0,1	-13,17	-57,54
	2012	0,02	6,37	-3,92	-9,95	0,39	1,54	0,65	0,1	-7,82	-33,3
	2013	0	0,91	-4,16	-11,4	0,36	1,74	0,57	0,1	-8,29	-36,34
	2014	0,02	3,27	-61,35	259,19	-0,2	-5,23	-0,19	0,1	-122	-649,3
	2015	0,02	2,08	-64,52	71,92	-0,9	-2,11	-0,47	0,2	-127,3	-387,87
3	ГП3										
	2011	0,03	2,53	2,73	3,02	0,9	0,11	9,37	0,9	3,47	2,92
	2012	0,34	1,46	4,63	5,38	0,86	0,16	6,18	1,1	5,89	4,22
	2013	0,13	0,84	-16,74	-20,2	0,83	0,21	4,83	0,9	-19,83	-19,63
	2014	0,14	1,09	-1,02	-1,3	0,79	0,27	3,65	0,8	-1,35	-1,23
	2015	0,05	0,51	-22,01	-29,24	0,75	0,33	3,05	0,9	-25,38	-24,17
4	ГП4										
	2011	0,36	1,94	5,7	22,22	0,26	2,9	0,34	0,9	7,36	6,35
	2012	0,07	3,05	29,55	60,55	0,49	1,05	0,95	0,6	51,89	53,46
	2013	0,01	3,52	0,36	0,7	0,51	0,98	1,02	0,3	0,65	1,06
	2014	0,03	4,47	0,02	0,04	0,52	0,93	1,08	0,2	0,04	0,11
	2015	0,02	5,85	0,04	0,07	0,53	0,88	1,13	0,2	0,07	0,16

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 4.6

№ пор.	Роки	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (A1)	Коефіцієнт покриття (A2)	Ре активів (A3)	Ре власного капіталу (A4)	Коефіцієнт автономії (A5)	Коефіцієнт фінансового левриджу (A6)	Коефіцієнт фінансової стійкості (A7)	Коефіцієнт оборотності активів (A8)	Ре основних засобів (A9)	Ре діяльності готелю (A10)
5	ГП5										
	2011	0,02	0,9	-4,29	-4,99	0,86	0,16	6,18	0,3	-5,71	-12,52
	2012	0	0,79	-2,41	-2,92	0,83	0,21	4,79	0,4	-3,39	-6,4
	2013	0,01	0,61	-6,38	-7,82	0,82	0,23	4,41	0,3	-8,82	-18,74
	2014	0	0,76	-3,44	-4,46	0,77	0,3	3,36	0,3	-5,17	-11,06
	2015	0,01	0,79	-4,58	-6,27	0,73	0,37	2,71	0,4	-7,33	-12,84
6	ГП6										
	2011	0,81	17,7	2,72	2,75	0,99	0,01	102	0,1	3,34	19,96
	2012	0,44	5,01	3,62	3,68	0,98	0,02	64,8	0,3	4,93	13,31
	2013	0,29	11	3,49	3,53	0,99	0,01	76,52	0,1	5,12	25,15
	2014	1,08	15,6	5,2	5,29	0,98	0,02	63,02	0,2	8,39	22,5
	2015	2,39	15,7	7,42	7,55	0,98	0,02	54,53	0,2	12,81	41,69
7	ГП7										
	2011	1	2,02	0,26	0,28	0,95	0,06	17,38	0,2	0,74	1,49
	2012	1,12	2,72	0,29	0,29	0,98	0,02	40,64	0,2	0,76	1,58
	2013	2,09	4,52	-0,36	-0,36	0,98	0,02	53,78	0,2	-0,94	-2,22
	2014	0,14	2,63	-1,04	-1,06	0,98	0,02	50,4	0,1	-2,76	-20,3
	2015	0,07	1,83	0,15	0,16	0,96	0,04	27,07	0,1	0,42	1,21
8	ГП8										
	2011	0,49	0,57	2,61	4,98	0,52	0,91	1,1	0,4	18,91	7,21
	2012	21,06	24,3	7,34	85,37	0,09	10,63	0,09	0,3	208,29	27,31
	2013	0,08	4,06	9,72	30,97	0,31	2,19	0,46	0,6	104,02	15,65
	2014	0,14	4,97	-4,03	-12,73	0,32	2,16	0,46	0,3	-21,45	-12,05
	2015	0,03	0,04	-34,92	-118,7	0,29	2,4	0,42	0,6	-186,6	-63,01
9	ГП9										
	2011	0,04	0,14	-0,88	-1,36	0,65	0,54	1,86	0,3	-1,12	-2,77
	2012	0,05	0,21	-4,62	-7,72	0,6	0,67	1,49	0,3	-6,02	-17,33
	2013	0	0,18	0,03	0,04	0,61	0,63	1,58	0	0,03	2,36
	2014	0	0,18	-0,25	-0,4	0,61	0,63	1,59	0	-0,31	-26,86
	2015	0	0,18	0,06	0,09	0,61	0,63	1,59	0	0,07	3,29

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

Продовження табл. 4.6

№ пор.	Роки	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (A1)	Коефіцієнт покриття (A2)	Ре активів (A3)	Ре власного капіталу (A4)	Коефіцієнт автономії (A5)	Коефіцієнт фінансового левериджу (A6)	Коефіцієнт фінансової стійкості (A7)	Коефіцієнт оборотності активів (A8)	Ре основних засобів (A9)	Ре діяльності готелю (A10)
10	ГП10										
	2011	0,06	1,86	13,18	16,14	0,82	0,22	4,45	0,5	32,89	25,37
	2012	0,04	1,36	7,39	9,54	0,77	0,29	3,43	0,4	15,97	17,4
	2013	0,01	1,15	0,43	0,72	0,6	0,67	1,5	0,3	1,17	1,36
	2014	0	1,09	-5,39	-9,74	0,55	0,81	1,24	0,3	-15,86	-18,98
	2015	0,01	1,01	1,66	2,91	0,57	0,75	1,33	0,4	4,47	4,4
11	ГП11										
	2011	0,1	0,88	-1,91	-1,99	0,96	0,04	26,14	0	-1,98	-1808,5
	2012	0,01	1,49	1,54	9,36	0,16	5,07	0,2	0	7,8	1775,51
	2013	0,03	2,36	4,43	15,91	0,28	2,59	0,39	0	15,84	3697,9
	2014	0,09	1,05	3,21	4,07	0,79	0,27	3,75	0	4,13	965,35
	2015	0,1	0,88	0	0	0,96	0,04	26,14	0	0	0
12	ГП12										
	2011	0,01	0,71	0	0	0,38	1,65	0,61	0	0	0,07
	2012	0,01	0,73	0	0,01	0,39	1,53	0,65	0	0,01	0,22
	2013	0,01	0,62	-2,15	-5,25	0,41	1,45	0,69	0	-3,94	-119,01
	2014	0,01	0,67	-6,61	-20,14	0,33	2,05	0,49	0	-12,83	-504,12
	2015	0	0,52	-8,96	-36,75	0,24	3,1	0,32	0	-17,49	-521,54
13	ГП13										
	2011	0	0,15	-67,94	110,97	-0,6	-2,63	-0,38	0,2	-75,1	-358,11
	2012	0	0,09	-4,56	7,35	-0,6	-2,61	-0,38	0,2	-5,08	-19,78
	2013	0	0,1	-10,95	14,81	-0,7	-2,35	-0,43	0,2	-12,09	-45,36
	2014	0	0,07	-1,33	1,86	-0,7	-2,39	-0,42	0,2	-1,48	-5,62
	2015	0	0,07	0,6	-0,88	-0,7	-2,48	-0,4	0,3	0,66	2,2
14	ГП14										
	2011	0,84	1,4	6,64	6,88	0,97	0,04	27,65	0,3	6,88	19,82
	2012	1,05	1,39	3,89	4,02	0,97	0,03	29,87	0,5	4,15	8,59
	2013	1,4	1,94	1,36	1,39	0,98	0,02	44,14	0,5	1,43	2,63
	2014	2,01	2,63	3,47	3,56	0,97	0,03	38,85	0,5	3,73	7,62
	2015	0	2,67	5,14	5,28	0,97	0,03	38,61	0,6	5,61	8,4

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 4.6

№ пор.	Роки	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (A1)	Коефіцієнт покриття (A2)	Ре активів (A3)	Ре власного капіталу (A4)	Коефіцієнт автономії (A5)	Коефіцієнт фінансового левириджу (A6)	Коефіцієнт фінансової стійкості (A7)	Коефіцієнт оборотності активів (A8)	Ре основних засобів (A9)	Ре діяльності готелю (A10)
15	ГП15										
	2011	0,05	0,55	-3,05	-3,77	0,81	0,23	4,28	1	-3,24	-2,93
	2012	0,21	0,97	-6,32	-9,42	0,67	0,49	2,04	0,9	-7,33	-6,83
	2013	0,12	0,4	6,8	8,16	0,83	0,2	5	1,1	7,34	6,07
	2014	0,07	0,49	-7,59	-10,59	0,72	0,39	2,53	0,9	-8,83	-8,29
	2015	0,07	0,52	-7,56	-11,85	0,64	0,57	1,76	1,1	-9,33	-6,7
16	ГП16										
	2011	1,01	1,98	4,72	5,22	0,9	0,1	9,53	1	5,82	4,98
	2012	0,21	1,27	0,04	0,04	0,91	0,1	10,15	0,8	0,04	0,05
	2013	0,16	1,22	-3,35	-3,67	0,91	0,09	10,57	0,8	-3,75	-4,04
	2014	0,2	1,44	-2,48	-2,7	0,92	0,09	11,18	0,8	-2,82	-3,14
	2015	0,36	1,91	1,68	1,82	0,92	0,08	11,86	1,1	1,97	1,55
17	ГП17										
	2011	0,02	11,3	-0,65	-0,67	0,97	0,03	34,54	0,2	-3,3	-4,08
	2012	0,1	11,5	0,2	0,21	0,98	0,02	40,99	0,3	0,76	0,82
	2013	0,11	1,51	-29,47	-30,47	0,97	0,03	29,7	0,3	-92,24	-111,74
	2014	0	0,33	-5,17	-7,62	0,68	0,47	2,11	0,1	-22,72	-43,92
	2015	0,78	1,19	-1,12	-1,57	0,71	0,4	2,47	0,2	-5	-6,16
18	ГП18										
	2011	1,7	2,62	2,74	2,81	0,97	0,03	35,34	0,3	25,12	10,25
	2012	4,79	8,27	-1,11	-1,12	0,99	0,01	143,1	0,2	-11,43	-5,07
	2013	2,68	6,25	-430,4	-460	0,94	0,07	14,58	1,3	-963,8	-345,65
	2014	0,99	2,43	-28,88	-32,53	0,89	0,13	7,92	1,3	-54,74	-22,23
	2015	0,24	0,29	-34,92	-45,52	0,77	0,3	3,29	1,5	-63,56	-23,3
19	ГП19										
	2011	0	56,9	-0,87	-15,6	0,06	16,88	0,06	0	-12,58	-168,31
	2012	0,03	64,9	-0,1	-1,79	0,06	17,14	0,06	0	-1,51	-4,59
	2013	0,02	68,2	-0,46	-9,14	0,05	18,7	0,05	0	-7,54	-22,07
	2014	0,03	68	-0,37	-7,9	0,05	20,17	0,05	0	-6,42	-17,32
	2015	0,02	9,69	-0,24	-5,88	0,04	23,45	0,04	0	-5,19	-13,08
20	ГП20										
	2011	0	0,08	-10,81	-15,3	0,71	0,42	2,41	0,3	-11,07	-33,7
	2012	0	0,02	-14,09	-25,51	0,55	0,81	1,23	0,3	-14,2	-41,06
	2013	0	0,01	-17,56	-44,61	0,39	1,54	0,65	0,3	-17,63	-64,01
	2014	0,01	0,01	-26,58	-196,2	0,14	6,38	0,16	0,2	-26,78	-158,46
	2015	0	0,01	-27,35	202,94	-0,1	-8,42	-0,12	0,2	-27,63	-136,41

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

Закінчення табл. 4.6

№ пор.	Роки	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (A1)	Коефіцієнт покриття (A2)	Re активів (A3)	Re власного капіталу (A4)	Коефіцієнт автономії (A5)	Коефіцієнт фінансового левериджу (A6)	Коефіцієнт фінансової стійкості (A7)	Коефіцієнт оборотності активів (A8)	Re основних засобів (A9)	Re діяльності готелю (A10)
21	ГП21										
	2011	0	0	0,05	0,28	0,18	4,71	0,21	0,1	0,05	0,9
	2012	0	0,01	1,84	7,85	0,23	3,28	0,31	0,1	1,84	20,41
	2013	0,02	0,02	0,53	1,86	0,28	2,53	0,4	0,1	0,53	14,69
	2014	0,01	0,01	1,55	5,12	0,3	2,3	0,44	0,1	1,56	8,22
	2015	0,01	0,01	0,24	0,73	0,33	2	0,5	0,1	0,24	3,45

Для розрахунку коефіцієнтів порівняння діяльності підприємств готельного бізнесу використаємо наступний метод.

Нехай r_{ij}^k – різниця середніх значень показника номер k між готельними господарствами з номерами i та j . Визначимо відповідні різниці для показника A1 – коефіцієнта абсолютної ліквідності. Наприклад, елемент таблиці є різницею значень коефіцієнта абсолютної ліквідності між готельними підприємствами ГП3 та ГП6. Маємо, $r_{63}^1 = 0.14 - 1.00 = -0.86$. Аналогічно заповнюється решта елементів за показником A1. Різниці r_{ij}^2 середніх значень показників діяльності підприємств готельного господарства за показником «Коефіцієнт покриття»; «Рентабельність активів»; «Рентабельність власного капіталу»; «Коефіцієнт автономії»; «Коефіцієнт фінансового левериджу»; «Коефіцієнт фінансової стійкості»; «Коефіцієнт оборотності активів»; «Рентабельність основних засобів»; «Рентабельність діяльності готелю» містять розрахунки різниць r_{ij}^k , $k = 2, 3, \dots, 10$ для показників A2–A10.

Таблиця 4.7

Середні значення за п'ять років за кожним з десяти показників

№ пор.	Готельне підприємство	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (A1)	Коефіцієнт покриття (A2)	Ре активів (A3)	Ре власного капіталу (A4)	Коефіцієнт автономії (A5)	Коефіцієнт фінансового левриджу (A6)	Коефіцієнт фінансової стійкості (A7)	Коефіцієнт оборотності активів (A8)	Ре основних засобів (A9)	Ре діяльності готелю (A10)
1	ГП1	0,04	2,75	-43,50	21,62	-0,24	0,40	0,10	0,23	-58,55	-189,13
2	ГП2	0,02	3,64	-27,74	59,67	0,01	-0,53	0,25	0,11	-55,72	-232,87
3	ГП3	0,14	1,29	-6,48	-8,47	0,83	0,22	5,42	0,92	-7,44	-7,58
4	ГП4	0,10	3,77	7,13	16,72	0,46	1,35	0,90	0,44	12,00	12,23
5	ГП5	0,01	0,77	-4,22	-5,29	0,80	0,25	4,29	0,35	-6,08	-12,31
6	ГП6	1,00	13,00	4,49	4,56	0,98	0,02	72,16	0,19	6,92	24,52
7	ГП7	0,88	2,74	-0,14	-0,14	0,97	0,03	37,85	0,14	-0,36	-3,65
8	ГП8	4,36	6,78	-3,86	-2,02	0,31	3,66	0,51	0,43	24,63	-4,98
9	ГП9	0,02	0,18	-1,13	-1,87	0,62	0,62	1,62	0,13	-1,47	-8,26
10	ГП10	0,02	1,29	3,45	3,91	0,66	0,55	2,39	0,38	7,73	5,91
11	ГП11	0,07	1,33	1,45	5,47	0,63	1,60	11,32	0,00	5,16	926,06
12	ГП12	0,01	0,65	-3,54	-12,43	0,35	1,96	0,55	0,02	-6,85	-228,88

Закінчення табл. 4.7

№ пор.	Готельне підприємство	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (A1)	Коефіцієнт покриття (A2)	Ре активів (A3)	Ре власного капіталу (A4)	Коефіцієнт автономії (A5)	Коефіцієнт фінансового левериджу (A6)	Коефіцієнт фінансової стійкості (A7)	Коефіцієнт оборотності активів (A8)	Ре основних засобів (A9)	Ре діяльності готелю (A10)
13	ГП13	0,00	0,10	-16,84	26,82	-0,67	-2,49	-0,40	0,23	-18,62	-85,33
14	ГП14	1,06	2,01	4,10	4,23	0,97	0,03	35,82	0,48	4,36	9,41
15	ГП15	0,10	0,59	-3,54	-5,49	0,73	0,38	3,12	1,03	-4,28	-3,74
16	ГП16	0,39	1,56	0,12	0,14	0,91	0,09	10,66	0,89	0,25	-0,12
17	ГП17	0,20	5,18	-7,24	-8,02	0,86	0,19	21,96	0,19	-24,50	-33,02
18	ГП18	2,08	3,97	-98,52	-107,26	0,91	0,11	40,84	0,91	-213,67	-77,20
19	ГП19	0,02	53,53	-0,41	-8,06	0,05	19,27	0,05	0,02	-6,65	-45,07
20	ГП20	0,00	0,03	-19,28	-15,73	0,33	0,15	0,87	0,26	-19,46	-86,73
21	ГП21	0,01	0,01	0,84	3,17	0,26	2,96	0,37	0,08	0,84	9,53

Для переведення розрахованих значень різниць r_{ij} у ступені пріоритетів за шкалою Сааті, пропонуємо використати такий методичний підхід:

1. Визначаємо мінімальне $\min |r_{ij}^k|$ та максимальне $\max |r_{ij}^k|$ значення модулів різниці.

2. Визначаємо крок розбиття проміжку $\max |r_{ij}^k| - \min |r_{ij}^k|$ на дев'ять інтервалів відповідно до ступенів пріоритетів за шкалою Сааті:

$$h_k = \frac{\max |r_{ij}^k| - \min |r_{ij}^k|}{9}$$

3. Розбиваємо проміжок $\max |r_{ij}^k| - \min |r_{ij}^k|$ на інтервали довжиною h_k .

4. Якщо різниця $r_{ij}^k < 0$, то пріоритети за шкалою Сааті визначаємо за правилом:

$$a_{ij}^k = \begin{cases} 1, & \min |r_{ij}^k| \leq |r_{ij}^k| \leq \min |r_{ij}^k| + h; \\ 2, & h < |r_{ij}^k| \leq 2h; \\ 3, & 2h < |r_{ij}^k| \leq 3h; \\ 4, & 3h < |r_{ij}^k| \leq 4h; \\ 5, & 4h < |r_{ij}^k| \leq 5h; \\ 6, & 5h < |r_{ij}^k| \leq 6h; \\ 7, & 6h < |r_{ij}^k| \leq 7h; \\ 8, & 7h < |r_{ij}^k| \leq 8h; \\ 9, & 8h < |r_{ij}^k| \leq \max |r_{ij}^k|. \end{cases}$$

5. Якщо різниця $r_{ij}^k > 0$, то пріоритети за шкалою Сааті визначаємо за правилом:

$$a_{ij}^k = \begin{cases} 1, & \min |r_{ij}^k| \leq |r_{ij}^k| \leq \min |r_{ij}^k| + h; \\ \frac{1}{2}, & h < |r_{ij}^k| \leq 2h; \\ \frac{1}{3}, & 2h < |r_{ij}^k| \leq 3h; \\ \frac{1}{4}, & 3h < |r_{ij}^k| \leq 4h; \\ \frac{1}{5}, & 4h < |r_{ij}^k| \leq 5h; \\ \frac{1}{6}, & 5h < |r_{ij}^k| \leq 6h; \\ \frac{1}{7}, & 6h < |r_{ij}^k| \leq 7h; \\ \frac{1}{8}, & 7h < |r_{ij}^k| \leq 8h; \\ \frac{1}{9}, & 8h < |r_{ij}^k| \leq \max |r_{ij}^k|. \end{cases}$$

Отже, маємо такі правила переведення розрахованих значень різниць r_{ij}^k у ступені пріоритетів за шкалою Сааті для значень різниць.

Для показника А1 «Коефіцієнт абсолютної ліквідності» складає:

$$\min |r_{ij}^1| = 0, \quad \max |r_{ij}^1| = 4.36$$

$$h_1 = \frac{4.36 - 0}{9} = 0.484$$

Наприклад, якщо $r_{96}^1 = 0.98$, то елемент відповідної матриці порівнянь за показником А1 $a_{96}^1 = \frac{1}{3}$, а симетричний елемент $a_{69}^1 = 3$. Якщо $r_{86}^1 = -3.36$, то елемент відповідної

матриці порівнянь за показником A1 $a_{86}^1 = 7$, а симетричний елемент $a_{86}^1 = \frac{1}{7}$.

Для показника A2 «Коефіцієнт покриття» складає:

$$\min |r_{ij}^2| = 0, \max |r_{ij}^2| = 53.52$$

$$h_2 = \frac{53.52 - 0}{9} = 5.946$$

Для показника A3 «Рентабельність активів» складає:

$$\min |r_{ij}^3| = 0, \max |r_{ij}^3| = 105.66$$

$$h_3 = \frac{105.66 - 0}{9} = 11.740$$

Для показника A4 «Рентабельність власного капіталу» складає:

$$\min |r_{ij}^4| = 0.04, \max |r_{ij}^4| = 166.93$$

$$h_2 = \frac{166.93 - 0.04}{9} = 18.544$$

Для показника A5 «Коефіцієнт автономії» складає:

$$\min |r_{ij}^5| = 0, \max |r_{ij}^5| = 1.66$$

$$h_5 = \frac{1.66 - 0}{9} = 0.184$$

Для показника A6 «Коефіцієнт фінансового левериджу» маємо негативний інгредієнт показника, тобто кращий варіант відповідає меншому значенню.

$$\min |r_{ij}^6| = 0, \max |r_{ij}^6| = 21.76$$

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

$$h_6 = \frac{21.76 - 0}{9} = 2.418$$

Для показника $A7$ «Коефіцієнт фінансової стійкості» складає:

$$\min |r_{ij}^7| = 0.04, \max |r_{ij}^7| = 72.566$$

$$h_7 = \frac{72.566 - 0.04}{9} = 8.059$$

Для показника $A8$ «Коефіцієнт оборотності активів» становить:

$$\min |r_{ij}^8| = 0, \max |r_{ij}^8| = 1.03$$

$$h_8 = \frac{1.03 - 0}{9} = 0.1142$$

Для показника $A9$ «Рентабельність основних засобів» складає:

$$\min |r_{ij}^9| = 0.20, \max |r_{ij}^9| = 238.30$$

$$h_9 = \frac{238.30 - 0.02}{9} = 26.455$$

Для показника $A10$ «Рентабельність діяльності готелю» складає:

$$\min |r_{ij}^{10}| = 0.09, \max |r_{ij}^{10}| = 1158.93$$

$$h_{10} = \frac{1158.93 - 0.09}{9} = 128.76$$

Складемо матриці попарних порівнянь підприємств готельного господарства, використовуючи отримані вище значення елементів a_{ij}^k для кожного з показників.

Розглянемо основні кроки алгоритму методу аналізу ієрархій.

1. Матриця попарних порівнянь ознак та матриця попарних порівнянь об'єктів складається за кожною з ознак. Для них обчислюється головний власний вектор матриці:

$$V_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}. \quad (4.7)$$

2. Обчислимо вектор локальних пріоритетів:

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{j=1}^n V_j}. \quad (4.8)$$

3. Проводимо синтез локальних пріоритетів. На цьому етапі розраховують глобальні пріоритети і визначають який з об'єктів має найбільшу перевагу серед усієї сукупності ознак.

Для пошуку глобальних пріоритетів перемножується матриця, складена із векторів локальних пріоритетів другого рівня і векторів локальних пріоритетів першого рівня.

4. Розраховуємо міру узгодженості за таким методом.

4.1. Для кожної складеної матриці обчислюється значення λ_i ,

$$\lambda_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij} V_j}{V_i}, \quad (4.9)$$

де a_{ij} – елементи матриці. За даними обрахунками визначається λ_{max} :

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \lambda_j. \quad (4.10)$$

4.2. Визначаємо індекс узгодженості за формулою:

$$IY = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (4.11)$$

де n – кількість критеріїв, за якими проводиться порівняння.

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

4.3. Обчислюємо випадковий індекс BI . Для фіксованого значення n випадковий індекс береться із табл. 4.8 [466].

Таблиця 4.8

Таблиця випадкового індексу

n	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
BI	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

Джерело: складено за матеріалами [466].

4.4. Знаходимо відношення узгодженості:

$$BY = \frac{IY}{BI} \quad (4.12)$$

Обрахунки цього пункту алгоритму проводяться для кожної зі складених матриць.

5. Проводимо розрахунок міри узгодженості для всієї ієрархії.

5.1. Розраховуємо індекс узгодженості другого рівня як скалярний добуток векторів узгодженості другого рівня на вектор пріоритетів першого рівня.

5.2. Обчислюємо узагальнений індекс узгодженості:

$$M = IY_{1\text{рівня}} + IY_{2\text{рівня}} \quad (4.13)$$

5.3. Аналогічно обчислюємо сумарний випадковий індекс

$$M_1 = BI_{1\text{рівня}} + BI_{2\text{рівня}} \quad (4.14)$$

5.4. Знаходимо відношення узгодженості для всієї ієрархії:

$$BY = \frac{M}{M_1}. \quad (4.15)$$

6. Проведемо аналіз та зробимо висновки. Якщо величина $BY < 0,1$, то ступінь узгодженості вважають добрим,

$0,1 < BY < 0,5$ – практично прийнятним, а якщо ж $BY > 0,5$, то рекомендується переглянути міркування і провести глибший аналіз ознак та об’єктів. Обчислимо показники узгодженості за формулами 4.9–4.12. Для десяти показників значення $BI=1,49$ (з табл. 4.8). Індекс узгодженості $IY=-0,995$; відношення узгодженості $BY=-0,667$. Застосуємо формули 4.7–4.12 для матриць попарних порівнянь підприємств готельного господарства за кожною з ознак.

Однак проблематичним є визначення випадкового індексу для такої великої кількості готелів ($n = 21$). В усіх доступних джерелах, які описують алгоритм методу аналізу ієрархій, максимальне значення випадкового індексу визначається для $n = 15$. Тому, для визначення BI при $n=21$ застосуємо метод апроксимації шляхом підбору найкращої регресійної моделі в системі *Curve Expert* [468].

Для цього занесемо відомі значення випадкового індексу в систему *Curve Expert* (рис. 4.7).

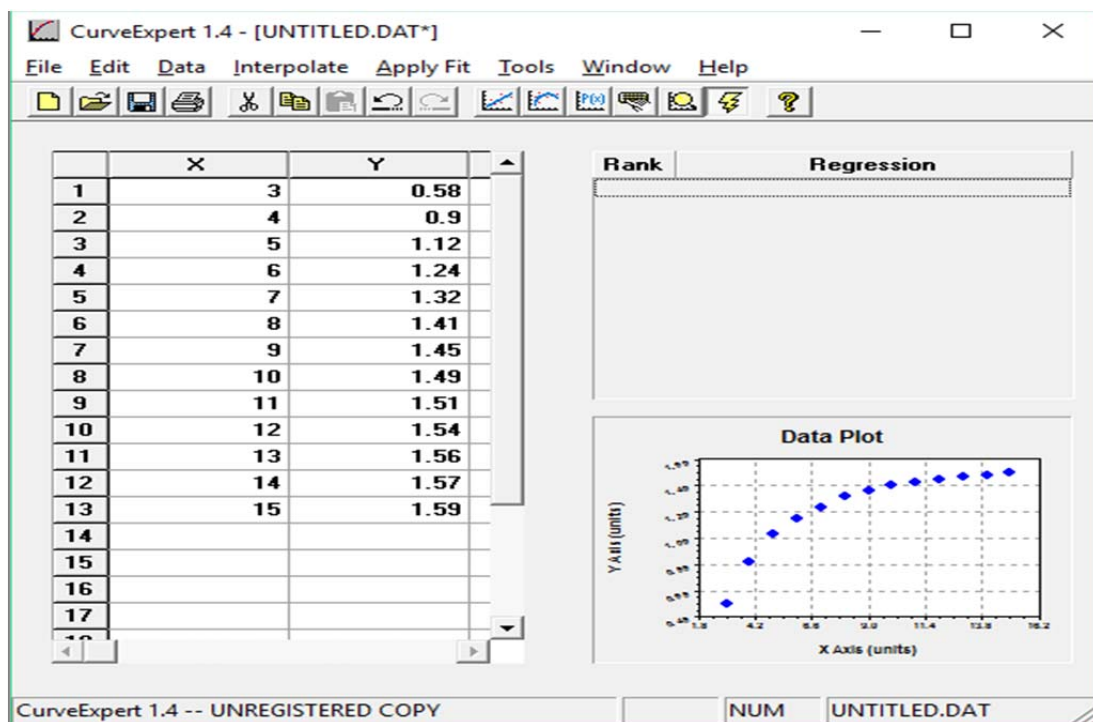


Рис. 4.7. Система Curve Expert

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

Проведемо ранжування відомих моделей (рис. 4.8).

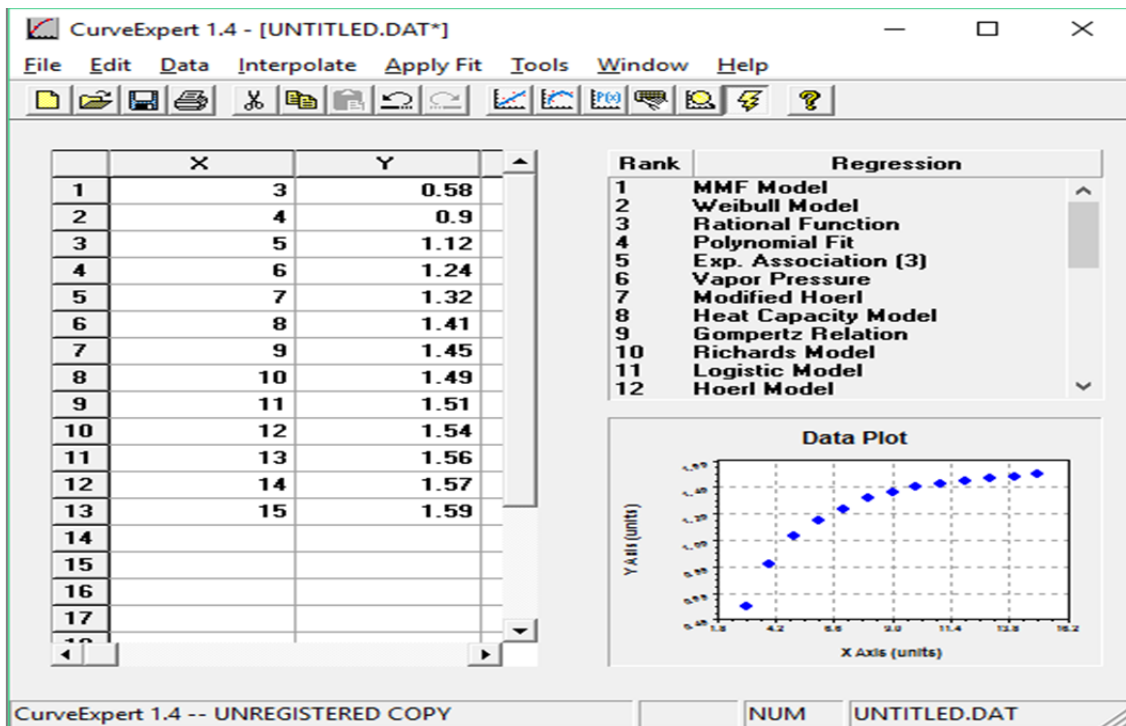


Рис. 4.8. Ранжування відомих моделей за системою Curve Expert

Найкращою виявилася MMF Model (рис. 4.9).

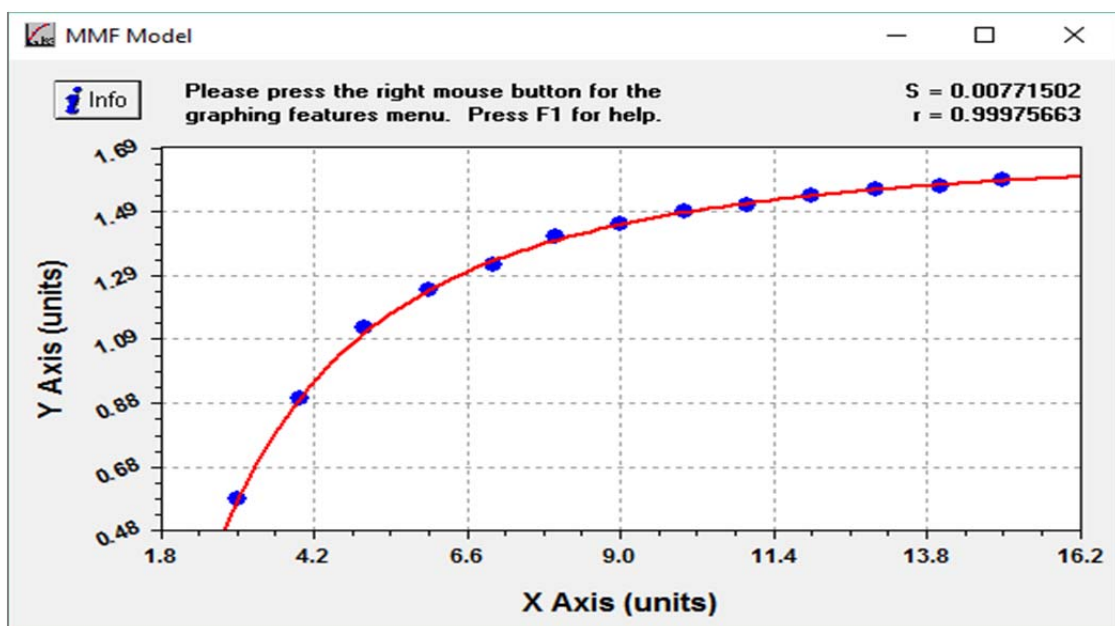


Рис. 4.9. MMFModel

На рис. 4.10 представлено аналітичний вигляд *MMF*-моделі та відповідні значення її коефіцієнтів.

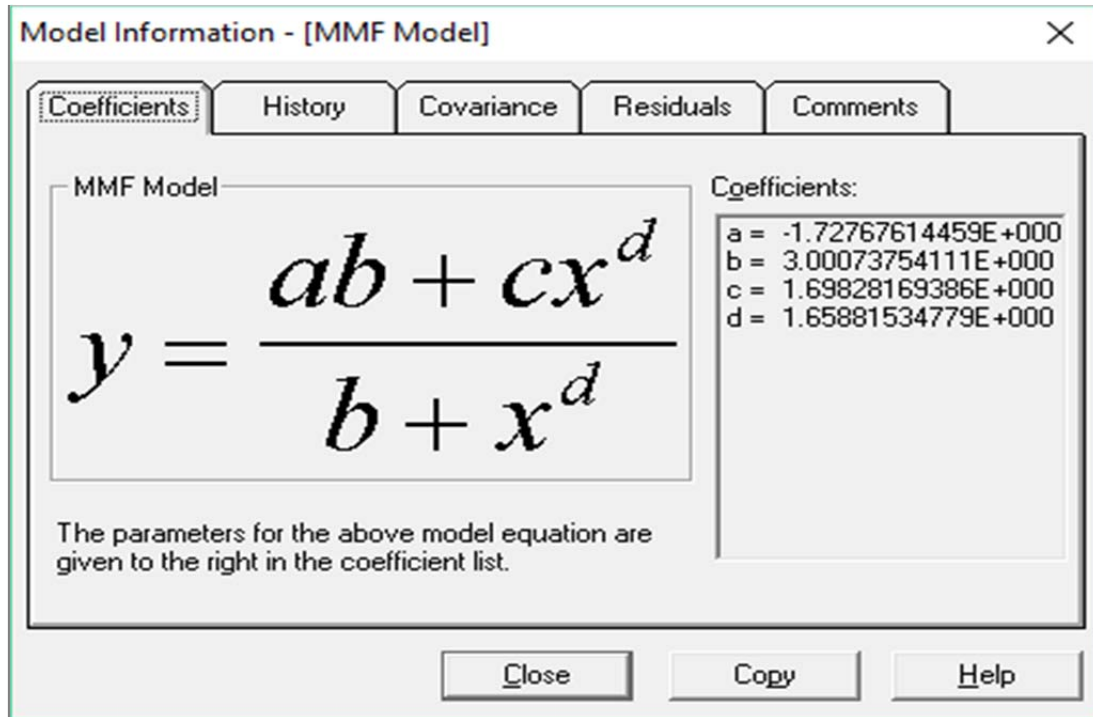


Рис. 4.10. Аналітичний вигляд *MMF*-моделі

Отримано найкращу модель – *MMFModel*:

$$y = \frac{-1.728 \cdot 3.0007 + 1.698 \cdot x^{1.659}}{3.0007 + x^{1.659}}$$

Підставивши в модель значення $x=21$, маємо $BI=1.63$.

У табл. 4.9 представлені обчислення головного власного вектора, вектора пріоритетів та вектора власних чисел матриці попарних порівнянь ознак (показників) за формулами 4.7–4.9.

Результати розрахунків за кожним з десяти показників представлено в таблицях 4.10–4.19.

Проведемо синтез локальних пріоритетів, перемноживши матрицю, складену з векторів пріоритетів табл. 4.9–4.18, та вектор пріоритетів з табл. 4.8.

Таблиця 4.9

Розрахунок пріоритетів ознак

Показник	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (A1)	Коефіцієнт покриття (A2)	Ре активів (A3)	Ре власного капіталу (A4)	Коефіцієнт автономії (A5)	Коефіцієнт фінансового левериджу (A6)	Коефіцієнт фінансової стійкості (A7)	Коефіцієнт оборотності активів (A8)	Ре основних засобів (A9)	Ре діяльності готелю (A10)	Головний власний вектор V_i	Вектор пріоритетів P_i	Власне число матриці λ_i
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (A1)	1	1/3	1/5	1	1/3	1/5	1	1	1	1/5	0,495	0,044	1,030
Коефіцієнт покриття (A2)	3	1	1	1	1	1	1	3	2	1/7	1,099	0,098	0,962
Ре активів (A3)	5	1	1	1	5	1	1	3	3	1/3	1,540	0,138	1,041
Ре власного капіталу (A4)	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1,246	0,111	1,013
Коефіцієнт автономії (A5)	3	1	1/5	1/3	1	5	1	5	1/3	1/3	0,943	0,084	1,319
Коефіцієнт фінансового левериджу (A6)	5	1	1	1	1/5	1	1	1	1	1	1,000	0,089	1,110
Коефіцієнт фінансової стійкості (A7)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/3	0,896	0,080	0,943
Коефіцієнт оборотності активів (A8)	1	1/3	1/3	1/3	1/5	1	1	1	1	1/5	0,521	0,047	0,987
Ре основних засобів (A9)	1	1/2	1/3	1	3	1	1	1	1	1/3	0,836	0,075	1,044
Ре діяльності готелю (A10)	5	7	3	1	3	1	3	5	3	1	2,601	0,233	1,041

Таблиця 4.10

Розрахунок пріоритетів підприємств за показником «Коефіцієнт абсолютної ліквідності»

A1	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	Vi	Pi	li
H1	1	1	1	1	1	1/2	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/3	1	1	1	1/5	1	1	1	0,741	0,026	0,752
H2	1	1	1	1	1	1/3	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/3	1	1	1	1/5	1	1	1	0,727	0,026	0,754
H3	1	1	1	1	1	1/2	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1/4	1	1	1	0,764	0,027	0,752
H4	1	1	1	1	1	1	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1/5	1	1	1	0,781	0,028	0,764
H5	1	1	1	1	1	1/3	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/3	1	1	1	1/5	1	1	1	0,727	0,026	0,754
H6	2	3	2	1	3	1	1	1/7	3	3	2	3	3	1	1/2	2	2	1/3	3	3	3	1,581	0,056	0,802
H7	2	2	2	2	2	1	1	1/8	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1/3	2	2	2	1,458	0,052	0,755
H8	9	9	9	9	9	7	8	1	9	9	9	9	9	7	9	9	9	5	9	9	9	7,653	0,273	0,785
H9	1	1	1	1	1	1/3	1/2	1/9	1	1	1/2	1	1	1/3	1	1	1	1/5	1	1	1	0,703	0,025	0,759
H10	1	1	1	1	1	1/3	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/3	1	1	1	1/5	1	1	1	0,727	0,026	0,754
H11	1	1	1	1	1	1/2	1/2	1/9	2	1	1	1	1	1/3	1	1	1	1/5	1	1	1	0,766	0,027	0,760
H12	1	1	1	1	1	1/3	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/3	1	1	1	1/5	1	1	1	0,727	0,026	0,754
H13	1	1	1	1	1	1/3	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/3	1	1	1	1/5	1	1	1	0,727	0,026	0,754
H14	3	3	2	2	3	1	1	1/7	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1/3	3	3	3	1,814	0,065	0,768
H15	1	1	1	1	1	2	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1/5	1	1	1	0,807	0,029	0,809
H16	1	1	1	1	1	1/2	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1/4	1	1	1	0,764	0,027	0,752
H17	1	1	1	1	1	1/2	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1/4	1	1	1	0,764	0,027	0,752
H18	5	5	4	5	5	3	3	1/5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	1	5	5	5	3,578	0,128	0,768
H19	1	1	1	1	1	1/3	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/3	1	1	1	1/5	1	1	1	0,727	0,026	0,754
H20	1	1	1	1	1	1/3	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/3	1	1	1	1/5	1	1	1	0,727	0,026	0,754
H21	1	1	1	1	1	1/3	1/2	1/9	1	1	1	1	1	1/3	1	1	1	1/5	1	1	1	0,727	0,026	0,754

Індекс узгодженості $I_U = -1,012$; відношення узгодженості $V_U = -0,621$.

Таблиця 4.11

Розрахунок пріоритетів підприємств за показником «Коефіцієнт покриття»

A2	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	V _i	P _i	i
H1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,871	0,033	0,797
H2	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,871	0,033	0,797
H3	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,871	0,033	0,797
H4	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,871	0,033	0,797
H5	1	1	1	1	1	1/3	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,827	0,031	0,800
H6	2	2	2	2	3	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1/7	3	3	1,954	0,074	0,811
H7	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,871	0,033	0,797
H8	1	1	1	1	2	1/2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1/8	2	2	1,104	0,042	0,832
H9	1	1	1	1	1	1/3	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,827	0,031	0,800
H10	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,871	0,033	0,797
H11	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,871	0,033	0,797
H12	1	1	1	1	1	1/3	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,827	0,031	0,800
H13	1	1	1	1	1	1/3	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,827	0,031	0,800
H14	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,871	0,033	0,797
H15	1	1	1	1	1	1/3	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,827	0,031	0,800
H16	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,871	0,033	0,797
H17	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,871	0,033	0,797
H18	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,871	0,033	0,797
H19	9	9	9	9	9	7	9	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1	9	9	7,965	0,302	0,803
H20	1	1	1	1	1	1/3	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,827	0,031	0,800
H21	1	1	1	1	1	1/3	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/9	1	1	0,827	0,031	0,800

Індекс узгодженості $IU=-1,010$; відношення узгодженості $VU=-0,620$.

