

УДК 640.42.011.2-043.86

Завідна Л.Д.*кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
докторант кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Київського національного торговельно-економічного університету***ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

У статті розглянуто практичні аспекти оцінки стратегічного розвитку підприємств готельного господарства, узагальнено стратегії, що застосовуються готельними підприємствами на ринку сфери готельних послуг, з урахуванням їх розмежування за категоріями. Для прогнозування кризи та оцінювання можливого банкрутства готелів, визначення рівня ризику, в умовах якого реалізується стратегія, використано п'ятифакторну модель Е. Альтмана. Запропоновано шляхи й заходи мінімізації господарського ризику.

Ключові слова: стратегія, оцінка стратегії розвитку, підприємства готельного господарства, криза, банкрутство, рівень ризику, п'ятифакторна модель Е. Альтмана.

Завидная Л.Д. ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ГОСТИНИЧНОГО ХОЗЯЙСТВА

В статье рассмотрены практические аспекты оценки стратегического развития предприятий гостиничного хозяйства, обобщены стратегии, применяемые гостиничными предприятиями на рынке сферы гостиничных услуг, с учетом их разграничения по категориям. Для прогнозирования кризиса и оценивания возможного банкротства гостиниц, определения уровня риска, в условиях которого реализуется стратегия, использована пятифакторная модель Э. Альтмана. Предложены пути и мероприятия минимизации хозяйственного риска.

Ключевые слова: стратегия, оценка стратегии развития, предприятия гостиничного хозяйства, кризис, банкротство, уровень риска, пятифакторная модель Э. Альтмана.

Zavidna L.D. ESTIMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE OF THE HOTEL BUSINESS

The article deals with practical aspects of evaluation of strategic development of hotel industry enterprises, generalized strategies used by hotel enterprises in the sphere of hotel services, taking into account their differentiation by category. To predict the crisis and assess possible bankruptcy of hotels, to determine the level of risk, in conditions is which implemented strategy, the five-factor model of E. Altman it is used. The ways and measures of minimization of economic risk are offered.

Keywords: strategy, appraisal strategy development, hotel industry enterprises, crisis, bankruptcy, risk level, five-factor model E. Altman.

Постановка проблеми. Для того щоб успіх у бізнесі був можливий, підприємство має виробляти певний концептуальний сценарій, цілісний системний комплексний план, що визначає довгостроковий курс його ділового розвитку, який і є його стратегією, а також дотримуватися його [1, с. 15].

Правильно вибрана стратегія – вагомий інструмент розвитку та стабілізації готельного господарства в сучасних умовах непередбачуваності змін зовнішнього середовища та зростаючого числа конкурентів.

Конкретна стратегія залежить від економічної ситуації та 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 у вибраному ринковому сегменті. Вона сприяє впровадженню всіх інструментів і прийомів ризик-менеджменту та орієнтує на максимальне використання ситуації ризику з метою забезпечення економічного зростання.

Стратегія виживання – це стратегія еволюційного розвитку з мінімальними змінами організаційної структури управління, внутрішніх умов функціонування підприємства. Ця стратегія реалізує лише захисну функцію ризику та спрямована виключно на подолання негативного впливу випадкових процесів та уникнення банкрутства. Така стратегія неприйнятна для підприємств, які прагнуть зайняти лідируючі позиції на ринку. Однак в умовах жорсткої конкуренції на ринку сфери готельних послуг пасивне управління ризиками здатне якщо не попередити, то значно послабити прояв кризових ситуацій [2, с. 111; 3, с. 83].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами створена певна методологія вибору та оцінки конкурентної стратегії організації.