Таблиця 4.12

Розрахунок підприємств за показником «Рентабельність активів»

A3	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	Vi	Pi	li
H1	1	1/2	1/4	1/5	1/4	1/5	1/4	1/4	1/4	1/5	1/4	1/4	1/3	1/5	1/4	1/4	1/4	1/5	1/4	1/3	1/4	0,269	0,012	0,952
H2	2	1	1/2	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1/3	1/2	7	1/3	1	1/3	0,510	0,022	0,985
H3	4	2	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	2	1	1,219	0,053	0,930
H4	5	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	2	9	1	3	1	1,498	0,065	0,936
H5	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	2	1	1,335	0,058	0,922
H6	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	3	1	1,376	0,059	0,920
H7	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	2	1	1,335	0,058	0,922
H8	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	2	1	1,335	0,058	0,922
H9	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	2	1	1,335	0,058	0,922
H10	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	2	1	1,349	0,058	0,921
H11	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	2	1	1,335	0,058	0,922
H12	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	2	1	1,335	0,058	0,922
H13	3	1	1	1/3	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1/2	1/2	1/2	1	7	1/2	1	1/2	0,714	0,031	0,964
H14	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	2	1	1,349	0,058	0,921
H15	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	2	1	1,335	0,058	0,922
H16	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	9	1	2	1	1,335	0,058	0,922
H17	4	2	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	2	1	1,219	0,053	0,930
H18	5	1/7	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/8	1	9	7	9	0,284	0,012	4,142
H19	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1/9	1	2	1	1,083	0,047	1,036
H20	3	1	1/2	1/3	1/2	1/3	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1/2	1/2	1/2	1/2	1/7	1/2	1	1/2	0,545	0,024	0,995
H21	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1/9	1	2	1	1,083	0,047	1,036

Індекс узгодженості $IU=-0,995$; відношення узгодженості $VU=-0,611$.

Розрахунок пріоритетів підприємств за показником «Рентабельність власного капіталу»

A4	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	Vi	Pi	li
H1	1	1/3	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	7	2	3	1	1,526	0,064	0,916
H2	3	1	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	9	4	5	4	3,554	0,150	0,902
H3	1/2	1/4	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	6	1	1	1	0,923	0,039	0,891
H4	1	1/3	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	6	2	2	1	1,391	0,059	0,919
H5	1/2	1/4	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	6	1	1	1	0,923	0,039	0,891
H6	1	1/3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	7	1	2	1	1,041	0,044	0,898
H7	1/2	1/4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	6	1	1	1	0,954	0,040	0,893
H8	1/2	1/4	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	6	1	1	1	0,923	0,039	0,891
H9	1/2	1/4	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	6	1	1	1	0,923	0,039	0,891
H10	1	1/4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	6	1	2	1	1,019	0,043	0,898
H11	1	1/3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	7	1	2	1	1,041	0,044	0,898
H12	1/2	1/4	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/3	1	1	1	1	6	1	1	1	0,906	0,038	0,894
H13	1	1/2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	8	2	3	2	1,883	0,079	0,895
H14	1	1/3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	7	1	2	1	1,041	0,044	0,898
H15	1/2	1/4	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	6	1	1	1	0,923	0,039	0,891
H16	1/2	1/4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	6	1	1	1	0,954	0,040	0,893
H17	1/2	1/4	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	6	1	1	1	0,923	0,039	0,891
H18	1/7	1/9	1/6	1/6	1/6	1/7	1/6	1/6	1/6	1/6	1/7	1/6	1/8	1/7	1/6	1/6	1/6	1	1/6	1/5	1/6	0,172	0,007	0,915
H19	1/2	1/4	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	6	1	1	1	0,923	0,039	0,891
H20	1/3	1/5	1	1/2	1	1/2	1	1	1	1/2	1/2	1	1/3	1/2	1	1	1	5	1	1	1/2	0,739	0,031	0,914
H21	1	1/4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	6	1	2	1	1,019	0,043	0,898

Індекс узгодженості $IU=-1,005$; відношення узгодженості $VU=-0,617$.

Таблиця 4.14

Розрахунок пріоритетів підприємств за показником «Коефіцієнт автономії»

A5	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	Vi	Pi	li
H1	1	1/2	1/6	1/4	1/6	1/7	1/7	1/3	1/5	1/5	1/5	1/4	3	1/7	1/6	1/7	1/6	1/7	1/2	1/4	1/3	0,259	0,010	0,813
H2	2	1	1/5	1/3	1/5	1/6	1/6	1/2	1/4	1/4	1/4	1/2	4	1/6	1/4	1/5	1/5	1/5	1	1/2	1/2	0,372	0,014	0,799
H3	6	5	1	2	1	1	1	3	2	1	2	3	9	1	1	1	1	1	4	3	4	1,924	0,072	0,795
H4	4	3	1/2	1	1/2	1/3	1/3	1	1	1/2	1	1	7	1/3	1/2	1/3	1/3	1/3	3	1	2	0,861	0,032	0,805
H5	6	5	1	2	1	1	1	3	2	1	1	3	9	1	1	1	1	1	5	3	3	1,856	0,069	0,796
H6	7	6	1	3	1	1	1	4	2	2	2	3	9	1	2	1	1	1	6	4	4	2,231	0,083	0,794
H7	7	6	1	3	1	1	1	4	2	2	2	4	9	1	2	1	1	1	5	4	4	2,243	0,084	0,795
H8	3	2	1/3	1	1/3	1/4	1/4	1	1/2	1/2	1/2	1	6	1/4	1/3	1/4	1/4	1/4	2	1	1	0,639	0,024	0,795
H9	5	4	1/2	1	1/2	1/2	1/2	2	1	1	1	2	7	1/2	1	1/2	1/2	1/2	4	2	2	1,184	0,044	0,794
H10	5	4	1	2	1	1/2	1/2	2	1	1	1	2	8	1/2	1	1/2	1/2	1/2	4	2	3	1,342	0,050	0,799
H11	5	4	1/2	1	1	1/2	1/2	2	1	1	1	2	8	1/2	1	1/2	1/2	1/2	4	2	2	1,232	0,046	0,796
H12	4	2	1/3	1	1/3	1/3	1/4	1	1/2	1/2	1/2	1	6	1/4	1/3	1/4	1/3	1/4	2	1	1	0,665	0,025	0,798
H13	1/3	1/4	1/9	1/7	1/9	1/9	1/9	1/6	1/7	1/8	1/8	1/6	1	1/9	1/8	1/8	1/8	1/8	1/4	1/6	1/6	0,161	0,006	0,844
H14	7	6	1	3	1	1	1	4	2	2	2	4	9	1	2	1	1	1	5	4	4	2,243	0,084	0,795
H15	6	4	1	2	1	1/2	1/2	3	1	1	1	3	8	1/2	1	1	1	1	4	3	3	1,583	0,059	0,804
H16	7	5	1	3	1	1	1	4	2	2	2	4	8	1	1	1	1	1	5	4	4	2,139	0,080	0,797
H17	6	5	1	3	1	1	1	4	2	2	2	3	8	1	1	1	1	1	5	3	4	2,066	0,077	0,796
H18	7	5	1	3	1	1	1	4	2	2	2	4	8	1	1	1	1	1	5	4	4	2,139	0,080	0,797
H19	2	1	1/4	1/3	1/5	1/6	1/5	1/2	1/4	1/4	1/4	1/2	4	1/5	1/4	1/5	1/5	1/5	1	1/2	1/2	0,383	0,014	0,801
H20	4	2	1/3	1	1/3	1/4	1/4	1	1/2	1/2	1/2	1	6	1/4	1/3	1/4	1/3	1/4	2	1	1	0,656	0,025	0,798
H21	3	2	1/4	1/2	1/3	1/4	1/4	1	1/2	1/3	1/2	1	6	1/4	1/3	1/4	1/4	1/4	2	1	1	0,598	0,022	0,799

Індекс узгодженості $IY=-1,010$; відношення узгодженості $VY=-0,620$.

Таблиця 4.15

Розрахунок пріоритетів підприємств за показником «Коефіцієнт фінансового левериджу»

A6	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	V _i	P _i	li
H1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1/2	2	2	2	2	2	8	1	2	1,872	0,082	0,955
H2	1/2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	9	1	2	1,186	0,052	0,939
H3	1/2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	8	1	2	1,179	0,052	0,970
H4	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	8	1	1	1,034	0,045	0,934
H5	1/2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	8	1	2	1,179	0,052	0,970
H6	1/2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	8	1	2	1,104	0,049	0,927
H7	1/2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	8	1	2	1,104	0,049	0,927
H8	1/2	1/2	1/2	1	1/2	1/2	1/2	1	1/2	1/2	1	1	1/3	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	7	1/2	1	0,656	0,029	0,955
H9	1/2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	8	1	2	1,104	0,049	0,927
H10	1/2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	2	1,000	0,044	0,976
H11	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	8	1	1	1,034	0,045	0,934
H12	1/2	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	8	1	1	1,000	0,044	0,939
H13	2	1	1/2	2	1/2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	9	2	3	1,832	0,081	0,992
H14	1/2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	8	1	2	1,104	0,049	0,927
H15	1/2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	8	1	2	1,104	0,049	0,927
H16	1/2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	8	1	2	1,104	0,049	0,927
H17	1/2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	8	1	2	1,104	0,049	0,927
H18	1/2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	8	1	2	1,104	0,049	0,927
H19	1/8	1/9	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	1/7	1/8	1	1/8	1/8	1/9	1/8	1/8	1/8	1/8	1/8	1	1/8	1/7	0,153	0,007	1,104
H20	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	8	1	2	1,141	0,050	0,933
H21	1/2	1/2	1/2	1	1/2	1/2	1/2	1	1/2	1/2	1	1	1/3	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	7	1/2	1	0,656	0,029	0,955

Індекс узгодженості $IU=-1,002$; відношення узгодженості $VU=-0,615$.

Таблиця 4.16

Розрахунок пріоритетів підприємств за показником «Коефіцієнт фінансової стійкості»

A7	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	V _i	P _i	li
H1	1	1	1	1	1	1/9	1/5	1	1	1	1/2	1	1	1/5	1	1/2	1/3	1/6	1	1	1	0,630	0,021	0,707
H2	1	1	1	1	1	1/9	1/5	1	1	1	1/2	1	1	1/5	1	1/2	1/3	1/6	1	1	1	0,630	0,021	0,707
H3	1	1	1	1	1	1/9	1/5	1	1	1	1	1	1	1/4	1	1	1/3	1/5	1	1	1	0,686	0,023	0,714
H4	1	1	1	1	1	1/8	1/5	1	1	1	1/2	1	1	1/5	1	1/2	1/3	1/5	1	1	1	0,639	0,021	0,708
H5	1	1	1	1	1	1/9	1/5	1	1	1	1	1	1	1/4	1	1	1/3	1/5	1	1	1	0,686	0,023	0,714
H6	9	9	9	8	9	1	5	9	9	9	8	9	9	5	9	8	7	4	9	9	9	7,165	0,240	0,759
H7	5	5	5	5	5	1/5	1	5	5	5	4	5	5	1	5	4	2	1	5	5	5	3,194	0,107	0,716
H8	1	1	1	1	1	1/9	1/5	1	1	1	1/2	1	1	1/5	1	1/2	1/3	1/5	1	1	1	0,636	0,021	0,707
H9	1	1	1	1	1	1/9	1/5	1	1	1	1/2	1	1	1/5	1	1/2	1/3	1/5	1	1	1	0,636	0,021	0,707
H10	1	1	1	1	1	1/9	1/5	1	1	1	1/2	1	1	1/5	1	1/2	1/3	1/5	1	1	1	0,636	0,021	0,707
H11	2	2	1	2	1	1/8	1/4	2	2	2	1	2	2	1/4	2	1	1/2	1/4	2	2	2	1,068	0,036	0,722
H12	1	1	1	1	1	1/9	1/5	1	1	1	1/2	1	1	1/5	1	1/2	1/3	1/5	1	1	1	0,636	0,021	0,707
H13	1	1	1	1	1	1/9	1/5	1	1	1	1/2	1	1	1/5	1	1/2	1/3	1/6	1	1	1	0,630	0,021	0,707
H14	5	5	4	5	4	1/5	1	5	5	5	4	5	5	1	5	4	2	1	5	5	5	3,127	0,105	0,717
H15	1	1	1	1	1	1/9	1/5	1	1	1	1/2	1	1	1/5	1	1	1/2	1/5	1	1	1	0,670	0,022	0,712
H16	2	2	1	2	1	1/8	1/4	2	2	2	1	2	2	1/4	1	1	1/2	1/4	2	2	2	1,034	0,035	0,724
H17	3	3	3	3	3	1/7	1/2	3	3	3	2	3	3	1/2	2	2	1	1/3	3	3	3	1,765	0,059	0,716
H18	6	6	5	5	5	1/4	1	5	5	5	4	5	6	1	5	4	3	1	6	5	6	3,437	0,115	0,717
H19	1	1	1	1	1	1/9	1/5	1	1	1	1/2	1	1	1/5	1	1/2	1/3	1/6	1	1	1	0,630	0,021	0,707
H20	1	1	1	1	1	1/9	1/5	1	1	1	1/2	1	1	1/5	1	1/2	1/3	1/5	1	1	1	0,636	0,021	0,707
H21	1	1	1	1	1	1/9	1/5	1	1	1	1/2	1	1	1/5	1	1/2	1/3	1/6	1	1	1	0,630	0,021	0,707

Індекс узгодженості $IU=-1,014$; відношення узгодженості $VU=-0,622$.

Таблиця 4.17

Розрахунок пріоритетів підприємств за показником «Коефіцієнт оборотності активів»

A8	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	V _i	P _i	li
H1	1	1/2	1/6	1/2	1/2	1	1	1/2	1	1/2	2	2	1	3	1/7	1/6	1	1/6	2	1	2	0,719	0,023	0,781
H2	2	1	1/8	1/3	1/2	1	1	1/3	1	1/3	1	1	1/2	1/4	1/8	1/7	1	1/7	1	1/2	1	0,511	0,016	0,702
H3	6	8	1	5	6	7	7	5	7	5	9	8	6	4	1	1	7	1	8	6	8	4,520	0,143	0,682
H4	2	3	1/5	1	1	3	3	1	3	1	4	4	2	1	1/6	1/4	3	1/5	4	2	4	1,377	0,044	0,680
H5	2	2	1/6	1	1	2	2	1	2	1	4	3	1	1/2	1/6	1/5	2	1/5	3	1	3	1,066	0,034	0,680
H6	1	1	1/7	1/3	1/2	1	1	1/2	1	1/2	2	2	1	1/3	1/8	1/7	1	1/7	2	1	1	0,618	0,020	0,674
H7	1	1	1/7	1/3	1/2	1	1	1/3	1	1/3	2	2	1	1/3	1/8	1/7	1	1/7	2	1/2	1	0,575	0,018	0,677
H8	2	3	1/5	1	1	2	3	1	3	1	4	4	2	1	1/6	1/5	2	1/5	4	2	4	1,311	0,041	0,679
H9	1	1	1/7	1/3	1/2	1	1	1/3	1	1/3	2	1	1	1/4	1/8	1/8	1	1/8	1	1/2	1	0,524	0,017	0,679
H10	2	3	1/5	1	1	2	3	1	3	1	4	4	2	1	1/6	1/5	2	1/5	4	2	3	1,293	0,041	0,678
H11	1/2	1	1/9	1/4	1/4	1/2	1/2	1/4	1/2	1/4	1	1	1/2	1/5	1/9	1/8	1/2	1/8	1	1/3	1	0,368	0,012	0,684
H12	1/2	1	1/8	1/4	1/3	1/2	1/2	1/4	1	1/4	1	1	1/2	1/4	1/9	1/8	1/2	1/8	1	1/3	1	0,392	0,012	0,682
H13	1	2	1/6	1/2	1	1	1	1/2	1	1/2	2	2	1	1/3	1/8	1/6	1	1/6	2	1	2	0,711	0,022	0,675
H14	1/3	4	1/4	1	2	3	3	1	4	1	5	4	3	1	1/5	1/4	3	1/4	4	2	4	1,426	0,045	0,715
H15	7	8	1	6	6	8	8	6	8	6	9	9	8	5	1	2	8	2	9	7	9	5,376	0,170	0,694
H16	6	7	1	4	5	7	7	5	8	5	8	8	6	4	1/2	1	7	1	8	6	8	4,266	0,135	0,682
H17	1	1	1/7	1/3	1/2	1	1	1/2	1	1/2	2	2	1	1/3	1/8	1/7	1	1/7	2	1	2	0,639	0,020	0,673
H18	6	7	1	5	5	7	7	5	8	5	8	8	6	4	1/2	1	7	1	8	6	8	4,312	0,136	0,685
H19	1/2	1	1/8	1/4	1/3	1/2	1/2	1/4	1	1/4	1	1	1/2	1/4	1/9	1/8	1/2	1/8	1	1/3	1	0,392	0,012	0,682
H20	1	2	1/6	1/2	1	1	2	1/2	2	1/2	3	3	1	1/2	1/7	1/6	1	1/6	3	1	2	0,826	0,026	0,680
H21	1/2	1	1/8	1/4	1/3	1	1	1/4	1	1/3	1	1	1/2	1/4	1/9	1/8	1/2	1/8	1	1/2	1	0,433	0,014	0,679

Індекс узгодженості $IU=-1,0156$; відношення узгодженості $VU=-0,623$.

Розрахунок пріоритетів підприємств за показником «Рентабельність основних засобів»

A9	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	Vi	Pi	li
H1	1	1	1/2	1/3	1/2	1/3	1/3	1/4	1/3	1/3	1/3	1/2	1/2	1/3	1/3	1/3	1/2	6	1/2	1/2	1/3	0,480	0,021	0,926
H2	1	1	1/2	1/3	1/2	1/3	1/3	1/4	1/3	1/3	1/3	1/2	1/2	1/3	1/2	1/3	1/2	6	1/2	1/2	1/3	0,489	0,021	0,925
H3	2	2	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1,141	0,050	0,917
H4	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	9	1	2	1	1,361	0,059	0,931
H5	2	2	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1,141	0,050	0,917
H6	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	9	1	1	1	1,274	0,055	0,920
H7	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1,233	0,053	0,917
H8	4	4	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	9	2	2	1	1,650	0,072	0,944
H9	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1,233	0,053	0,917
H10	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	9	1	2	1	1,317	0,057	0,926
H11	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	9	1	1	1	1,274	0,055	0,920
H12	2	2	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1,141	0,050	0,917
H13	2	2	1	1/2	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1,104	0,048	0,922
H14	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	9	1	1	1	1,274	0,055	0,920
H15	3	2	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1,163	0,050	0,918
H16	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1,233	0,053	0,917
H17	2	2	1	1/2	1	1/2	1	1/2	1	1/2	1/2	1	1	1/2	1	1	1	8	1	1	1	0,968	0,042	0,936
H18	1/6	1/6	1/8	1/9	1/8	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/9	1/8	1/8	1/9	1/8	1/9	1/8	1	1/8	1/8	1/9	0,134	0,006	0,924
H19	2	2	1	1	1	1	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1,141	0,050	0,917
H20	2	2	1	1/2	1	1	1	1/2	1	1/2	1	1	1	1	1	1	1	8	1	1	1	1,068	0,046	0,926
H21	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1,233	0,053	0,917

Індекс узгодженості $IU=-1,004$; відношення узгодженості $VU=-0,616$.

Таблиця 4.19

Розрахунок пріоритетів підприємств за показником «Рентабельність діяльності ГОТЕЛЮ»

A10	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	Vi	Pi	li		
H1	1	1	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/9	1	1	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1	1/2	1	1/2	0,567	0,022	0,839
H2	1	1	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/9	1	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	0,514	0,020	0,817	
H3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	
H4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	
H5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	
H6	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	
H7	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	
H8	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	
H9	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	
H10	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	
H11	9	9	8	8	8	8	8	8	8	8	1	9	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7,369	0,285	0,823	
H12	1	1	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/9	1	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	1/2	0,514	0,020	0,817	
H13	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,968	0,037	0,817	
H14	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	
H15	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	
H16	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	
H17	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	
H18	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,968	0,037	0,817	
H19	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	
H20	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,968	0,037	0,817	
H21	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1/8	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000	0,039	0,812	

Індекс узгодженості $IU=-1,009$; відношення узгодженості $VU=-0,619$.

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Результати пріоритетів підприємств за показниками

0,026	0,033	0,012	0,064	0,010	0,082	0,021	0,023	0,021	0,022			0,031
0,026	0,033	0,022	0,150	0,014	0,052	0,021	0,016	0,021	0,020			0,039
0,027	0,033	0,053	0,039	0,072	0,052	0,023	0,143	0,050	0,039			0,048
0,028	0,033	0,065	0,059	0,032	0,045	0,021	0,044	0,059	0,039			0,044
0,026	0,031	0,058	0,039	0,069	0,052	0,023	0,034	0,050	0,039			0,043
0,056	0,074	0,059	0,044	0,083	0,049	0,240	0,020	0,055	0,039		0,04	0,068
0,052	0,033	0,058	0,040	0,084	0,049	0,107	0,018	0,053	0,039		0,1	0,052
0,273	0,042	0,058	0,039	0,024	0,029	0,021	0,041	0,072	0,039		0,14	0,051
0,025	0,031	0,058	0,039	0,044	0,049	0,021	0,017	0,053	0,039		0,11	0,040
0,026	0,033	0,058	0,043	0,050	0,044	0,021	0,041	0,057	0,039	x	0,08	= 0,042
0,027	0,033	0,058	0,044	0,046	0,045	0,036	0,012	0,055	0,285		0,09	0,099
0,026	0,031	0,058	0,038	0,025	0,044	0,021	0,012	0,050	0,020		0,08	0,033
0,026	0,031	0,031	0,079	0,006	0,081	0,021	0,022	0,048	0,037		0,05	0,040
0,065	0,033	0,058	0,044	0,084	0,049	0,105	0,045	0,055	0,039		0,07	0,054
0,029	0,031	0,058	0,039	0,059	0,049	0,022	0,170	0,050	0,039		0,23	0,048
0,027	0,033	0,058	0,040	0,080	0,049	0,035	0,135	0,053	0,039			0,050
0,027	0,033	0,053	0,039	0,077	0,049	0,059	0,020	0,042	0,039			0,045
0,128	0,033	0,012	0,007	0,080	0,049	0,115	0,136	0,006	0,037			0,047
0,026	0,302	0,047	0,039	0,014	0,007	0,021	0,012	0,050	0,039			0,058
0,026	0,031	0,024	0,031	0,025	0,050	0,021	0,026	0,046	0,037			0,033
0,026	0,031	0,047	0,043	0,022	0,029	0,021	0,014	0,053	0,039			0,035

Отже, пріоритети підприємств готельного бізнесу з урахуванням усіх основних коефіцієнтів оцінки фінансового стану будуть мати таку послідовність (табл. 4.20):

Таблиця 4.20

Пріоритети готелів з урахуванням усіх основних коефіцієнтів оцінки фінансового стану підприємства

№ пор.	Готельне підприємство	Пріоритет, %
1	ГП11	9,91
2	ГП6	6,75
3	ГП19	5,84
4	ГП14	5,41
5	ГП7	5,18
6	ГП8	5,11
7	ГП16	5,00
8	ГП15	4,85
9	ГП3	4,79
10	ГП18	4,72

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

Закінчення табл. 4.20

№ пор.	Готельне підприємство	Пріоритет, %
11	ГП17	4,47
12	ГП4	4,39
13	ГП5	4,31
14	ГП10	4,23
15	ГП13	4,01
16	ГП9	4,00
17	ГП2	3,86
18	ГП21	3,53
19	ГП12	3,31
20	ГП20	3,26
21	ГП1	3,08

Лідером за пріоритетами являється ГП11 – 9,91%, аутсайдером ГП1 – 3,08%.

Останнім кроком методу аналізу ієрархій є аналіз узгодженості отриманих висновків. Для цього визначимо індекс узгодженості другого рівня, обчисливши скалярний добуток вектора індексів узгодженості з табл. 4.10–4.19 і вектора пріоритетів з табл. 4.9.

-1,01189	x	0,04	=	-1,00678
-1,00996		0,1		
-0,99513		0,14		
-1,00508		0,11		
-1,00997		0,08		
-1,00245		0,09		
-1,01431		0,08		
-1,01561		0,05		
-1,00387		0,07		
-1,00923		0,23		

Далі знаходимо узагальнений індекс узгодженості $IU = -0,995 - 1,00678 = -2,001$; узагальнений випадковий індекс $VI = 1,49 + 1,63 = 3,12$ і остаточне узагальнене відношення узгодженості $VU = -2,001 : 3,12 = -0,64$. Значення $VU < 0,1$ свідчить про адекватність побудованої ієрархічної моделі та об'єктивність отриманих висновків щодо розподілу

пріоритетів підприємств готельного господарства за фінансовими показниками.

Отримані результати ранжування дозволили розмістити підприємства готельного господарства за спаданням рівня їх фінансової стійкості, виділити лідерів та аутсайдерів, що дасть нам можливість відповідно до їх адекватного рівня та цілей запропонувати альтернативні стратегії розвитку.

4.3. Генерування стратегій та умови їх реалізації

Вибір стратегії передбачає *генерування великої кількості альтернативних стратегій*, які дають змогу досягти бажаних цілей; їх аналіз та доопрацювання, «доведення» до рівня адекватності цілям розвитку підприємства вибраної загальної стратегії з метою наповнення її конкретним змістом.

С. Харт [469, с. 327–351] виділив *п'ять способів генерування стратегій*:

– *командний*, тобто коли стратегія розробляється певним керівником або невеликою групою керівників вищого рівня та впроваджується за напрямом зверху вниз;

– *символічний*, коли управлінським персоналом формулюється загальне завдання, визначається перспектива стратегії та за допомогою лозунгів, символів, образів тощо створюється творча й одночасно цілеспрямована обстановка, а підлеглим відводиться своєрідна роль «гравців»;

– *раціональний*, коли на перший план виходить формальна система планування та ієрархічні відносини, стратегія формулюється на підставі результатів низки проведених широких аналізів (портфеля замовлень, конкуренції тощо) і при цьому вища ланка керівництва визначає стратегічний напрям за допомогою формальної планової системи, а інші члени організації беруть участь у роботі лише у ролі «підлеглих», дії яких також спрямовує планова система;

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

– *інтерактивний*, коли співробітники свідомо і на добровільних засадах залучаються до стратегічного процесу, який базується на взаємодії, інтерактивному навчанні та організації зворотного зв'язку, та при цьому вища управлінська ланка відіграє роль «координатора», завдання якого полягає у забезпеченні інтерактивного процесу розробки стратегії за участю співробітників, клієнтів, постачальників та інших зацікавлених груп;

– *генеративний*, коли багато залежить від автономної поведінки членів організації, тобто стратегія виникає як продукт організаційної поведінки за напрямом знизу вгору, при цьому вищому керівництву відводиться роль «спонсора», який може модифікувати стратегію відповідно до інноваційних пропозицій своїх підлеглих, що є своєрідними ініціативними «підприємцями».

Сформульовані С. Хартом п'ять способів генерування стратегії не виключають один одного. До того ж «вміння підприємства об'єднувати декілька способів створення стратегії в єдиний процес характеризується як особлива здібність, що забезпечує суттєві переваги перед конкурентами» [470, с. 104].

Отже, в ідеалі стратегія повинна з'являтися як результат постійного процесу роздумів, висування гіпотез, успіху та експериментів, що проводяться знов і знов на різних рівнях управління підприємством.

Генерування стратегій на підприємстві, як правило, проводиться на основі спеціальних моделей (зокрема матричних, деякі з них описані у розд. 2, 3 і застосовувались у дослідженні), оцінок шансів і ризиків, що є найвірогіднішими для кожної зі стратегій, тест-таблиць, критеріїв, із застосуванням методів: порівняння, факторного аналізу, експертного оцінювання (зокрема метод Дельфі, «мозкової атаки», складання сценаріїв тощо).

За результатами систематизації матричних методів вибору стратегічних альтернатив встановлено, що найбільш

відомими та використовуваними є портфельні матриці, тобто матриці вибору стратегічної позиції [471], до яких належать: матриці Бостонської консалтингової групи (BCG); «Дженерал-Електрик» – «МакКінзі» (GE/McKinsey); ADL/LC консалтингової компанії Артура Д. Літтл; МК-1; Shell/DPM та матриці зростання (або розвитку) за Г. Асселем [472], до яких відносять І. Ансоффа «Товар – Ринок», «Типи стратегій – Види діяльності»; за А. Коротковим [473] – «Темпи зростання фірми – Темпи зростання ніші», «Продукт – Форма існування фірми», розробки товару, конкуренції М. Портера, «Товар – Ринок» І. Ансоффа, зростання за рахунок зовнішніх придбань, «Ціна – Якість», «Якість – Вертикальна інтеграція».

Розглянемо детальніше матричні та модельні методи, які не розглядалися у дослідженні, визначаючи їх основні параметри, за якими проводиться вибір стратегій.

Так, для генерування стратегій досить часто застосовують матриці І. Ансоффа, А. Томпсона і А. Дж. Стрікленда, Р. Купера, SPACE-аналізу тощо. За допомогою *матричної моделі І. Ансоффа*, як правило, генерують стратегічні альтернативи для підприємства, що розвивається / діє в умовах зростаючого ринку. При цьому стратегія обирається за двома параметрами – продукт і ринок (рис. 4.11). Один із формальних підходів до перегляду стратегічних альтернатив запропонували А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд. Цей підхід ґрунтується на двовимірній матриці вибору стратегії: зростання ринку продукції / послуг та конкурентна позиція підприємства (рис. 4.12).

У матриці *SPACE-аналізу* (англ. *strategic position and action evaluation* – стратегічна позиція та оцінка дій), у процесі вибору стратегії, враховуються два внутрішні виміри: фінансова сила підприємства (англ. *financial strength*) та його конкурентна перевага (англ. *competitive advantage*) і два зовнішні виміри: стабільність навколишнього середовища (англ. *environmental stability*) та привабливість (або сила) галузі (англ. *industry strength*), як зображено на рис. 4.13.

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

		Ринок	
		<i>Старий</i>	<i>Новий</i>
Продукт (товар)	<i>Старий</i>	Удосконалення діяльності (проникнення на ринок)	Розвиток ринку (ринкова експансія)
	<i>Новий</i>	Товарна експансія (розвиток продукту)	Диверсифікація

Рис. 4.11. Матрична модель для генерування стратегії І. Ансоффа

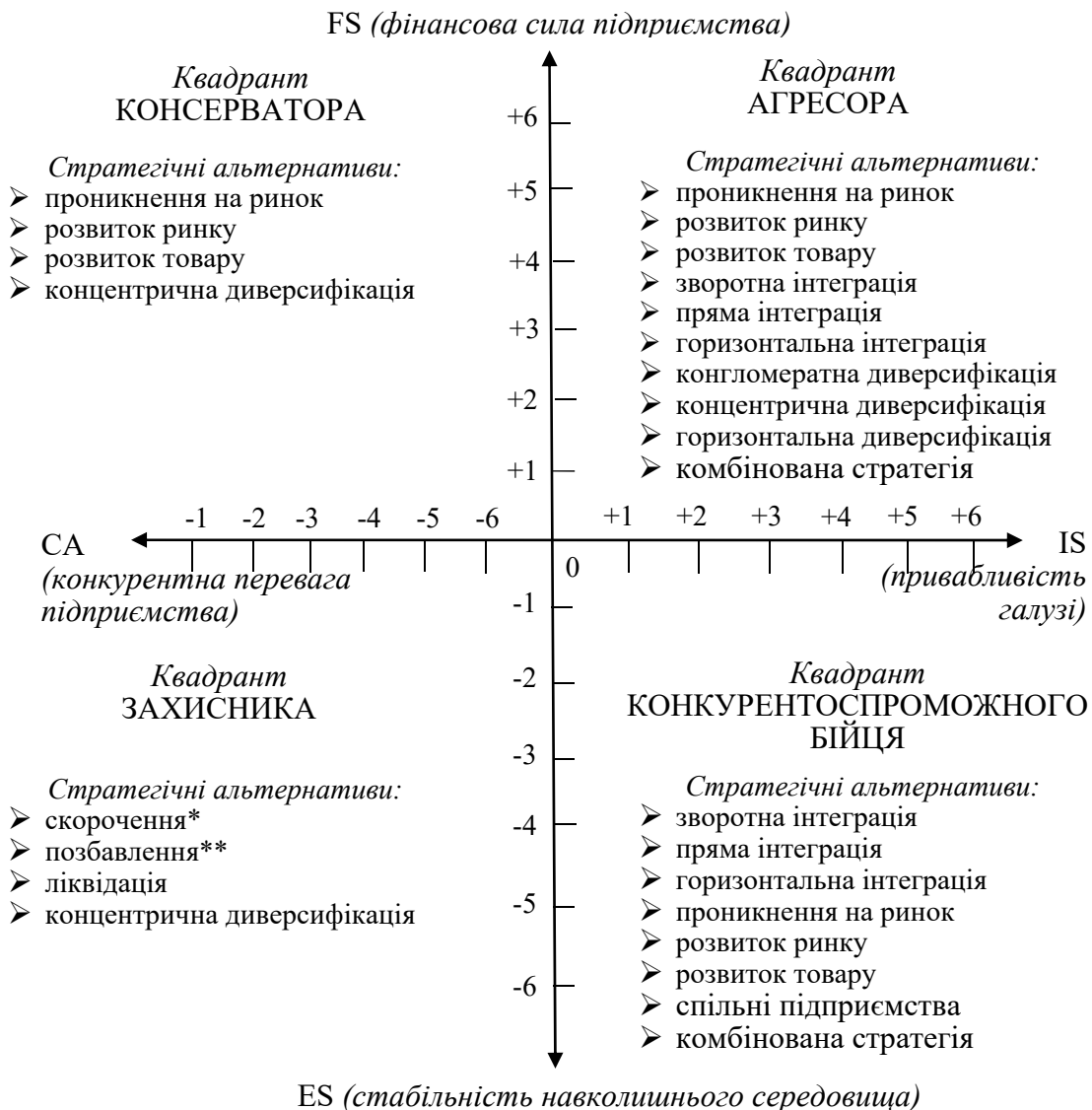
Швидке зростання ринку продукції

<p style="text-align: center;">I КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перегляд стратегій концентрації 2. Горизонтальна інтеграція або злиття 3. Вертикальна інтеграція 4. Диверсифікація 5. Скорочення підприємства 6. Ліквідація 	<p style="text-align: center;">II КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження концентрації 2. Вертикальна інтеграція 3. Концентрична диверсифікація
<p style="text-align: center;"><i>Слабка конкурентна позиція</i></p> <p style="text-align: center;">III КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перегляд стратегій концентрації в одній галузі 2. Горизонтальна інтеграція 3. Вертикальна інтеграція 4. Диверсифікація 5. «Збір урожаю» і вихід з ринку (скорочення) 6. Ліквідація 	<p style="text-align: center;"><i>Сильна конкурентна позиція</i></p> <p style="text-align: center;">IV КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрична диверсифікація 2. Конгломератна диверсифікація 3. Спільне підприємство у новій сфері 4. Вертикальна інтеграція 5. Продовження стратегії концентрації

Повільне зростання ринку продукції

Рис. 4.12. Матрична модель для генерування стратегії Томпсона і Стрікланда

Готельний бізнес: стратегії розвитку



*Скорочення – перегрупування через зменшення витрат та активів з метою повного запобігання зниженню продажів прибутку, тобто фактично реструктуризація.

**Позбавлення (англ. *divestiture*) – продаж підрозділу або частини підприємства.

Рис. 4.13. Матриця SPACE-аналізу

Ця матрична модель вважається однією з найкращих у процесі генерування / вибору стратегій для середніх і малих підприємств. Перевагою SPACE-аналізу є те, що він не обмежується побудовою таблиці результатів оцінки середовища, а дозволяє визначити вектор рекомендованої стратегії на основі розрахунку двох координат: $x = CA + IS$ та $y = ES + FS$. Однак використання детермінованих чисел у стратегіч-

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

ному аналізі не завжди дозволяє правильно оцінити ситуацію (особливо при високому рівні невизначеності середовища).

Найбільш прийнятними для остаточного рішення відносно генерування стратегічних альтернатив *Р. Купер* вважає параметри привабливості галузі та «сили» бізнесу, на основі яких він пропонує оцінювати шанси різних стратегічних змін (рис. 4.14).

		«Сила» бізнесу	
		<i>Велика</i>	<i>Мала</i>
Привабливість галузі	<i>Велика</i>	Добрі шанси (широкий спектр ефективних стратегічних альтернатив)	Шанси великого ризику (дуже ризикові стратегії)
	<i>Мала</i>	Консервативні шанси (є ефективні стратегічні альтернативи)	Немає шансів (низька стратегічна привабливість)

Рис. 4.14. Матрична модель для генерування стратегії Р. Купера

Застосування *методів експертних оцінок* у процесі генерування стратегій передбачає врахування суб'єктивних думок експертів щодо майбутнього стану справ або необхідності виконання тих чи інших дій у майбутньому. Фактично у результаті застосування методів експертних оцінок, які поділяються на індивідуальні та колективні, генерування стратегічних альтернатив базується на певному передбаченні, що формується на засадах раціональних доводів та інтуїції експертів [474].

Досить широко у практиці стратегічного управління застосовують *метод сценаріїв*. Вперше цей метод застосовано у 1960 р. футурологом Х. Каном при розробці картин

майбутнього, необхідних для вирішення стратегічних завдань у військовій сфері.

Сценарій – це опис майбутнього, що складений з урахуванням правдоподібних передбачень. Стратегічне управління на основі побудови сценаріїв передбачає визначення певної кількості ймовірних варіантів розвитку подій (стратегічних альтернатив), а отже і результатів виконання стратегічного плану. Як правило, на практиці розробляють три сценарії: оптимістичний; песимістичний; найбільш імовірний (або реалістичний чи очікуваний).

Для методу «мозкових атак» (або мозкового штурму, брейнстормінгу) характерне колективне генерування ідей та творчих рішень проблем (зокрема тих, які пов'язані з генеруванням стратегій). Цей метод часто називають одним із найефективніших евристичних методів вирішення будь-яких творчих (зокрема стратегічних) завдань. Під терміном «евристика» (грец. *heurisko* – *знаходжу*) у стародавній Греції розуміли метод навчання, що сприяє розвитку кмітливості та творчої активності людини. Цінність евристичних методів (зокрема методу «мозкових атак») полягає у тому, що вони дозволяють вирішувати завдання в умовах, коли ті або інші процеси чи явища, що досліджуються, не можна чітко та логічно описати (наприклад, генерування стратегій в умовах турбулентного зовнішнього середовища) [475, с. 561–563].

Метод Дельфі розроблений відомим експертом з дослідницької корпорації «РЕНД» О. Хельмером, математиком за освітою. Сутність цього методу полягає у проведенні анкетних опитувань фахівців визначеної сфери знань (у нашому випадку – фахівців зі стратегічного управління). Отримані анкетні дані обробляються у такий спосіб, щоб у результаті сформувані діапазон думок експертів, який відобразить їх колективну думку щодо заданої проблематики.

За проведеним аналізом, для побудови стратегічних позицій підприємств в табл. 4.21 представлено зведені показники утворення матриць [477, 478].

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

Таблиця 4.21

Зведені показники утворення матриць для побудови стратегічних позицій підприємств

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Зона дослідження	
		Горизонталь	Вертикаль
1	Матриця BCG	Відносна доля ринку	Темп росту ринку
2	Модель GE/McKinsey	Відносна перевага ринку	Привабливість ринку
3	Варіант GE/McKinsey, за Дж. С. Деєм	Конкурентні позиції на ринку	Привабливість ринку
4	Матрична модель І. Ансоффа	Умови зростання ринку	Розвиток продукт
5	Матриця А. Томпсона і А. Дж. Стріклєнда	Конкурентна позиція підприємства	Темпи зростання ринку
6	SPACE-аналіз	Оцінка за зовнішньою стратегічною позицією	Оцінка за внутрішньою стратегічною позицією
7	Матрична модель Р. Купера	«Сила» бізнесу	Привабливість галузі
8	Матриця фінансової рівноваги (стратегії) Франсона – Романе	Результат фінансової діяльності	Результат господарської діяльності

Джерело: складено автором.

Підсумовуючи вищезазначене, наголосимо, що основним критерієм генерування обґрунтованої стратегії є можливість досягнення за її допомогою стратегічних цілей підприємства.

Отже, дієздатність стратегії визначається за:

- її відповідністю стану та вимогам оточення підприємства, що перевіряється шляхом встановлення того, наскільки стратегія відповідає вимогам зовнішнього середовища, наскільки враховуються фактори динаміки ринку, галузі, підприємства, можливості появи та розвитку нових конкурентних переваг;

- її відповідністю потенціалу та можливостям підприємства, пов'язаністю з іншими стратегіями у межах стратегічного набору;

– прийнятністю для підприємства ризику, який супроводжує стратегію. При цьому оцінку ризику проводять за такими напрямками: реалістичність передумов, покладених в основу вибору стратегії; негативні наслідки для підприємства у разі невдачі; співвідношення можливого позитивного результату й ризику втрат від провалу внаслідок реалізації стратегії.

Ефективність стратегічного управління на підприємстві залежить не тільки від вдалого генерування стратегій, але і від того, наскільки успішно вони будуть реалізовані на практиці.

Загальними умовами забезпечення успішної реалізації будь-якої стратегії є [476]:

- наявність у менеджерів підприємства розробленого стратегічного плану дій (стратегії) у вигляді чітких стратегічних вказівок та їх впровадження відповідно до поточного оперативного плану реалізації стратегічних змін;
- забезпечення надходження необхідних ресурсів для ефективного виконання всіх завдань стратегічного плану;
- дотримання відповідності стратегічного плану критеріям його ефективності;
- передбачення у стратегічному плані достатньої мотивації та стимулів для персоналу підприємства;
- забезпечення належного контролю всіх організаційних цілей та прийняття адекватних гнучких рішень, спрямованих на практичне досягнення цих цілей.

Залежно від цілей виконання тієї чи іншої стратегії, специфічні умови забезпечення її ефективною реалізації можуть різнитися.

Реалізація стратегії на підприємстві суттєво залежить від його організаційної структури управління (ОСУ). Тому формування ОСУ має проводитися відповідно до одночасного виконання як оперативних, так і стратегічних завдань [479].

Стратегічні дії потребують як індивідуальних, так і групових зусиль працівників підприємства. У зв'язку із зазна-

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

ченим у мотиваційній системі підприємства мають бути передбачені певні стимули (рис. 4.15).

		Спрямовані на результати	
		<i>короткострокові</i>	<i>довгострокові</i>
Винагорода за результати праці	<i>індивідуальні</i>	Підвищення оплати праці	Система заохочувальних нагород (різного типу)
	<i>колективні</i>	Система винагород (бонусів)	Участь у прибутках, винагорода акціями

Рис. 4.15. Основні види винагороди персоналу підприємства

При цьому спрямованість підприємства на ефективне стратегічне управління передбачає не тільки матеріальну мотивацію, а і мотивацію, що базується на так званій «концепції навчання поведінці», і яка сприяє формуванню поведінки індивіда (окремого працівника), групи працівників або підприємства загалом. У загальноприйнятому розумінні *навчання поведінці* – це досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає її дії та реакцію оточення на ці дії.

Як правило, систему винагород, яка має сприяти стратегічним змінам на підприємстві, створюють на таких засадах:

- заохочення до підприємницького ризику;
- нагорода цікавою, перспективною роботою;
- зв'язок результатів впровадження стратегічних змін з комплексом винагород;
- визначення місця виконавця на підприємстві після впровадження змін тощо.

Підсумовуючи результати аналізу матричних, табличних та інших методів формування стратегії розвитку підприємств, зазначимо, що застосування будь-якого підходу має починатися з оцінювання ринкових можливостей цього розвитку та відштовхуватися від стратегічних орієнтирів розвитку. Вибір кінцевого єдиного компромісного рішення з ураху-

ванням різноманітних критеріїв є досить складним завданням при плануванні та прийнятті рішень.

В теорії управлінських рішень, за умов невизначеності, вибір альтернативи рішень здійснюється за критерієм Вальда (правило $\max\text{-min}$), критерієм Гурвіца (песимізму-оптимізму), критерієм Севіджа та критерієм Лапласа (табл. 4.22).

Таблиця 4.22

Умови застосування критеріїв під час прийняття стратегічних рішень

Назва	Умови застосування
Критерій Вальда	Найбільш доцільний для малих підприємств, виживання яких залежить від здатності уникнути збитків, а також при незначній готовності керівництва підприємства до ризику. Широке застосування критерію обмежується його направленістю на використання тільки одного варіанта кожної альтернативи стратегічних рішень
Критерій Гурвіца	Надає можливість зосередити увагу на найгіршому і найкращому варіанті кожної альтернативи рішень та не передбачає врахування ризику, обумовленого негативним впливом зовнішнього середовища, і тому в прийнятті стратегічних рішень не може бути використаний
Критерій Севіджа	Доцільний за тих умов, коли необхідно уникнути великого ризику. Серед альтернатив, відповідно до цього критерію, обирається певна альтернатива, яка передбачає мінімальні збитки
Критерій Лапласа	Доцільний для довгострокового прогнозування і тому найбільш прийнятний для великих підприємств. Використовується за обставин, коли ймовірності однакові. При цьому обирається стратегічне рішення з найбільшим очікуваним результатом

В процесі вибору альтернативи стратегічного рішення необхідно брати до уваги такі параметри, як ступінь ризику та очікувана цінність (вигода). Крім цього, за умов конкуренції важливим параметром є час, який необхідно врахувати при оцінці та зіставленні стратегічних альтернатив [480, 498].

Найскладнішими умовами прийняття стратегічних рішень є нестабільні умови, за яких існує високий ступінь невизначеності. Спочатку необхідно усвідомити вирішуване завдання, встановити його новизну для підприємства, визначити обмеження та критерії оцінки альтернатив рішень і на цій підставі здійснювати розробку альтернативних рішень.

Вибір варіанта стратегічного рішення здійснюється в процесі його порівняння за встановленими критеріями та завершується етапом узгодження. Прийняття стратегічного рішення щодо вибору стратегії розвитку підприємства здійснюється на підставі порівняльного аналізу множини стратегічних альтернатив.

На підставі проведених досліджень за розд. 3.2 «Ефективність управління ресурсним потенціалом підприємства» та розд. 4.2 «Алгоритм створення стратегії розвитку готельного бізнесу», та отриманих даних в результаті оцінки фінансового стану підприємства і результатів ранжування розміщення підприємств готельного господарства за спаданням рівня їх фінансової стійкості, побудуємо матрицю фінансової стратегії (рівноваги) Франсона – Романа [481], вигляд якої наведено в табл. 4.23, для визначення санаційної спроможності підприємства готельного бізнесу – вірогідності його банкрутства та ліквідних ускладнень, залежно від прогностичних значень результатів господарської та фінансової діяльності [486, 487, 488, 489].

Сутність цієї методики полягає у визначенні трьох показників:

- результат господарської діяльності;
- результат фінансової діяльності;
- результат господарсько-фінансової діяльності як сума двох попередніх показників. Розмір цього показника дає можливість оцінити обсяг вільних коштів підприємства після фінансування усіх його витрат та виробничого розвитку.

Побудова матриці фінансової рівноваги являє собою експрес-методику діагностики фінансової стійкості підприємства, яка полягає у визначенні можливості підприємства до створення ліквідних коштів і фінансування за рахунок результатів своєї діяльності [484, 485].

Таблиця 4.23

**Матриця фінансових стратегій (фінансової рівноваги)
Франціона – Романе**

Значення показників	РФД << 0 Гальмування	РФД ≈ 0 Стабілізація	РФД >> 0 Прискорення
РГД >> 0 Повільне зростання	РФГД ≈ 0 «Батько родини» 1	РФГД > 0 «Рантьє» 4	РФГД >> 0 «Холдинг» 6
РГД ≈ 0 Оптимальне зростання	РФГД < 0 «Епізодичний дефіцит» 7	РФГД ≈ 0 «Стійка рівновага» 2	РФГД > 0 «Атака» 5
РГД << 0 Форсоване зростання	РФГД << 0 «Криза» 9	РФГД < 0 «Дилема» 8	РФГД ≈ 0 «Нестійка рівновага» 3

Як видно з табл. 4.23, лінія фінансової рівноваги підприємства проходить по головній діагоналі матриці та є спадною від квадранта 1 до квадранта 3. Тобто найбільш сприятливим для підприємства є його позиціонування у квадранті 1, найменш вигідним (у рамках збереження стану фінансової рівноваги) – квадрант 3. Квадрант 2 займає проміжне становище за обома критеріями, характеризується стійкою фінансовою рівновагою, за таких умов підприємство має найбільшу кількість можливих варіантів зміни фінансового стану. Отже, квадранти 1, 2, 3 – квадранти рівноваг, де результат фінансово-господарської діяльності становить 0. Квадранти 4, 5, 6 характеризують ситуацію успіху, тобто збільшення ліквідних коштів підприємства, де значення результату фінансово-господарської діяльності є більшим від 0. Квадранти 7, 8, 9 – зона дефіциту (зона витрачання), де зна-

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

чення результату фінансово-господарської діяльності є меншим від 0. Над діагоналлю матриці знаходиться зона успіхів, під діагоналлю – зона дефіцитів.

Як видно з матриці, кожна розглянута ситуація може бути обумовлена різним співвідношенням результатів господарської та фінансової діяльності. Надамо характеристику кожному квадранту та позиції в ньому готельних підприємств (табл. 4.24).

Позиція ГП17 у матриці фінансових стратегій відповідає **квадранту 2 «Стійка рівновага»** (РГД ≈ 0 , РФД ≈ 0 , РГФД ≈ 0), має сталу фінансову стійкість, власних коштів вистачає для фінансування виробництва, обсяги заборгованості не збільшуються, результат від господарської діяльності коливається в логічному діапазоні нульової позначки.

Така позиція підприємства у 2015 році є закономірною та відображає його реальний фінансовий стан. Для подальшого збільшення обсягів діяльності готелю необхідно збільшити заборгованість, щоб фінансувати збільшення оборотних активів. Якщо підприємство не планує збільшення обсягів діяльності, то є можливість скоротити обсяги заборгованості.

Це сприятиме фінансовому розвитку ГП19. Позиція ГП1, ГП3, ГП5, ГП8, ГП12, ГП15, ГП18, ГП19 у матриці фінансових стратегій відповідає **квадранту 3 «Нестійка рівновага»** (РГД < 0 , РФД > 0 , РГФД ≈ 0), забезпечують свою платоспроможність лише за рахунок нарощення заборгованості. Фінансова рівновага є нестійкою, тому наближається криза. Власних джерел фінансування не вистачає у зв'язку з низькою ефективністю господарювання. Нарощування заборгованості доходить до критичного рівня, що підвищує ризик кредиторів. При нарощенні обсягів діяльності виникнуть труднощі з отриманням нових кредитів, що стане наслідком дефіциту джерел фінансування.

Якщо обсяги діяльності не збільшувати, фінансова рівновага прийде до норми.

Таблиця 4.24

Матриця фінансової рівноваги (стратегії) підприємства готельного бізнесу

	РФД < 0 гальмування	РФД ≈ 0 стабілізація	РФД > 0 прискорення
РД > 0 повільне зростання	РФГД ≈ 0 1	РФГД > 0 4	РФГД > 0 6 ГП4 ГП6 ГП7 ГП9 ГП13 ГП14 ГП16 ГП21 ГП10
РД ≈ 0 оптимальне зростання	РФГД < 0 7	РФГД ≈ 0 ГП17 2	РФГД > 0 5 ГП11
РД < 0 форсоване зростання	РФГД < 0 ГП2 ГП20 9	РФГД < 0 8	РФГД ≈ 0 3 ГП1 ГП3 ГП5 ГП8 ГП12 ГП15 ГП18 ГП19

Джерело: розроблено та побудовано автором.

Позиція ГП11 у матриці фінансових стратегій відповідає *квadrantu 5 «Атака»* ($РГД \approx 0$, $РФД > 0$, $РГФД > 0$), має можливості збільшення ліквідних коштів. Підприємство нарощує свою заборгованість, хоча виробничі потреби повністю профінансовані за рахунок власних фінансових ресурсів. Отже, наявний фінансовий потенціал дає можливості для подальшого фінансового розвитку.

Позиція ГП4, ГП6, ГП7, ГП9, ГП10, ГП13, ГП14, ГП16, ГП21 у матриці фінансових стратегій відповідає *квadrantu 6 «Холдинг»* ($РГД > 0$, $РФД > 0$, $РГФД > 0$), мають найбільший фінансовий і комерційний успіх. Готелі перебувають у стані розвитку і мають фінансові ресурси для фінансування всіх своїх потреб. Наявні всі можливості для подальшого ефективного розвитку як за рахунок збільшення обсягів діяльності, так і за рахунок розширення послуг. Для збереження досягнутого становища потрібно постійно оцінювати вартість позикового капіталу і прибутковість.

Позиція ГП2, ГП20 у матриці фінансових стратегій відповідає *квadrantu 9 «Криза»* ($РГД < 0$, $РФД < 0$, $РГФД < 0$), характеризує посилення кризових явищ, причиною можуть бути збитки від господарської діяльності, дефіциту ліквідних коштів через розрив між термінами надходження і витрачання коштів, а також зниження заборгованості чи збільшення фінансових витрат на її обслуговування.

Для виходу з кризи слід:

- знайти та мобілізувати резерви зростання економічної прибутковості;
- знизити дефіцит ліквідних коштів за рахунок прискорення їх обігу;
- законсервувати виробничі інвестиції чи вивільнити кошти в господарський обіг;
- знайти можливості здешевлення позикових ресурсів;
- знайти нетрадиційні джерела фінансових ресурсів.

Якщо це не дасть позитивного ефекту, то треба провести санацію готельного підприємства.

Отже, запропонований механізм діагностики фінансової стратегії є досконалим інструментом ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства готельного бізнесу, оскільки дозволяє комплексно оцінити фінансову стійкість підприємства і глибину фінансової кризи, враховувати цілі функціонування і результати діяльності за ключовими параметрами – ліквідності, фінансової стійкості і рентабельності. Сукупність рекомендованих показників реалізує новий підхід для обґрунтування сценаріїв фінансової рівноваги підприємств готельного бізнесу, що використовуються як аналітичний базис при виборі його фінансової стратегії.

4.4. Моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу

Процес управління підприємством готельного бізнесу в умовах конкурентного середовища та прийняття рішень стратегічного характеру щодо його економічного розвитку являє собою формування ринкової політики суб'єкта господарювання. Під ринковою політикою суб'єкта господарювання доцільно розуміти політику, яка базується на дослідженні рівня розвитку комерційних відносин, його місця в ринковій кон'юнктурі, метою якої виступає удосконалення процесу управління і розвитку готельного підприємства в найближчій перспективі.

Ключовим елементом ринкової політики суб'єкта господарювання виступає вибір стратегії розвитку, яка ґрунтується на зіставленні наявного у підприємства потенціалу з загрозами і можливостями зовнішнього середовища, в якому функціонує це підприємство. При цьому стратегію доцільно позиціонувати як конститутивну ланку, яка пов'язує між собою досягнення до яких прагне готельне підприємство, а саме його цілі та лінію поведінки, що виробляється для досягнення поставлених цілей [490].

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

Для моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу доцільно виділити основні етапи, *а саме етап аналізу, розробки планування та етап реалізації* прийнятого стратегічного рішення.

Під час реалізації етапу *стратегічного аналізу* керівник готелю (менеджер) досліджує найбільш значущі в найближчій перспективі стратегічні фактори.

Пріоритетною метою етапу аналізу стратегічних чинників, при моделюванні процесу формування стратегії розвитку підприємства, є виявлення потенційних загроз і можливостей з боку зовнішнього оточення, а також деталізація слабких і сильних сторін готельного підприємства, інакше кажучи проведення SWOT-аналізу. Управлінський аналіз, проведений на високому рівні якості, дозволяє діагностувати реальну оцінку діяльності підприємства і виступає вихідним пунктом для формування стратегії розвитку готелю. Але одночасно з цим моделювання процесу формування стратегії розвитку підприємства неможливе без глибокого аналізу і деталізації конкурентного оточення, в якому функціонує підприємство, що, в свою чергу, передбачає проведення маркетингових досліджень, оскільки саме проведення ретельного моніторингу та оцінки загроз й можливостей з боку зовнішнього оточення з врахуванням слабких і сильних сторін діяльності підприємства є специфічною ознакою сформованої ринкової політики підприємства [491].

Наступним важливим параметром при моделюванні процесу формування стратегії розвитку підприємства виступає його орієнтація на майбутнє, в зв'язку з чим доцільним є процес детермінації орієнтирів розвитку підприємства, а саме до якого стану в майбутньому прагнути і які для цього цілі формувати. Щоб реалізувати цей етап, необхідно з урахуванням оцінки стратегічних факторів визначити місію і цілі підприємства довгострокового характеру [492, с. 67].

Таким чином, ефективне моделювання процесу формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу має

ґрунтуватися на трьох складових, які являють собою результат проведення стратегічного аналізу:

- правильно відібрані цілі довгострокового характеру;
- детальне усвідомлення складу і можливостей конкурентного оточення;
- реальні аналіз та оцінка ресурсів і можливостей, які перебувають у розпорядженні підприємства.

Щодо змісту другого етапу – *моделювання процесу формування стратегії розвитку*, слід відзначити, що його зміст безпосередньо пов'язаний з процесами формування науково-обґрунтованих напрямків щодо векторів розвитку готельного підприємства, проведення їх оцінки та вибору оптимальної стратегічної альтернативи для реалізації стратегії розвитку. Також в ході виконання цього етапу реалізуються такі процеси, як формування та оцінка варіантів розвитку підприємства альтернативної властивості, які сприяють осмисленню і виділенню потенційних напрямків розвитку менеджерами. Цей етап за своїм змістом повинен спонукати до осмислення тенденцій, що відбуваються у зовнішньому середовищі та аналізу можливих наслідків для подальшої діяльності підприємства. У зв'язку з цим для виконання зазначених заходів доцільно застосовувати методи передбачення змін, які підвищують гнучкість діяльності готельного підприємства, а саме – сценарний підхід, портфельний аналіз та ін. [483].

Наступним після формулювання стратегії є *етап її реалізації* в ході моделювання процесу формування стратегії розвитку. Втілення стратегії розвитку в життя здійснюється за допомогою розробки спеціальних програм, складання процедур і бюджетів, які позиціонуються як короткострокові та середньострокові плани з реалізації стратегії. Конститутивними складовими елементами в ході реалізації даного етапу виступають ресурси, що доступні для підприємства і знаходяться в його розпорядженні: система менеджменту, організаційна структура та персонал, який буде безпосередньо задіяний в процесі реалізації обраної стратегії. На додаток до цього необхідно провести оцінку результатів

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

реалізації стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу за допомогою застосування системи контролінгу діяльності підприємства, що має на увазі внесення коригувань в зміст попередніх етапів моделювання процесу формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу. Отже, можна зробити висновок, що за своєю тривалістю моделювання процесу формування стратегії носить ітеративний (циклічний) характер.

На підставі вищеописаної деталізації змісту етапів проведення моделювання процесу формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу як ітеративного процесу, стає можливим представити його у вигляді таких основних етапів (табл. 4.25).

Таблиця 4.25

Етапи моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу

Етап 1 Детермінація основної мети	Чітка постановка цілей підприємства; Структуризація цілей	
Етап 2 Аналіз можливих прогалин	Побудова прогнозу майбутньої діяльності на основі поточної стратегії розвитку	
	Оцінка параметрів зовнішнього оточення	Внутрішня оцінка
	Детермінація конкурентних переваг	
Етап 3 Формулювання стратегії розвитку підприємства	Розробка варіантів стратегії розвитку; Оцінка варіантів з позицій досягнення поставлених цілей та їх можливих наслідків; Прийняття рішень щодо змісту стратегії розвитку	
Етап 4 Реалізація стратегії розвитку підприємства	Складання планів і бюджетів; Спостереження і контроль	

Конститутивними базисними елементами моделювання процесу формування стратегічного розвитку підприємства виступають місія та цілі підприємства. У теорії стратегічного менеджменту виробилося два підходи до процесу встановлення та формування цілей підприємства. Щодо сутності першого підходу можна відзначити, що його зміст повністю будується на методі планування від досягнутого.

Зміст другого підходу до встановлення цілей підприємства має більш складний характер і передбачає дроблення процесу детермінації цілей на ряд послідовних етапів: 1) визначення місії (філософії) діяльності підприємства; 2) формування цілей загального значення на плановий період, що мають довгостроковий характер реалізації; 3) формулювання цілей і завдань, що мають конкретне значення для діяльності підприємства.

Загальновизнаним є той факт, що в разі використання другого покрокового підходу у фахівців і менеджерів є можливість скористатися його ключовою перевагою, а саме осмислити повною мірою прагнення підприємства та можливі шляхи їх досягнення. Це дозволяє детермінувати місію підприємства. На думку багатьох авторів [493], місія позиціонується як ділове поняття, яке точно відображає ключове призначення діяльності підприємства, його філософію (дослівно ця категорія трактується як «відповідальне завдання, роль»). За допомогою місії підприємства можна визначити дійсні види діяльності підприємства: сутність, масштаби діяльності підприємства, його потенційні перспективи і вектори розвитку, конститутивні відмінності від діяльності конкурентів. Разом з тим місія підприємства дозволяє сфокусувати увагу на потенційних споживачах, а не на продукції (послуги), оскільки місія підприємства часто детермінується з урахуванням інтересів покупців, їх потреб і запитів, які задовольняються в процесі діяльності готелю. Отже, процес детермінації місії підприємства тісно взаємопов'язаний з маркетингом і вимагає відповіді на питання про користь, яку готельне підприємство

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

може дати власним споживачам, при цьому досягаючи успіху на ринку з максимальним ступенем.

Загальновідомим є той факт, що формулювання місії підприємства має лаконічний характер і володіє динамічною конструкцією, яка зручна для сприйняття (найчастіше це буває якийсь лозунг або заклик) і включає в себе деякі специфічні аспекти:

1) певну сферу потреб, які можуть бути задоволені в процесі діяльності підприємства;

2) характеристику запропонованих підприємством послуг та його конкурентних переваг;

3) оцінку перспектив зростання і розвитку діяльності підприємства.

В процесі проведення детального аналізу і дискусій щодо перспектив і напрямків розвитку підприємства, обговорення місії готельного підприємства має ключове значення, оскільки сприяє отриманню більш широкої панорами про діяльність підприємства, що здійснюється менеджерами та іншими працівниками, дозволяючи поглянути на діяльність підприємства з різних ракурсів, без чого конкуренція на довгостроковій основі неможлива. Слід підкреслити, що місія діяльності підприємства має великий вплив на комунікаційні процеси всередині підприємства, оскільки сприяє кращому осмисленню співробітниками діяльності підприємства і виділенню орієнтирів довгострокового характеру керівниками, а поза сферою діяльності підприємства його місія сприяє процесу доведення інформаційних потоків до споживачів, постачальників та акціонерів [482]. Інакше кажучи, можна відзначити, що місія готельного підприємства має двоїстий характер – вказує персоналу, акціонерам і споживачам детермінований і зрозумілий вектор зростання. Також слід пам'ятати, що при виборі вузької місії, яка враховує лише перспективи надання готельних послуг, відбувається обмеження горизонтів діяльності підприємства, що може сприяти недогляду можливостей діяльності в майбутньому.

Зміст наступного етапу моделювання процесу формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу пов'язаний з детермінацією його загальних цілей, що мають довгостроковий характер. При цьому доцільно підкреслити, що під категорією «загальні» розуміються цілі широкого масштабу і часу, які часто не мають чітких характеристик в кількісному вираженні.

У теорії та практиці стратегічного менеджменту прийнято виділяти вісім ключових просторів, в межах яких підприємство здатне детермінувати власні цілі, що відповідають ключовим елементам ринкової політики підприємства готельного бізнесу [494].

1. *Положення на ринку.* До ринкових цілей може відноситись завоювання лідируючого положення підприємства на ринку сфери готельних послуг, збільшення частки підприємства на ринку до бажаного розміру, інакше кажучи, проведення маркетингової політики підприємства.

2. *Інновації.* У цій області процес встановлення цілей пов'язаний з детермінацією нових способів ведення підприємницької діяльності: організація виробництва нової продукції (послуг), освоєння нових ринків, використання нових способів організації виробництва і технологій, тобто проведення науково-технічної політики підприємства.

3. *Продуктивність.* Широко відомий факт, що підприємство працює з більшою ефективністю, якщо витрачає на процес виробництва та реалізацію продукції (послуг) менше економічних ресурсів. Тому показники продуктивності праці та ресурсозбереження вкрай важливі для діяльності будь-якого підприємства.

4. *Ресурси.* В процесі постановки цілей відбувається і детермінація потреби готелю в ресурсах різного виду. Проводиться порівняльний аналіз рівня ресурсів, що наявні у підприємства в необхідній кількості, на основі чого відбувається висування цілей щодо скорочення або розширення бази

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства

ресурсів і забезпечення її стабільності, тобто проведення матеріально-технічної політики підприємства.

5. *Прибутковість*. Цілі даної категорії мають кількісне вираження: досягнення детермінованого рівня прибутковості та рентабельності.

6. *Управлінські аспекти*. Безумовним є той факт, що отримання прибутку підприємством в короткостроковий період, найчастіше є результатом не тільки підприємницького таланту, а й удачі. Тому забезпечення отримання прибутку на довгостроковій основі можливе тільки за рахунок процесу ефективної організації менеджменту, у відсутності якого, на думку більшості фахівців цієї області, відбувається істотне стримування розвитку готельного господарства.

7. *Персонал*. У процесі визначення цілей, пов'язаних з персоналом, їх зміст стосується збереження робочих місць, процесу забезпечення оплати праці на мінімально прийнятному рівні, поліпшення умов і мотивації процесу праці тощо.

8. *Соціальна відповідальність*. В сучасних умовах економіки, на думку багатьох західних вчених та економістів, для кожного суб'єкта ринку характерна орієнтація не стільки на процес збільшення прибутку, скільки на процеси розвитку загально визнаних цілей соціального значення. У зв'язку з цим виникло таке поняття, як «зацікавлені особи» діяльністю підприємства, а також процес розробки заходів щодо формування сприятливого іміджу, прояв турботи про не нанесення шкоди навколишньому природному середовищу.

Слід підкреслити, що багатоплановий характер постановки цілей цілком пояснюється тим фактом, що для будь-якого підприємства або економічної системи властива багатоцільова сутність. І, крім того, основна складність полягає в детермінації пріоритетів цілей. Для цілей підприємства готельного бізнесу властиве володіння рядом специфічних характеристик, які в теорії стратегічного менеджменту отри-

мали назву «критерії якості поставлених цілей». Розглянемо їх детальніше [302]:

1. Цілі підприємства повинні носити конкретний і вимірний характер, оскільки в процесі вираження цілей в чітких і вимірюваних формах у керівництві підприємства існує можливість сформулювати базу для прийняття стратегічних рішень і виробляти заходи щодо оцінки та контролю за ходом робіт на постійній основі.

2. Детермінований горизонт планування виступає ще одним важливим параметром ефективних цілей. У процесі визначення цілей важливим є не тільки позначення намірів підприємства, але і тимчасових рамок, в межах яких підприємство бажає досягти конкретного результату. Тому установлені є такі періоди планування, як довгострокові (горизонт планування охоплює до 3 років), середньострокові (період планування становить від 1 року до 2 років), короткострокові (в межах 1 року). При цьому для цілей довгострокового характеру властиві широкі рамки, але водночас більш вузький горизонт планування сприяє більш жорсткій конкретизації у вираженні мети.

3. Мета підприємства повинна мати досяжний характер. В процесі встановлення цілей підприємства, які призводять до переоцінки його можливостей, існує ймовірність появи катастрофічних наслідків для підприємства. Тому при встановленні цілей недосяжного характеру відбувається блокування прагнень персоналу до успіху його діяльності, а мотивація праці істотно знижується.

4. Процесу встановлення цілей властивий гнучкий характер і необхідно вільний простір для можливих коригувань у зв'язку зі змінами у зовнішньому середовищі та в структурі внутрішніх можливостей підприємства, які за своєю суттю є важко передбачуваними. Гнучкість сприяє можливості поставленим цілям підприємства бути реалізованими.

5. Для багатьох цілей підприємства важлива наявність порівняння один з одним і взаємної підтримки, оскільки рішення і дії, націлені на досягнення конкретної мети не повинні вступати в протиріччя з процесом досягнення іншої мети. Нівелювання цього факту сприяє виникненню серйозних конфліктів між структурними підрозділами підприємства готельного бізнесу.

6. Дефіцит уваги до процесу встановлення цілей готельного підприємства або протилежний йому процес встановлення недосяжних за своєю суттю цілей призводить до істотного збитку для підприємства [495].

В процесі встановлення цілей підприємства проводиться детальний аналіз виявлення сильних і слабких сторін його діяльності, оцінка конкурентних переваг, які сприяють отриманню уявлення про досягнення встановлених конкретних цілей і завдань. Як правило, мова йде про два-три показники за ключовими сферами, які позиціонуються як пріоритетні для успіху діяльності підприємства. Але одночасно з цим існує думка, що цілі встановлюються для кожного виду діяльності окремо, які готельне підприємство детермінує для себе як важливі і за виконанням яких ретельно стежить.

Важливим етапом при моделюванні процесу формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу є проведення аналізу розривів (пропусків) між реальними можливостями і поставленими цілями, а також визначення шляхів щодо їх усунення [445].

Ключовими кроками при аналізі розривів є:

- аналіз реальних можливостей підприємства в різних періодах планування: поточному, середньостроковому і довгостроковому;

- визначення показників, які конкретизують процес стратегічного планування, що відображають ключовий інтерес підприємства; такими показниками може бути збільшення частки підприємства на ринку сфери готельних послуг;

- встановлення різниці між можливостями готельного підприємства, які формувались під впливом реального стану

підприємства та показниками, що відображають стан стратегічного планування;

– розробка методів і способів щодо подолання розривів, які були виявлені в процесі аналізу або зниження конкретних показників, що впливають на цей процес.

Необхідно підкреслити, що процес встановлення цілей підприємства може бути скоректований після проведення комплексного аналізу стану зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання.

Отже, в сучасних умовах моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу доцільно пов'язувати з розвитком галузі, в рамках якої воно функціонує, а також з позиціонуванням готелю всередині даного бізнесу і конкретного ринку сфери готельних послуг.

Таким чином, враховуючи особливості готельного бізнесу, етапи моделювання процесу управління стратегічним розвитком підприємства, які розглядались вище та наведені у табл. 4.25, зіставляючи підходи вчених до визначення змістовної сторони стратегічного управління, автор пропонує своє бачення процесу прийняття раціонального рішення щодо вибору оптимальної стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу, представлене на рис. 4.16, та модель стратегічного управління підприємством готельного бізнесу (рис. 4.17).

Наведена модель прийняття рішення щодо вибору стратегії конкретизує основні концептуальні етапи процесу вибору оптимальної стратегії і є конкретним керуванням до дії.

Запропонована модель стратегічного управління підприємства готельного бізнесу розглядається з позиції двох підходів:

1) універсальний розпорядчий (prescriptive) підхід із здійсненням довгострокового моніторингу аналізу зовнішнього оточення та ресурсів підприємства готельного бізнесу. Пошук майбутнього стратегічного шляху та затвердження стратегії;

Розділ 4. Методологічні підходи до формування та реалізації стратегії підприємства



Рис. 4.16. Модель прийняття рішення щодо вибору стратегії

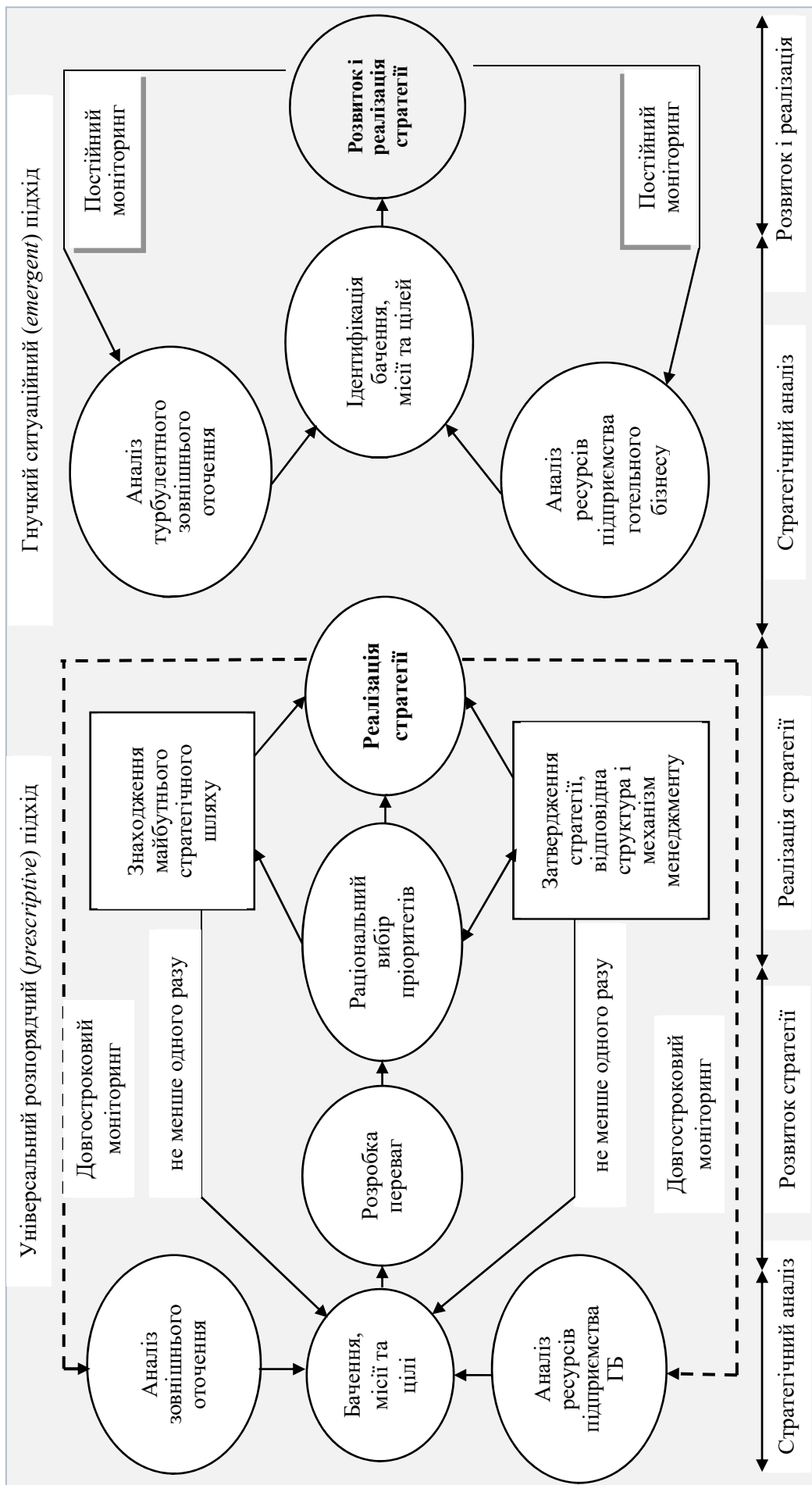


Рис. 4.17. Модель стратегічного управління підприємством готельного бізнесу [445]

2) гнучкий ситуаційний (emergent) підхід із постійним моніторингом аналізу турбулентного зовнішнього оточення та ресурсів підприємства готельного бізнесу.

Отже, успішна діяльність підприємства готельного бізнесу в сучасних нестійких умовах ринку залежить від того, наскільки успішно приймаються стратегічні рішення. Розробка варіантів і вибір кращої стратегії розвитку – це процес формування портфеля стратегічних ринкових трансакцій, тобто різноманітних угод, які підприємство повинно здійснювати в перспективі, щоб забезпечити стійкий розвиток.

Саме процес управління стратегічним розвитком підприємства готельного бізнесу спрямований на створення його конкурентних переваг і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить його майбутню життєздатність в мінливих умовах.

Розділ 5

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

5.1. Інформаційні ресурси формування та реалізації стратегії підприємства

Прискорений розвиток і розповсюдження технологій у світі безпосередньо впливає на економічну, соціальну, культурну та інші сфери окремих держав, зокрема і на систему управління підприємством. Застосування можливостей мережі Інтернет у діяльності переважної більшості вітчизняних підприємств стало невід'ємною складовою їх ефективного функціонування на ринку. Всесвітня комп'ютерна мережа Інтернет розвивається дуже стрімко, щорічно число її передплатників та обсяг інформаційних ресурсів практично подвоюються. Інформація, яка використовується в будь-якому підприємстві – різноманітна (рис. 5.1).

Не залишається осторонь від цього буму і готельний бізнес. Інформаційні ресурси стають не тільки допоміжним засобом управління підприємством, а й основним інструментом для зменшення (мінімізації) його витрат.

Нова технологія передбачає автоматизацію багатьох готельних процесів, електронне резервування, введення технологій, що сприяють поліпшенню якості обслуговування одночасно при скороченні персоналу. Автоматизовані системи спрямовані на підвищення продуктивності праці, підняття рівня знань у вищих управлінських працівників. Стає все більш звичайним суміщення професій, що тягне за собою зростаючу потребу в більш фундаментальній підготовці персоналу, в навчанні їх декільком професіям [496].

Автоматизація та широке застосування електронної техніки стають одними з найактуальніших завдань в готельному

Розділ 5. Організаційно-економічний механізм імплементції стратегії

бізнесі (рис. 5.2, табл. 5.1). Забезпечення високого рівня обслуговування в готелі в сучасних умовах неможливо досягти без застосування нових технологій. Наявність інформаційних готельних порталів та каталогів дозволяє отримати оперативну інформацію щодо будь-якого готельного підприємства, напрямів його діяльності та іншу інформацію.



Рис. 5.1. Класифікація інформації, яка використовується в процесі управління підприємством

Джерело: побудовано за матеріалами [173].

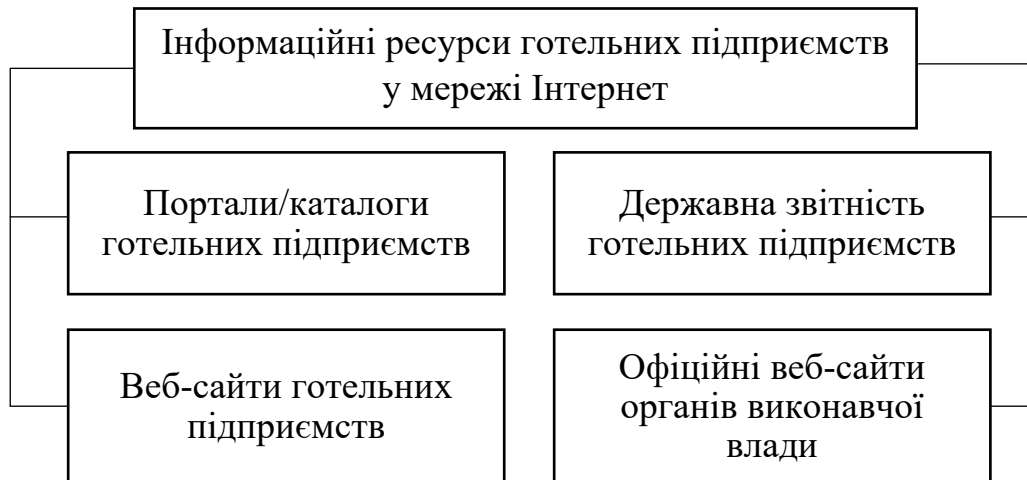


Рис. 5.2. Інформаційні ресурси готельних підприємств у мережі Інтернет

Веб-сайти готельних підприємств та органів виконавчої влади дають можливість отримати офіційну інформацію. Веб-сайти готельних підприємств ознайомлюють з останніми новинами та тенденціями розвитку послуг, за допомогою власного веб-сайту готельне підприємство може значно розширити напрями своєї діяльності.

Мережеві інформаційні технології є актуальним і перспективним напрямком розвитку інформаційних технологій. Отже, мета – не тільки забезпечення обміну інформацією між окремими користувачами інформаційно-обчислювальних систем, але також і створення для них можливості кооперативного використання розподілених інформаційних ресурсів суспільства, отримання довідкової, документальної та іншої інформації з різного роду спеціалізованих інформаційних фондів [497].

За допомогою інформаційних технологій вирішується ряд завдань, що визначають конкурентоспроможність в своєму сегменті [499]:

- ✓ участь в системі оперативного бронювання;
- ✓ встановлення контактів з оператором і агентами з бронювання;
- ✓ заявка про власне існування, що виводить готель на інший рівень в системі готельного бізнесу;

Таблиця 5.1

**Напрями використання можливостей мережі Інтернет
у діяльності готельних підприємств**

Напрями	Засоби Інтернет	Цільові групи
Моніторинг ринку готельних послуг (дослідження потреб споживачів, аналіз діяльності конкурентів)	<ul style="list-style-type: none"> - Пошукові системи; - Форуми; чати; - Тематичні сайти і портали; - Каталоги; - Власний веб-сайт; - E-mail 	Потенційні споживачі, партнери, конкуренти
Маркетингова діяльність: реклама, PR, стимулювання збуту, директ-маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - Власний веб-сайт; - Банерна реклама; - Перехресні посилення; - E-mail; - Контекстна реклама 	Потенційні споживачі, партнери
Бронювання, продаж готельних послуг у режимі реального часу	<ul style="list-style-type: none"> - Власний веб-сайт; - E-mail 	Потенційні споживачі, реальні покупці, партнери
Отримання професійної та ділової інформації	<ul style="list-style-type: none"> - Пошукові системи; - Форуми, чати; - Тематичні сайти і портали; - Каталоги; - Конференції; - Розсилки 	Персонал готельного підприємства
Підтримання ділового зв'язку	<ul style="list-style-type: none"> - Власний веб-сайт; - E-mail; - Спеціальні програми обміну 	Партнери, потенційні споживачі, реальні покупці

- ✓ автоматизація розрахунків зі споживачами та поставальниками послуг;
- ✓ оптимізація бухгалтерського обліку;
- ✓ контроль доступу в номери;
- ✓ забезпечення роботи з терміналами і платіжними системами;
- ✓ контроль використання номерного фонду;
- ✓ контроль роботи персоналу;
- ✓ скорочення готівкових розрахунків, виводу персоналу з операцій з готівкою;

- ✓ моніторинг прибутковості;
- ✓ забезпечення життєдіяльності підприємства, безперервність моніторингу роботи комунальних та інженерних систем тощо.

Перераховані завдання вказують на актуальність використання в сучасній готельній справі продуктів інформаційних технологій, які здатні істотно вплинути на конкурентоспроможність підприємства, підвищуючи якість обслуговування та ефективність всієї діяльності – від обліку номерного фонду до забезпечення безпеки, зокрема економічної безпеки підприємства.

Реалізація готельної продукції за допомогою використання сучасних інтернет-технологій значно полегшує процес комунікації з потенційними споживачами, що активно користуються Інтернетом. Бронювання та реалізація готельних послуг у режимі реального часу (он-лайн) сприяє значному розширенню аудиторії споживачів готельного підприємства, не вимагаючи додаткових витрат (рис. 5.3).

Вагомою перевагою он-лайн продажу є висока оперативність, адже потенційний споживач має можливість придбати готельну послугу безпосередньо у будь-якому місці за наявності підключення до мережі Інтернет [500].

Однією із переваг застосування інтернет-технологій готельними підприємствами є легкість та доступність професійної інформації, що є значним важелем ефективної діяльності підприємства на ринку сфери готельних послуг.

Будь-який сучасний готель, навіть без урахування неспецифічних послуг, являє собою складний комплекс функціональних ланок, від злагодженості роботи яких залежить успішність існування підприємства на ринку. При зростанні обсягу продажів, з одного боку, і зростаючої конкуренції, з іншого, підвищується значення оперативності в роботі персоналу.

**Розділ 5. Організаційно-економічний механізм
імплементації стратегії**



*Рис. 5.3. Процес он-лайн продажу
готельної продукції (послуги) [501]*

У вирішенні цієї проблеми наріжним каменем виступає комплексна автоматизація готелю, що досягається застосуванням Автоматизованих Систем Управління готелем (АСУ) / Property Management System (PMS). Основною функцією таких систем є представлення стану номерного фонду, інформація про зайнятість (зарезервованість) кожного конкретного номера, що дозволяє здійснювати планування продажу номерів у майбутньому, або бронювання, і поточний контроль за діяльністю засобів розміщення. Крім того, АСУ дозволяють

позбутися від паперової тяганини і виключити, або максимально зменшити, можливість помилок так званого людського фактора, що є причиною додаткових незручностей і матеріальних витрат.

Впровадженню АСУ в готельному бізнесі традиційно перешкоджає слабка технічна оснащеність (переважно це стосується малих та мікро-готелів), консервативність директорів і керуючого персоналу, відносна дорожнеча присутніх на ринку програмних продуктів і удавана складність їх впровадження та експлуатації.

Передусім під час розгляду проблем автоматизації господарської діяльності засобів розміщення, необхідно усвідомити для себе принципи побудови і механізми функціонування типового підприємства готельного бізнесу.

Розглядаючи потоки інформації (а саме її отримання, зберігання, обробка, аналіз і відображення, що лежать в основі АСУ), виділимо такі ланки в ланцюжку:

- подача запиту з інформацією про бронювання (ім'я та координати гостя, терміни і параметри броні, її ідентифікатор);
- пошук номера, який задовольняє запит, його резервування;
- приїзд клієнта, ідентифікація, реєстрація як гостя (запитується ряд даних: від імені клієнта до його місця проживання і роботи, останнє просто необхідно для пошуку боржників і підтримки контактів з постійними клієнтами);
- контроль регулярного обслуговування (прибирання, доставка преси, сніданків та інше);
- інформація про оплату проживання, послуг, внесених депозитів і так далі, баланс рахунку гостя;
- попередження про закінчення терміну проживання і процедура виселення та розрахунку, або продовження строку надання послуг розміщення.

Цей список далеко не повний, проте представляє основні функції системи, більш ніж достатні для успішного функціонування малих та мікро-готелів.

Гарні перспективи перед власниками готелів відкривають технології SMO, SMM та SEO, що застосовуються як мережеві інструменти просування інформації про готелі. Мережа Інтернет дозволяє розширити простір інформування про наявність готелю та його послуги, одночасно направляючи інформацію як цільовим групам, так і широкій аудиторії. Інструменти просування дозволяють використовувати різні методи, комбінуючи їх залежно від цілей і результатів. Ще однією перевагою цих інструментів просування є можливість безпосереднього спостереження за витратами і розрахунком, що дозволяє врахувати вартість просування в розрахунку на кожного клієнта [502].

SMO (від англ. Social media optimization) – залучення до сайту готелю потенційних споживачів послуг і розповсюджувачів інформації про готелі через соціальні мережі.