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

Питання, пов'язані з проблемами ризику, розглядаються у працях багатьох зарубіжних та українських вчених, таких як, зокрема, А.П. Альгін, І.Т. Балабанов, Т. Бачкаї, В.В. Вітлінський, П.І. Верченко, Т.В. Головач, Л.І. Донець, С.М. Ілляшенко, І.Ю. Івченко, Б. Литовченко, В.В. Лук'янов, Д. Мессен, Дж. Мілль, Н.У. Сеніор, Й. Шумпетер, О.Л. Устенко, О.І. Ястремський.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Слід зазначити, що, незважаючи на наявність досить великої кількості наукових праць, за межею систематизованих досліджень залишаються прикладні завдання оцінки стратегії розвитку підприємств готельного господарства.

Швидке виявлення ймовірних втрат підприємством частини своїх ресурсів та запобігання його банкрутству є важливим аспектом будь-якого бізнесу та підтверджує доцільність досліджень у цій сфері.

Мета статті полягає в практичному осмисленні аспектів оцінки стратегічного розвитку підприємств готельного господарства, застосуванні методів оцінки ризику банкрутства підприємств готельного господарства та рекомендації шляхів і заходів мінімізації господарського ризику.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія як систематичний план поведінки підприємства спрямована на найбільш ефективне використання ресурсів та отримання максимального прибутку на перспективу.

В рамках дослідження оцінки стратегії розвитку підприємств готельного господарства, проведено аналіз 21 підприємства готельного господарства з 10 областей України, а саме Вінницької, Волинської, Дніпропетровської, Закарпатської, Львівської, Тернопільської, Харківської, Херсонської, Хмельниць-

кої, Чернігівської, та м. Києва за 2015 рік з урахуванням категорії готелів (1*–5*).

Результати дослідження дали можливість узагальнити стратегії, що застосовуються готельними підприємствами на ринку сфери готельних послуг, з урахуванням їх розмежування за категоріями. Аналізуючи табл. 1, зазначимо, що *готелі категорії 5* і 4** переважно застосовують стратегію захисту своєї частки ринку (що обґрунтовується об'єктивною необхідністю) та стратегію диференціації.

Таблиця 1

Конкурентні стратегії, що застосовуються підприємствами готельного бізнесу

№	Готель	Категорія готелю	Стратегії готелю	Напрями стратегії диференціації
1	Готель 1	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, урядові делегації.
2	Готель 2	4*	Стратегія захисту частки ринку.	Ставка на ексклюзивність готелю та історичну цінність будівлі.
3	Готель 3	4*	Стратегія диференціації. Стратегія послідовника.	Пропонує доброзичливий сервіс та перелік додаткових послуг як для бізнесменів, так і для туристів.
4	Готель 4	4*	Стратегія захисту частки ринку. Диференціація за спектром послуг.	Пропонує доброзичливий сервіс та перелік додаткових послуг як для бізнесменів, так і для туристів, надає широкий спектр послуг.
5	Готель 5	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	Готель 6	4*	Стратегія захисту частки ринку. Стратегія сфокусованої диференціації.	Вдале розташування в центрі. Оснащення сучасним технічним обладнанням. Фокусування на бізнес-туристів, наявність всієї необхідної ділової інфраструктури.
7	Готель 7	3*	Стратегія диференціації. Стратегія послідовника.	Розташування в центрі. Надання доброзичливого сервісу та переліку додаткових послуг як для бізнесменів, так і для туристів за прийнятну вартість.
8	Готель 8	3*	Стратегія захисту частки ринку.	Вдале розташування в центрі. Надання доброзичливого сервісу та переліку додаткових послуг.
9	Готель 9	3*	Стратегія фокусування.	Зручне розташування. Затребуваний любителями недорогих подорожей, студентами-іноземцями, тому орієнтується переважно на молодь.
10	Готель 10	3*	Стратегія диференціації. Стратегія послідовника.	Вдале розташування в центрі, наявність всієї необхідної ділової інфраструктури. Надання доброзичливого сервісу та переліку додаткових послуг як для бізнесменів, так і для туристів.
11	Готель 11	3*	Стратегія захисту частки ринку. Стратегія підвищення якості обслуговування.	Ставка на 100% задоволення потреб клієнта.
12	Готель 12	3*	Стратегія захисту частки ринку.	Стильний готель для туристів, розташований біля унікального історично-архітектурного комплексу часів Київської Русі, який охороняється ЮНЕСКО.
13	Готель 13	3*	Стратегія захисту частки ринку. Диференціація за спектром послуг.	Надання доброзичливого сервісу та переліку додаткових послуг як для бізнесменів, так і для туристів; значно ширшого спектру послуг, ніж в готелях-конкурентах.
14	Готель 14	3*	Стратегія захисту частки ринку.	Ставка на ексклюзивність готелю та історичну цінність будівлі, розташування в центрі.
15	Готель 15	3*	Стратегія послідовника. Стратегія підвищення якості обслуговування.	Створення комфортних умов та підтримка гостинної обстановки, а також якісне обслуговування відвідувачів. Фокусування на бізнес-туристів, адже наявна вся необхідна ділова інфраструктура.
16	Готель 16	3*	Стратегія фокусування. Стратегія підвищення якості.	Фокусування на бізнес-туристів, адже володіє всією необхідною діловою інфраструктурою. Створення комфортних умов і підтримка гостинної обстановки, а також якісне обслуговування відвідувачів.
17	Готель 17	2*	Стратегія фокусування.	Затребуваний любителями недорогих подорожей, тому орієнтується переважно на молодь. Зручне розташування.
18	Готель 18	2*	Стратегія послідовника. Стратегія підвищення якості обслуговування.	Створення комфортних умов і підтримка гостинної обстановки, а також якісне обслуговування відвідувачів.
19	Готель 19	1*	Стратегія фокусування.	Невисока вартість проживання. Фокусування на клієнтах, які заощаджують на розміщенні.
20	Готель 20	1*	Стратегія фокусування.	Невисока вартість проживання. Фокусування на клієнтах, які заощаджують на розміщенні.
21	Готель 21	1*	Стратегія фокусування.	Надання доброзичливого сервісу та переліку додаткових послуг для туристів.