SMM (від англ. Social media marketing) – брендуння і подальше просування в соціальних мережах, що проводиться за допомогою одночасної взаємодії двох технологій. Різниця полягає в тому, що перша технологія стосується роботи безпосередньо зі своїм сайтом, а друга – з соціальними мережами і цільовими групами в них. Маркетинг SMM підрозділяється на чотири основних види:

- моніторинг в соціальних мережах;
- просування в соціальних мережах;
- формування репутації в соціальних мережах;
- підтримка клієнтів в соціальних мережах.

SEO (від англ. Search engine optimization) – технологія просування сайту готелю за допомогою специфічних прийомів оптимізації контенту для підвищення статусу ресурсу в пошуковій видачі під час формування споживачами цільових запитів, спрямованих на пошук готелів та наданих ними послуг. Використання цієї технології розширюється і набуває

все більшого значення з розвитком технологій пошуку та індексування інформації в мережі Інтернет. Останніми роками до неї вдаються не тільки власники дрібного і середнього бізнесу, а й великі компанії та ланцюги.

Останнім часом все більшого розповсюдження набувають *глобальні дистрибуторські системи* (Global Distribution Systems – GDS). Впровадження систем бронювання дозволило суттєво скоротити час на обслуговування клієнтів, забезпечити резервування в режимі он-лайн, знизити собівартість послуг. Розповсюдження комп'ютерних систем резервування CRS (Computer Reservation System) пов'язане насамперед зі збільшенням обсягів послуг та розширенням їх асортименту, скороченням вартості електронних послуг бронювання і резервування.

Однією із переваг таких систем бронювання є те, що вони не залежать від місця знаходження споживача, тобто споживач може скористатися послугами GDSy будь-якому місці за наявності підключення до мережі Інтернет [503].

Для досягнення максимального ефекту залучення уваги і формування клієнтського кола має сенс використовувати всі перераховані технології в сукупності і взаємодії, які дозволяють значно розширити аудиторію, привернути увагу до готелю і одночасно сформувавши позитивний імідж підприємства та його конкурентоздатність.

Отже, існує об'єктивна необхідність формування теоретико-методологічних засад створення інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління.

Ґрунтуючись на визначенні поняття «стратегічна інформація» за У. Кінгом і Д. Кліландом, – інформація набуває стратегічного характеру, якщо дані пройшли аналітичну обробку та підготовлені для конкретного і певного використання в процесі стратегічного планування [478, с. 237], зазначимо, що до стратегічної інформації, на нашу думку, слід відносити і ту інформацію, яка використовується в процесі управління реалізацією стратегії підприємства. Таким чином,

стратегічна інформація – дані про стан зовнішнього оточення та внутрішнього середовища підприємства, які аналітично оброблені і можуть бути використані в процесі формування та реалізації стратегії [155, с. 131].

Наявні інформаційні системи надають керівникам готельних підприємств інформацію, що зорієнтована і характеризує переважно внутрішнє середовище – технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер, що призводить до домінування суб'єктивних уявлень про ситуацію у готельному підприємстві і не дозволяє складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до майбутнього та формування самого майбутнього.

Але навіть якщо обсягів необхідної інформації достатньо, це не завжди забезпечує прийняття ефективних рішень. Наявну інформацію можна інтерпретувати по-різному, що залежить від специфіки гіпотези щодо функціонування об'єкта аналізу, методів обробки, перевірки та напрямків використання інформації. Гіпотези, моделі, системи не можуть бути жорстко встановлені, особливо враховуючи уподобання та знання того чи іншого керівника готельного підприємства. Можна стверджувати лише одне: інтерпретація емпіричних даних у складному середовищі – як зовнішньому, так і внутрішньому – потребує підтримки з боку теорії та різних за змістом і призначенням моделей. *Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які керівництво готелю ставить перед собою.*

Характерними рисами стратегічної інформації, враховуючи її особливості, що зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень, є такі:

1. Орієнтованість не стільки «всередину» підприємства, скільки на її зовнішнє та проміжне середовище.
2. Аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності.

3. Прогнозний характер результатів обробки інформації.

4. Велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників.

5. Міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що призводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації.

На базі стратегічної інформації приймаються стратегічні рішення, які потім втілюються в стратегії та організаційні, фінансово-економічні, соціально-психологічні, методичні та інші інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний процес. Стратегічні рішення безпосередньо визначають частку підприємства, впливають на його розвиток і життєздатність. Обґрунтованість рішень, що приймаються, залежить від інформації, на якій вони базуються.

З урахуванням вищевикладеного, *класифікаційними ознаками* для ранжирування стратегічної інформації можуть бути:

– *за часовим періодом:*

- минула інформація про діяльність підприємства;
- поточна (про поточні проблеми і можливості);
- прогнозна (про можливі обставини);

– *за змістом:*

- інформація про зовнішнє оточення (про зовнішнє середовище, ринок, умови конкуренції);
- про внутрішнє середовище (про сильні та слабкі сторони);
- інформація щодо реалізації стратегії.

За даними ознаками класифікації та враховуючи особливості процесу формування й реалізації стратегії сформуємо *систему стратегічної інформації підприємства готельного бізнесу* (рис. 5.4). Така система містить три блоки:

- стратегічна інформація для формування стратегії;
- стратегічна інформація для контролю за реалізацією стратегії;
- негативна інформація про готельне підприємство.

Розділ 5. Організаційно-економічний механізм імплементації стратегії



Рис.5.4. Система стратегічної інформації підприємства готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором за матеріалами [155, с. 133].

Сукупність стратегічної інформації блоку «Інформація для формування стратегії», з урахуванням її цілеспрямованості, доцільно ранжирувати на такі види:

- банк інформації про стан зовнішнього середовища (макросередовища; стан готельного господарства, ринків сфери послуг, конкурентні умови; діяльність конкурентів; постачальники; споживачі);
- банк прогнозної інформації про розвиток стратегічної позиції готельного підприємства;

– банк інформації про стан готельного підприємства у конкурентному середовищі (характеристика функціональних сфер внутрішнього середовища за певними параметрами; сильні та слабкі сторони; конкурентні переваги; конкурентна позиція; оцінка потенціалу).

В інформаційних банках *«Інформація про стан зовнішнього оточення»* та *«Інформація про стан підприємства готельного бізнесу у конкурентному середовищі»* для систематизації інформації доцільно ранжирувати її за часовим періодом (минула, поточна), а в розрізі кожного виду зовнішньої інформації, призначеної для формування стратегії, виділяти загрози і можливості.

Стратегічна інформація блоку «Інформація для контролю за реалізацією стратегії», на наш погляд, об'єднує такі види:

- банк інформації про результати та ризик реалізації стратегії;
- банк планових/нормативних показників, за якими оцінюється діюча стратегія на певних етапах її реалізації.

Окремий інформаційний блок системи стратегічної інформації складає *«Негативна інформація про готельне підприємство»*, виокремлення якої обумовлене необхідністю передбачення в стратегії заходів, які нівелюють негативні наслідки діяльності підприємства, що можуть перешкоджати успішній реалізації стратегії, а також своєчасному формуванню коригуючих заходів щодо реалізації стратегії. До негативної інформації належить інформація про діяльність підприємства, яка стосується порушення чинного законодавства; недобросовісної конкуренції; неефективної діяльності підприємства тощо.

У процесі обробки даних в інформаційній системі стратегічного управління (ІССУ) (рис. 5.5) ідентифікується релевантна (відповідна) інформація, упорядковується та фіксується на певному носії [155, с. 134], тобто у вигляді *баз стратегічних даних*, допущень і прогнозів. Створення такого забезпечення – це не лише нагромадження інформації та її обробка.

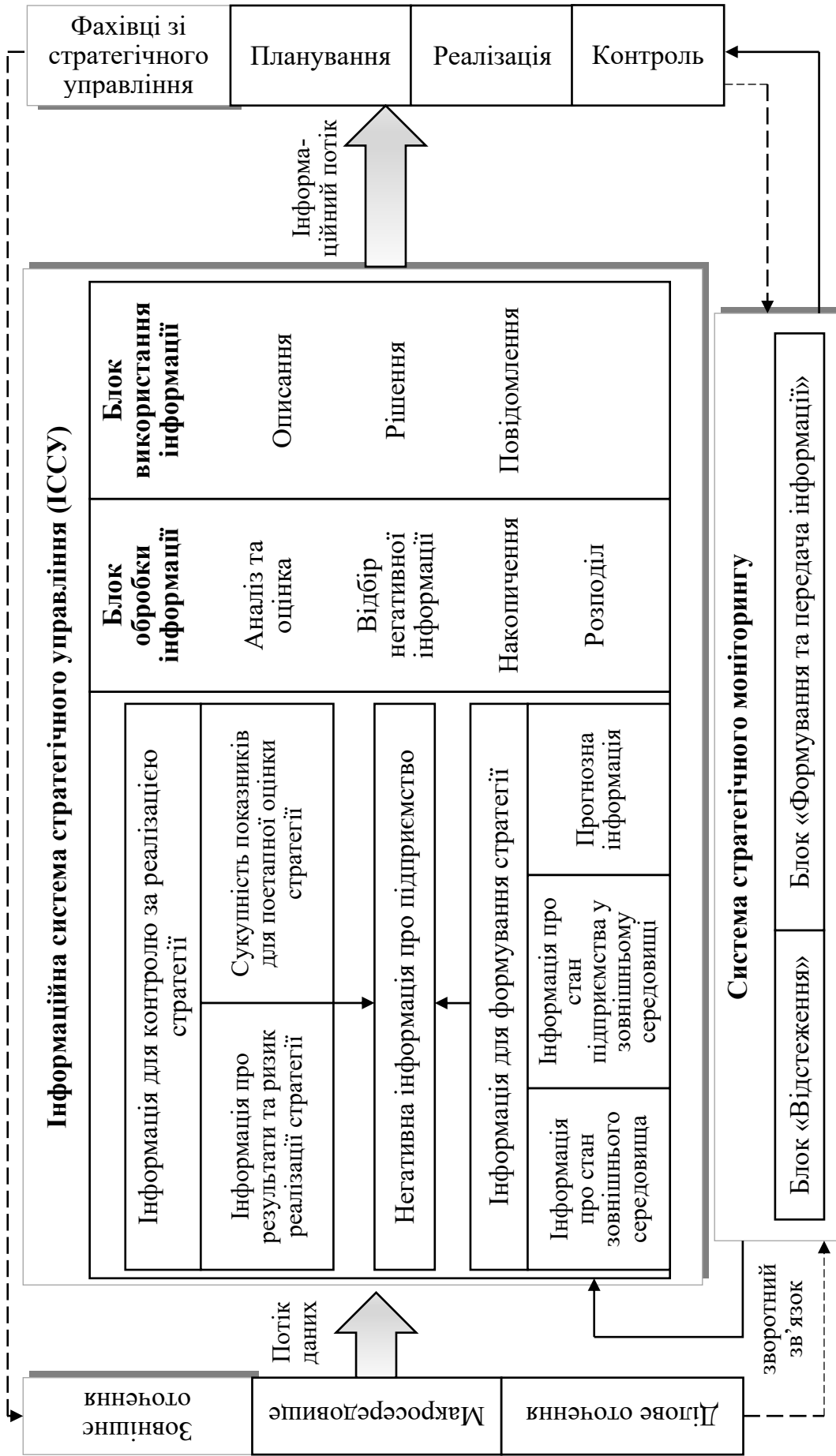


Рис. 5.5. Схема взаємозв'язку системи стратегічного моніторингу з інформаційною системою стратегічного управління підприємством готельного бізнесу

База стратегічних даних (БСД) – це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належить до зовнішнього середовища підприємства; БСД використовується для оцінки потокового становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень [173].

У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

База стратегічних даних формується за допомогою цільових підборок інформації, що надходять з багатьох джерел (рис. 5.6) і являє собою процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм.

Допущення та прогнози дають змогу сконцентрувати увагу на найсуттєвіших факторах, які впливають на ситуацію та розвиток її в найімовірнішому напрямку. Допущення дозволяють дещо «стиснути» інформацію, увести якісні оцінки в міркування про майбутній розвиток подій. Прогнози більш орієнтовані на кількісні показники й надають майбутньому більш чітко виражені риси.

Бази стратегічних даних добре сформовані та постійно поновлюються, вони є основою для стратегічного планування та управління підприємством. Зазначимо, що для дослідження макросередовища та безпосереднього оточення (ділового оточення) підприємства найбільше значення має первинна та синдикативна інформація, яка формується інформаційно-консультаційними агентствами.

Первинна інформація про споживачів, постачальників, конкурентів отримується в процесі «польових» маркетингових досліджень методом спостережень, опитування. Вторинна зовнішня інформація про ділове середовище та макро-

Розділ 5. Організаційно-економічний механізм імплементції стратегії

середовище підприємства може бути отримана методом «кабінетних» маркетингових досліджень та маркетингової розвідки. Внутрішня інформація, яка необхідна для діагностики стану готельного підприємства у конкурентному середовищі, ідентифікується за допомогою системи встановлених параметрів для оцінки кожної функціональної сфери.



Рис. 5.6. Об'єкти і джерела інформації про середовище підприємства готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором за матеріалами [173].

На нашу думку, внутрішня інформація може фіксуватися в довільній формі і містити систематизовані відомості вербального та кількісного характеру.

У процесі аналізу оброблених даних використовується текстова, таблична, матрична, графічна форми подання інформації.

У вирішенні завдання забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства важливу роль відіграє оперативність надходження інформації про стан зовнішнього оточення, своєчасне оновлення бази даних, що забезпечує адекватне реагування підприємства на зовнішні «сигнали». Для раннього виявлення можливих проблем, загроз та можливостей для готелю за сучасних умов використовується такий управлінський інструментарій, як моніторинг.

Моніторинг у системі стратегічного управління являє собою сукупність видів діяльності щодо спостереження за зовнішнім оточенням підприємства з метою одержання інформації, яка може бути корисною для розробки стратегії та контролю за її реалізацією [504, 505]. Отже, об'єктом моніторингу в системі стратегічного управління є зовнішні фактори макросередовища та ділового оточення готельного підприємства.

Стратегічний моніторинг у підприємстві може здійснюватися на підставі маркетингової розвідки, яка формує первинну та зовнішню вторинну поточну інформацію про зовнішнє оточення, що передбачає використання способів інтерв'ювання, «кабінетних» досліджень, анкетування.

Створення на готельних підприємствах єдиного комплексу інформаційно-аналітичного забезпечення управлінської діяльності в системі стратегічного управління є однією з організаційних передумов обґрунтованості стратегічних рішень та формування превентивних заходів управління підприємством готельного бізнесу.

5.2. Стратегічний контроль реалізації стратегії

Оскільки підприємства готельного бізнесу діють у нестабільному (змінному) середовищі, успіх реалізації розробленої стратегії залежить певною мірою від діючої системи контролю, а саме стратегічного контролю.

Контроль – це вид управлінської діяльності, який забезпечує керівництву підприємства підтвердження щодо вірності його управлінських рішень, а також щодо здійснених ним поточних коректив [179, с. 69]. Як частина управлінського контролю, *стратегічний контроль* є процесом вимірювання та оцінки ступеня наближення підприємства до стратегічної цілі. На думку В. В. Пастухової [155, с. 241], стратегічний контроль як підсистема контролю на підприємстві передбачає періодичну перевірку прийнятності стратегії для досягнення стратегічних цілей та визначення можливості подальшої реалізації стратегії за певних умов. Отже, стратегічний контроль має спрямованість на:

- визначення прийнятності стратегії,
- забезпечення відповідності стратегічних заходів стратегічному плану,
- відстеження фінансування стратегічних заходів,
- дотримання терміну виконання стратегічних заходів.

В роботі В. Г. Герасимчук [310] стверджується, що стратегічний контроль здійснюється до фактичного початку робіт з реалізації проектів та спрямований на дотримання певних правил і процедур стосовно:

- трудових ресурсів з метою аналізу ділових якостей, професіоналізму і досвіду персоналу;
- матеріальних ресурсів задля розробки вимог до кількісно-якісного складу основних засобів і вибору постачальників;
- фінансових ресурсів з метою встановлення граничних витрат у часі.

При цьому підприємство має здійснити оцінку обраної стратегії з погляду правильності врахування при її виборі факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які визначають можливості здійснення стратегії.

З огляду на вищевикладене, зазначимо, що контроль у системі стратегічного управління не слід сприймати як тип контролю, виділений за періодичністю здійснення в будь-якій сфері до будь-якого об'єкта діяльності підприємства. За змістом стратегічний контроль є контролем реалізації стратегії підприємства.

Відповідно до визначення сутності стратегічного контролю його основним завданням є: виявити, чи правильно реалізується стратегія; з'ясувати, чи приведе реалізація конкретної стратегії до поставленої мети. Це завдання і визначає, як будуватиметься система стратегічного контролю.

Система *стратегічного контролю*, яка забезпечує успішне досягнення поставлених цілей, передбачає:

- контроль за виконанням стратегічних і тактичних цілей;
- спостереження за етапами виконання;
- оцінювання рівня виконання поставлених цілей;
- зворотний зв'язок, який забезпечує менеджерів інформацією про діяльність підприємства готельного бізнесу, про необхідність коригуючих дій.

До системи стратегічного контролю належать три основні етапи (табл. 5.2).

Перший етап – визначення стандартів (показників) оцінювання реалізації стратегії. Визначення стандартів – складне та відповідальне завдання, від якого залежить дієвість контролю. Для контролю реалізації стратегії слід визначати стандарти, враховуючи такі особливості [506]: цілі повинні мати часові межі та характеризуватись конкретним критерієм, за яким можливо оцінити ступінь виконання роботи.

Таблиця 5.2

**Етапи стратегічного контролю реалізації стратегії
підприємства готельного бізнесу**

Етап контролю	Сутність
I	Встановлення стандартів (показників) оцінювання функціонування підприємства
II	Створення системи моніторингових змін, яка забезпечує оцінювання ступеня досягнення цілей
III	Порівняння результатів реального функціонування підприємства з визначеними цілями – формування коригуючих заходів

Система стандартів встановлюється як для поточного контролю (проміжні стандарти), так і для підсумкового контролю (кінцеві стандарти). Стандарти, які використовуються для контролю, формуються на підставі системи стратегічних цілей та комплексу стратегій підприємства. У науковій літературі виділяють декілька типів стандартів контролю: на думку Г. В. Герасимчук [310], ці стандарти можуть бути у вигляді цілей, нормативів, норм витрат, капітальних нормативів, норм доходу, програмних нормативів, нематеріальних нормативів. Проміжні та кінцеві стандарти встановлюються, як правило, на функціональному та вищому рівнях управління підприємством у процесі дискусії або опитування фахівців функціональних підрозділів, фахівців зі стратегічного управління і затверджуються вищим керівництвом підприємства. Встановлені проміжні та кінцеві стандарти стратегічного контролю повинні бути зафіксовані документально для кожного рівня здійснення контролю в підприємстві.

На думку О. С. Виханського, існує кілька груп показників, за якими фіксується стан підприємства [168]:

- ефективності;

- використання людських ресурсів;
- які характеризують стан зовнішнього середовища;
- які характеризують внутрішньоорганізаційні процеси.

Вибір показників є стратегічним завданням, оскільки від цього залежить оцінювання успіху виконання стратегії. При формуванні показників для стратегічного контролю керівництво має визначити їх *пріоритети* з метою одержання однозначного висновку (щоб уникнути ситуації, коли одні показники свідчать про проблеми в реалізації обраної стратегії, а інші заперечують існування проблем).

Крім того, при формуванні показників необхідно встановити субординацію часових переваг, яка має відбивати загальне стратегічне ставлення організації до довго- та короткострокового погляду на ефективність.

У структурі показників важливо також відобразити *структуру інтересів окремих груп впливу*, оскільки формування цілей підприємства здійснюється на основі балансу інтересів різних груп впливу.

Другий етап – система вимірювання і моніторингу параметрів, яка забезпечує оцінювання ступеня досягнення цілей. Існує чотири можливих *підходи до побудови систем вимірювання і моніторингу*.

1. Система контролю на основі ринкових показників функціонування підприємства готельного бізнесу (ціни на продукцію (послуги) готелю, дохід на інвестований капітал готельного підприємства тощо).

2. Вимірювання і моніторинг стану різних підрозділів готельного підприємства (встановлюються цілі та оцінюються їх досягнення).

3. Бюрократичний (досконально описується, як потрібно працювати, які дії виконувати, тобто встановлюються детальні процедури та правила поведінки, дій). За такого підходу відстежується і контролюється не те, що отримано, а те, наскільки правильно виконуються процедури і правила. Основою бюрократичного підходу є стандартизація.

До факторів, які впливають на межі допустимих відхилень від встановлених стандартів належать:

- встановлена межа толерантності підприємства;
- встановлений рівень прийнятної ризику щодо реалізації стратегії;
- значущість певного стандарту;
- внутрішні можливості готельного підприємства;
- «ризикованість» керівника готелю.

4. Встановлення норм відносин і системи цінностей в готельному підприємстві (контроль перетворюється на самоконтроль, тобто учасники діяльності самі контролюють власну роботу і результати з позиції інтересів готелю).

Третій етап – коригування обраної стратегії. На початку коригування насамперед переглядають параметри контролю. Для цього з'ясовують, наскільки обрані параметри контролю і визначений для них бажаний стан відповідають встановленим цілям підприємства і обраній стратегії. На нашу думку, *сукупність коригуючих заходів у системі стратегічного контролю доцільно застосовувати за їх спрямованістю:* коригуючі заходи щодо усунення причин відхилення від стандартів та коригуючі заходи щодо стратегічного плану.

Коригуючі заходи щодо усунення причин відхилень формуються у разі, коли відсутня необхідність зміни цілей та стратегій підприємства. У цьому разі коригуючі заходи можуть стосуватися, залежно від виявлених причин, зміни системи мотивації, розстановки кадрів; зміни організаційної структури управління; методів управління; зміни повноважень персоналу; зміни структури ресурсів тощо.

Слід зазначити, що коригуючі заходи щодо зміни стратегічного плану спрямовані на забезпечення зовнішньої гнучкості готельного підприємства.

Грунтуючись на теоретичних засадах концепції контролю та узагальнюючи існуючі в науковій літературі підходи до здійснення стратегічного контролю, пропонуємо *схему його проведення*, зображену на рис. 5.7.

Готельний бізнес: стратегії розвитку

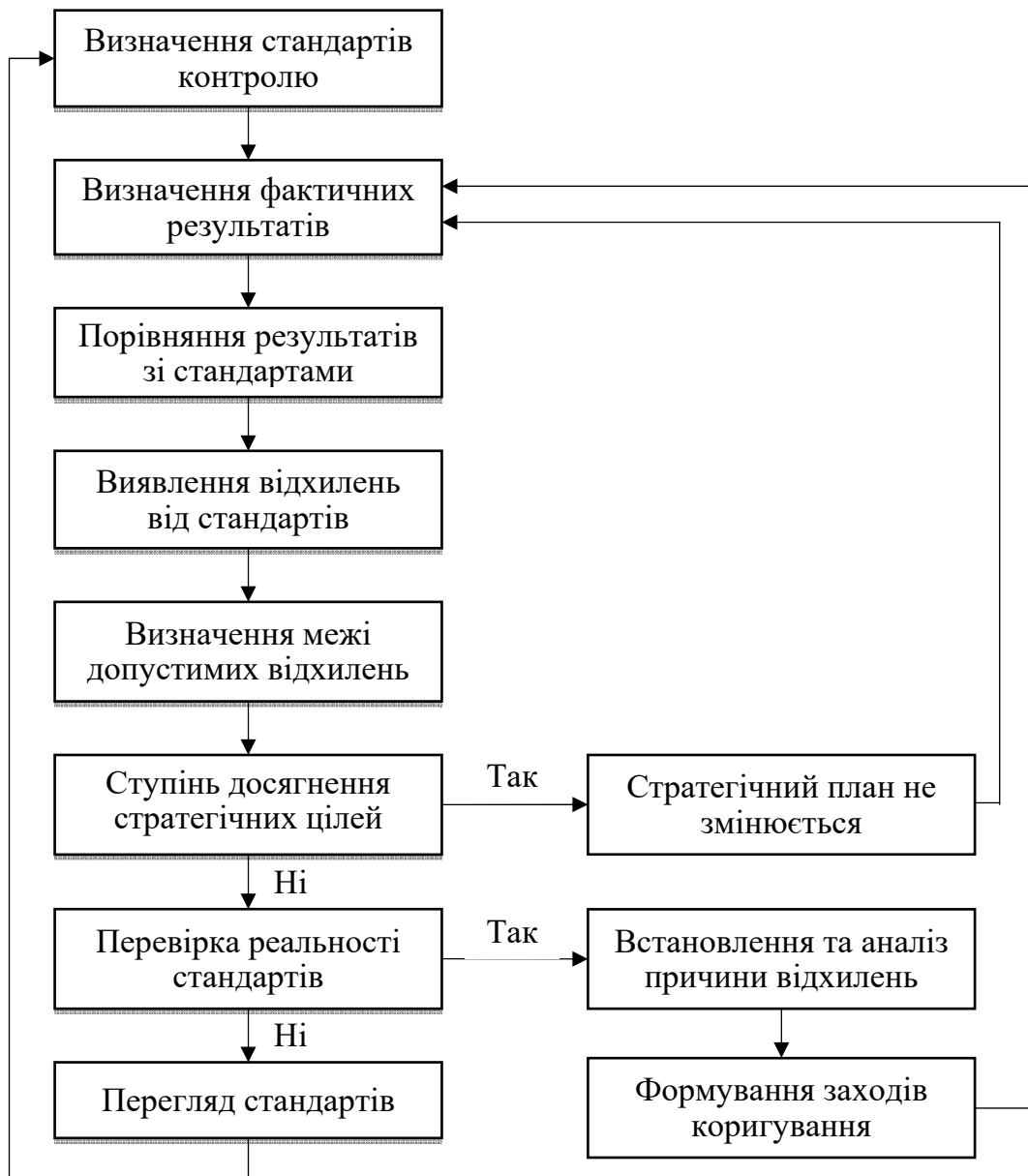


Рис. 5.7. Схема стратегічного контролю на підприємстві готельного бізнесу

Джерело: побудовано за матеріалами [155, с. 241–247].

Дієвість стратегічного контролю, його ефективність забезпечується за умови дотримання принципів його організації та здійснення, серед яких відзначимо:

- своєчасність (початку процесу; надання результатів);

Розділ 5. Організаційно-економічний механізм імплементації стратегії

- гнучкість (швидка реакція на зміни; відповідне удосконалення системи контролю);
- відповідність (зовнішнім вимогам та внутрішнім можливостям);
- об'єктивність (реальність результатів контролю);
- економічність (виправдання витрат на організацію контролю).

Дослідивши особливості та характерні процедури кожного етапу контролю реалізації стратегії підприємства готельного бізнесу, можна виділити дві основні підсистеми стратегічного контролю: оцінка і коригування обраної стратегії (рис. 5.8).



Рис. 5.8. Основні підсистеми (підходи) стратегічного контролю на підприємстві готельного бізнесу

Джерело: складено автором за матеріалами [371, 507, 508, 509]

За часом проведення контролю стратегій доцільно виділити види стратегічного контролю, кожний з яких має свій об'єкт та суб'єкт. За цією ознакою в теорії управління виділяють *попередній, поточний та підсумковий контроль*.

Попередній стратегічний контроль здійснюється на час початку реалізації стратегії та передбачає попередження пору-

шень правил здійснення процедур. Як об'єкти попереднього контролю на підприємстві виокремимо такі:

- стратегія (відповідність стратегії на час початку її реалізації; комплементарність комплексу стратегій);
- прогнози, плани (реальність та обґрунтованість стратегічного плану та прогнозів);
- цілі (коректність формулювання стратегічних цілей; відсутність конфліктних зв'язків у «дереві стратегічних цілей»; реальність цілей);
- ресурси (наявність необхідних видів ресурсів за певним обсягом);
- стратегічний бюджет (довгострокові інвестиції в стратегічні зміни).

Попередній стратегічний контроль має особливу важливість для забезпечення передумов успішного здійснення процесу реалізації стратегії підприємства та ефективності поточного й підсумкового контролю. Цей вид стратегічного контролю здійснюється лише на вищому рівні управління готельним підприємством.

Поточний стратегічний контроль здійснюється протягом усього періоду реалізації стратегії підприємства готельного бізнесу і має на меті:

- встановлення та визначення фактичних результатів діяльності за певний період реалізації стратегії, та порівняння їх з встановленими цілями;
- оцінку діючої стратегії;
- відстеження терміну виконання певних заходів стратегічних змін згідно зі стратегічним планом;
- відстеження процесу використання ключових факторів успіху та створення потенціалу переваг;
- визначення проблеми або можливостей підприємства за «слабкими» сигналами зовнішнього оточення.

Поточний стратегічний контроль здійснюється як на вищому, так і на функціональному рівнях управління підприємством. Якщо поточний контроль свідчить про недосягненість

цілей підприємства, то визначаються коригувальні заходи щодо процесу, умов реалізації стратегії або зміни самої стратегії, чи зміни цілей. Важливим компонентом поточного стратегічного контролю є оцінка діючої стратегії, що передбачає визначення поетапних досягнень підприємства в процесі реалізації стратегії.

Підсумковий стратегічний контроль здійснюється після завершення терміну реалізації стратегії підприємства з метою перевірки досягнення встановлених цілей. Порівнюються фактичні результати реалізації стратегії з встановленими цілями та надається інтегральна оцінка діючої стратегії підприємства. На етапі підсумкового контролю формується інформація для обліку [371, 507, 508, 509].

Отже, на підставі викладеного можна зробити висновок, що стратегічний контроль націлений на розвиток успіху підприємства готельного бізнесу, зменшення впливу невизначеності зовнішнього середовища та попередження кризових ситуацій. Ефективна організація стратегічного контролю сприятиме успішній реалізації стратегії готельного підприємства, що забезпечить досягнення стратегічних цілей.

5.3. Оцінювання вибору альтернативної стратегії

Оцінювання обраної стратегії є завершальним етапом формування стратегії. Базується на вичерпній інформації про середовище функціонування підприємства і полягає у визначенні наслідків, до яких може привести обрана стратегія.

Ефективність стратегії оцінюється на підставі забезпечення нею успіху діяльності підприємства готельного бізнесу. Успіх готельного підприємства розглядається з погляду своєчасної адаптації до зовнішнього середовища, задоволення потреб споживачів, раціонального використання зовнішніх можливостей, забезпечення стійкості підприємства, успішності досягнення цілей. Тому в оцінці ефективності стратегії підприємства вважаємо недоцільним використовувати тільки

традиційний підхід, згідно з яким ефективність вимірюється як відношення результату до використуваних ресурсів (затратний аспект ефективності). Насамперед, на наш погляд, в оцінці ефективності стратегії підприємства необхідний цільовий аспект ефективності, який відображає ступінь досягнення цілей [510].

Схема процесу оцінки діючої стратегії підприємства зображена на рис. 5.9.

Згідно з загальноприйнятою думкою, внутрішня ефективність стратегій оцінюється з погляду раціонального використання внутрішніх можливостей підприємства в перетворенні ресурсів на результат. *Внутрішня ефективність стратегії* відображає внутрішню гнучкість підприємства. Зовнішня ефективність стратегії з погляду цільового аспекту оцінюється на підставі визначення ступеня досягнення цілей підприємства. *Зовнішня ефективність стратегії* відображає зовнішню гнучкість підприємства. Отже, в оцінці ефективності стратегії необхідний симбіоз затратного та цільового підходу.

У відповідному науковому обігу розроблені різні підходи до оцінки ефективності стратегії підприємства [511, с. 98–102]:

- на підставі експертних оцінок;
- шляхом визначення очікуваної норми прибутку;
- на основі імовірного підходу;
- за допомогою аналізу динаміки очікуваного прибутку, а також використання оціночних шкал залежно від ряду параметрів;
- багатовимірні методи оцінок та інші.

Розглянемо основні підходи до оцінювання стратегії підприємства [506, с. 119–120]. Найпоширенішим є «*аналіз розриву*», в основу якого покладено принцип порівняння показників стратегічного плану, що визначають цілі підприємства з реальними можливостями, які диктуються станом підприємства. У разі виявлення «розриву» (різниці) між цілями підприємства і його можливостями розробляють спеціальну програму дій, необхідних для його заповнення.

Розділ 5. Організаційно-економічний механізм імплементації стратегії

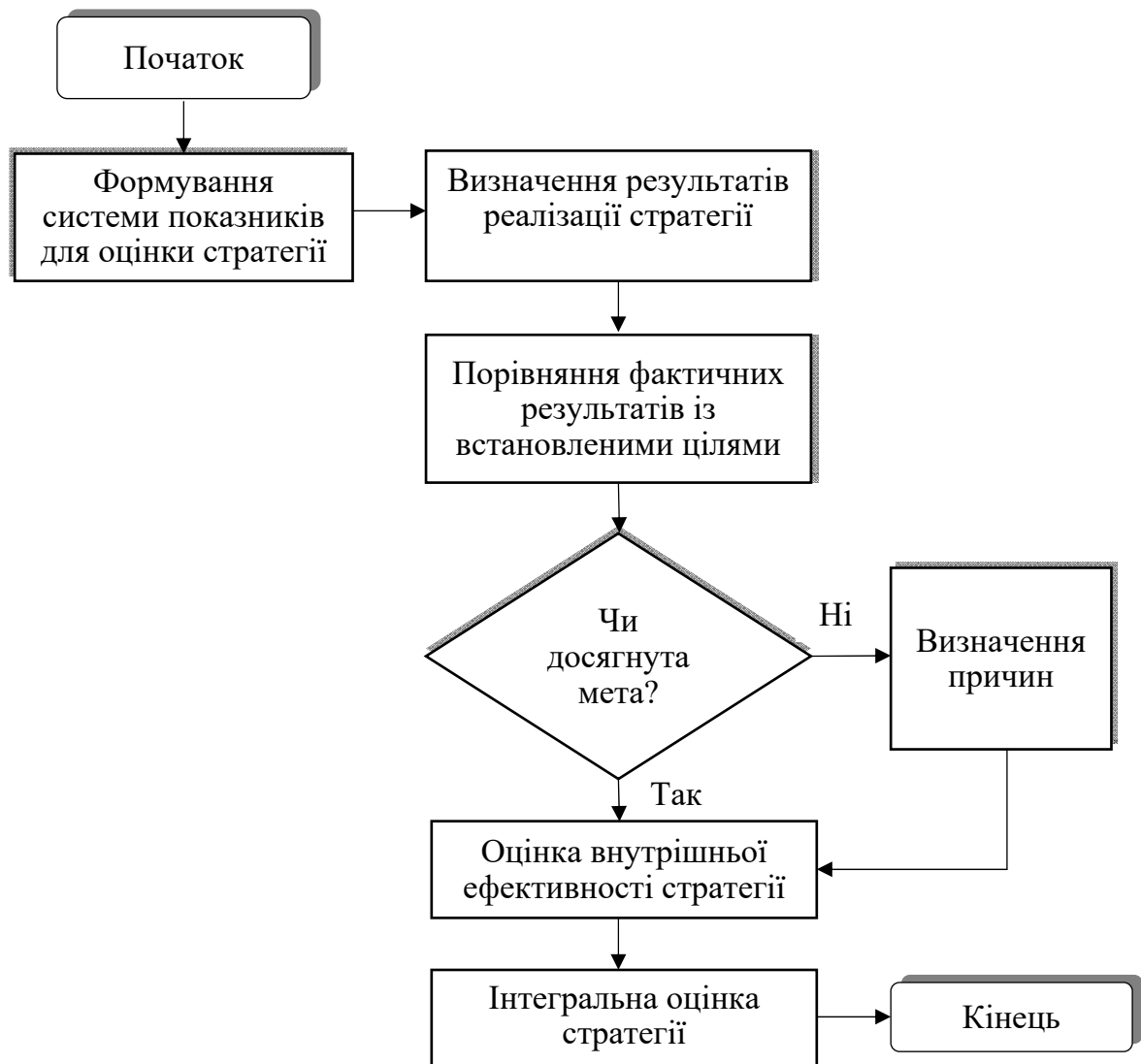


Рис.5.9. Схема процесу оцінки діючої стратегії підприємства готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором.

У класичній моделі «аналіз динаміки витрат і крива досвіду» (1926 р.) висувається припущення, яке доводиться кривою досвіду: щоразу як обсяг виробництва подвоюється, витрати на одиницю продукції зменшуються на 20%. Таким чином, основними показниками оцінювання стратегії є такі:

- мінімум витрат;
- завоювання більшої частки ринку;

- максимізація обсягів виробництва з метою отримання ефекту масштабу [512, 513, 514, 515].

Основний недолік методу «кривої досвіду» полягає в урахуванні лише однієї із внутрішніх проблем і нехтуванні зовнішнім середовищем.

Склад показників оцінювання стратегії залежить від стратегії та її конкретного змісту. Це очевидно, якщо розглянути *модель М. Портера*, яка побудована на трьох конкурентних стратегіях [516]:

- лідерство на економії витрат (стратегія оцінюється на основі ефекту масштабу, мінімізації витрат);
- концентрація на сегменті ринку (стратегія оцінюється на основі зв'язку між рентабельністю і часткою підприємства на ринку);
- диференціація (основний оціночний критерій – високі ціни на продукцію підприємства, що має певний рівень незамінності).

Комплексний діловий *аналіз PIMS* (оцінювання прибутковості ринкової стратегії) зводиться до розрахунків оцінювання прибутку на інвестований капітал і руху грошових коштів залежно від розробленої стратегії.

Оцінювання стратегії за допомогою формули *Z-фактора Альтмана* [517] дає змогу визначити ефективність стратегії з урахуванням існуючих умов ризику. Цей метод був застосований нами під час визначення оцінки ризиків в управлінні розвитком підприємства у розділі 3.4.

Отже, будь-який з представлених підходів до оцінки ефективності стратегії розвитку має свої виражені переваги та окремі недоліки. Тому з позиції комплексного підходу, для оцінки ефективності стратегії слід залучати широкий перелік критеріїв, що дозволяють провести комплексний аналіз підприємства готельного бізнесу.

На нашу думку, оцінку діючої стратегії необхідно здійснювати на підставі результатів її реалізації, які виражаються показниками фінансово-економічної та маркетингової діяльності підприємства. Сформована система показників для оцінки діючої стратегії підприємства готельного бізнесу

Розділ 5. Організаційно-економічний механізм імплементації стратегії

включає в себе *стандартні (основні) та специфічні (додаткові) показники*. До основних показників доцільно включити такі [518, 519, 520]:

- ступінь досягнення цілей підприємства;
- рентабельність ресурсного потенціалу підприємства готельного бізнесу;
- прибутковість готельного підприємства;
- фінансова стійкість та платоспроможність готелю;
- фактичні фінансові втрати, які обумовлені діючою стратегією;
- відповідність прийнятному ризику;
- забезпечення конкурентних переваг;
- темп зростання обсягу реалізації послуг;
- ринкова частка підприємства готельного бізнесу;
- імідж готельного підприємства.

Перелік додаткових показників для оцінки діючої стратегії формується фахівцями зі стратегічного менеджменту після узгодження з експертами та вищим керівництвом готельного підприємства.

Узагальнюючи вищесказане, проведемо оцінку отриманих результатів стратегічного аналізу і запропонованих стратегій розвитку підприємств готельного бізнесу, одержаних під час проведення досліджень (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Оцінка результатів стратегічного аналізу і рекомендаційних стратегій розвитку підприємства готельного бізнесу

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
ГПІ			
1	Корпоративна стратегія «Міні-Максі»	Посилити конкурентні позиції з одночасною ліквідацією слабких господарських підрозділів. Зниження рівня витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції	Стратегія конкурентоспроможності

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Дійні корови», висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягів продажу	Збереження або збільшення частки бізнесу на ринку
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Дійні корови»	Збереження частки ринку; стратегія стабільності; збирання врожаю
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 21 – 3,08%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	Квадрант 3 «Нестійка рівновага», платоспроможність забезпечується за рахунок нарощення заборгованості. Фінансова рівновага нестійка, дефіцит джерел фінансування	Стратегія стабільності РГД<<0 Форсоване зростання; РFD>>0 Прискорення
ГП2			
1	Корпоративна стратегія «Максі-Міні»	Можливості переважають загрози, більшість зусиль спрямовувати на стримування наступу конкурентів; вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші	Стратегія стримування
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку, або стратегія скорочування
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»	Стратегія скорочування (елімінування). Ліквідація бізнесу
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	

**Розділ 5. Організаційно-економічний механізм
імплементції стратегії**

Продовження табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 17 – 3,86%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>КвADRANT 9 «КРИЗА», збитки від господарської діяльності, дефіцит ліквідних коштів через розрив між термінами надходження, витрачання коштів</i>	Стратегія скорочування РГД<<0 Форсоване зростання; РФД<<0 Гальмування
ГПЗ			
1	Корпоративна стратегія «Максі-Міні»	Можливості переважають загрози, більшість зусиль спрямовувати на стримування наступу конкурентів; вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші	Стратегія стримування
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку, або стратегія скорочування
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»	Стратегія скорочування (елімінування). Ліквідація бізнесу
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 8 – 4,79%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>КвADRANT 3 «Нестійка рівновага», платоспроможність забезпечується за рахунок нарощення заборгованості. Фінансова рівновага нестійка, дефіцит джерел фінансування</i>	Стратегія стабільності РГД<<0 Форсоване зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП4			
1	Корпоративна стратегія «Максі-Максі»	Зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок нових послуг	Збільшення частки ринку; Стратегія диверсифікації

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку, або стратегія скорочування
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»; Сектор бізнесу «Сильні собаки»	Стратегія стабільності
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Можливий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 12 – 4,39%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>Квадрант 6 «Холдинг»</i> , готелі мають найбільший фінансовий і комерційний успіх, перебувають у стані розвитку, розвиваються за рахунок збільшення обсягів діяльності та розширення послуг	Стратегія розвитку РГД>>0 Повільне зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП5			
1	Корпоративна стратегія «Міні-Максі»	Посилити конкурентні позиції з одночасною ліквідацією слабких господарських підрозділів. Зниження рівня витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції	Стратегія конкурентоспроможності
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку, або стратегія скорочування
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»	Стратегія скорочування (елімінування). Ліквідація бізнесу
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 13 – 4,31%	

**Розділ 5. Організаційно-економічний механізм
імплементції стратегії**

Продовження табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>КвADRANT 3 «Нестійка рівновага», платоспроможність забезпечується за рахунок нарощення заборгованості. Фінансова рівновага нестійка, дефіцит джерел фінансування</i>	Стратегія стабільності РГД<<0 Форсоване зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП6			
1	Корпоративна стратегія «Максі-Максі»	Зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок нових послуг	Збільшення частки ринку; Стратегія диверсифікації
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку, або стратегія скорочування
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»; «Сильні собаки» (близько до важких дітей)	Стратегія стабільності. Збільшення частки ринку
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Можливий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 2 – 6,75%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>КвADRANT 6 «Холдинг», готелі мають найбільший фінансовий і комерційний успіх, перебувають у стані розвитку, розвиваються за рахунок збільшення обсягів діяльності та розширення послуг</i>	Стратегія розвитку РГД>>0 Повільне зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП7			
1	Корпоративна стратегія «Міні-Максі»	Посилити конкурентні позиції з одночасною ліквідацією слабких господарських підрозділів. Зниження рівня витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції	Стратегія конкурентоспроможності

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Важкі діти», низька частка ринку, але високі темпи зростання	Збільшення присутності на ринку або зміцнення позиції
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Важкі діти»	Збільшення частки ринку або скорочення; Стратегія підсилювання
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 5 – 5,18%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>Квадрант 6 «Холдинг», готелі мають найбільший фінансовий і комерційний успіх, перебувають у стані розвитку, розвиваються за рахунок збільшення обсягів діяльності та розширення послуг</i>	Стратегія розвитку РГД>>0 Повільне зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП8			
1	Корпоративна стратегія «Міні-Максі»	Посилити конкурентні позиції з одночасною ліквідацією слабких господарських підрозділів. Зниження рівня витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції	Стратегія конкурентоспроможності
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку, або стратегія скорочування
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»	Стратегія скорочування (елімінування). Ліквідація бізнесу
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 6 – 5,11%	

**Розділ 5. Організаційно-економічний механізм
імплементації стратегії**

Продовження табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>Квадрант 3 «Нестійка рівновага», платоспроможність забезпечується за рахунок нарощення заборгованості. Фінансова рівновага нестійка, дефіцит джерел фінансування</i>	Стратегія стабільності РГД<<0 Форсоване зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП9			
1	Корпоративна стратегія «Максі-Міні»	Можливості переважають загрози, більшість зусиль спрямовувати на стримування наступу конкурентів; вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші	Стратегія стримування
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку, або стратегія скорочування
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»	Стратегія скорочування (елімінування). Ліквідація бізнесу
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 16 – 4,00%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>Квадрант 6 «Холдинг», готелі мають найбільший фінансовий і комерційний успіх, перебувають у стані розвитку, розвиваються за рахунок збільшення обсягів діяльності та розширення послуг</i>	Стратегія розвитку РГД>>0 Повільне зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП10			
1	Корпоративна стратегія «Максі-Максі»	Зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок нових послуг	Збільшення частки ринку; Стратегія диверсифікації

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Дійні корови», висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягів продажу	Збереження частки ринку або збільшення частки бізнесу на ринку
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Дійні корови»	Збереження частки ринку; Стратегія стабільності; Збирання врожаю
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Можливий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 14 – 4,23%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	Квадрант 6 «Холдинг», готелі мають найбільший фінансовий і комерційний успіх, перебувають у стані розвитку, розвиваються за рахунок збільшення обсягів діяльності та розширення послуг	Стратегія розвитку РГД>>0 Повільне зростання; РФД>>0 Прискорення
11	ГП11		
1	Корпоративна стратегія «Міні-Максі»	Посилити конкурентні позиції з одночасною ліквідацією слабких господарських підрозділів. Зниження рівня витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції	Стратегія конкурентоспроможності
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку, або стратегія скорочування
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»	Стратегія скорочування (елімінування). Ліквідація бізнесу
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 1 – 9,91%	

**Розділ 5. Організаційно-економічний механізм
імплементції стратегії**

Продовження табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>КвADRANT 5»Атака»,</i> збільшення ліквідних коштів, нарощування заборгованості, виробничі потреби повністю профінансовані за рахунок власних фінансових ресурсів	Стратегія розвитку РГД≈0 Оптимальне зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП12			
1	Корпоративна стратегія «Максі-Міні»	Можливості переважають загрози, більшість зусиль спрямовувати на стримування наступу конкурентів; вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші	Стратегія стримування
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку, або стратегія скорочування
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»	Стратегія скорочування (елімінування). Ліквідація бізнесу
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 19 – 3,31%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>КвADRANT 3</i> «Нестійка рівновага», платоспроможність забезпечується за рахунок нарощення заборгованості. Фінансова рівновага нестійка, дефіцит джерел фінансування	Стратегія стабільності РГД<<0 Форсоване зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП13			
1	Корпоративна стратегія «Міні-Максі»	Посилити конкурентні позиції з одночасною ліквідацією слабких господарських підрозділів. Зниження рівня витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції	Стратегія конкурентоспроможності

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку, або стратегія скорочування
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»; Сектор бізнесу «Сильні собаки»	Стратегія стабільності
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 15 – 4,01%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>Квадрант 6 «Холдинг»</i> , готелі мають найбільший фінансовий і комерційний успіх, перебувають у стані розвитку, розвиваються за рахунок збільшення обсягів діяльності та розширення послуг	Стратегія розвитку РГД>>>0 Повільне зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП14			
1	Корпоративна стратегія «Максі-Максі»	Зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок нових послуг	Збільшення частки ринку; Стратегія диверсифікації
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку, або стратегія скорочування
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»; Сектор бізнесу «Сильні собаки»	Стратегія стабільності
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 4 – 5,41%	

**Розділ 5. Організаційно-економічний механізм
імплементції стратегії**

Продовження табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>КвADRANT 6 «Холдинг»</i> , готелі мають найбільший фінансовий і комерційний успіх, перебувають у стані розвитку, розвиваються за рахунок збільшення обсягів діяльності та розширення послуг	Стратегія розвитку РГД>>0 Повільне зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП15			
1	Корпоративна стратегія «Міні-Максі»	Посилити конкурентні позиції з одночасною ліквідацією слабких господарських підрозділів. Зниження рівня витрат і підвищення конкурентоспроможності продукції	Стратегія конкурентоспроможності
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку, або стратегія скорочування
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»; «Сильні собаки» (близько до дійсних корів)	Стратегію зростання
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Можливий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 8 – 4,85%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>КвADRANT 3 «Нестійка рівновага»</i> , платоспроможність забезпечується за рахунок нарощення заборгованості. Фінансова рівновага нестійка, дефіцит джерел фінансування	Стратегія стабільності РГД<<0 Форсоване зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП16			
1	Корпоративна стратегія «Максі-Максі»	Зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок нових послуг	Збільшення частки ринку; Стратегія диверсифікації

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Дійні корови», висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягів продажу	Збереження або збільшення частки бізнесу на ринку
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Дійні корови»	Збереження частки ринку; Стратегія стабільності; Збирання врожаю
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Можливий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 7 – 5,00%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	Квадрант 6 «Холдинг», готелі мають найбільший фінансовий і комерційний успіх, перебувають у стані розвитку, розвиваються за рахунок збільшення обсягів діяльності та розширення послуг	Стратегія розвитку РГД>>0 Повільне зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП17			
1	Корпоративна стратегія «Максі-Міні»	Можливості переважають загрози, більшість зусиль спрямовувати на стримування наступу конкурентів; вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші	Стратегія стримування
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку або скорочення обсягів діяльності
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Важкі діти»	Збільшення частки ринку або скорочення; Стратегія підсилювання

**Розділ 5. Організаційно-економічний механізм
імплементції стратегії**

Продовження табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Можливий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 11 – 4,47%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>КвADRANT 2</i> <i>«Стійка рівновага»</i> , стала фінансова стійкість, власних коштів вистачає для фінансування виробництва, обсяги заборгованості не збільшуються, результат від господарської діяльності коливається в логічному діапазоні нульової позначки	Стратегія стабільності РГД \approx 0 Оптимальне зростання; РФД \approx 0 Стабілізація
ГП18			
1	Корпоративна стратегія «Максі-Міні»	Можливості переважають загрози, більшість зусиль спрямовувати на стримування наступу конкурентів; вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші	Стратегія стримування
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку або скорочення обсягів діяльності
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»	Стратегія скорочування (елімінування). Ліквідація бізнесу
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 10 – 4,72%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>КвADRANT 3</i> <i>«Нестійка рівновага»</i> , платоспроможність забезпечується за рахунок нарощення заборгованості. Фінансова рівновага нестійка, дефіцит джерел фінансування	Стратегія стабільності РГД \ll 0 Форсоване зростання; РФД \gg 0 Прискорення

Готельний бізнес: стратегії розвитку

Продовження табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
19	ГП19		
1	Корпоративна стратегія «Міні-Міні»	Поступове згортання діяльності, реінвестування коштів в активи підприємства	Стратегія скорочування. Ліквідація бізнесу
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку або скорочення обсягів діяльності
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»	Стратегія скорочування (елімінування). Ліквідація бізнесу
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (MAI), Шкала Сааті	Пріоритет 3 – 5,84%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	КвADRANT 3 «Нестійка рівновага», платоспроможність забезпечується за рахунок нарощення заборгованості. Фінансова рівновага нестійка, дефіцит джерел фінансування	Стратегія стабільності РГД<<0 Форсоване зростання; РФД>>0 Прискорення
ГП20			
1	Корпоративна стратегія «Максі-Міні»	Можливості переважають загрози, більшість зусиль спрямовувати на стримування наступу конкурентів; вибірково здійснювати «контратаки» – завойовувати окремі ринкові ніші	Стратегія стримування
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку або скорочення обсягів діяльності
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»	Стратегія скорочування (елімінування). Ліквідація бізнесу

Розділ 5. Організаційно-економічний механізм імплементції стратегії

Закінчення табл. 5.3

№ пор.	Метод стратегічного аналізу	Отриманий результат, напрям стратегічного розвитку	Альтернативна стратегія
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 20 – 3,26%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>Квадрант 9 «Криза», збитки від господарської діяльності, дефіцит ліквідних коштів через розрив між термінами надходження, витрачання коштів</i>	Стратегія скорочування РГД<<0 Форсоване зростання; РФД<<0 Гальмування
ГПЗІ			
1	Корпоративна стратегія «Максі-Максі»	Зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок нових послуг	Збільшення частки ринку; Стратегія диверсифікації
2	Матриця BCG за чистим доходом	Сектор бізнесу «Собаки», значне скорочення попиту на запропоновані послуги і, відповідно, зменшення частки ринку	Збереження позицій на ринку або скорочення обсягів діяльності
3	Матриця BCG за чистим прибутком	Сектор бізнесу «Собаки»	Стратегія скорочування (елімінування). Ліквідація бізнесу
4	П'ятифакторна модель Альтмана	Високий ризик банкрутства	
5	Метод аналізу ієрархій (МАІ), Шкала Сааті	Пріоритет 18 – 3,53%	
6	Матриця фінансової рівноваги Франсона – Романе	<i>Квадрант 6 «Холдинг», готелі мають найбільший фінансовий і комерційний успіх, перебувають у стані розвитку, розвиваються за рахунок збільшення обсягів діяльності та розширення послуг</i>	Стратегія розвитку РГД>>0 Повільне зростання; РФД>>0 Прискорення

Оцінка вибору альтернативної стратегії реалізується за такими напрямками:

– аналіз і оцінка обраних видів стратегії розвитку з метою визначення їх доцільності та прийнятності для готелю;

Готельний бізнес: стратегії розвитку

– порівняльний аналіз результатів стратегії розвитку готельного підприємства з показниками конкурентів.

Залежно від поєднання оцінки внутрішньої ефективності стратегії та оцінки досягнення цілей, визначимо оцінку стратегії. Для цього пропонуємо використовувати матрицю «Інтегральна оцінка стратегії» (рис 5.10) [521]:

Квадрант 1. «*Стратегія прийнятна*», мету не досягнуто через значні зовнішні перешкоди.

Квадрант 2. «*Дійсно прийнятна стратегія*», мету досягнуто.

Квадрант 3. «*Помилкова, неприйнятна стратегія*», мету не досягнуто.

Квадрант 4. «*Неефективна стратегія*», мету досягнуто зі значними ресурсними витратами та ризиком.

Внутрішня ефективність стратегії	висока	Квадрант 1 ГП1 ГП12 ГП3 ГП17 ГП5 ГП18 ГП8 ГП19 ГП9	Квадрант 2 ГП4 ГП13 ГП6 ГП14 ГП7 ГП15 ГП10 ГП16 ГП11 ГП21
	низька	Квадрант 3 ГП2 ГП20	Квадрант 4
		низька	висока
Зовнішня ефективність стратегії			

Рис. 5.10. Матриця інтегральної оцінки вибору альтернативної стратегії підприємства готельного бізнесу

Отже, оптимальною стратегією буде та, яка має мінімальний ризик за умов досягнення стратегічних цілей. Вибір критеріїв оцінки залежить від виду стратегії, стратегічної позиції підприємства, що аналізується на ринку, мети та типу контролю, можливості отримання адекватної інформації про динаміку оточення тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2001. – 272 с.
2. Блауберг И. В. Системный подход: предпосылки, проблемы, трудности. / И. В. Блауберг, В. Н. Садовский, Э. Г. Юдин. – М. : Знание, 1969. – 48 с.
3. Рапопорт А. Различные подходы к общей теории систем / А. Рапопорт // Системные исследования. Ежегодник. – М. : Наука, 1969. – С. 55–80.
4. Садовский В. Н. Методология науки и системный подход / В. Н. Садовский // Системные исследования. Ежегодник. – М. : Наука, 1977. – С. 106–107.
5. Добкин В. М. Системный анализ в управлении / В. М. Добкин. – М. : Химия, 1984. – 224 с.
6. Костюк В. Н. Изменяющиеся системы / В. Н. Костюк. – М. : Наука, 1993. – 352 с.
7. Ерохина Е. А. Развитие национальной экономики: системно-самоорганизационный подход / Е. А. Ерохина. – Томск : Изд-во Томск. ун-та, 1999. – 160 с.
8. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Харків : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
9. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонесси. – М. : МТ Пресс, 1999. – 396 с.
10. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учеб. для вузов / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III / пер. с 9-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – XX, 412 с.
11. Скобкин С. С. Как измерить конкурентоспособность гостиничных услуг / С. С. Скобкин. – М. : Парад отелей, 2005. – № 3. – С. 24–30.
12. Лесник А. Л. Организация и управление гостиничным бизнесом / А. Л. Лесник, А. В. Чернышова. – М. : Интел универсал, 2001. – Т. 2. – 168 с.
13. Портер М. Е. Конкурентная стратегия [Текст] : Методика анализа отраслей и конкурентов. Competitive Strategy:

- Techniques for Analyzing Industries and Competitors / М. Е. Портер; пер. с англ. И. Минервина.– М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.– 454 с.
14. Раевнева Е. В. Развитие социально-экономической системы: содержательный аспект / Е. В. Раевнева // Экономика: проблемы теории та практики : зб. наук. пр. вип. 192, том 4. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. – С. 1003–1009.
 15. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема ; пер. с англ. – М. : Финпресс, 2000. – 165 с.
 16. Новейший философский словарь / сост. А. А. Грицанов. – Мн. : Изд. В. М. Скакун, 1998. – 896 с.
 17. Алексеев П. В. Философия : учеб. / П. В. Алексеев, А. В. Панин. – М. : Проспект, 2004. – 604 с.
 18. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / В. А. Василенко – Киев : Центр учеб. лит., 2005.– 648 с.
 19. Власова А. М. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / А. М. Власова, Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 1997. – 92 с.
 20. Советский энциклопедический словарь / науч.-ред. совет во главе с А. М. Прохоровым. – М. : Советская энциклопедия, 1980. – 1600 с.
 21. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 537 с.
 22. Гегель Г. В. Ф. Энциклопедия философских наук : в 2 т. / Г. В. Ф. Гегель– М. : Мысль, 1974. – (Акад. наук СССР. Ин-т философии. Филос. наследие). – Т. 1 : Наука логики. – 1974. – 452 с.
 23. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс. – М. : Прогресс, 1978. – 289 с.
 24. История экономических учений (современный этап) : учеб. / под общ. ред. А. Г. Худокормова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 720 с.

Список використаних джерел

25. Пезенти А. Очерки политической экономики капитализма / А. Пезенти. – Т. 2. – М. : Прогресс, 1976. – 352 с.
26. Carroll G. R. Organizational Ecology / G. R. Carroll // Annual Review of Sociology. – 1984. – № 10. – p. 71–93.
27. Hannan M. T. Organizational Ecology / M. T. Hannan and J. Freeman. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1989. – 241 p.
28. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М. : Финстатинформ, 2000. – 474 с.
29. Современная философия : словарь хрестоматия. – Ростов н/Д : Феникс, 1995. – 511 с.
30. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Харьков : Основа, 1999. – 488 с.
31. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. – М. : Сов. энциклопедия, 1983. – 840 с.
32. Философская энциклопедия / гл. ред. Ф. В. Константинов. – Т.4 : «Наука–логики» – Сигети. – М. : Советская энциклопедия, 1967. – 592 с.
33. Кононенко І. В. Управління розвитком підприємства : навч. посіб. / І. В. Кононенко. – Харків : НТУ «ХПІ», 2001. – 134 с.
34. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление : учеб. для студ. вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организаций» / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – 2-е изд., стер. – М. : ОМЕГА-Л, 2006. – 464 с.
35. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навч. посіб. / Л. Г. Мельник. – Суми : Університетська книга, 2005. – 654 с.
36. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Политиздат, 1991. – 560 с.

37. Ожегов М. И. Толковый словарь русского языка / М. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – Русская академия наук. – М. : Азбуковник, 1998. – 944 с.
38. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия [Текст] : монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудика. – Харьков : ИНЖЭК, 2003. – 184 с.
39. Білодід І. Словник української мови / І. Білодід, В. Винник. – Т. 8. – Київ : Наук. думка, 1977. – 927 с.
40. Гаврилишин Б.Д. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / Б. Д. Гаврилишин. – Київ : Академія, 2002. – 921 с.
41. Дяків Р. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Р. Дяків. – Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 704 с.
42. Загородній А. Г. Фінансовий словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. – 3-тє вид., випр. та доп. – Київ : Знання, КОО, 2000. – 587 с.
43. Стеченко Д. М. Менеджмент : словник-довідник для студ. ВНЗ / Д. М. Стеченко, А. В. Григорович, А. П. Дука. – Хмельницький : Поділля, 2004. – 587 с.
44. Тодаро М. П. Экономическое развитие / М. П. Тодаро ; пер с англ. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 671 с.
45. Шубравська Є. В. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / Є. В. Шубравська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36–42.
46. Березин И. С. Краткая история экономического развития / И. С. Березин. – М. : Рус. делов. лит., 1999. – 281 с.
47. Єременко В. Г. Основи соціальної економіки. Популярний курс / В. Г. Єременко. – Київ : МАУП, 1997. – 168 с.
48. Форрестер Дж. Мировая динамика / Дж. Форрестер ; пер. с англ. – М. : Наука, Гл. ред. физ.-мат. лит., 1978. – 150 с.
49. Яковенко Е. Г. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем / Е. Г. Яковенко, М. И. Басс, Н. В. Махрова. – М. : Наука, 1991. – 192 с.
50. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості

- України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – Київ, 2004. – 24 с.
51. Бурмака М. М. Дефініція поняття «розвиток соціально-економічної системи» / М. М. Бурмака // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Будапешт-Валенсія-Київ, 2013. – С. 250–251.
52. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Харків : АдВА™, 2009. – 436 с.
53. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства / Л. С. Запасна // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 96. – С. 33–37.
54. Мала Н. Т. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання / Н. Т. Мала, О. В. Грабельська // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка» – 2012. – № 739. – С. 22–28.
55. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин. – Киев : МАУП, 2003. – 368 с.
56. Тюха І. В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви [Електронний ресурс] / І. В. Тюха // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>
57. Черненко В. П. Економічний розвиток підприємства: сутність та види / В. П. Черненко // Формування ринкової економіки. – 2010. – № 23. – С. 116–126.
58. Шинкаренко В. Е. Дослідження сутності поняття «Розвиток соціально-економічної системи» / В. Е. Шинкаренко, М. М. Бурмака // Економіка транспортного комплексу. – Харків : ХНАДУ, 2013. – Вип. 21. – С. 73–86.
59. Хитрова О. А. Антикризовий менеджмент соціально-економічних систем в умовах глобального конку-

- рентного середовища / О. А. Хитрова // Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (14–15 травня 2015 р.). – Полтава : ПУЕТ, 2015. – С. 99–101.
60. Хитрова О. А. Стратегічні аспекти управління соціально-економічними системами в умовах глобалізації / О. А. Хитрова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2013. – № 3. – С. 179–185.
61. Резник Г. Концепции стратегического управления: эволюция и сущность / Г. Резник, О. Яшина // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 5. – С. 35–42.
62. Штимер Л. Т. Сучасна парадигма стратегічного управління потенціалом підприємства в конкурентному середовищі / Л. Т. Штимер // Стратегія економічного розвитку України. – 2011. – № 28 (Спецвип.). – С. 65–70.
63. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Дека, 1997. – 304 с.
64. Кифяк В. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства» / В. Кифяк // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2011. – Вип. 8, ч. 2. – С. 190–194.
65. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис / Ю. С. Погорелов // Теоретичні та прикладні питання економіки. – Київ, 2012. – Вип. 27, т. 1. – С. 30–34.
66. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Харьков : Бизнес Информ, 2000. – 72 с.
67. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування / Р. О. Побережний // Вісн. нац. техн. ун-ту «ХПІ». – Харків, 2012. – № 13. – С. 90–100.
68. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 416 с.
69. Мильнер Б. З. Системный подход и организация управления / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Раппопорт. – М. : Экономика, 1983. – 224 с.

Список використаних джерел

70. Кучин Б. Л. Управление развитием экономических систем: технологический прогресс, устойчивость / Б. Л. Кучин, Е. В. Якушева. – М. : Экономика, 1990. – 157 с.
71. Путятин Ю. А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятий / Ю. А. Путятин, А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед. – Харьков : Основа, 1999. – 488 с.
72. Богатко А. Н. Система управления развитием предприятия (СУПР) / А. Н. Богатко. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 240 с.
73. Філіпенко А. Потенціал економічного розвитку в Україні / А. Філіпенко // Уряд. кур'єр. – 14 листоп. 2000 р. – № 211. – С. 6–7.
74. Антикризисные компетенции [Электронный ресурс] / Портал о кадровом менеджменте HRM. – Режим доступа : <http://hrm.ru/db/hrm/>
75. Пługина Ю. А. Интеллектуальный розвиток: сутність поняття / Ю. А. Пługина // Вісн. економіки транспорту і промисловості. – Харків, 2011. – № 36. – С. 193–196.
76. Мельник О. Г. Методи діагностики виробничо-господарської діяльності підприємства / О. Г. Мельник // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – № 647. – С. 120–124.
77. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] / А. Р. Дунська. – Режим доступа : http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm
78. Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования / Л. А. Базилевич. – Львов: Машиностроение, 1989. – 176 с.
79. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2002. – 439 с.

80. Надтока Т. Б. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління / Т. Б. Надтока // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія / Т. Б. Надтока, Г. А. Какуніна, О. В. Мартякова та ін. / за заг. ред. О. В. Мартякової. – Донецьк : Вид-во ДонНТУ, 2011. – 744 с. – С. 564–569.
81. Прийма Л. Р. Розвиток підприємства: сутність поняття / Л. Р. Прийма, І. Я. Кулиняк // Наук. вісн. НЛТУ України. – Львів. – 2012. – Вип. 22.10. – С. 236–241.
82. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємств (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України) [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01: захищена 15.05.03: затв. 27.09.03 / І. О. Богатирьов. – Київ, 2003. – 220 с.
83. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» [Електронний ресурс] / С. П. Дунда. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/ppei /2011_32/Dunda.pdf.
84. Турило А. М. Теоретико-методологічні основи фінансово-економічного розвитку підприємства / А. М. Турило, С. В. Святенко // Фінанси України. – 2010. – № 2. – С. 120–126.
85. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – С. 100–107.
86. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
87. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
88. Ансофф І. Стратегическое управление / І. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.

Список використаних джерел

89. Коломойцев В. Е. Універсальний словник економічних термінів : навч. посіб. / В. Е. Коломойцев. – Київ : Молодь, 2000. – 384 с.
90. Хамініч С. Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу : монографія / С. Ю. Хамініч. – Донецьк : Вид-во ДНУ, 2006. – 288 с.
91. Черных А. В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / А. В. Черных. – Белгород : Белгород. гос. техн. ун-т, 2006. – 20 с.
92. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 640 с.
93. Стратегія підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net>.
94. Шеремета П. Корпоративные ценности: нити, из которых соткана реальная стратегия / П. Шеремета // & Стратегии. – 2004. – № 9. – С. 8–13.
95. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 401 с.
96. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. для студ. екон. спец. / Л. Д. Забродська – Харків : Консул, 2004. – 208 с.
97. Степанов В. В. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / В. В. Степанов. – Київ : Б. В., 2000. – 390 с.
98. Методологические подходы к оценке эффективности деятельности малых предприятий [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://mbm.allmedia.ru/content/document_r
99. Berndt E. R. Modelling the Simultaneous Demand for Factors of Production / Grice J. Hornstein, A. Webb (eds). //

- The Economics of the Labor Market. – London : HMSO, 2014. – 150 p.
100. Мальська М. П. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. / М. П. Мальська, В. В. Худо, В. І. Цибух. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 372 с.
101. Державний стандарт України. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення і словник: чин. від 10.01.2001. – Київ : Держстандарт України, 2001. – 27 с.
102. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. / П. Р. Пуцентейло. – Київ : Центр навч. літ., 2007. – 344 с.
103. Кузнєцова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства : навч. посіб. / Н. М. Кузнєцова. – Київ : Ін-т туризму ФПУ, 1997. – 176 с.
104. Сорокина А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : учеб. пособие / А. В. Сорокина. – М. : Альфа-М, 2007. – 304 с.
105. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги : ДСТУ 4268: 2003. – [Чинний від 2004-07-01]. – Київ : Держспоживстандарт України, 2006. – 9 с.
106. Послуги туристичні. Класифікація готелів : ДСТУ 4269: 2003. – [Чинний від 2004-07-01]. – Київ : Держспоживстандарт України, 2006. – 13 с.
107. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – Київ : Центр навч. літ., 2009. – 472 с.
108. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування : підруч. / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. – Київ : Знання, 2011. – 366 с.
109. Свида І. В. Регіональні механізми розвитку готельного бізнесу в умовах ринкової економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / І. В. Свида. – Ужгород, 2008. – 22 с.

Список використаних джерел

110. Ремеслова О. Л. Готельне господарство як об'єкт дослідження в умовах ринкової економіки / О. Л. Ремеслова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2009/pdf
111. Капліна А. С. Основні проблеми розвитку підприємств готельного господарства / А. С. Капліна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – №2 (47) : Економіка, організація і управління підприємством. – С. 128–131.
112. Чорна М. В. Методичний підхід до оцінки структури попиту на продукцію підприємств ресторанного господарства / М. В. Чорна, О. Є. Чатченко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 11. – С. 212–216.
113. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Ковтун. – 2-ге вид., стереотип. – Львів : Новий Світ – 2000, 2006. – 388 с.
114. Чандлер А. Стратегия и структура [Текст] / А. Чандлер. – М. : Мир, 1988. – 464 с.
115. Chandler Alfred D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Alfred D. Chandler Jr. – NY : Paperback, 1962. – 174 p.
116. Стратегическое планирование / под ред. Э. А. Уткина. – М. : Тандем, 2009. – 225 с.
117. Ансофф И. Х. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Х. Ансофф. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
118. Булава И. В. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия : монография / И. В. Булава и др. – М. : Международная академия оценки и консалтинга, 2009. – 386 с.
119. Мольтке Х. К. Б. Військові навчання / Х. К. Б. Мольтке. – пер. з нім. – М., 1938.
120. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – Санкт-Петербург – Москва – Харьков – Минск : Питер, 2000. – 336 с.

121. Проблемы разработки и реализации стратегии предприятия : монография / С. С. Чернов и др. – Кн. 2. – Новосибирск : ЦРНС, 2014. – 382 с.
122. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning / H. Mintzberg. – N.Y. : The Free Press, 1994. – 164 p.
123. Minzberg H. The Strategy Concept II: Ahothor Look at Why Organizations Need Strategies / Henry Minzberg // California Managment Rev, 1987. – p. 25–32.
124. Глюк В. Ф. Библиотека избранных трудов о бизнесе: книги, сотворившие менеджмент / В. Ф. Глюк, С. Крейнер. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 432 с.
125. Трухан О. Л. Розвиток стратегічної діагностики в системі стратегічного управління підприємством [Текст] : монографія / О. Л. Трухан. – Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир : ЖДТУ, 2013 – 298 с.
126. Мескон М. Основы менеджмента : учеб. пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2008. – 672 с.
127. Фидельман Г. Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Фидельман, С. Дедиков, Ю. Адлер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 427 с.
128. Thompson A. A. Strategic Management: Concept and Cases / A. A. Thompson, A. J. Strickland, [4-th ed.] University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. – 1987. – 568 p.
129. Миддлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса / Дж. Миддлтон. – М. : Олимп-Бизнес, 2006.
130. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprises [Text] / A. D. Chandler. – Cambridge. MA : MIT Press, 1962. – 457 p.
131. Hill Charles W. L. Global business today / Charles W. L. Hill. – University of Washington, 1998. – 506 p.

Список використаних джерел

132. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 453 с.
133. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – 2-е изд. – М., СПб., Киев : Вильямс, 2006. – 608 с.
134. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – Санкт-Петербург – Москва – Киев : Вильямс, 2000. – 316 с.
135. Портер М. Конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – СПб. : Вильямс, 2003. – 495 с.
136. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. – Київ : Основи, 1997. – 457 с.
137. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2002. – 928 с.
138. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл. ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 928 с.
139. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
140. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.
141. Морозов Ю. Д. Стратегия как фактор обеспечения экономического благополучия организации в контексте мировых тенденций устойчивого развития / Ю. Д. Морозов, И. В. Тараненко // Академічний огляд. – 2011. – № 2(35). – С. 164–175.
142. Зинченко В. А. Эволюция теории стратегического управления за рубежом и в Украине / В. А. Зинченко // Бизнесинформ. Экономика. Менеджмент и маркетинг. – 2009. – № 7. – С. 104–117.
143. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т. М. Борисова // Вісник Хмельницького національного

- університету. Економічні науки. – 2010. – № 2. – Т. 1. – С. 156–160.
144. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом [Електронний ресурс] / Л. М. Романюк // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – Режим доступу : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf – Назва з екрану.
145. Павлова В. А. Розробка моделі вибору конкурентної стратегії промислового підприємства / В. А. Павлова, Р. В. Губарєв // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – № 1(9). – С. 5–17.
146. Довбня С. Б. Стратегія підприємства. Ч. 1 : навч. посіб. / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.
147. Стратегія підприємства в умовах ринкових відносин : навч. посіб. / М. Г. Саєнко, П. С. Смоленюк, З. Ф. Бриндзя, Л. М. Маланчук. – 2-вид., перероб. та допов. – Хмельницький : Наукова думка. – 2009. – 215 с.
148. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 17-е изд. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с.
149. Грант Р. М. Современный стратегический анализ / Р. М. Грант; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
150. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія / О. М. Тридід. – Харків : ХДЕУ, 2002. – 364 с.
151. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. / В. А. Павлова. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.
152. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред.

Список використаних джерел

- Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
153. Койн К. Дисциплина стратегии / К. Койн, С. Субрманиам // Вестник McKinsey: теория и практика управления ; под ред. Г. Газина, В. Клинцева. – Москва : МакКинзи и Компания, Инк. ФСЮ, 2002. – № 1. – С. 32–45.
154. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 1998. – 264 с.
155. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
156. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка. – 2006. – 390 с.
157. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. – 560 с.
158. Мармашова С. П. Теоретические аспекты формирования и развития конкурентных стратегий в современных условиях / С. П. Мармашова // Научные труды республиканского института высшей школы. Философско-гуманитарные науки : сб. науч. ст. / под ред. В. Ф. Беркова. – Вып. 3(8) – Минск : РИВШ, 2007. – С. 226–232.
159. Борисова Т. М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види / Т. М. Борисова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2. – Т. 1. – С. 156–160.
160. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. под. ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб., 2006. – 464 с.
161. Длігач А. О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу / А. О. Длігач // Культура народов Причерноморья. Проблемы материальной культуры. Экономические науки. – 2006. – № 80. – С. 33–37.

162. Райс Э. Маркетинговые войны / Эл Райс, Джек Траут. – СПб. : Питер, 2000. – 255 с.
163. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг/ Жан-Жак Ламбен ; пер. с фр. – 3-е изд. – СПб. : Наука, 1996. – XV–589 с.
164. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ., науч. ред. и авт. послесловия В. А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
165. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : монографія / О. І. Ковтун. – Львів : Вид-во Львів. комерційної академії, 2008. – 424 с.
166. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: Матрица McKinsey (МакКинси) : учеб. пособие / Д. В. Арутюнова – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
167. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко – Київ : Центр навч. літ., 2009. – 440 с.
168. Виханский О. С. Стратегическое управление : учеб. / О. С. Виханський. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.
169. Владимирова Л. П. Планирование и прогнозирование в условиях рынка / Л. П. Владимирова. – М. : Дашков и Ко, 2001. – 308 с.
170. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катькало. – СПб. : Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
171. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посіб. / Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова. – Київ, 2002. – 358 с.
172. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.
173. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. – Київ : Центр навч. літ., 2013. – 272 с.

Список використаних джерел

174. Скібицький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібицький. – Київ : Центр навч. літ., 2006. – 312 с.
175. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підруч. / З. Є. Шершньова. – 2-е вид., допов. і перероб. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
176. Виханский О. С. «Другой» менеджмент – время перемен / О. С. Виханский, А. И. Наумов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – № 3. – С. 105–126.
177. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : навч. посіб. / Н. В. Чорненька. – Київ : Атіка, 2006. – 264 с.
178. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства / О. П. Пащенко // Вісник Хмельницького національного університету. – Сер.: Економічні науки. – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 99–103.
179. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. А. Браймер ; пер. с англ. – М. : Аспект Пресс, 1995. – 382 с.
180. Silk D. Tourism, World Heritage and Sustainable Development / D. Silk, B. Von Drost, M. Rossler // Industry and Environment. 1992. Vol. 15. № 3–4. – С. 56–58.
181. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепция и методы планирования / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 1998. – 234 с.
182. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 106 с.
183. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : учеб.-метод. пособие / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 248 с.
184. Хасби Д. Стратегический менеджмент / Д. Хасби. – М. : Контур, 1998. – 200 с.
185. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси ; пер. с англ. под ред. Л. А. Трофимовой. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.

186. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией : учеб. для вузов / М. И. Круглов. – М. : Рус. деловая лит., 1998. – 768 с.
187. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибир. Соглашение, 1999. – 288 с.
188. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є Шершньова, С. В. Оборська. – Київ : КНТУ, 1999. – 384 с.
189. Албастова Л. Н. Технология эффективного менеджмента : учеб.-практ. пособие / Л. Н. Албастова. – М. : Приор, 1998. – 288 с.
190. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент [текст] : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 279 с.
191. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький економічний вісник. – 2010. – №4(29). – С. 106–115.
192. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2006. – 366 с.
193. Іванов Ю. Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / Ю. Б. Іванов та ін. ; за заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Харків : ІНЖЕК, 2006 – 383 с.
194. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / за ред. М. В. Кужельного / Т. В. Головка, С. В. Сагова. – Київ : Вид-во КНЕУ, 2008. – 198 с.
195. Kanter R. M. The challenge of Organizational Change / R. M. Kanter, V.A. Stein, T.D. Jick. – New-York et. al. 1992
196. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л. Гордієнко – Львів : Алеута, 2006. – 404 с.
197. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-е вид., перероб. і доп. – Київ : Алтера, 2008. – 478 с.

Список використаних джерел

198. Левик І. С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання / І. С. Левик // Наука й економіка. – 2010. – № 2(18). – С. 132–138.
199. Райковська І. Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу / І. Т. Райковська // Вісник ЖДТУ. – №1(59). – 2012. – С. 172–178.
200. Радченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К.І. Радченко. – 2-ге вид., допов. – Львів : Новий Світ-2000, Альтаір-2000, 2003. – 272 с.
201. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – Київ : КНЕУ, 2006. – 527 с.
202. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2003. – 465 с.
203. Стерлин А. Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления) / А. Р. Стерлин, И. В. Тулин. – М. : Наука, 1990. – 379 с.
204. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 325 с.
205. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. под ред. и с предисловием К. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
206. Porter M. E. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility / M. E. Porter, M. R. Kramer // Harvard Business Review. 2006 December. – p. 78–92.
207. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии [Текст] : учеб. для вузов / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд – М. : Банки и биржи, 2001. – 576 с.
208. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии [Текст] :

- учеб. для вузов / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 576 с.
209. Розвиток українського та світового готельного господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15286/>
210. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www2.unwto.org/en>
211. Организация гостиничного бизнеса в мире [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://msochi.narod.ru/002/002_011.html
212. Овчаренко Л. В. Развитие гостиничного бизнеса: современные мировые тенденции / Л. В. Овчаренко, А. В. Овчаренко // Мир человека. – 2009. – Т 9. – № 1. – С. 120–126.
213. Державна служба статистики України: колективні засоби розміщування в Україні за 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/tur/zr_u.html/
214. Как киевский отельный рынок «выживал» в 2015 году. Международная компания Colliers International [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prohotelia.com.ua/2016/01/kyiv-hotel-market-2015/>
215. Офіційний сайт Державного агентства України з туризму та курортів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tourism.gov.ua/>
216. Державна служба статистики України : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
217. Завідна Л. Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельного господарства в Україні / Л. Д. Завідна // Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. Серія: Економіка. – Том 20. – Вип. 3. – 2015. – С. 91–95.
218. Державна служба статистики України: колективні засоби розміщування в Україні за 2011–2014 рр. [Електронний

Список використаних джерел

- ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/tur/zr_u.htm/
219. Державна служба статистики України: Кількість зайнятих працівників на підприємствах за їх розмірами, за видами економічної діяльності у 2011–2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
220. Марцин Т. О. Эффективные подходы к развитию предприятий, отраслей, комплексов, в 3-х кн. : монографія / Т. О. Марцин, Т. В. Бурак [та ін.]. – Одеса : Куприенко С.В., 2013 – 172 с.
221. В Україні перший еко-сертифікований готель – Radisson Blu // Туристичні новини [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tourismnews.com.ua/news-235.html>.
222. Буряк Т. В. Розвиток контрактного управління готельними мережами в Україні / Т. В. Бурак // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_1_7.pdf.
223. Все флаги в гости: чем живет гостиничный бизнес в украинских реалиях. Интервью Александра Носаченко, директора Colliers International (Украина) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.net.ua/opinions/1404341-vse-flagi-v-gosti-chem-zhivet-gostinichnyj-biznes-v-ukrainskih-realiyah>
224. Готельний ринок України: стан та перспективи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ubr.ua/business-practice/own-business/gostinichnyi-rynok-ukrainy-sostoianie-i-perspektivy-303984/>
225. Гостиничный рынок Киева: загрузка увеличивается на фоне роста среднего тарифа в гривнах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prohotelia.com.ua/2016/04/kyev-hotel-market-2016/>
226. Гостиничный рынок Киева: рост операционных показателей в гривнах и постепенная стабилизация в валюте

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prohotelia.com.ua/2016/08/kyiv-quality-hotel-market-results-2016/>
227. Что будет с рынком недвижимости в 2016 году [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://delo.ua/business/chto-budet-s-rynkom-nedvizhimosti-v-2016-godu-309785/> © delo.ua
228. Статистичний щорічник України за 2011 рік / за ред. О. Г. Осауленка ; Державна служба статистики України. – Київ : Август Трейд, 2012. – 558 с.
229. Статистичний щорічник України за 2012 рік / за ред. О. Г. Осауленка; Державна служба статистики України. – Київ : Август Трейд, 2013. – 552 с.
230. Статистичний щорічник України за 2013 рік / за ред. О. Г. Осауленка; Державна служба статистики України. – Київ : Консультант, 2014. – 533 с.
231. Статистичний щорічник України за 2014 рік / за ред. І. М. Жук; Державна служба статистики України. – Київ : Консультант, 2015. – 586 с.
232. Статистичний щорічник України за 2015 рік / за ред. І. М. Жук; Державна служба статистики України. – Київ : Консультант, 2016. – 587 с.
233. Чудновский А. Д. Управление индустрией туризма : учеб. пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, В. С. Сенин. – 2-е изд. – Москва : КНОРУС, 2005. – 448 с.
234. Державна служба статистики України: Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за 2011–2015 рр. (КВЕД-2010) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
235. Державна служба статистики України: Індекси капітальних інвестицій за видами економічної діяльності за 2011–2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
236. Мазаракі А. А. Розвиток готельного бізнесу у світлі проблем сьогодення / А. А. Мазаракі, Л. Д. Завідна / Global Challenges of National Economies Development : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 19 жовтня

- 2016 р.) / Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Білорус. держ. екон. ун-т, Будапештський екон. ун-т [та ін.]. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – Ч. 3 / [відп. ред. А. А. Мазаракі]. – Київ, 2016. – 1190 с. – С. 577–587.
237. Kwahk K. The role of readiness for change in ERP implementation: Theoretical Bases and empirical validation / K. Kwahk, J. N. Lee // *Information & Management*, 45, 2008. – pp. 474–481.
238. Yeung P. Competitive actions and firm performance of hotel in Hong Kong / P. Yeung, C. Lau // *Hospitality Management*, 24, 2005. – pp. 611–633.
239. Лупак Р. Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин / Р. Л. Лупак // *Наук. Вісник НЛТУУ : зб. наук.-техн. праць* – Львів : НЛТУУ. – 2010. – Вип. 20.6. – С. 248–252.
240. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г. М. Скударь. – Киев : Наук. думка, 2014. – 496 с.
241. Андрианов В. Конкурентоспособность стран в мировой экономике / В. Андрианов // *Экономист*. – 2013. – № 10. – С. 37–47.
242. Арнаут І. П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства / І. П. Арнаут // *Інноваційна економіка*. – 2012. – № 3. – С. 111–114.
243. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер, предисл. В. С. Автономова. – М. : ЭКСМО, 2007. – 864 с.
244. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // *Маркетинг*. – 2013. – №4 (71). – С. 25–38.
245. Kim and Mauborgne. Blue Ocean Strategy / Kim and Mauborgne // Harvard Business School Press, 2005.
246. Stalk G. J. Time – the next source of competitive advantage / G. J. Stalk // *Harvard Business Review*. – 1988. – Vol. 66. – №4 (July-August). – P. 41–51.

247. Завьялов П. С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях / П. С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 496 с.
248. Гальчинський А. С. Трансринкові трансформації / А. С. Гальчинський // Економічна теорія. – 2007. – № 1. – С. 3–6.
249. Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 2015. – № 5 – С. 23–27.
250. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков – М. : ОАО «Типография «Новости», 2000. – 356 с.
251. Управління сучасним готельним комплексом [Текст] : навч. посіб. / за ред. С. І. Дорогунцова. – Київ : Лира-К, 2015. – 520 с.
252. Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего) / отв. ред. Ю. Б. Рубин. – М. : СОМИНТЕК, 1996.
253. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства : підруч. / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова ; під ред. Н. М. Ушакової. – Київ : Хрещатик, 1999. – 797 с.
254. Бланк И. А. Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – Киев : Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 2011. – 408 с.
255. Білошапка В. А. Стратегічне управління: принципи та міжнародна практика / В. А. Білошапка, Г. В. Загорний. – Київ : Абсолют-В, 2014. – 351 с.
256. Гончаров В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
257. Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади : навч. посіб. / О. М. Сумець. – Київ : Професіонал, 2015. – 320 с.
258. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку [Текст] : монографія / А. П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2001. – 227 с.

Список використаних джерел

259. Тренев Н. Н. Стратегическое управление : учеб. пособие / Н. Н. Тренев. – М. : ПРИОР, 2000. – 282 с.
260. Скобкин С. С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма [Текст] : учеб. пособие / С. С. Скобкин – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2010. – 432 с.
261. Завідна Л. Д. Методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства готельного бізнесу / А. А. Мазаракі, Л. Д. Завідна / International Scientific Conference The development of International Competitiveness: State, Region, Enterprise: Conference Proceedings, December 16, 2016 / Lisbon, Portugal : Baltija Publishing. – 200 pages. – pp.185–188.
262. Hänssler K. H. Management in der Hotellerie und Gastronomie / K. H. Hänssler. – München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2008. – 465 p.
263. Офіційний сайт ПАТ «Готельний комплекс «Братислава» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bratislava.com.ua/>
264. Офіційний сайт ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантіна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.brigantina.kherson.com.ua/>
265. Офіційний сайт ПрАТ «Савой» готель «Вінниця» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hotel-savoyn.vn.ua/>
266. Офіційний сайт ПАТ «Готель Голосіївський» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pat-gotel-golosyivskij.uaprom.net/>
267. Офіційний сайт ПАТ «Готель «Градецький» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hradetsky-hotel.chernigiv.com/>
268. Офіційний сайт ПАТ «Готель «Дніпро» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dniprohotel.ua/>
269. Офіційний сайт ПАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dnister.lviv.ua/>

270. Офіційний сайт ПрАТ «Готель «Жовтневий» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hotel-zhovtneviy.dp.ua/>
271. Офіційний сайт ПАТ «ГТК «Інтурист-Закарпаття» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.inturzak.com/>
272. Офіційний сайт ПАТ «Готель «Мир» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hotel-mir.com.ua>
273. Офіційний сайт ПАТ «Готель «Поділля» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hotel-podillya.com.ua/>
274. Офіційний сайт ПрАТ «ПГО «Поділля» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pgorodilla.com.ua/>
275. Офіційний сайт ПрАТ «Президент-готель» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president-hotel.com.ua/>
276. Офіційний сайт ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.premier-palace.com/>
277. Офіційний сайт ПрАТ «Готель «Салют» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.salute.kiev.ua/>
278. Офіційний сайт ПАТ «Тернопіль-Готель» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ternopilhotel.pat.ua/>
279. Офіційний сайт ТОВ «Готель «Ужгород» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hoteluzhgorod.com/>
280. Офіційний сайт ПАТ «Готель-Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hotel-ukraina.com.ua/>
281. Офіційний сайт ПРАТ «Готель Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hotel-lutsk.com/>
282. Офіційний сайт ПрАТ «Готель «Харків» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hotel.kharkov.com/>
283. Офіційний сайт ПрАТ «Готель Чічіков» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.chichikov-hotel.com.ua/>

Список використаних джерел

284. Баланс (Звіт про фінансовий стан) (Форма № 1) готелю за 2011–2015 рр.
285. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (Форма № 2 за 2011–2015 рр.
286. Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) (Форма № 3) за 2011–2015 рр.
287. Звіт про власний капітал (Форма № 4) готелю за 2011–2015 рр.
288. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва. Баланс (Звіт про фінансовий стан) (Форма № 1-м) за 2011–2015 рр.
289. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва. Звіт про фінансові результати (Форма № 2-м) за 2011–2015 рр.
290. Петров А. Н. Методология выработки стратегии развития предприятия / А. Н. Петров. – СПб. : Изд-во СПб. Университета экономики и финансов, 1992. – 127 с.
291. Завідна Л. Д. Управління конкурентоспроможністю підприємства готельного господарства в умовах нестійкого зовнішнього середовища / Л. Д. Завідна / International Scientific-Practical Conference From Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems: Conference Proceedings, Part I, March 25, 2016. Riga : Baltija Publishing. – pp. 147–151.
292. Пандяк І. Сучасний стан та проблеми розвитку бізнес-готелів в Україні / І. Пандяк // Вісник Львівського національного університету ім. Івана Франка. – Сер. : Економічна. – Львів : Вид. центр ЛНУ ім. Івана Франка. – 2008. – Вип. 24. – С. 224–229.
293. Нижник І. В. Діагностика конкурентних переваг підприємств: методи і моделі / І. В. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Том 2. – 2009. – № 5. – С. 135–138.
294. Авдашева С. В. Теория организации отраслевых рынков / С. В. Авдашева, Н. М. Розанова. – М. : Магистр, 1998.
295. Шерер Ф. Структура отраслевых рынков / Ф. Шерер, Д. Росс. – М. : Инфра-М, 1997.

296. Светуньков С. Г. Конкуренция и предпринимательские решения / С. Г. Светуньков, А. А. Литвинов. – Ульяновск : Корпорация технологий продвижения, 2000. – 256 с.
297. Клиланд Д. И. Системный анализ и целевое управление / Д. И. Клиланд, В. Р. Кинг ; пер. с англ. М. М. Горяинова, А. В. Горбудова ; под ред. И. М. Верещагина. – М. : Советское радио, 1974. – 279 с.
298. Кобяк М. В. Теория и методология эффективного управления гостиничными предприятиями : дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 / М. В. Кобяк. – М., 2013. – 464 с.
299. Завідна Л. Д. Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства готельного господарства. / Л. Д. Завідна / Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи [текст] : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 квітня 2016 р. Ч. 2. – Ужгород : Вид-во «ФОП Сабов А.М.», 2016. – С. 96–100.
300. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. [Текст] : учеб. / Р. А. Фатхутдинов – М. : Маркет ДС, 2008. – 426 с.
301. Zavidna Lyudmyla. The Strategic Development of Ukraine's Hospitality Industry in Terms of Globalization. / L. Zavidna / Challenges and development trends of modern economy, finance and information technology. Knowledge – economy – society / edited by Anna Malina, Renata Oczkowska, Jaroslav Koczmarek / Cracow university of economics. – Cracow, 2015. – pp. 121–127.
302. Рощина И. В. Стратегическое планирование развития предприятия [Электронный ресурс] : учеб. пособие / И. В. Рощина, Р. А. Эльмурзаева. – Томск : ТГУ, 2011. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
303. Риски в современном бизнесе / П. Г. Грабовый и др. – М. : Алане, 1994. – 200 с.
304. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. / М. Имаи – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 274 с.

Список використаних джерел

305. Асоціація малих готелів та апартаментів України : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.smallhotels.com.ua/>
306. Гриднев Е. С. Применение матрицы БКГ при разработке стратегии предприятия / Е. С. Гриднев // Вест. Камчат. гос. техн. ун-та. – 2010. – № 10. – С. 61–64.
307. Громяк С. И. Моделирование стратегий развития малых предприятий в условиях переходной экономики : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.03.02 / С. И. Громяк. – Львов : Львов. нац. ун-т им. И. Франко, 2001. – 20 с.
308. Борзенкова К. С. Оценка экономического потенциала предприятия и повышение эффективности его использования : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / К. С. Борзенкова. – Белгород, 2003. – 24 с.
309. Трухан О. Л. Розвиток стратегічної діагностики в системі стратегічного управління підприємством [Текст] : монографія / О. Л. Трухан ; Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир : ЖДТУ, 2013 – 298 с.
310. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – Київ : Вищ. шк., 1995. – 319 с.
311. Гурышев А. П. Оценка эффективности деятельности предприятия через использование финансовых и нефинансовых показателей / А. П. Гурышев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 5. – С. 99–105.
312. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика [текст] : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – Київ : Центр навч. літ., 2013. – 450 с.
313. Матвеева С. Диагностика предприятия и ее модели / С. Матвеева // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 2. – С. 112–118.
314. Матвійчук А. Діагностика банкрутства підприємств / А. Матвійчук // Економіка України. – 2007. – № 4. – С. 20–28.

315. Дикань В. В. Діагностика потенціалу розвитку машинобудівного комплексу України / В. В. Дикань // Економічний простір. – 2013. – № 74. – С. 93–101.
316. Корнійчук А. А. Сутність стратегічної діагностики як основи стійкого розвитку підприємства / А. А. Корнійчук // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2011. – № 1 (55). – С. 222–224.
317. Айвазян З. Антикризисное управление: принятие решение на краю пропасти / З. Айвазян, В. Кириченко // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 4. – С. 94.
318. Бланк И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 1999. – 528 с.
319. Хамель Г. Розвиток стратегічної діагностики в системі стратегічного управління підприємством [текст] : монографія / Г. Хамель, О. Л. Трухан; Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир : ЖДТУ, 2013 – 298 с.
320. Лігоненко Л. О. Антикризисное управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – Київ : Віра, 2000. – 580 с.
321. Карась Л. Управленческая диагностика – основа совершенствования менеджмента / Л. Карась // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6. – С. 78–83.
322. Вартанов А. С. Економічна діагностика діяльності підприємства: організація та методологія / А. С. Вартанов. – М. : Фінанси та статистика, 1991. – 80 с.
323. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – М. : Энциклопедия, 1994. – 790 с.
324. Хакен Г. Информация и самоорганизация. Макроскопический подход к сложным системам / Г. Хакен. – М. : Мир, 1991. – 196 с.
325. Эванс Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман ; сокр. пер. с англ. / Авт. предисл. и науч. ред. А. А. Горячев. – М. : Экономика, 1993. – 335 с.

Список використаних джерел

326. Экономическая энциклопедия / Ин-т экономики. РАН; гл. ред. Л. И. Абалкин. – М. : Экономика, 1999. – 1022 с.
327. Савчук В. П. Финансовая диагностика предприятия как система поддержки принятия управленческих решений / В. П. Савчук [Електроний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua>
328. Скоробогата Л. В. Облікові технології діагностики економічного потенціалу підприємства / Л. В. Скоробогата // Економіст. – 2004. – № 11. – С. 76–78.
329. Блакита Г. В. Систематизація об'єктів діагностування стратегічних можливостей фінансового розвитку торговельних підприємств / Г. В. Блакита // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 4 (8). – С. 5–9.
330. Бородкин К. В. Анализ инструментария финансовой диагностики / К. В. Бородкин, Б. Г. Преображенский // Финансы. – 2004. – № 3. – С. 65–69.
331. Колісник Ю. О. Використання нейронних мереж у моделюванні фінансово-господарської діяльності підприємства / Ю. О. Колісник // Держава та регіони. – 2007. – № 4. – С. 98–102.
332. Косянчук Т. Ф. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства / Т. Ф. Косянчук // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 23. – С. 51–54.
333. Кунцевич В. О. Підходи до діагностики фінансового потенціалу підприємства / В. О. Кунцевич // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – №1 (43). – С. 68–74.
334. Місько Г. А. Методичні підходи до оцінки економічної стратегії підприємства харчової промисловості в конкурентному середовищі / Г. А. Місько // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 3(7). – С. 61–67.
335. Павлов Р. А. Методика ранньої діагностики банкрутства банківських установ України з використанням карт Кохонена / Р. А. Павлов // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 2 (68). – С. 152–162.

336. Швиданенко Г. О. Формування конкурентної діагностики діяльності підприємства / Г. О. Швиданенко // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. пр. – Спец. вип.: у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» ; відп. ред. А. Ф. Павленко. – Київ : КНЕУ, 2010. – Ч. 1. – С. 213–222.
337. Штимер Л. Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств / Л. Т. Штимер // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3 (19). – С. 136–139.
338. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій підприємства : навч. посіб. – Донецьк : Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М.І. Туган-Барановського, 2001. – 180 с.
339. Fulmer J. G. A Bankruptcy Classification Model For Small Firms / J. G. Fulmer // Journal of Commercial Bank Lending, July 1984, 25–37 pp.
340. Altman E. «Zeta Analysis: A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations / E. Altman, R. Haldeman and P. Narayanan // Journal of Banking & Finance, 1, 1977. pp. 29–54.
341. Damodaran A. Investment Valuation / A. Damodaran. – N.Y. : Johnwileys Sons. Inc., 2002.
342. Штанский В. Управление потенциалом металлургических холдингов / В. Штанский, М. Жемчуева // Экономист. – 2006. – №8. – С. 30–39.
343. Симонов Р. Ю. Стоимостная оценка экономического потенциала строительного предприятия: подходы и методы / Р. Ю. Симонов // Экономический анализ: теория и практика. – 2007. – №2 (83). – С. 25–33.
344. Altman E. «Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy» / E. Altman // Journal of Finance, September, 1968.

Список використаних джерел

345. Baetge J. Die Frueherkennung von Unternehmenskrisen anhand von Abschlusskennzahlen / J. Baetge // *Rückblick und Standortbestimmung*, in DB. – 2002. – S. 2281–2287.
346. Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure // *Empirical Research in Accounting, Selected Studies. Journal of Accounting Research*. – 1966. – Vol. 4. – P. 71–111.
347. Springate G. L. V. Predicting the Possibility of Failure in a Canadian Firm / G. L. V. Springate – Unpublished M.B.A. Research Project, Simon Fraser University // January. In : *Insolvency prediction*, E. Sands & Associates Inc., 1978.
348. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства / О. Терещенко // *Економіка України*. – 2003. – № 8. – С. 38–44.
349. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. и перераб. – М. : Ин-т новой экономики, 2007.
350. Блэк Дж. Экономика : Толковый словарь. Англо-русский / Дж. Блэк. – М. : ИНФРА-М ; Весь Мир, 2000. – 840 с.
351. Розенберг Д. М. Бизнес и менеджмент : терминологический словарь / Д. М. Розенберг. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 464 с.
352. Родников А. Н. Логистика : терминологический словарь / А. Н. Родников. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 352 с.
353. Огорокова Л. Г. Ресурсный потенциал предприятий / Л. Г. Огорокова. – СПб. : С-ПбГТУ, 2001. – 293 с.
354. Ковалев В. В. Управление финансовой структурой фирмы / В. В. Ковалев. – М. : Проспект, 2007. – 287 с.
355. Румянцев Е. А. Маркетинговые стратегии управления малыми гостиницами в России : дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Е. А. Румянцев. – Москва, 2009. – 166 с.
356. Шатрова А. П. Комплексный подход к управлению организациями сферы услуг – синтез потенциала, стратегии и конкурентоориентированности / А. П. Шатрова // *Теория и практика общественного развития*. – 2013. – № 1. – С. 351–354.

357. Современный словарь иностранных слов. Около 20000 слов / под ред. А. С. Романова. – М. : Рус. яз., 1993. – 485 с.
358. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 1998. – С. 541.
359. Клейнер Г. Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – С. 13–19.
360. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 526 с.
361. Стексова С. Ю. Ресурсный потенциал строительного предприятия и оценка эффективности его использования : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / С. Ю. Стексова. – Хабаровск, 2009. – 21 с.
362. Ковалев В. А. Содержание, сущность и состав ресурсного потенциала муниципального образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rusnauka.com/SND/Economics/13 kovalev 20v.a. doc.htm/>
363. Бердникова Л. Ф. Ресурсный потенциал организации: понятие и структура // Вектор науки ТГУ. – 2011. – № 1(15).
364. Барило Л. В. Ресурсный потенциал динамической устойчивости предпринимательской структуры в условиях нестабильной внешней среды (на примере предприятий строительной сферы) : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Л. В. Барило. – Ростов-н/Д, 2014. – 181 с.
365. Асхабалиев И. Ч. Ресурсный потенциал платных услуг и эффективность его использования : автореф. дис. на соискание науч. степени кандидата эконом. наук : спец. 08.00.05 / И. Ч. Асхабалиев. – М., 2009. – 23 с.
366. Герасимова Е. А. Управление ресурсным потенциалом предприятий рынка гостиничных услуг / Е. А. Гера-

Список використаних джерел

- симова, А. П. Шатрова // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 3. – С. 332–336.
367. Нетребин Ю. Ю. Методические аспекты повышения эффективности использования ресурсного потенциала коллективных средств размещения: на примере Московской области : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ю. Ю. Нетребин. – М., 2013. – 154 с.
368. Смагин Б. И. Методики оценки ресурсного потенциала в аграрном производстве / Б. И. Смагин // Достижения науки и техники АПК. – 2003. – №2. – С. 43–45.
369. Ресурсный потенциал экономического роста / под ред. М. А. Комаров, А. Н. Романов. – М. : Путь России, 2002. – 567 с.
370. Зорин Э. А. Управление ресурсным потенциалом предприятий гостиничного хозяйства : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Э. А. Зорин. – Кисловодск, 2003. – 163 с.
371. Костирко Р. О. Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарського суб'єкта: методологія та організація [Текст] : монографія / Р. О. Костирко. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 728 с.
372. Литвиненко А. И. Методические вопросы оценки экономических аспектов конкурентоспособности продукции / А. И. Литвиненко, М. А. Татьянченко // БИКИ. – 1981. – № 1. – С. 36–69.
373. Ткаченко Т. І. Економіка готельного господарства і туризму : навч. посіб. / Т. І. Ткаченко, С. П. Гаврилюк. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 220 с.
374. Ткаченко Т. І. Економіка готельного та ресторанного господарства : опорний конспект лекцій / Т. І. Ткаченко, В. Г. Міска, О. О. Каролоп. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. – 193 с.
375. Цигилик І. І. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства : навч. посіб. / І. І. Цигилик,

- С. О. Кропельницька, О. І. Мозіль. – Київ : ЦНЛ, 2004. – 123 с.
376. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
377. Клычева Р. А. Стратегия формирования ресурсного потенциала предприятий гостиничного хозяйства / Р. А. Клычева // Проблемы теории и практики экономики народнохозяйственного комплекса региона : сб. науч. тр. – Махачкала : ДГТУ, 2006. – Часть VIII.
378. Елисеев Д. М. Совершенствование использования ресурсного потенциала конкурентоспособности предприятий : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук / Д. М. Елисеев. – Саратов, 2011. – 19 с.
379. Клейман А. В. Классификация ресурсов современного предприятия [Электронный ресурс] / А. В. Клейман. – Режим доступа : <http://pandia.ru/text/77/313/35082.php>
380. Бичківський Р. Управління якістю : навч. посіб. / Р. Бичківський. – Львів : Львів. політехніка, 2004. – 560 с.
381. Окрепилов В. В. Управление качеством : учеб. / В. Окрепилов. – М. : Экономика, 2000. – 639 с.
382. Джордж С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии : учеб. / С. Джордж. – М. : Виктория плюс, 2002. – 256 с.
383. Ильенкова С. Д. Управление качеством : учеб., для вузов / под ред. С. Д. Ильенковой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2004. – 334 с.
384. Ткаченко Т. І. Управління якістю готельних послуг : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Новак. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 234 с.
385. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підруч. / М. І. Шаповал. – Київ : Знання; КОО, 2007. – 457 с.
386. Огвоздин В. Ю. Управление качеством: основы теории и практики : учеб. пособ. / В. Ю. Огвоздин. – М. : Дело и сервис, 2002.

Список використаних джерел

387. Новак М. В. Система якості на підприємствах готельного господарства: розробка документації / М. В. Новак // Вісн. Акад. праці та соц. відносин. – 2004. – № 3. – С. 59–63.
388. Колот А. М. Мотивація персоналу : підруч. / А. М. Колот. – 2-ге вид., без змін. – Київ : КНЕУ, 2006. – 340 с.
389. Новак М. В. Особливості формування та надання послуг у підприємствах готельного господарства / М. В. Новак // Стратегічний розвиток регіону – економічне зростання та інтеграція : матеріали XV міжнар. наук.-практ. конф. (11–12 трав. 2006 р., м. Чернівці). – Чернів. торг.-екон. ін-т. – Чернівці, 2006. – С. 228–232.
390. Босовська М. В. Управління якістю послуг підприємств готельного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / М. В. Босовська. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 36 с.
391. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості / О. І. Момот. – Київ : Центр навч. літ-ри, 2007. – 368 с.
392. Новак М. В. Концептуальні засади управління якістю готельних послуг / М. В. Новак // Управління стратегічними змінами на підприємстві: концептуальні засади, методологія та практика : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27–28 жовт. 2005 р., м. Київ) – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – С. 286–288.
393. Новак М. В. Ефективність управління якістю послуг в готельному господарстві / М. В. Новак // Вісн. Укр. держ. ун-ту водного господарства та природокористування. – Вип. 1(20) : зб. наук. пр. – Рівне : УДУВГПК. – 2003. – С. 440–446.
394. Новак М. В. Організаційні передумови розроблення та впровадження систем якості у підприємствах готельного господарства / М. В. Новак // Структурно-інституційні зміни та інвестиційно-інноваційний розвиток регіону : матеріали XVI міжнар. наук.-практ. конф. (17–18 трав.

- 2007 р., м. Чернівці). – Чернів. торг.-екон. ін-т. – Чернівці, 2007. – С. 201–203.
395. Новак М. В. Концептуальні підходи до управління якістю послуг підприємств готельного господарства / М. В. Новак // Туризм і ресторанний бізнес: сучасні тенденції та перспективи розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (7–9 лютого 2007). – Чернів. торг.екон. ін-т. – Чернівці, 2007.
396. Пармендер Дэвид. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Дэвид Пармендер ; пер. с англ. А. Платонова. – М. : Олимп-Бизнес, 2008. – 288 с.
397. Афанасьев Д. В. Управление поведением персонала организаций сферы услуг : автореф. дис. на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Д. В. Афанасьев – М., 2004. – 21 с.
398. Безруков В. Потенциал экономического развития и научно-технический прогресс / В. Безруков, В. Новосельский // Экономист, 2002. – № 1. – С. 3–6.
399. Бородин Е. Человеческий капитал как основной источник экономического роста / Е. Бородин // Экономика Украины. – 2003. – № 7. – С. 48–53.
400. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д. М. Гвишиани. – М. : Изд. МГТУ, 1998. – 332 с.
401. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 320 с.
402. Каплан Роберт С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 416 с.
403. Dusch M. Praktische Anwendung der Balanced Scorecard. In: Controlling H.211997 / M. Dusch, M. Müller. – Seite 116–121.

Список використаних джерел

404. Kaplan R.S., Norton D.P. : Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. In : Harvard Business Review January-February 1996. Seite 75–85.
405. Horvath & Partner (Hrsg.) : Balanced Scorecard umsetzen; Stuttgart, 2000.
406. Gaiser B. International Perspectives : German Cost Management Systems. In : Journal of Cost Management; Vol. 11, Sept./ Oct., Nr. 5, 1997, Seite 41–45.
407. Клочков А. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А. Клочков. – М. : Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2010 – 132 с.
408. Zavidna L. Key performance indicators and motivation system as basic segments of hotel business. / L. Zavidna / Mechanisms and models of development of entities tourist business : Collective monograph / edited by A. Berezin, M. Bezpartochnyi / ISMA University. – Riga : «Landmark» SIA, 2016. – pp. 195–203. – 204 p.
409. Кирнос К. Система КРІ и мотивация / К. Кирнос // Отельер и ресторатор. – 2015 – №5 (49). – С. 52–55.
410. Байлык С. И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация / С. И. Байлык. – Київ : ВИРА-Р, 2001. – 208 с.
411. Державний стандарт України. ДСТУ ISO 9001:2001. Системи управління якістю. Вимоги : чин. від 10.01.2001. – Київ : Держстандарт України, 2001. – 23 с.
412. Державний стандарт України. ДСТУ ISO 9004:2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. Вимоги : чин. від 10.01.2001. – Київ : Держстандарт України, 2001. – 44 с.
413. Егоршин А. П. Исследование систем управления / А. П. Егоршин, А. К. Зайцев. – Н. : НИМБ, 2000. – 512 с.
414. Ланциські Є. Основи комплексного управління якістю (TQM) / Є. Ланциські, Х. Мрук, Х. Янушек, Я. Личак ; за ред. Н. В. Мережко ; пер. з пол. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 288 с.

415. Національний стандарт України. ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів. – Київ : Держспожив-стандарт України, 2004. – [Чинний від 23.12.03. (Наказ № 225)].
416. Никифоров А. Д. Метрологія, стандартизація, сертифікація / А. Д. Никифоров. – М. : Высш. шк., 2002.
417. Про туризм : Закон України від 15.09. 1995 № 324/95-ВР.
418. Про внесення змін до Закону України «Про туризм» : Закон України від 18.11.2003 № 1282-IV.
419. Про стандартизацію : Закон України // Відом. Верховної Ради України. – 2001. – № 31. – С. 145.
420. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособие / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. – 2-е изд. – Мн. : Новое знание, 2001. – 216 с.
421. Ткаченко Т. І. Методичні основи розробки системи якості послуг у готельних підприємствах / Т. І. Ткаченко, М. В. Новак // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2004. – № 3. – С. 61–69.
422. Шемаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія / Л. Г. Шемаєва. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 240 с.
423. Handy L. Beyond the Personnel Function / L. Handy, K. Barham, S. Panter, A. Winhad : The Strategic Management of Human Resource, in : Journal of European Industrial Training. – 1989. – № 1. – Vol. 13.
424. Фасмер М. Этимологический словарь русского языка / М. Фасмер – 1-е изд. – М., 1964. – 710 с.
425. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посіб. / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – Київ : Академвидав, 2007. – 462 с.
426. Севрук В. Т. Банковские риски / В. Т. Севрук. – М. : Дело ЛТД, 1996. – 72 с.
427. Кайгородова М. А. Управление рисками инвестиционно-строительной деятельности в агропромышленном регионе : монография / М. А. Кайгородова, Л. А. Корниенко. – Новосибирск, 2007.

Список використаних джерел

428. Рогов М. И. Прибыли и убытки – от неопределенности / М. И. Рогов // РИСК. – 1994. – № 3–4. – С. 83–88.
429. Хохлов Н. В. Управление риском : учеб. пособие для вузов / Н. В. Хохлов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 239 с.
430. Управление современной компанией : учеб. / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лиса. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 586 с.
431. Смоляк С. А. Оценка эффективности инвестиционных проектов в условиях риска и неопределенности (теория ожидаемого эффекта) / С. А. Смоляк. – М. : Наука, 2002. – 182 с.
432. March J. G. Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking / J. G. March, Z. Shapira // Management Science – 1987. – № 33. – P. 1404–1418.
433. Господарський кодекс України : офіц. текст. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 256 с.
434. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – 2-е вид., допов. і перероб. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 220 с.
435. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посіб. для самоств. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – Київ : КНЕУ, 2000. – 292 с.
436. Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику : навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів / О. І. Ястремський. – Київ : Арт Ек, 1997. – 248 с.
437. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. / Л. І. Донець. – Київ : Центр навч. літ., 2006. – 312 с.
438. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Голованенко ; за ред. А. В. Шегди. – Київ : Знання, 2008. – 271 с.
439. Коротун С. І. Економічний ризик та методи його вимірювання : конспект лекцій для студ. екон. спец. / С. І. Коротун. – Рівне : ПАРАДАЙЗ, 2006. – 102 с.
440. Альгин А. П. Грани экономического риска / А. П. Альгин. – М. : Знание, 1994. – 64 с.

441. Ковальчук К. Ф. Методи інтелектуальної підтримки прийняття економічних рішень : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 / К. Ф. Ковальчук. – Київ : НАН України ВК ім. В. М. Глушкова, 1996. – 32 с.
442. Гранатуров В. М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія / В. М. Гранатуров, І. Б. Литовченко, С. К. Харічков ; за наук. ред. В. М. Гранатурова. – Одеса : ППРЕД, 2003. – С. 104–105.
443. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.
444. Дубинская Е. С. Сущность, понятие риска и классификация рисков в соответствии с существующими теориями риска [Електронний ресурс] / Е. С. Дубинская. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com/>
445. Завідна Л. Д. Моделювання стратегії управління підприємством готельного бізнесу / Л. Д. Завідна / International Scientific Conference Integrated business structures: models, processes, technologys : Conference Proceedings, November 25, 2016 / Chisinau, Republic of Moldova : Baltija Publishing. – pp.82–85. (220 pages).
446. Машина Н. І. Економічний ризик та методи його вимірювання : навч. посібник / Н. І. Машина. – Київ : Центр навч. літ., 2003. – 188 с.
447. Дзलिएв М. И. Основы обеспечения безопасности жизнедеятельности : курс лекцій / М. И. Дзलिएв, Н. П. Ареф'єва-Трубач. – М., 1996. – 186 с.
448. Клименюк М. М. Управління ризиками в економіці : навч. посіб. / М. М. Клименюк, І. А. Брижань. – Київ : Просвіт, 2000. – 256 с.
449. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – Київ : КНЕУ, 2004. – 480 с.

Список використаних джерел

450. Шишаков А. Построение корпоративной системы управления на предприятии / А. Шишаков // Управление финансовыми рисками и страхование. – М. : ЗАО «Марш-страховые брокеры», Марш. Инк., 2005. – С. 27–29.
451. Устенко О. Л. Теория экономического риска / О. Л. Устенко. – Київ, 1997. – С. 31.
452. Бартон Т. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний / Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер. – М. : Вильямс, 2008. – 208 с.
453. Сирочук Н. А. Ризик як економічна категорія в діяльності підприємства / Н. А. Сирочук // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2010. – № 4. – Т. 4. – С. 54–61.
454. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. А. Вознюк. – Київ : Знання, 2007. – 1072 с.
455. Чернова Г. В. Управление рисками : учеб. пособие / Г. В. Чернова, А. А. Кудрявцева. – М. : Проспект, 2008. – 158 с.
456. Ried A. P. Ent Wicklungsrisiken erkenner und be herrschen durch den Einsatz von Management Werkzeugen / A. P. Ried // VDI. – 1992. – №1014. – S. 89–101.
457. Стандарти управління рисками // Риск-менеджмент. – 2007 – № 4. – С. 78–84.
458. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – Київ : Зв'язок, 2000. – 149 с.
459. Кочетков В. Н. Экономический риск и методы его измерения : учеб. пособие / В. Н. Кочетков, Н. А. Шипова. – Киев : Европ. ун-т, 2003. – 68 с.
460. Економічний ризик: ігрові моделі : навч. посіб. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко, А. В. Сігал, Я. С. Наконечний ; за ред. В. В. Вітлінського – Київ : КНЕУ, 2002. – 446 с.
461. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підруч. / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

462. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. / А. П. Міщенко. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 336 с.
463. Жукова И. А. Современные подходы формирования стратегии развития малого бизнеса в инновационной сфере : монография / И. А. Жукова и др. ; под общ. ред. И. А. Жуковой. – Шахты : ФГБОУ ВПО «ЮРГУЭС», 2012. – 186 с.
464. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] : учеб. / Р. А. Фатхутдинов – М. : Маркет ДС, 2005. – 544 с.
465. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / Е. И. Мазилкина, Т. Г. Паничкина – М. : Омега-Л, 2009. – 328 с.
466. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 320 с.
467. Лемец В. И. Системный анализ. Вводный курс / В. И. Лемец, А. Д. Тевяшев. – Харьков : ХТУРЭ, 1998. – 252 с.
468. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс. – М. : Радио и связь, 1991. – 224 с.
469. Hart S. L. An integrative framework for strategy-making processes / S. L. Hart // Academy of Management Review, 17. – 1992. – P. 327–351.
470. Рюли Э. Исследование стратегических процессов в организации / Э. Рюли, Л. Шмидт // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. – С. 104.
471. Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М. : Изд. РДЛ, 2003. – 464 с.
472. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов / Генри Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 2001. – XII, 804 с.
473. Коротков А. Стратегические матрицы как объект и инструмент классификации / А. Коротков // Маркетинг. – 2004. – № 4(77). – С. 89–99.

Список використаних джерел

474. Rowe A. J. Strategic Management / Alan J. Rowe, Rowe Mason ; 4 Sub edition. – Addison Wesley Longman, 1994. – 1040 p.
475. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
476. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Знання України, 2005. – 202 с.
477. Альтернативные модели построения стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.stplan.ni/articles/t.heory/stmodels.ht.m/>
478. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М. : Прогресс, 1982. – 397 с.
479. Коул Д. Управление персоналом в современных организациях / Д. Коул ; пер. с англ. Н. Г. Владимирова. – М. : Вершина, 2009. – 352 с.
480. Кузьменко В. В. Методология формирования финансовой стратегии устойчивого развития субъекта хозяйствования : монография / В. В. Кузьменко, А. А. Пешкова. – Ростов-н/Д : Ростиздат, 2010. – 187 с.
481. Пешкова А. А. Методологические основы формирования механизма финансовой стратегии устойчивого развития предприятия : монография / А. А. Пешкова. – Ростов-н/Д : Ростиздат, 2011. – 236 с.
482. Марганя О. Л. Стратегия экономического развития предприятия: инвестиции, инновации, интеграция : монография / О. Л. Марганя. – СПб. : РОСТ, 2011. – 127 с.
483. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навч. посіб. / О. О. Терещенко. – Київ : КНЕУ, 2003. – 554 с.
484. Абрютина М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учеб.-практ. пособие / М. С. Абрютина, А. В. Грачёв. – М. : Дело и Сервис, 1998. – 256 с.

485. Воробьев А. В. Анализ современных зарубежных матричных моделей выбора финансовой стратегии / А. В. Воробьев, В. И. Олюнин // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – № 5 (29).
486. Бутиріна В. М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. М. Бутиріна, В. А. Верещаєва. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/
487. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посіб. / С. М. Іванюта. – Київ : Центр навч. літ., 2007. – 288 с.
488. Гриньов А. В. Якість формування фінансової стратегії підприємства / А. В. Гриньов, О. М. Ястремська // Фінанси України. – 2006. – № 6. – С. 121–128.
489. Ткачук І. Г. Формування фінансової стратегії в системі управління підприємством / І. Г. Ткачук // Вісник ЖДТУ. – 2008. – № 2. – С. 301–304.
490. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 2002. – 749 с.
491. Мошенський С. З. Економічний аналіз : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / С. З. Мошенський, О. В. Олійник / за ред. Ф. Ф. Бутинця. – 2-ге вид., допов. і перероб. – Житомир : Рута, 2007. – 704 с.
492. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
493. Санталова М. С. Совершенствование системы стратегического планирования персонала на предприятии : монографія / М. С. Санталова, О. А. Некрылова, Е. В. Родионов. – Воронеж : Кварта, 2011. – 171 с.
494. Отварухина Н. С. Стратегическое планирование развития промышленных предприятий: модели и методы / Н. С. Отварухина, Ю. Ю. Отварухина, С. Г. Шишов ; Современная гуманитарная акад. – М. : Изд-во СГУ, 2012. – 102 с.

Список використаних джерел

495. Максименко Л. С. Стратегическое планирование хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие для студ. экон. вузов / Л. С. Максименко, О. В. Говядовская, О. В. Падалка. – Сочи : Ритм, 2010. – 159 с.
496. Эймор Д. Электронный бизнес: эволюция и/или революция : пер. с англ. / Д. Эймор. – М. : Вильямс, 2001. – 752 с.
497. Босовська М. В. Використання інформаційних технологій в управлінні якістю послуг підприємств готельного господарства / М. В. Босовська // Транскордонне співробітництво як фактор активізації євроінтеграційних процесів : матеріали XVII міжнар. наук.-практ. конф. (6–7 трав. 2008 р., м. Чернівці). – Чернів. торг.-екон. ін-т. – Чернівці, 2008. – С. 350–353.
498. Деминг У. Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / У. Эдвард Деминг. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 346 с.
499. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в управлінні суб'єктами туристичної діяльності / С. В. Мельниченко // Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту, 2010. – С. 131–143.
500. Масалович А. Повышение конкурентоспособности предприятий с помощью средств оперативно-стратегического управления [Электронный ресурс] / А. Масалович. – Режим доступа : http://www.marketing.spb.ru/conf/2002-12-am/rozn_6.htm/
501. Матвеева С. А. Сайт як жанр Інтернет-комунікації (на матеріалі персональних сайтів учених) : дис. ... канд. філол. наук : спец. 10.02.15 / С. А. Матвеева : Донец. нац. ун-т. – Донецьк, 2006. – 211 с.
502. Мазаракі А. А. Теоретико-методологічні засади формування цільових програм розвитку інформаційних технологій в туристичній сфері / А. А. Мазаракі, С. В. Мельниченко // Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту. – Ужгород, 2008. – С. 124–129. – (Серія «Економіка»).
503. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі : теорія, методологія, практика : монографія /

- С. В. Мельниченко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с.
504. Baldit P. La gestion de proget et la veille technologique: Vers une methodologie commune / P. Baldit, L. Quoniam, J-M. Ruiz, H. Dou // Direction et gestion des entreprises. – P., 1995. – № 155/156. – P. 61–68.
505. Roiron L. La veille strategiquis dans les entreprises britanniques / L. Roiron, H. Lesca // Direction et gestion des entreprises. – 1996. – № 162. – P. 23–33.
506. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – Київ : МАУП, 2000. – 128 с.
507. Герасименко С. С. Контролінг [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. С. Герасименко та ін. ; за заг ред. С. С. Герасименко. – Київ : Нац. акад. упр. 2011. – 99 с.
508. Задорожний З. В. Контролінг [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / З. В. Задорожний, І. Є. Давидович, А. В. Фаїзова. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – 224 с.
509. Мних Є. В. Контроль у системі інноваційного менеджменту підприємства [Текст] : монографія / Є. В. Мних та ін. ; за ред. Є. В. Мниха. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2011. – 451 с.
510. Дорофиенко В. В. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие для студ. вузов / В. В. Дорофиенко, Я. И. Жеребьева, Е. В. Долгалева : Донбасская гос. академия строительства и архитектуры. – Макеевка : ДонГАСА, 2004. – 250 с.
511. Ермолина Л. В. Экономическое содержание категории «эффективность». Понятие стратегической эффективности / Л. В. Ермолина // Основы экономики, управления и права. – № 2. – 2013. – С. 98–102.
512. Дем'яненко І. В. Фінансова стабілізація підприємств і механізми її забезпечення / І. В. Дем'яненко. – Київ : Інститут аграрної економіки, 2001. – 72 с.

Список використаних джерел

513. Дуфала В. Инструментарий для формирования стратегии предприятия / В. Дуфала // Проблемы теории и практики управления. – № 1 – 1998. – С. 97–101.
514. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса : учеб. пособие / В. С. Ефремов. – М. : Дело и сервис, 1998. – 371 с.
515. Єлісеєва О. К. Економічна діагностика в управлінні виробничо-економічними системами (статистичний аспект) / О. К. Єлісеєва. – Дніпро : Наука і освіта, 2006. – 292 с.
516. Albaum Gerald A. Adaptation of International Marketing Strategy Components, Competitive Advantage and Firm Performance : A Study of Hong Kong Exporter / Gerald A. Albaum, David. K. Tse // Journal of International Marketing, 9 (4), 2011. – pp. 59–81.
517. Івченко І. Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій : навч. посіб. / І. Ю. Івченко. – Київ : Центр навч. літ., 2007. – 344 с.
518. Стратегический анализ: современная концепция менеджмента : учеб. пособие для высш. проф. образования / С. А. Измалкова и др. – Орел : Госуниверситет-УНПК, 2013. – 314 с.
519. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. / Л. П. Дядечко. – Київ, 2007. – 224 с.
520. Мних Є. В. Економічний аналіз : навч. посіб. / Є. В. Мних, І. Д. Ференц. – Львів : Армія України, 2000. – 144 с.
521. Жадько К. С. Стратегія розвитку моніторингу, діагностики й контролю діяльності підприємства [Текст] : монографія / К. С. Жадько. – Херсон : Грідь Д. С. [вид.], 2013. – 410 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

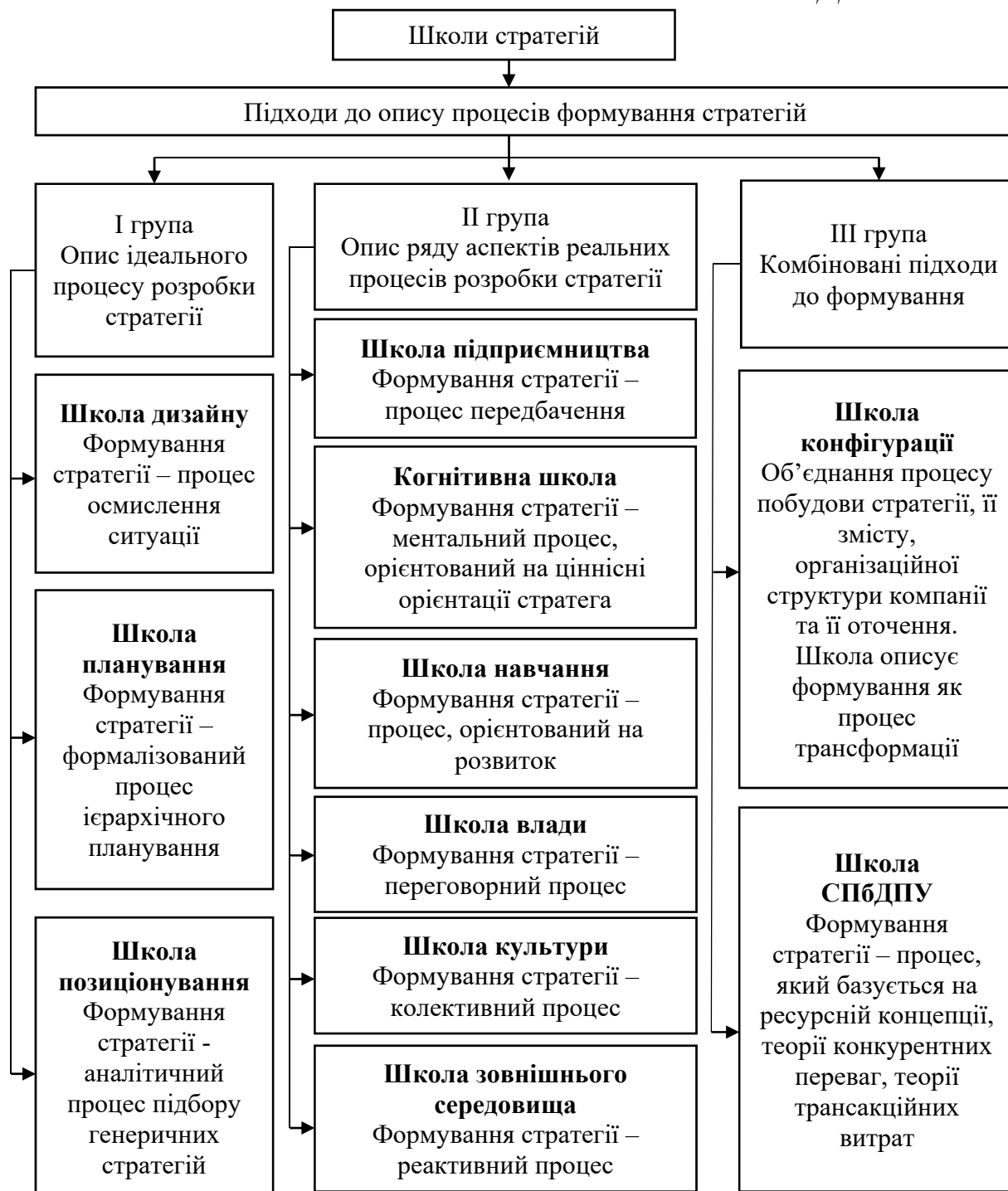


Рис. 1.1. Класифікація шкіл стратегій [156]

Параметри шкіл стратегій за критеріями, які характеризують зміст стратегій

Критерії	Параметри		
	Школи дизайну	Школи планування	Школи позиціонування
Зв'язок стратегії з оперативним керуванням підприємством	Після вибору остаточного варіанта стратегії	Тісно пов'язана на всіх етапах реалізації стратегії	Безпосередньо не пов'язана
Закономірності систем, яким відповідає прийнята стратегія	Комунікативність Здійсненність Цілісність	Комунікативність Ієрархічність Цілісність	Комунікативність Інтегративність Еквіфінальність Цілісність
Часовий горизонт, на який розробляється стратегія	Не визначений	Період верифікованості прогнозу майбутнього	Період відповідності зовнішніх умов і генеричної стратегії
Гнучкість (адаптивність) стратегії	Втрата гнучкості Точні стратегії	Суворе виконання розроблених планів	В рамках генеричних стратегій
Структура стратегії, її зв'язок з структурою фірми	Структура фірми слід за стратегією	Диференційована на субстратегії за ієрархією управління	Стратегія передуює структурі фірми
Ступінь диференціації стратегії на складові	Цілісна картина Концепція ведення бізнесу	Зведення всіх видів робіт в «майстер-план»	Загальні ринкові позиції компанії

**Параметри шкіл стратегій за критеріями,
які характеризують процес розробки стратегій**

Критерії	Параметри		
	Школи дизайну	Школи планування	Школи позиціонування
Співвідношення індивідуального і колективного підходів до розробки стратегії	Керівник є головним стратегом - мислителем	Відповідальність за принципи покладено на керівника, за практику - на кадрових планувальників	Основна роль в підборі генеричної стратегії належить аналітикам, контроль здійснюють менеджери
Спектр і ступінь диференціації факторів, що враховуються при розробці стратегії	SWOT-аналіз: загрози та можливості у зовнішньому середовищі, сили і слабкості у внутрішньому середовищі	SWOT-аналіз, який реалізується в сценаріях, доповнених ретельною декомпозицією сильних і слабких сторін фірми	Тільки специфічно-загальні ринкові позиції фірми, які можуть бути ідентифіковані
Ступінь формалізації процесу розробки стратегії	Розробка стратегії розглядається як творчий акт	Розробка стратегії – сукупність формалізованих планів по східцях ієрархії	Підбір генеричних стратегій здійснюється на основі аналітичних розрахунків
Характер взаємодії розробників стратегії та працівників, що реалізують стратегію	Відрив мислення від дій. Розробники і практики розділені	Відрив мислення від дій. Розробники та практики, що належать до однієї фірми, розділені	Для розробки стратегії можуть залучатися консалтингові фірми

Параметри шкіл стратегій за критеріями, які характеризують зміст стратегій

Критерій школи	Параметри					
	школи підприємництва	когнітивної школи	школи навчання	школи влади	школи культури	школи зовнішнього середовища
Зв'язок стратегій з оперативним управлінням підприємства	Стратегія існує у вигляді перспективи	Стратегія – процес пізнання світу	Стратегія – схема дій з минулого	Стратегія – набір прийомів, маневрів	Стратегія існує в формі перспективи	Взаємозв'язок стратегії та планування
Закономірності систем, яким відповідає стратегія	Всі закономірності систем – «погляд крізь»	Комунікативність, ієрархічність	Комунікативність, інтегративність	Комунікативність	Всі закономірності систем	Комунікативність, інтегративність
Часовий горизонт, на який розробляється стратегія	Стратегія передбачення майбутнього – розробляється на роки	Стратегія – перспектива без фіксованого періоду	Не зафіксовано	Досить тривалий період	Досить тривалий період	Період відповідності ресурсів параметрам оточення
Гнучкість (адаптивність) стратегії	Гнучкість, чуйне реагування на зміни	Швидка реакція на зміни	Постійне оновлення знань	Взаємодія з партнерами	Збереження поточної стратегії	Адекватна реакція на зовнішні сили
Структура стратегії, її зв'язок зі структурою фірми	Структура фірми змінюється разом зі структурою стратегії	Не описана	Не описана	Стратегія відображає інтереси потужних груп	Досягнення рівноваги між ресурсами фірми	Чим стабільніше середовище, тим формальніша структура
Ступінь диференціації стратегії на складові	Не описана	Не описана	Не описана	Не описана	Система 7С: цілі, стратегія, структура, стиль, службові знання, системи	Не описана

Параметри шкіл стратегій, що характеризують процес розробки стратегій

Параметри						
Критерій школи	школи підприємництва	когнітивної школи	школи навчання	школи влади	школи культури	школи зовнішнього середовища
Співвідношення індивідуального і колективного підходів до розробки стратегії	Головний стратег – керівник, його інтуїція, розсудливість, мудрість, досвід, проникливість	Формування стратегії протікає в свідомості стратега, процес пізнання	Колективний підхід із залученням сторонніх організацій та осіб	Відкрита боротьба за вплив на основі мікро- і макровлади. Колективний процес	Процес соціальної взаємодії, заснований на загальних переконаннях членів організації	Керівництво – пасивний елемент стратегічного процесу. Воно здійснює вибір варіантів стратегії
Спектр і ступінь диференціації факторів, що враховуються при розробці стратегії	Стратегічний процес – «чорний ящик», знаходить ся в глибинах пізнавальних здібностей керівника	Розглядаються різні з боку процесу пізнання. Велике значення надається інтуїції	Розробка стратегії – управління процесом стратегічного навчання з метою пошуку нових стратегій	Обговорюються всі істотні сторони стратегії в рамках довгих мереж, альянсів	Враховується цінність, рідкість, неповторність і заміненість ресурсів організації	Враховуються параметри оточення: стабільність, комплектність, різноманітність ринку, ворожість
Ступінь формалізації процесу розробки стратегії	Процес творчий, врівноважуються зміни і стабільність	Процес творчий, досліджує ланцюжок можливих наслідків	Не формалізований	Неформалізований переговорний процес	Неформалізований процес управління колективним знанням	Неформалізований процес в рамках теорії ситуаційних чинників
Характер взаємодії розробників стратегії і працівників, що реалізують стратегію	Культ керівника, що перешкоджає плуралізму, утруднена термінова взаємодія	На першому місці – переконання менеджерів	Взаємодія у процесі навчання	Взаємодія з будь-якими особами і групами	Взаємодія в рамках загальних переконань всіх працівників фірми	Взаємодія в рамках адаптації фірми до змін зовнішнього середовища

Кількість зайнятих працівників підприємств тимчасового розміщування й організації харчування за суб'єктами господарювання у 2015 році¹

	Усього, тис. осіб	У тому числі			
		підприємства		фізичні особи-підприємці	
		тис. осіб	у відсотках до загальної кількості	тис. осіб	у відсотках до загальної кількості
Тимчасове розміщування й організація харчування	195,2	87,9	1,5	107,3	4,7

¹ Без урахування результатів тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Кількість підприємств тимчасового розміщення й організації харчування за суб'єктами господарювання у 2015 році¹

	Усього, одиниць	У тому числі			
		підприємства		фізичні особи-підприємці	
		одиниць	у відсотках до загальної кількості	одиниць	у відсотках до загальної кількості
Тимчасове розміщення й організації харчування	58436	7700	2,2	50736	3,1

¹ Без урахування результатів діяльності бюджетних установ тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Кількість підприємств тимчасового розміщування й організації харчування за розміром у 2011–2016 рр.

	У тому числі									
	Усього, одиниць	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		з них		мікропідприємства
		од.	у % до загальної кількості підприємств	од.	у % до загальної кількості підприємств	од.	у % до загальної кількості підприємств	од.	у % до загальної кількості підприємств	
2011 ¹	9880	2	0,0	437	4,4	9441	95,6	7454	75,4	
2012 ¹	9495	2	0,0	451	4,8	9042	95,2	7176	75,6	
2013 ¹	10096	1	0,0	430	4,3	9665	95,7	7916	78,4	
2014 ²	7885	1	0,0	291	3,7	7593	96,3	6342	80,4	
2015 ²	7700	1	0,0	246	3,2	7453	96,8	6272	81,5	
2016 ²	6587	1	0,0	242	3,7	6344	96,3	5165	78,4	

¹ Дані наведено з урахуванням зміни підприємствами основного виду економічної діяльності у 2011–2013 році (КВЕД-2010 (D)).

² Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємствами тимчасового розміщування й організації харчування за їх розмірами у 2011–2015 рр.

Роки	Усього, млн грн	У тому числі										
		Великі підприємства			Середні підприємства			Малі підприємства			з них	
		млн грн	у % до загального обсягу реалізації	млн грн	у % до загального обсягу реалізації	млн грн	у % до загального обсягу реалізації	млн грн	у % до загального обсягу реалізації	млн грн	у % до загального обсягу реалізації	
2011	3991239,4	1775829,0	44,5	1607628,0	40,3	607782,4	15,2	189799,1	4,8			
2012	4203169,6	1761086,0	41,9	1769430,2	42,1	672653,4	16,0	212651,2	5,1			
2013	4050215,0	1717391,3	42,4	1662565,2	41,0	670258,5	16,6	216111,4	5,3			
2014 ¹	4170659,9	1742507,9	41,8	1723151,5	41,3	705000,5	16,9	230729,3	5,5			
2015 ¹	5159067,1	2053189,5	39,8	2168764,8	42,0	937112,8	18,2	307450,0	6,0			
2016 ¹	6214729,4	2387762,8	38,4	2602415,8	41,9	1224550,8	19,7	426467,0	6,9			
2011	12940,7	4069,7	31,5	1216,5	9,4			
2012	16519,3	5108,7	30,9	1569,7	9,5			
2013	16726,9	5228,2	31,2	1552,7	9,3			
2014 ¹	14346,3	4402,5	30,7	1281,3	8,9			
2015 ¹	18250,0	5369,4	29,4	1601,5	8,8			
2016 ¹	21898,1	7211,4	32,9	2262,3	10,3			

¹ Без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

² Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності інформації.

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємствами тимчасового розміщування й організації харчування за суб'єктами господарювання у 2011–2015 рр.

	Роки	Усього, млн грн	У тому числі			
			Підприємства		Фізичні особи-підприємці	
			млн грн	у відсотках до загальної кількості	млн грн	у відсотках до загальної кількості
Україна усього	2011	4202455,2	3991239,4	100,0	211215,8	100,0
	2012	4459818,8	4203169,6	100,0	256649,2	100,0
	2013	4334453,1	4050215,0	100,0	284238,1	100,0
	2014 ¹	4459702,2	4170659,9	100,0	289042,3	100,0
	2015 ¹	5716431,0	5318957,7	100,0	397473,3	100,0
Підприємства тимчасового розміщування й організації харчування	2011	18213,7	12940,7	0,3	5273,0	2,5
	2012	23906,6	16519,3	0,4	7387,3	2,9
	2013	30322,4	16726,9	0,4	13595,5	4,8
	2014 ¹	22684,6	14346,3	0,3	8338,3	2,9
	2015 ¹	29069,3	18250,0	0,4	10819,3	2,7

¹ Без урахування результатів діяльності бюджетних установ тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Поточні зобов'язання і забезпечення підприємств тимчасового розміщування й організації харчування станом на 31 грудня 2011–2015 рр.

Рік	Поточні зобов'язання і забезпечення – усього млн грн	У тому числі					інші поточні зобов'язання, млн грн
		короткострокові кредити банків, млн грн	кредиторська заборгованість, млн грн	поточні забезпечення, млн грн	доходи майбутніх періодів та відстрочені комісійні доходи від перестраховиків, млн грн		
2011	9137,8	888,0	7865,7	-		328,3	
2012	10936,3	930,6	9142,0	-	-	863,7	
2013	13404,1	1104,6	11606,9	20,8	137,0	534,8	
2014 ¹	12953,8	1268,5	4725,2	17,8	9,1	6933,2	
2015 ¹	17263,1	1221,2	5149,7	35,9	34,2	10822,1	

¹ Без урахування результатів діяльності тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

**Власний капітал підприємств тимчасового розміщення й організації харчування
станом на 31 грудня 2011–2015 рр.**

Рік	У тому числі					
	Власний капітал – всього, млн грн	зареєстрований капітал, млн грн	додатковий капітал, млн грн	Резервний капітал, млн грн	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток), млн грн	Неоплачений та вилучений капітал, млн грн
2011	1 1827,6	1 3628,2	4 742,7	63,5	-4 292,5	2 314,3
2012	1 2394,5	1 5442,4	4 103,3	80,4	-5 569,0	1 662,6
2013	1 3786,0	2 0392,8	4 602,9	85,0	-6 865,2	4 429,5
2014 ¹	3 333,9	1 3207,5	3 911,4	68,5	-1 2428,5	1 425,0
2015 ¹	-3 117,3	1 3638,0	3 783,5	71,4	-1 9214,1	1 396,1

¹ Без урахування результатів діяльності тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

**Оборотні активи підприємств тимчасового розміщення й організації харчування
станом на 31 грудня 2011–2015 рр.**

Рік	У тому числі							
	Оборотні активи – усього, млн грн	Запаси, млн грн	Поточні біологічні активи, млн грн	Дебіторська заборгованість, млн грн	Поточні фінансові інвестиції, млн грн	Грошові кошти, млн грн	Витрати майбутніх періодів, млн грн	Інші оборотні активи, млн грн
2011	7438,7	1112,2	-	4283,8	718,3	1046,9	-	277,5
2012	10107,6	1472,9	-	6103,8	1028,6	1048,9	-	453,4
2013	11431,3	1649,3	0,3	7071,0	650,6	1049,1	366,7	644,3
2014 ¹	8113,6	1405,1	1,2	4633,9	370,0	981,0	349,7	372,7
2015 ¹	9700,9	2157,6	3,7	5040,6	320,8	1311,6	382,3	484,3

¹ Без урахування результатів діяльності тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

**Необоротні активи підприємств тимчасового розміщування й організації харчування
на 31 грудня 2011–2015 рр.**

Рік	Необоротні активи – усього, млн грн	У тому числі					інші необоротні активи, млн грн	
		основні засоби та нематеріальні активи, млн грн		інвестиційна нерухомість – залишкова вартість, млн грн	довгострокові біологічні активи – залишкова вартість, млн грн	незавершені капітальні інвестиції, млн грн		довгострокові фінансові інвестиції, млн грн
		залишкова вартість	знос					
2011	19883,1	14877,0	5396,4	-	-	2763,3	1858,2	384,6
2012	23481,2	18134,2	6423,5	-	-	3782,3	1338,7	226,0
2013	25571,8	19967,6	7605,7	160,4	0,2	3613,1	1431,7	398,8
2014 ¹	19211,0	15292,1	7019,9	156,6	0,1	2415,6	921,5	425,1
2015 ¹	19958,6	15633,8	7522,3	38,9	0,1	2118,1	1022,7	1145,0

¹ Без урахування результатів діяльності тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

Фінансові результати до оподаткування підприємств тимчасового розміщення й організації харчування за розміром у 2011–2015 рр.

Роки	Підприємства	Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
			у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн грн	у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн грн
2011	Тимчасове розміщення й організація харчування – усього	-571,6	60,3	806,1	39,7	1377,7
	з них					
	по великих підприємствах	... ²	... ²	... ²	... ²	... ²
	по середніх підприємствах	... ²	... ²	... ²	... ²	... ²
	по малих підприємствах	-426,3	60,4	232,1	39,6	658,4
2012	по мікропідприємствах	-180,3	61,5	96,5	38,5	276,8
	Тимчасове розміщення й організація харчування – усього	-862,5	58,9	858,7	41,1	1721,2
	з них					
	по великих підприємствах	... ²	... ²	... ²	... ²	... ²
	по середніх підприємствах	... ²	... ²	... ²	... ²	... ²
2012	по малих підприємствах	-451,4	58,8	275,2	41,2	726,6
	по мікропідприємствах	-149,3	59,8	120,1	40,2	269,4

Продовження дод. Д

Роки	Підприємства	Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
			у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн грн	у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн грн
2013	Тимчасове розмішування й організація харчування – усього	-1270,5	59,5	788,3	40,5	2058,8
	з них					
	по великих підприємствах	² ...	² ...	² ...	² ...	² ...
	по середніх підприємствах	² ...	² ...	² ...	² ...	² ...
	по малих підприємствах	-418,8	59,7	304,9	40,3	723,7
	по мікропідприємствах	-205,0	61,5	121,3	38,5	326,3
2014	Тимчасове розмішування й організація харчування – усього	-6579,0	59,5	370,2	40,5	6949,2
	з них					
	по великих підприємствах	³ ...	³ ...	³ ...	³ ...	³ ...
	по середніх підприємствах	³ ...	³ ...	³ ...	³ ...	³ ...
	по малих підприємствах	-1526,5	60,0	198,7	40,0	1725,2
	по мікропідприємствах	-701,2	62,2	89,2	37,8	790,4

Закінчення дод. Д

Роки	Підприємства	Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
			у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн грн	у % до загальної кількості	фінансовий результат, млн грн
2015	Тимчасове розмішування й організація харчування – усього	-7094,4	71,9	771,4	28,1	7865,8
	з них					
	по великих підприємствах
	по середніх підприємствах
	по малих підприємствах	-2398,2	72,3	286,9	27,7	2685,1
по мікропідприємствах	-1667,7	73,1	141,1	26,9	1808,8	

¹ Без урахування результатів діяльності тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

² Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності інформації.

Базові стратегії конкурентоспроможності підприємств

Види стратегій Автор класифікації	Ознака
Конкурентна перевага фірми на ринку / М. Портер	<ul style="list-style-type: none"> ➤ створення високого іміджу, що зменшує цінову еластичність попиту; ➤ стратегія цінового лідерства – досягнення найменших витрат; ➤ стратегія фокусування – спеціалізація та концентрація діяльності
Джерело конкурентної переваги фірми / І. Ансофф	<ul style="list-style-type: none"> ➤ стратегія максимізації ринкової частки – мінімізація вартості вироблених товарів і продаж їх за нижчою ціною, ніж у конкурентів; ➤ стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші); ➤ стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток
Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф. Котлер	<ul style="list-style-type: none"> ➤ стратегія ринкового лідера – утримання домінуючої частки; ➤ стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша частка); ➤ стратегії фірми-послідовника (досить стійка ринкова позиція; обмежений вплив на ринок); ➤ стратегії фірм-нішерів – утримання ринкової частки в ніші
Стратегічний профіль фірми / Д. Хулей, Д. Лінч та Д. Джоббер	<ul style="list-style-type: none"> ➤ стратегія агресорів – спрямованість на загальний ринок з товарами більш високої якості, ніж у конкурентів та за цінами конкурентів; ➤ стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями – спрямованість на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, ніж у конкурентів; ➤ стратегія «середніх» фірм – спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, як у конкурентів; ➤ стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю – спрямованість на ринкові сегменти з товарами більш високої якості та цінами, як у конкурентів; ➤ стратегія оборонців – спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів
Принцип ціннісних дисциплін / М. Тресі, Ф.Вірсем	<ul style="list-style-type: none"> ➤ функціональна перевага – компанія забезпечує вищу цінність, лідируючи в своїй галузі за ціною і зручністю товару; ➤ тісний зв'язок із споживачем – компанія забезпечує вищу цінність, ретельно сегментуючи ринки і створюючи товари або послуги конкретно під потреби цільових споживачів; ➤ лідируюча позиція по товарах-новинках – компанія забезпечує вищу споживчу цінність, пропонуючи постійний потік нових товарів або послуг

Продовження дод. Е

Види стратегій Автор класифікації	Ознака
Конкурентні наміри фірми щодо її товарно-ринкових позицій / Р. Майлз	<ul style="list-style-type: none"> ➤ стратегія пошукача; ➤ S стратегія оборонця; ➤ стратегія аналітика; ➤ стратегія реагуючого
Конкурентні позиції і можливості щодо поліпшення цих позицій / А. Д. Літл	<ul style="list-style-type: none"> ➤ стратегія лідера – найсильніші ринкові позиції; ➤ стратегія фірм із сильною позицією – спроможність адаптувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх позицій; ➤ стратегія фірм, які посідають сприятливу позицію – наявність специфічної конкурентної переваги, яка проявляється; ➤ стратегія фірм, які посідають надійну (задовільну) позицію – середні ринкові позиції; існують деякі ринкові можливості для стратегічного розвитку; фірма є конкурентно вразливою; ➤ стратегія фірм, які посідають незадовільну позицію – слабкі ринкові позиції
«Біологічний» підхід	<ul style="list-style-type: none"> ➤ зниження витрат виробництва, а отже, і зниження ціни реалізації; ➤ патієнтна (нішова) стратегія – заснована на випуску обмеженої кількості продукції високої якості; фірми прагнуть знайти на ринку власну нішу, недоступну для віолентів; ➤ комутантна (приспосовна; така, що сполучає) стратегія – направлена на максимально швидке задоволення невеликих за об'ємом, короткочасних, часто змінних потреб; ➤ експлерентна (піонерська) стратегія – стратегія, орієнтована на радикальні нововведення та створення нових потреб і попиту на принципово нові товари
Характер (агресивність) ринкових дій фірми / Е. Райс, Дж. Траут	<ul style="list-style-type: none"> ➤ стратегія наступу – агресивний ріст збуту та досягнення домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової атаки конкурентів та розширення ринку; перевершення конкурентів; ➤ стратегія оборони – захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження втрат і підвищення продуктивності; переваги: невисокий фінансовий і ринковий ризику
Метод конкуренції фірми на цільовому ринку / О. Уолкер, Х. Бойд, Ж. Лярош	<ul style="list-style-type: none"> ➤ стратегія пошукача; ➤ стратегія аналітика; ➤ стратегія оборонця-диференціатора; ➤ S стратегія оборонця – цінового лідера

Види стратегій Автор класифікації	Ознака
Розмір підприємства / П. Друкер	<ul style="list-style-type: none"> ➤ домінуюча стратегія для великих компаній – стратегія обслуговування масового попиту; ➤ стратегія середніх за розмірами підприємств – нішова спеціалізація; стратегії зростання: збереження; «пошуку загарбника»; лідерства в ніші; виходу за рамки ніші; ➤ стратегії малих фірм: діяльність в сферах, що традиційно обслуговуються тільки малим бізнесом; стратегія використання переваг крупної фірми (співробітництво на умовах франчайзингу); ➤ бути «найспритнішим серед найкращих» – орієнтація з самого початку на досягнення лідерства, домінуючого становища на новому ринку чи галузі; ➤ поціляти в слабке місце – види: творча імітація – є імітацією за своєю суттю; спрямована на досягнення лідерства чи навіть на підкорення ринку (галузі); ➤ пошук «екологічної ніші» та використання її – види: стратегія «митної застави» – умови реалізації стратегії є жорсткими; продукт має бути істотним для того чи іншого процесу

**Показники технічної характеристики
підприємств готельного господарства**

№ пор.	Готельне підприємство	Рік	Категорія готелю	Кількість номерів, одиниць	Одноразова місткість, місць
1	ГП1	2011–2015	5*	289	408
2	ГП2	2011–2015	4*	165	302
3	ГП3	2011–2015	4*	251	374
4	ГП4	2011–2015	4*	52	73
5	ГП5	2011–2015	4*	205	307
6	ГП6	2011–2015	4*	371	480
7	ГП7	2011–2015	3*	186	288
8	ГП8	2011–2015	3*	90	122
9	ГП9	2011–2015	3*	275	387
10	ГП10	2011–2015	3*	110	154
11	ГП11	2011–2015	3*	337	472
12	ГП12	2011–2015	3*	88	96
13	ГП13	2011–2015	3*	124	174
14	ГП14	2011–2015	3*	43	77
15	ГП15	2011–2015	3*	205	310
16	ГП16	2011–2015	3*	128	182
17	ГП17	2011–2015	2*	192	320
18	ГП18	2011–2015	2*	62	122
19	ГП19	2011–2015	1*	116	200
20	ГП20	2011–2015	1*	267	391
21	ГП21	2011–2015	1*	42	60

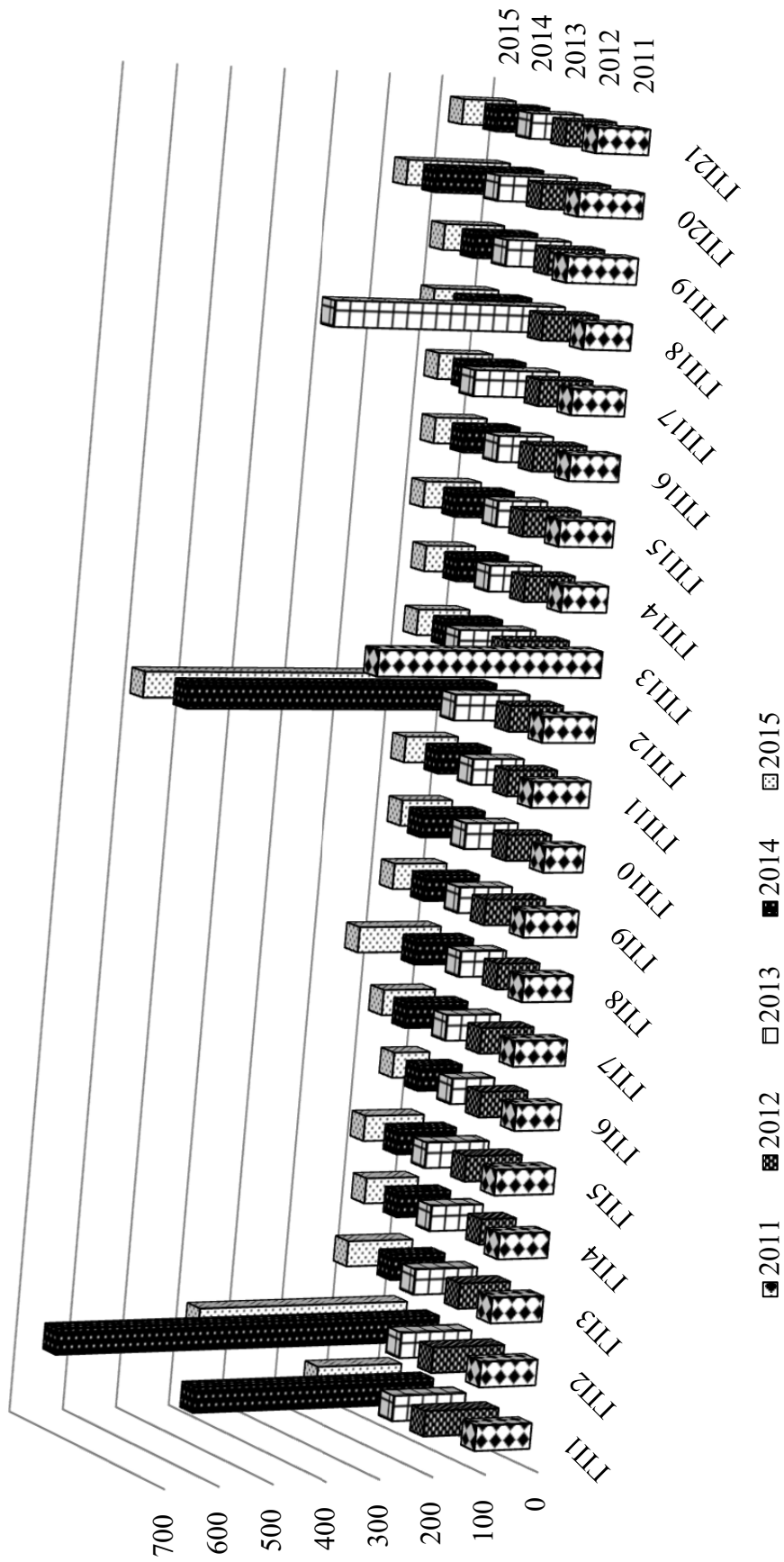


Рис. 2.1. Частка витрат у виручці готелів, %

Додаток Ж.1

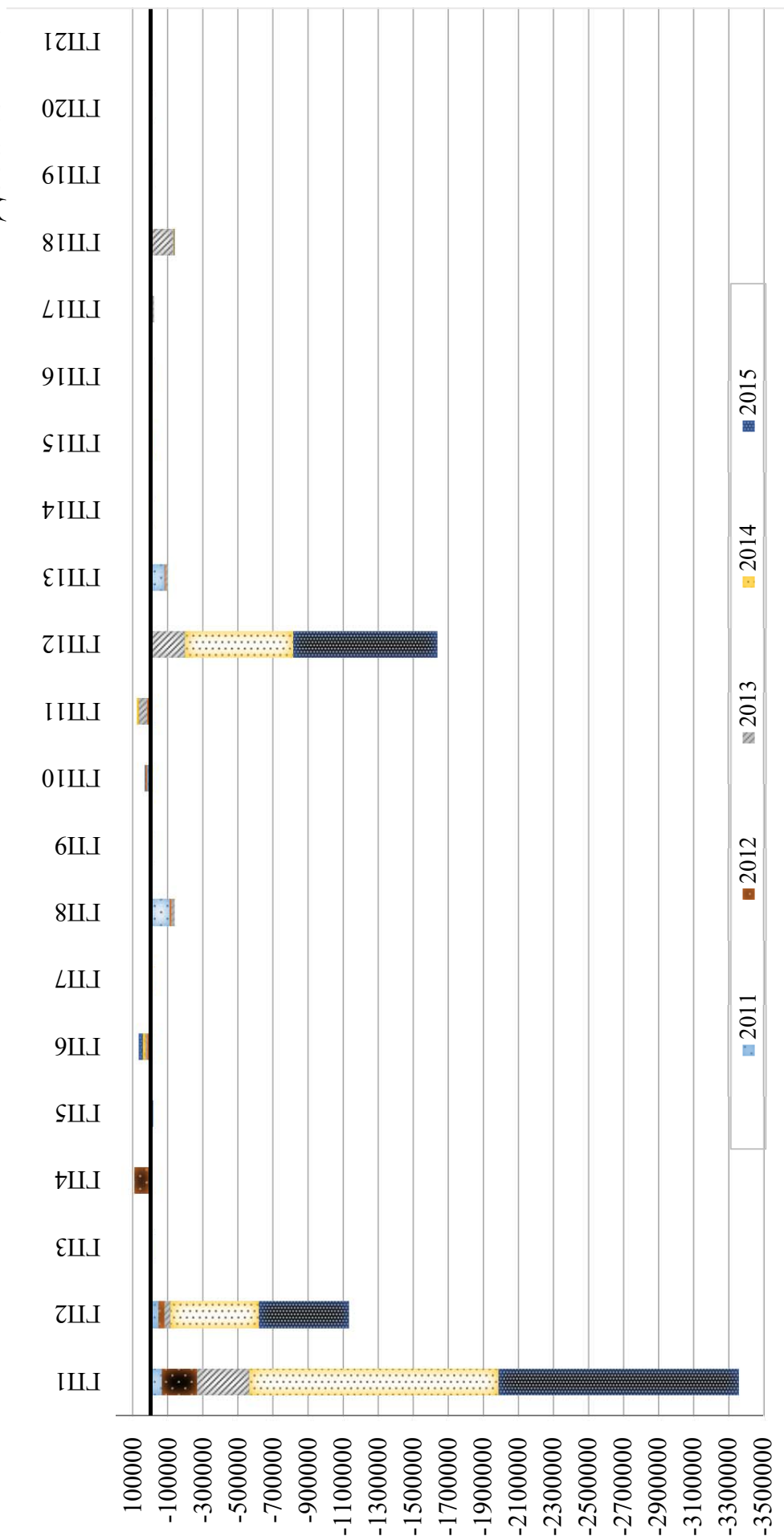


Рис. 2.2. Прибуток (збиток) на 1 місце готелю, грн/міс.

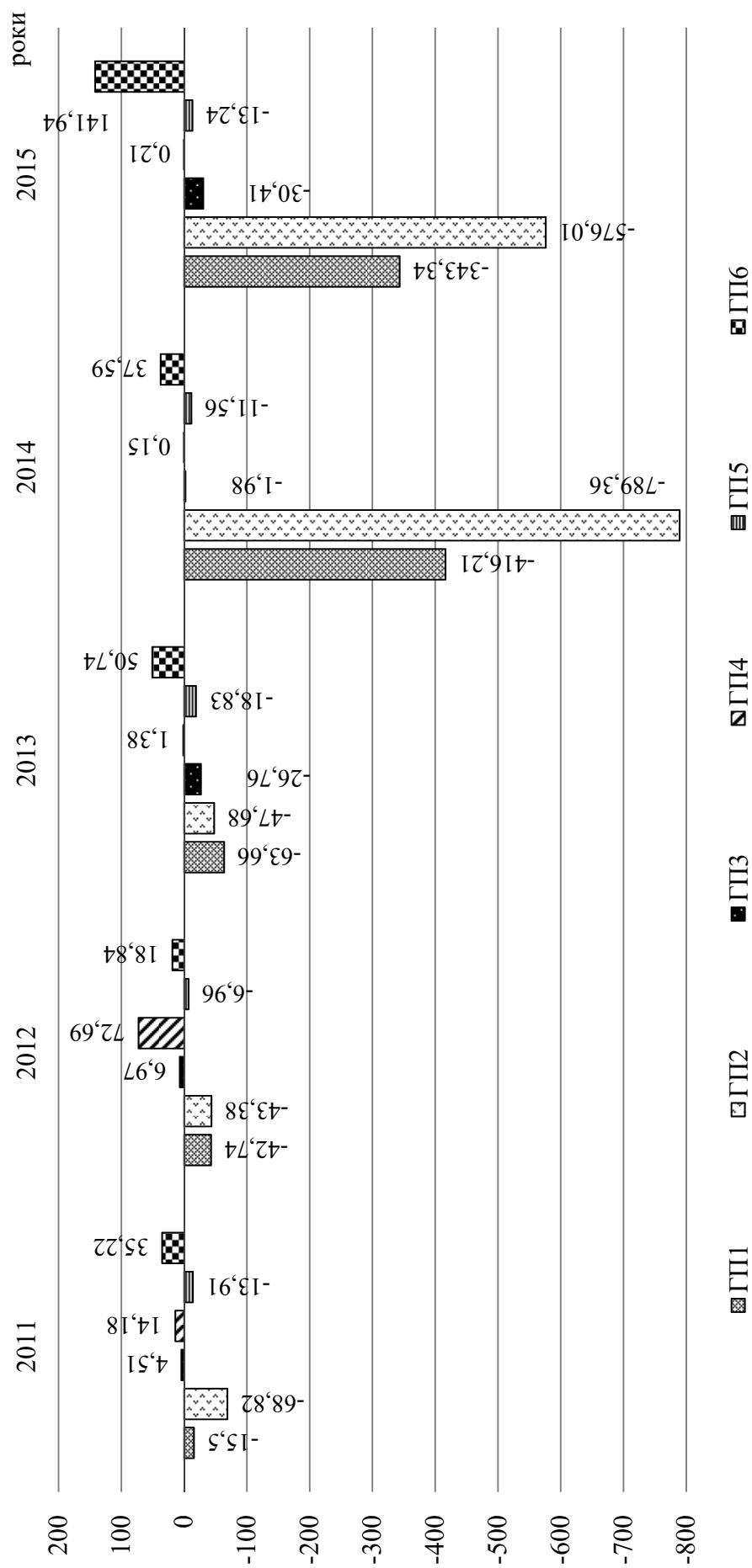


Рис. 2.3. Рентабельність продукції (послуг) готелів 5* та 4*, %

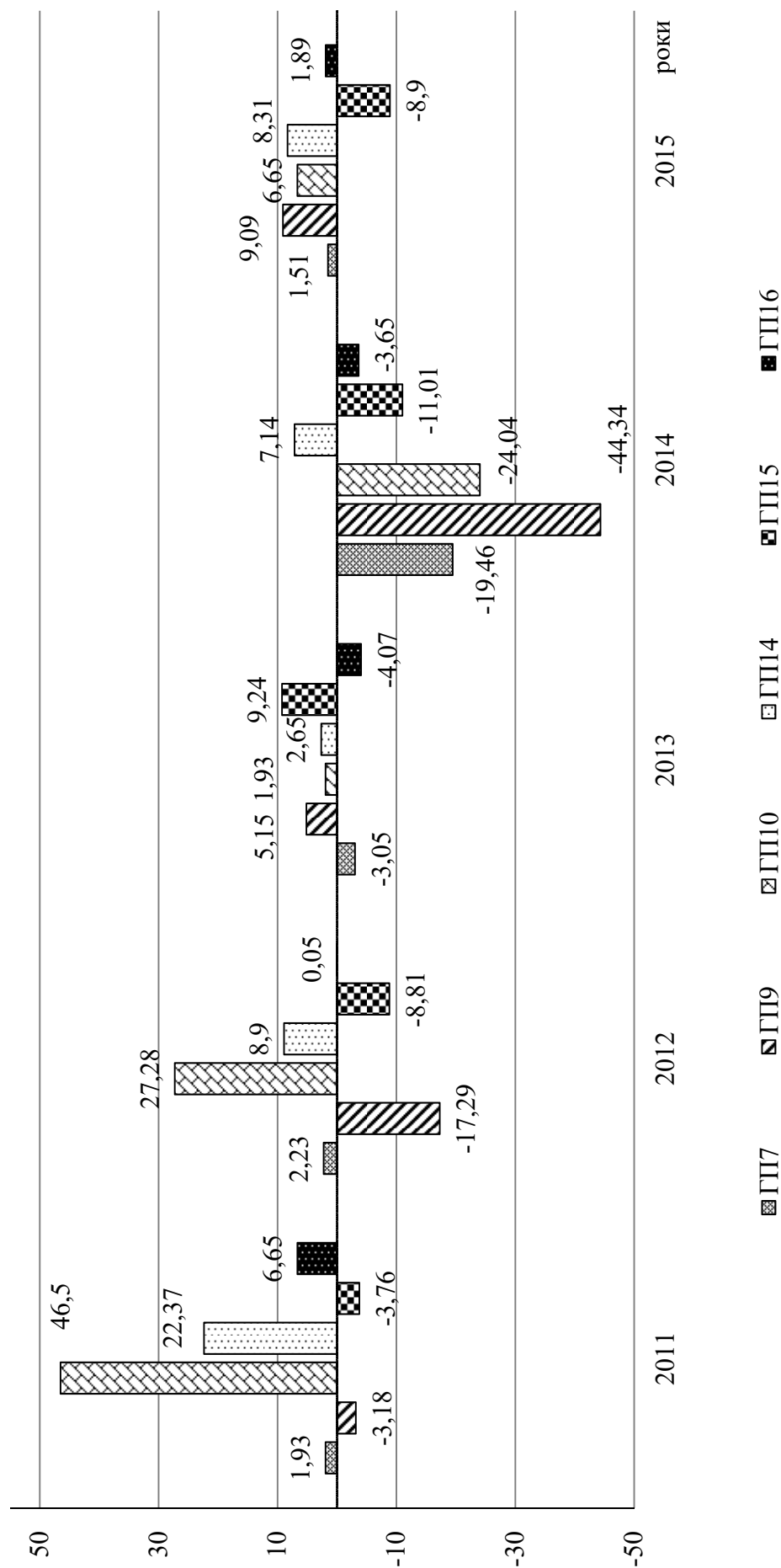


Рис. 2.4. Рентабельність продукції (послуг) готелів 3*, %

Додаток 3.2

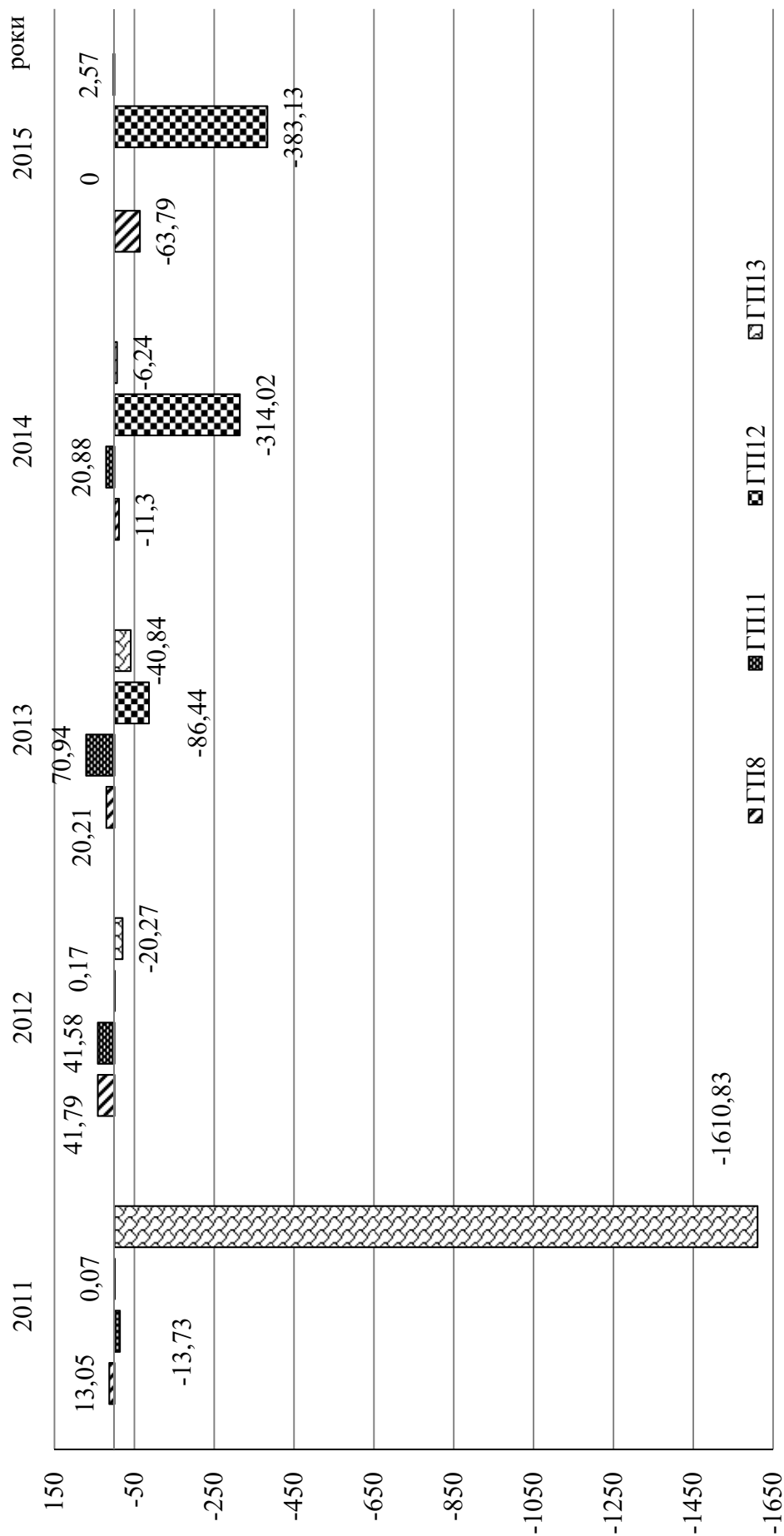


Рис. 2.5. Рентабельність продукції (послуг) готелів 3*, %

Додаток 3.3

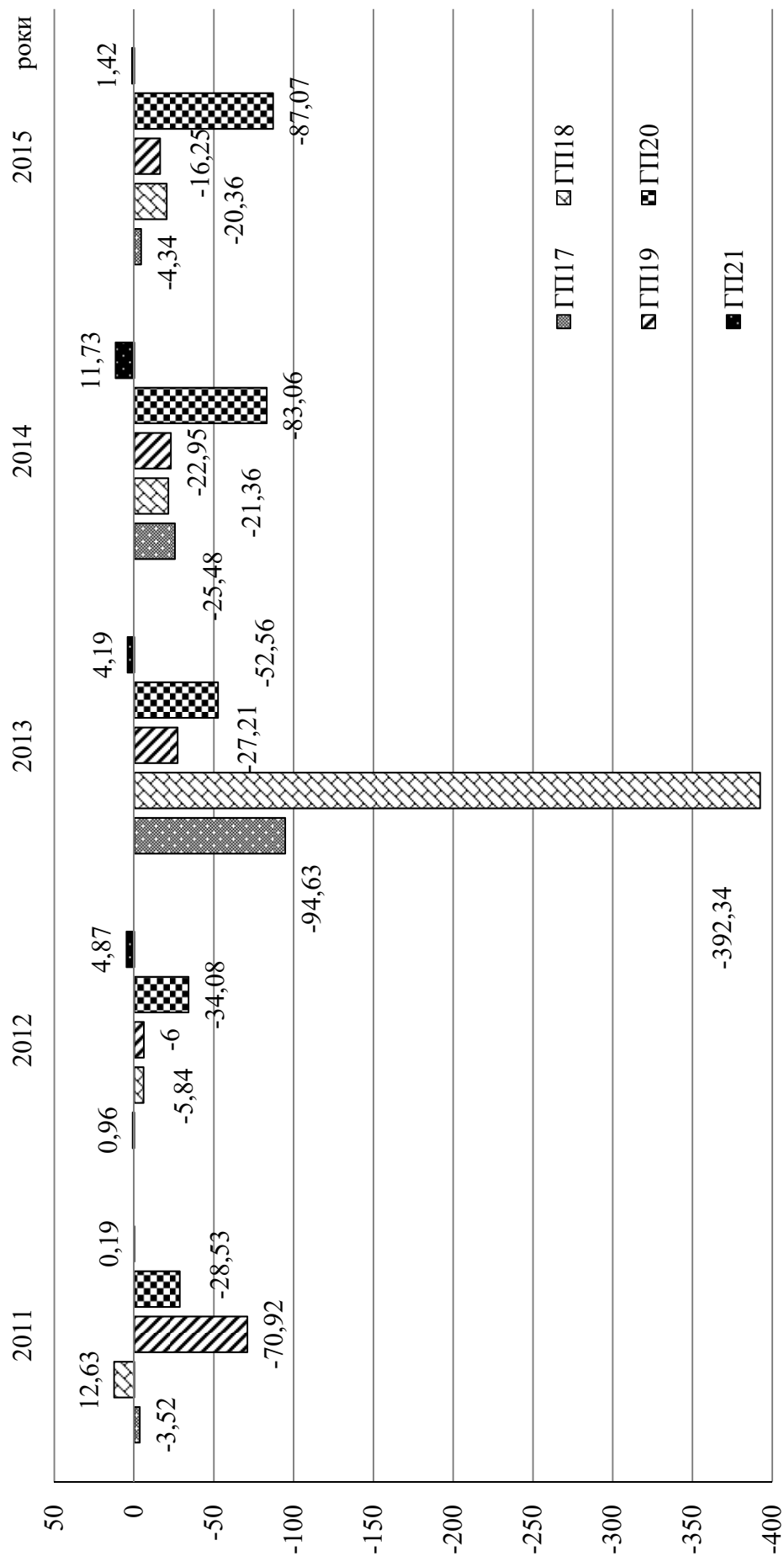


Рис. 2.6. Рентабельність продукції (послуг) готелів 2* та 1*, %



Рис. 2.7. Характеристика факторів зовнішнього середовища

Чинники, що враховуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)	Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні загрози (T)
Компетентність, що чітко проявляється	Втрата деяких аспектів компетентності	Можливість обслуговування додаткових груп споживачів	Ослаблення зростання ринку, несприятливі демографічні зміни, введення нових ринкових сегментів
Адекватні фінансові джерела	Недоступність фінансів, необхідних для зміни стратегії	Розширення діапазону можливих товарів	Збільшення продажу товарів-субститутів, зміна смаків і потреб покупців
Високе мистецтво конкурентної боротьби	Ринкове мистецтво нижче за середнє	Добросердя конкурентів	Озлоблення конкуренції
Добре розуміння споживачів	Відсутність аналізу інформації про споживачів	Зниження торгових бар'єрів у виході на зовнішні ринки	Поява іноземних конкурентів з товарами низької вартості
Визнаний ринковий лідер	Слабкий учасник ринку	Сприятливе зрушення в курсах валют	Несприятливе зрушення в курсах валют
Чітко сформульована стратегія	Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність в її реалізації	Велика доступність ресурсів	Посилення вимог постачальників
Використання економії на масштабах виробництва, цінова перевага	Висока вартість продукції порівняно з ключовими конкурентами	Ослаблення обмежуючого законодавства	Законодавче регулювання ціни

Закінчення дод. І

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкості (W)	Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O)	Потенційні зовнішні погрози (T)
Власна унікальна технологія, кращі виробничі потужності	Застарілі технологія та устаткування	Ослаблення нестабільності бізнесу	Чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу
Перевірене надійне управління	Втрата глибини і гнучкості управління		
Надійна мережа розподілу	Слабка мережа розподілу		
Високе мистецтво НДДКР	Слабкі позиції в НДДКР		
Найбільш ефективна в галузі реклама	Слабка політика просування		

Конкурентні стратегії, що застосовуються підприємствами готельного бізнесу

№ пор.	Назва готелю та місце розташування	Категорія	Стратегії готелю	Напрямки стратегії диференціації
1	ГП1	5*	Стратегія захисту частки ринку. Стратегія сфокусованої диференціації	Ставка на ексклюзивність готелю та історичну цінність будівлі. Фокусування на бізнес-туристів, зірок шоу-бізнесу та спорту, урядових делегацій
2	ГП2	4*	Стратегія захисту частки ринку	Ставка на ексклюзивність готелю та історичну цінність будівлі
3	ГП3	4*	Стратегія диференціації. Стратегія послідовника	Пропонує доброзичливий сервіс та перелік додаткових послуг як для бізнесменів, так і для туристів
4	ГП4	4*	Стратегія захисту частки ринку. Диференціація за спектром послуг	Пропонує доброзичливий сервіс та перелік додаткових послуг як для бізнесменів, так і для туристів, надається широкий спектр послуг
5	ГП5	4*	Стратегія сфокусованої диференціації	Ставка на ексклюзивність готелю та історичну цінність будівлі, фокусування на бізнес-туристів, вдале розташування в центрі міста, оснащені конференц-зали та безкоштовний WI-FI
6	ГП6	4*	Стратегія захисту частки ринку. Стратегія сфокусованої диференціації	Вдале розташування в центрі. Готель оснащений сучасним технічним обладнанням. Фокусування на бізнес-туристів, володіє всією необхідною ділової людини інфраструктурою
7	ГП7	3*	Стратегія диференціації. Стратегія послідовника	Розташування в центрі. Пропонує доброзичливий сервіс та перелік додаткових послуг як для бізнесменів, так і для туристів, за прийнятну вартість

Продовження дод. К

№ пор.	Назва готелю та місце розташування	Категорія	Стратегія готелю	Напрямки стратегії диференціації
8	ГП8	3*	Стратегія захисту частки ринку	Вдале розташування в центрі. Пропонує доброзичливий сервіс та перелік додаткових послуг
9	ГП9	3*	Стратегія фокусування	Зручне розташування. Забезпечує любителіми недорогих подорожей, студентами-іноземцями, тому орієнтується переважно на молодь
10	ГП10	3*	Стратегія диференціації. Стратегія послідовника	Вдале розташування в центрі, володіє всією необхідною ділової людини інфраструктурою. Пропонує доброзичливий сервіс та перелік додаткових послуг як для бізнесменів, так і для туристів
11	ГП11	3*	Стратегія захисту частки ринку. Стратегія підвищення якості обслуговування	Ставка на 100%-ве задоволення потреб клієнта
12	ГП12	3*	Стратегія захисту частки ринку	Стильний готель для туристів, розташований біля унікального історико-архітектурного комплексу часів Київської Русі, який охороняється ЮНЕСКО
13	ГП13	3*	Стратегія захисту частки ринку. Диференціація за спектром послуг	Пропонує доброзичливий сервіс та перелік додаткових послуг як для бізнесменів, так і для туристів, надається спектр послуг значно ширший, ніж в готелях-конкурентів
14	ГП14	3*	Стратегія захисту частки ринку	Ставка на ексклюзивність готелю та історичну цінність будівлі, розташування в центрі
15	ГП15	3*	Стратегія послідовника. Стратегія підвищення якості обслуговування	Створення комфортних умов і підтримка гостинної обстановки, а також якісне обслуговування відвідувачів. Фокусування на бізнес-туристів: володіє всією необхідною ділової людини інфраструктурою

Закінчення дод. К

№ пор.	Назва готелю та місце розташування	Категорія	Стратегія готелю	Напрямки стратегії диференціації
16	ГП16	3*	Стратегія фокусування. Стратегія підвищення якості	Фокусування на бізнес-туристів: володіє всією необхідною ділової людини інфраструктурою. Створення комфортних умов і підтримка гостинної обстановки, а також якісне обслуговування відвідувачів
17	ГП17	2*	Стратегія фокусування	Затребуваний любителями недорогих подорожей, тому орієнтується переважно на молодь. Зручне розташування
18	ГП18	2*	Стратегія послідовника. Стратегія підвищення якості обслуговування	Створення комфортних умов і підтримка гостинної обстановки, а також якісне обслуговування відвідувачів
19	ГП19	1*	Стратегія фокусування	Невисока вартість проживання. Фокусування на клієнтах, які заощаджують на розміщенні
20	ГП20	1*	Стратегія фокусування	Невисока вартість проживання. Фокусування на клієнтах, які заощаджують на розміщенні
21	ГП21	1*	Стратегія фокусування	Пропонує доброзичливий сервіс та перелік додаткових послуг для туристів

Обсяг реалізованих послуг підприємствами тимчасового розміщування й організації харчування за 2011–2015 рр.

№ пор.	Назва областей	Рік	Обсяг реалізованих послуг (за ринковими цінами), тис. грн
1	Україна – усього	2011	5043665,0
1.1	Вінницька		17086,2
1.2	Волинська		20405,9
1.3	Дніпропетровська		178026,1
1.4	Закарпатська		66465,4
1.5	Львівська		316473,4
1.6	Тернопільська		12100,1
1.7	Харківська		88387,5
1.8	Херсонська		126198,0
1.9	Хмельницька		27979,2
1.10	Чернігівська		19402,8
1.11	м. Київ		1874434,2
2	Україна – усього	2012	5600585,4
2.1	Вінницька		16850,0
2.2	Волинська		22064,1
2.3	Дніпропетровська		169679,3
2.4	Закарпатська		65481,3
2.5	Львівська		396739,5
2.6	Тернопільська		13418,8
2.7	Харківська		132843,2
2.8	Херсонська		147521,8
2.9	Хмельницька		30996,4
2.10	Чернігівська		30129,4
2.11	м. Київ		2001732,8
3.	Україна – усього	2013	6191604,5
3.1	Вінницька		13693,3
3.2	Волинська		24732,9
3.3	Дніпропетровська		172334,6
3.4	Закарпатська		73827,0
3.5	Львівська		556741,2
3.6	Тернопільська		16538,6
3.7	Харківська		142501,9
3.8	Херсонська		124491,5
3.9	Хмельницька		24004,7
3.10	Чернігівська		24374,0
3.11	м. Київ		1967278,7

Закінчення дод. Л

№ пор.	Назва областей	Рік	Обсяг реалізованих послуг (за ринковими цінами), тис. грн
4.	Україна – усього	2014	17841836,9
4.1	Вінницька		144423,5
4.2	Волинська		92445,3
4.3	Дніпропетровська		1448518,1
4.4	Закарпатська		109413,0
4.5	Львівська		1052050,2
4.6	Тернопільська		46559,4
4.7	Харківська		600151,0
4.8	Херсонська		205498,4
4.9	Хмельницька		56721,7
4.10	Чернігівська		98562,7
4.11	м. Київ		4275306,9
5	Україна – усього	2015	15267097,5
5.1	Вінницька		201703
5.2	Волинська		123578,5
5.3	Дніпропетровська		1490227,8
5.4	Закарпатська		127873,3
5.5	Львівська		1691122,2
5.6	Тернопільська		46660,3
5.7	Харківська		811558,3
5.8	Херсонська		247697,3
5.9	Хмельницька		74089,1
5.10	Чернігівська		129857,2
5.11	м. Київ		5763158,8

Джерело: визначено за матеріалами державної статистичної звітності України.

**Динаміка частки ринку готельних підприємств
за областями України за 2011–2015 рр.**

№ пор.	Підприємство готельного господарства	Частка ринку готельного підприємства по області, %										Відхилення	
		2011	2012	2013	2014	2015	2015/2014 (+/-)	2015/2011 (+/-)					
1	ГП1	10,317	9,178	8,661	2,669	3,155	0,486	-7,162					
2	ГП2	7,190	7,853	5,276	2,231	2,371	0,140	-4,819					
3	ГП3	8,785	7,207	4,514	1,082	0,712	-0,370	-8,073					
4	ГП4	15,406	8,413	4,640	0,585	0,547	-0,038	-14,859					
5	ГП5	8,754	6,479	5,126	1,125	0,948	-0,177	-7,806					
6	ГП6	0,996	1,920	1,018	0,812	0,488	-0,324	-0,508					
7	ГП7	2,475	2,287	2,027	0,293	0,546	0,253	-1,929					
8	ГП8	22,512	14,962	16,965	3,041	4,149	1,108	-18,363					
9	ГП9	9,345	8,002	0,287	0,160	0,261	0,101	-9,084					
10	ГП10	87,743	75,402	59,189	18,662	24,721	6,059	-63,022					
11	ГП11	1,056	1,439	1,768	0,689	0,333	-0,356	-0,723					
12	ГП12	1,140	0,988	0,795	0,276	0,264	-0,012	-0,876					

Закінчення дод. Л.1

№ пор.	Підприємство готельного господарства	Частка ринку готельного підприємства по області, %									Відхилення	
		2011	2012	2013	2014	2015	2015/2014 (+/-)	2015/2011 (+/-)				
13	ГП13	18,318	21,927	20,180	5,583	5,002	-0,581	-13,316				
14	ГП14	9,212	12,374	16,395	1,345	1,275	-0,070	-7,937				
15	ГП15	15,622	14,021	19,213	6,872	6,507	-0,365	-9,115				
16	ГП16	15,191	13,071	11,432	7,137	8,486	1,349	-6,705				
17	ГП17	0,201	0,287	0,241	0,065	0,070	0,005	-0,131				
18	ГП18	2,878	2,397	2,545	0,251	0,224	-0,027	-2,654				
19	ГП19	0,113	0,399	0,459	0,284	0,219	-0,065	0,106				
20	ГП20	5,690	3,711	3,557	0,528	0,467	-0,061	-5,223				
21	ГП21	0,650	0,872	1,044	0,062	0,043	-0,019	-0,607				
Середня ринкова частка (Sm)		11,600	10,152	8,825	2,560	2,895	0,335	-8,705				

Таблиця даних побудови матриці БКГ аналізу чистого доходу

№ пор.	Назва готельного підприємства	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн		Розрахунок середньозваженого темпу росту ринку для матриці				Розрахунок відносної частки ринку			
		2014	2015	Темп росту, %	Ємність ринку, тис. грн	Зважений темп зростання, %	Зростання для матриці	Частка ринку послуг готелю, %	Частка ринку ключового конкурента, %	Відносна частка ринку, %	Частка для матриці
1	ГП1	114 107	181 813	59	5 763 159	8,17	низький	3,15	3,07	1,03	висока
2	ГП2	23 469	40 103	71	1 691 122	2,89	низький	2,37	3,19	0,74	низька
3	ГП3	6 491	5 776	-11	811 558	-0,2	низький	0,71	10,79	0,07	низька
4	ГП4	3 511	4 438	26	811 558	0,51	низький	0,55	8,79	0,06	низька
5	ГП5	6 753	7 695	14	811 558	0,27	низький	0,95	8,75	0,11	низька
6	ГП6	34 716	28 143	-19	5 763 159	-2,63	низький	0,49	3,46	0,14	низька
7	ГП7	12 518	31 446	151	5 763 159	20,92	високий	0,55	1,47	0,37	низька
8	ГП8	2 997	5 388	80	129 857	0,25	низький	4,15	6,09	0,68	низька
9	ГП9	175	334	91	127 873	0,28	низький	0,26	9,34	0,03	низька
10	ГП10	8 689	11 535	33	46 660	0,04	низький	24,72	17,22	1,44	висока

Закінчення дод. М

№ пор.	Назва готельного підприємства	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн		Розрахунок середньозваженого темпу росту ринку для матриці						Розрахунок відносної частки ринку			
		2014	2015	Темп росту, %	Ємність ринку, тис. грн	Зважений темп зростання, %	Зростання для матриці	Частка ринку послуг готелю, %	Частка ринку ключового конкурента, %	Відносна частка ринку, %	Частка для матриці		
11	ГП11	29 462	19 186	-35	5 763 159	-4,85	низький	0,33	1,06	0,31	низька		
12	ГП12	11 786	15 197	29	5 763 159	4,02	низький	0,26	0,98	0,27	низька		
13	ГП13	5 161	6 182	20	123 579	0,06	низький	5,00	7,32	0,68	низька		
14	ГП14	1 943	2 572	32	201 703	0,16	низький	1,28	2,21	0,58	низька		
15	ГП15	3 898	4 821	24	74 089	0,04	низький	6,51	7,00	0,93	низька		
16	ГП16	7 809	10 851	29	127 873	0,09	низький	8,49	7,94	1,07	висока		
17	ГП17	2 787	4 044	45	5 763 159	6,23	низький	0,07	1,20	0,06	низька		
18	ГП18	3 640	3 339	-8	1 490 228	-0,29	низький	0,22	1,88	0,12	низька		
19	ГП19	583	543	-7	247 697	-0,04	низький	0,22	10,20	0,02	низька		
20	ГП20	520	607	17	129 857	0,05	низький	0,47	12,51	0,04	низька		
21	ГП21	90	87	-3	201 703	-0,01	низький	0,04	0,35	0,12	низька		
	ВСЬОГО	281 105	384 100		41 605 870								

Таблиця даних побудови матриці БКГ аналіз чистого прибутку

№ пор.	Назва готельного підприємства	Чистий прибуток від реалізації продукції (послуг), тис. грн		Розрахунок середньозваженого темпу росту ринку для матриці						Розрахунок відносної частки ринку			
		2014 рік	2015 рік	Темп росту, %	Ємність ринку, тис. грн	Зважений темп зростання, %	Зростання для матриці	Частка ринку готельних послуг, %	Частка ринку ключового конкурента, %	Відносна частка ринку	Частка для матриці		
1	ГП1	-580 601	-559 278	3,67	5 763 159	0,51	низький	3,15	3,07	1,03	висока		
2	ГП2	-152 385	-155 547	-2,08	1 691 122	-0,08	низький	2,37	3,19	0,74	низька		
3	ГП3	-80	-1 396	-1645,00	811 558	-32,1	низький	0,71	10,79	0,07	низька		
4	ГП4	4	7	75,00	811 558	1,46	низький	0,55	8,79	0,06	низька		
5	ГП5	-747	-988	-32,26	811 558	-0,63	низький	0,95	8,75	0,11	низька		
6	ГП6	7 812	11 733	50,19	5 763 159	6,95	низький	0,49	3,46	0,14	низька		
7	ГП7	-2 541	381	85,01	5 763 159	11,78	високий	0,55	1,47	0,37	низька		
8	ГП8	-361	-3 395	-840,44	129 857	-2,62	низький	4,15	6,09	0,68	низька		
9	ГП9	-47	11	76,60	127 873	0,24	низький	0,26%	9,34	0,03	низька		

Закінчення дод. М.1

№ пор.	Назва готельного підприємства	Чистий прибуток від реалізації продукції (послуг), тис. грн		Розрахунок середньозваженого темпу росту ринку для матриці						Розрахунок відносної частки ринку			
		2014 рік	2015 рік	Темп росту, %	Ємність ринку, тис. грн	Зважений темп зростання, %	Зростання для матриці	Частка ринку готельних послуг, %	Частка ринку ключового конкурента, %	Відносна частка ринку	Частка для матриці		
10	ГП10	-1 649	508	69,19	46 660	0,08	низький	24,72	17,22	1,44	висока		
11	ГП11	5 628	0	0,00	5 763 159	0,00	низький	0,33	1,06	0,31	низька		
12	ГП12	-59 415	-79 258	-33,40	5 763 159	-4,63	низький	0,26	0,98	0,27	низька		
13	ГП13	-290	136	53,10	123 579	0,16	низький	5,00	7,32	0,68	низька		
14	ГП14	148	216	45,95	201 703	0,22	низький	1,28	2,21	0,58	низька		
15	ГП15	-323	-323	0,00	74 089	0,00	низький	6,51	7,00	0,93	низька		
16	ГП16	-245	168	31,43	127 873	0,10	низький	8,49	7,94	1,07	висока		
17	ГП17	-1 224	-249	79,66	5 763 159	11,03	високий	0,07	1,20	0,06	низька		
18	ГП18	-809	-778	3,83	1 490 228	0,14	низький	0,22	1,88	0,12	низька		
19	ГП19	-101	-71	29,70	247 697	0,18	низький	0,22	10,20	0,02	низька		
20	ГП20	-824	-828	-0,49	129 857	0,00	низький	0,47	12,51	0,04	низька		
21	ГП21	21	3	-85,71	201 703	-0,42	низький	0,04	0,35	0,12	низька		
	ВСЬОГО	-788029	-788948		41605870								

Методи оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

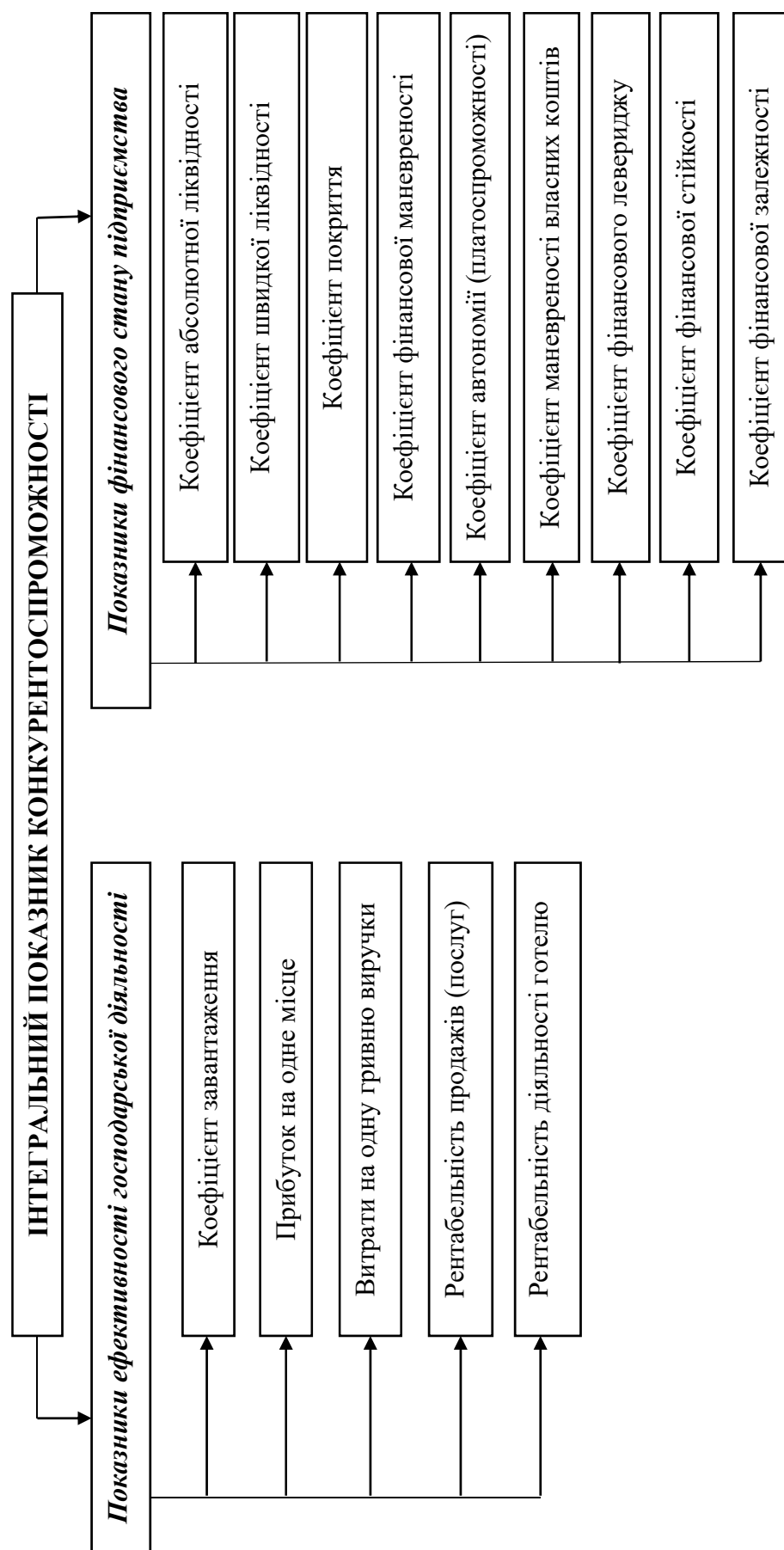
Види методів	Характеристика групи	Показники, що характеризують вид методу	Економічний сенс показників
Витратні методи	Методи засновані на одному показнику, що враховує витрати підприємства	<ol style="list-style-type: none"> Загатовіддача. Загратоємність. Рентабельність витрат 	Показники ефективності використання ресурсного потенціалу на основі двох результативних показників – обороту і прибутку
Ресурсні методи	Методи засновані на показнику, що враховує оборот роздрібної торгівлі і прибутку	<ol style="list-style-type: none"> Ресурсовіддача 	
Результативні методи	Методи оцінки використання ресурсного потенціалу за складом основних економічних показників	<ol style="list-style-type: none"> Узагальнюючий показник ефективності використання ресурсного потенціалу. Узагальнюючий показник ефективності виробництва. Показник ефективності конкретного ресурсного потенціалу 	Показники кількісної оцінки діяльності підприємства
Індикаторний метод	Метод на основі системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу організації	<p>Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дозволяють у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, який досліджується.</p> <p>Кожен індикатор, в свою чергу, розпадається на ряд показників, які відображають стан окремих елементів</p>	На основі параметрів з'являється можливість сформулювати рекомендації щодо підвищення результативності функціонування ресурсного потенціалу

Закінчення дод. Н

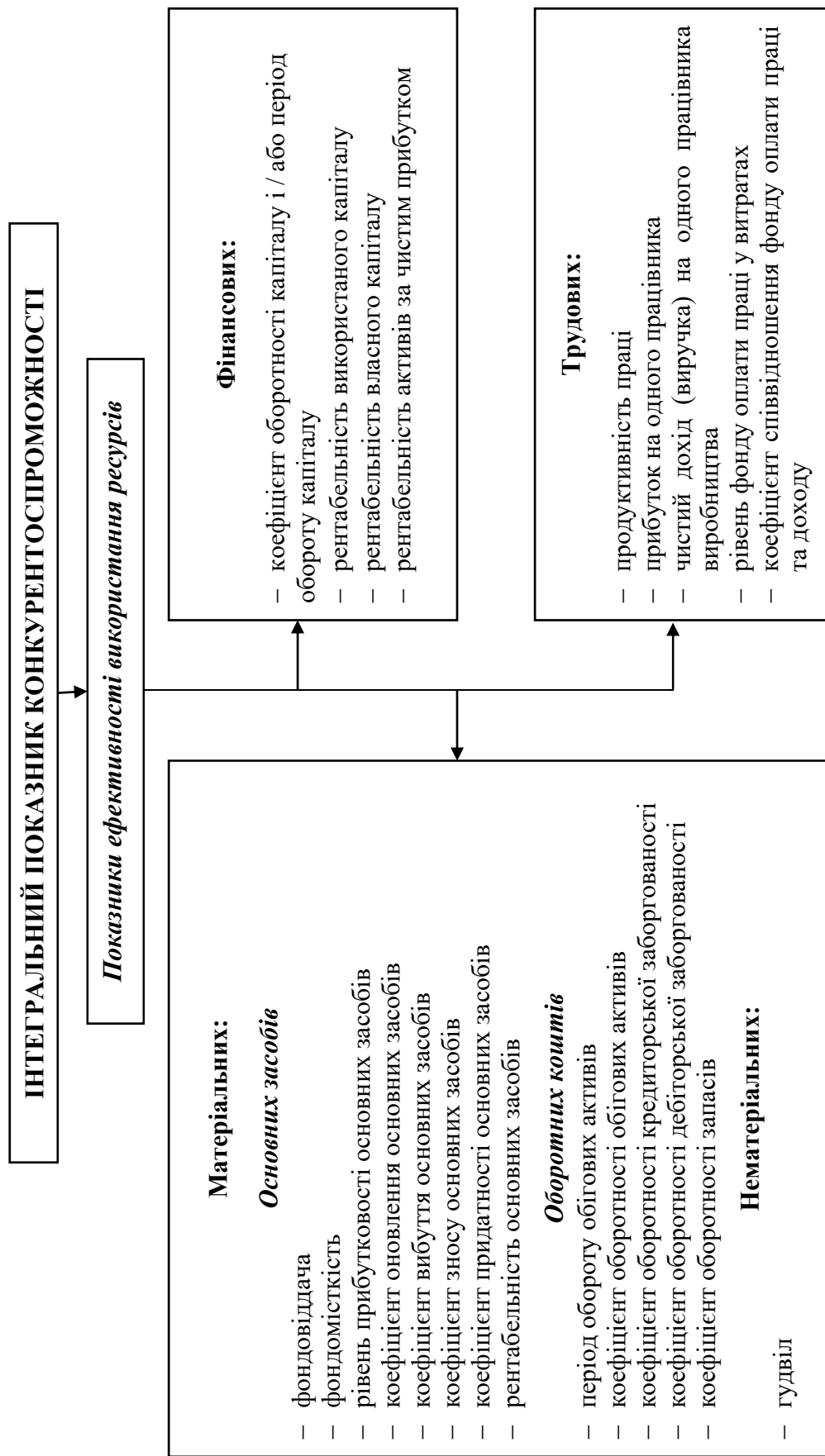
Види методів	Характеристика групи	Показники, що характеризують вид методу	Економічний сенс показників
Матричний метод	Метод аналізу процесів конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці з різних напрямків дослідження	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матриця БКГ; 2. Матриця Портера; 3. Матриця «привабливість ринку / конкурентоспроможність» / (модель GE / McKinsey); 4. Матриця «привабливість галузі / конкурентоспроможність» / (модель SheP / DPM); 5. Матриця «Стадія розвитку ринку / конкурентна позиція» / (модель Hofeg / Schende); 6. Матриця вдосконаленого SWOT-аналізу 	Можливість оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу не тільки свого підприємства, але і найближчих конкурентів, яка допоможе розробити стратегію поведінки на ринку
Комплексні системні методи	Методи, що визначають різні види ефективності використання ресурсного потенціалу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приватні показники – це значення окремих показників потенціалу різних функціональних складових. 2. Узагальнюючі показники припускають вимір сукупності приватних показників за окремими функціональними складовими економічного потенціалу організації. 3. Інтегральний показник визначається на основі узагальнюючих показників за всіма функціональними складовими з урахуванням їх вагомості 	В основі підходу лежить твердження, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства є інтегральною величиною щодо поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. Дозволяють більш глибоко і детально вивчити діяльність підприємства, що веде як до ефективного використання наявних ресурсів, так і до виявлення резервів

Джерело: складено автором.

Система показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства готельного господарства



Система показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства готельного господарства



Система сукупних показників

№ пор.	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Характеристика показника
Фінансові ресурси			
1	Коефіцієнт автономії (Кавт)	$\frac{\text{Власний капітал (ВК)}}{\text{Активи (А)}}$	Показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Оптимальне значення > 0,5
2	Чисті оборотні активи (ЧОА)	<p>Оборотні активи (ОА) – Короткостроков. позиков. капітал (ЗКкстр)</p>	Чисті оборотні активи необхідні для підтримки фін. стійкості, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності
3	Власні оборотні кошти (ВОК)	<p>Оборотні активи (ОА) – Довгострок. позиковий капітал (ЗЗКдстр) – Короткостр. позиковий капітал (ЗЗКкстр)</p>	Скільки власних оборотних активів залишається у розпорядженні підприємства для здійснення фінансово-господарської діяльності

Продовження дод. О.1

№ пор.	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Характеристика показника
4	Коефіцієнт фінансового левериджу (Кфл)	$\frac{\text{Довгостр. позиков. капітал (ЗКдстр)}}{\text{Власний капітал (ВК)}}$	Фінансовий механізм управління рентабельністю власного капіталу за рахунок оптимізації співвідношення використовуваного власного та позичкового капіталу підприємства
5	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Квок)	$\frac{\text{Власний капітал (ВК)} - \text{необоротні активи (НА)}}{\text{Оборотні активи (ОА)}}$	Характеризує рівень забезпеченості ресурсами для проведення незалежної фінансової політики. Оптимальне значення > 0,1
6	Коефіцієнт інвестування (Кінв)	$\frac{\text{Власний капітал (ВК)}}{\text{Необоротні активи (НА)}}$	Наявність власного капіталу для здійснення інвестиційної діяльності
7	Коефіцієнт маневреності (Кман)	$\frac{\text{Власний капітал (ВК)} - \text{Необоротні активи (НА)}}{\text{Власний капітал (ВК)}}$	Показник показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності
8	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (Кпл)	$\frac{\text{Оборотні активи (ОА)}}{\text{Короткостр. оков. позиков. капітал (ЗКксер)}}$	Оцінка ліквідності, кредитоспроможності, можливості покрити засобами короткостроковими зобов'язаннями
9	Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл)	$\frac{\text{Оборотні активи (ОА)} - \text{запаси і витрати (ЗВ)}}{\text{Короткостр. позиковий капітал (ЗКкстр)}}$	Коефіцієнт допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткотермінових зобов'язань у разі його критичного стану. Оптимальне значення 0,6÷0,8. За світовими стандартами до 1

Продовження дод. О.1

№ пор.	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Характеристика показника
10	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабл)	$\frac{\text{Грошові кошти (ГК)} + \text{короткостроков. фінансові вкладення (КФВ)}}{\text{Короткостроков. позиков. капітал (ЗКкстр)}}$	Показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити найближчим часом за рахунок наявних грошових коштів. Теоретично достатнім вважається 0,2–0,35
11	Рентабельність капіталу (Рк)	$\frac{\text{Чистий прибуток (ЧП)}}{\text{Середньорічна вартість капіталу (Ксер)}} \cdot 100$	Залежить від рентабельності обороту і числа оборотів капіталу
12	Рентабельність власного капіталу (Рвк)	$\frac{\text{Чистий прибуток (ЧП)}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу (ВКсер)}} \cdot 100$	Основний показник ефективності діяльності підприємства
Трудові ресурси			
1	Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	$\frac{\text{Кількість звільнених за власним бажанням + порушення трудової дисципліни (Чзп)}}{\text{Середньоспівомової чисельності і ПП (Чплсер)}}$	Значення Кпл 3–5% вважається природною плинністю. Зайва плинність викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі
	Коефіцієнт стабільності кадрів (Кс)	$(K_c) = \frac{Ч_1}{Ч_{сер}}$	Відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період
2	Продуктивність праці (Ппр)	$\frac{\text{Обсяг товарної продукції (ТП)}}{\text{Загальна чисельність ПП (Чпт)}}$	Кількість виробленої продукції (послуг) на одного працівника

Продовження дод. О.1

№ пор.	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Характеристика показника
3	Середня зарплата основних працівників (ЗПо.п)	$\frac{\text{ФОП основних працівників в (ФОПосн)}}{\text{Чисельність основних працівників в (Чоснп)}}$	При її обчисленні до ФОП додаються суми винагород за підсумками роботи за рік і одноразові заохочення працівників
4	Середня зарплата по підприємству (ЗПср)	$\frac{\text{ФОТ}}{\text{Середньоспискова чисельність ППП (Чптпсер)}}$	Оцінюється рівень заробітної плати у середньому по підприємству
5	Рівень заборгованості по зарплаті (РЗзп)	$\frac{\text{Фонд оплати праці нараховани й (ФОПпоч)} - \text{Фонд оплати праці виплачений (ФОПвипл)}}{\text{Фонд оплати праці нараховани й (ФОПпоч)}}$	Характеризує неспроможність підприємства розрахуватися з працівниками, так як витрати перевищують доходи
Виробничі ресурси			
1	Коефіцієнт зносу (Кз)	$\frac{\text{Знос (З)}}{\text{Первісна вартість ОЗ (ОЗперв)}}$	Відображає рівень зносу основних засобів і визначається як відношення суми зносу основних засобів до балансової вартості основних засобів
2	Коефіцієнт оновлення (Кон)	$\frac{\text{ОЗ, що введене прот. року}}{\text{Балансова вартість ОЗ на кінець року}}$	Показує питому вагу нових основних засобів, що поступили протягом року. Він характеризує темпи збільшення основних засобів
3	Коефіцієнт вибуття (Квиб)	$\frac{\text{ОЗ, що вибули прот. року (ОЗвиб)}}{\text{Балансова вартість ОЗ на початок року (ОЗнр)}}$	Показує, яка частка основних засобів, що були до початку звітного періоду, вибула за звітний період через знос і ветхість
4	Коефіцієнт інтенсивності оновлення ОЗ (Кінт)	$\frac{\text{ОЗ, що вибули прот. року (ОЗвиб)}}{\text{ОЗ, що введене прот. року (ОЗвед)}}$	Показує, як швидко оновлюються основні засоби

Продовження дод. О.1

№ пор.	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Характеристика показника
5	Фондоозброєність (Фоз)	$\frac{\text{Середньорічна вартість ОЗ (ОЗсер)}}{\text{Чисельність працюючих (Чпн)}}$	Показує скільки основних засобів припадає на одного працівника підприємства і визначається як відношення балансової вартості основних засобів до середньооблікової чисельності працюючих
6	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (КОа)	$\frac{\text{Виручка від реалізації продукції (ВРП)}}{\text{Середньорічна вартість оборотних активів (ОАсер)}}$	Оцінка швидкості обороту оборотних коштів. Характеризує розмір виручки від реалізації
7	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (КОдз)	$\frac{\text{Виручка від реалізації продукції (ВРП)}}{\text{Середньорічна величина дебіторської заборгованості (ДЗсер)}}$	Оцінка швидкості обороту дебіторської заборгованості (число оборотів)
8	Термін погашення дебіторської заборгованості (дні)	$C_{дз} = Д / КО_{дз}$	Період часу, за який погашається дебіторська заборгованість
9	Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	$K_c = ДЗ / КЗ$	Здатність розраховуватися з постачальниками, працівниками та іншими кредиторами за рахунок дебіторів в межах досліджуваного року. Рекомендоване значення показника = 1

Закінчення дод. О.1

№ пор.	Назва показника	Алгоритм розрахунку	Характеристика показника
10	Фондовіддача (Фв)	$\frac{\text{Виручка від реалізації продукції (ВРП)}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ(ОЗсер)}}$	Показує скільки гривень обороту припадає на одиницю вартості основних засобів. Чим вище показник, тим ефективніше працює підприємство
11	Фондомісткість (Фм)	$\frac{\text{Середньорічна вартість ОЗ (ОЗсер)}}{\text{Виручка від реалізації продукції (ВРП)}}$	Рівень забезпеченості підприємства основними засобами і визначається як відношення балансової вартості основних засобів до чистого доходу (виручки) від реалізації
12	Рентабельність ОЗ (Роз)	$\frac{\text{Чистий прибуток (ЧП)}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ (ОЗсер)}} \cdot 100\%$	Характеризує ефективність використання основних засобів, відображає суму валового прибутку на одну гривню основних засобів

Диференціація методів управління ризиками готельного підприємства

Управління ризиками основної та допоміжної діяльності	Управління ризиками в сфері обігу	Управління фінансовими ризиками	Управління ризиками в сфері управління
<p>1. Страхування:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Гостей (туристів) від екстремальних ситуацій, матеріальних втраг, хвороб і правових проблем; - основного майна, допоміжних і забезпечувальних систем; - персоналу від нещасних випадків на виробництві (хвороби, травми і т. д.) 	<p>1. Страхування:</p> <ul style="list-style-type: none"> - господарських договорів; - матеріальної відповідальності; - банківських кредитів 	<p>1. Мінімізація інвестиційних ризиків:</p> <ul style="list-style-type: none"> - перенесення ризиків на інших учасників; - самострахування; - оцінка і аналіз альтернативних проектів; - зміна об'єкта інвестування 	<p>1. Стратегічне планування діяльності</p>
<p>2. Створення резервів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - матеріальних ресурсів; - транспорту і обладнання; - фонду грошових коштів; - персоналу 	<p>2. Диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> - структури постачальників і споживачів послуг 	<p>2. Залучення інвесторів у діяльність підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - участь в прибутку; - придбання акцій; - організаційне об'єднання 	<p>2. Інформаційна забезпеченість процесів управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> - бази даних; - локальні мережі; - архівна інформація; - прогнози; - підключення консультаційних фірм; - тестування керівництва з проблем ризиків

Продовження дод. П

Управління ризиками основної та допоміжної діяльності	Управління ризиками в сфері обігу	Управління фінансовими ризиками	Управління ризиками в сфері управління
<p>3. Диверсифікація:</p> <ul style="list-style-type: none"> - пропозиції гостям програм і послуг; - освоєння гнучких адаптаційних технологій; - оптимальний розподіл ресурсної бази за видами діяльності 	<p>3. Ухилення від ризиків:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відмова від ненадійних партнерів; - відмова від ризикованих проектів; - пошук гарантів (банки, фонди, страхові товариства) 	<p>3. Використання ризику:</p> <ul style="list-style-type: none"> - участь у фінансуванні ризикованих проектів; - пошук венчурних інвесторів 	<p>3. Моніторинг:</p> <ul style="list-style-type: none"> - соціально-економічної ситуації; - нормативно-правового середовища; - зовнішнього оточення
<p>4. Технологічний контроль ризику:</p> <ul style="list-style-type: none"> - мінімізація рівня аварійності та збоїв в роботі готельного комплексу й транспортних підприємств; - вдосконалення технологій; - зниження рівня трудомісткості 	<p>4. Дотримання контрактних умов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - термінів і форм оплати; - кількості послуг 	<p>4. Диверсифікація інвестицій</p>	<p>4. Моделювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - протікання кризових процесів; - наслідків ризику; - дій по зниженню ризиків
<p>5. Перегляд:</p> <ul style="list-style-type: none"> - видів діяльності; - вартості послуг (основних, додаткових); - специфікації послуг; - системи управління 	<p>5. Активізація управлінської діяльності:</p> <ul style="list-style-type: none"> - планування роботи з альтернативними суб'єктами туристичного ринку; - пошук виходів на іноземних партнерів; - ефективна реклама; - формування попиту і стимулювання збуту 	<p>5. Встановлення фінансових лімітів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - у часі; - за сферами діяльності; - за структурою об'єкта 	<p>5. Підвищення якості оперативного управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оптимізація організаційної структури; - делегування повноважень ризик-менеджерам; - створення проектної одиниці з управління ризиками

Закінчення дод. П

Управління ризиками основної та допоміжної діяльності	Управління ризиками в сфері обігу	Управління фінансовими ризиками	Управління ризиками в сфері управління
<p>6. Прогнозування:</p> <ul style="list-style-type: none"> - страхових випадків; - поломки обладнання; - відключення забезпечуючих систем; - матеріальних втрат; - рейдерських захоплень 	<p>6. Удосконалення аналізу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - фінансового стану контрагентів; - ризику банкрутства; - перспектив розвитку 	<p>6. Моніторинг фінансових показників контрагента</p>	
	<p>7. Правові методи управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> - рішення господарських спорів у суді; - використання процедур зустрічних позовів 	<p>7. Створення системи фінансових обмежень діяльності</p>	
	<p>8. Підписання протоколів про наміри</p>		
	<p>9. Особисті неформальні контакти з партнерами і клієнтами</p>		

Наукове видання

ЗАВІДНА Людмила Дмитрівна

**ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС:
СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

Монографія

Редактор А.В. Кандилова
Комп'ютерне верстання І.І. Віннік
Дизайн обкладинки Г.В. Поліщук

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 31,00. Тираж 300 пр. Зам. 1348.

Видавець і виготовлювач

Київський національний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 4620 від 03.10.2013 р.