Джерело: складено автором

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 такий 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 мати диференціація, заснована на таких напрямках:

- технологічні переваги під час виробництва послуг;
- висока якість пропонованого готельного продукту;
- надання споживачам ширшого асортименту супутніх послуг.

Така стратегія є дієвим засобом досягнення вищого прибутку за середньогалузевий рівень навіть в період кризи за рахунок лояльності споживачів та певного зниження сприйнятливості до ціни товару, що дає можливість реалізовувати готельні послуги за вищою ціною порівняно з конкурентами.

*Готелі рівня 3** здебільшого віддають перевагу фокусуванню на певному сегменті ринку або застосовують стратегію послідовника, що для компанії, яка не є лідером ринку, надзвичайно раціонально, оскільки допомагає знижувати витрати та мінімізувати ризики.

Готелі категорії 2 та 1** переважно використовують стратегію фокусування на певному усталеному сегменті споживачів. Основу стратегії фокусування формує припущення, що компанія за 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, адже 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.

Гнучка система фінансового менеджменту на підприємстві готельного бізнесу повинна оперативного реагувати на будь-які зміни в його діяльності, що особливо актуально в сучасних умовах та практично неможливо без використання ефективних методів оцінки ризику банкрутства [4, с. 85].

Для прогнозування кризи та оцінювання можливого банкрутства готельного підприємства, визначення рівня ризику, в умовах якого реалізується стратегія, використаємо п'ятифакторну модель Е. Альтмана [5, 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 дає змогу на першому етапі розділити господарючі суб'єкти на потенційних банкрутів і не банкрутів. Індекс Альтмана є функцією від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства та результати його роботи за минулий період.

П'ятифакторна модель Е. Альтмана дає змогу визначити ефективність стратегії з урахуванням наявних умов ризику [5, с. 255]:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5, \quad (1)$$

де X_1 – оборотний капітал до суми активів підприємства;

X_2 – нерозподілений прибуток до суми активів підприємства;

X_3 – прибуток до оподаткування до загальної вартості активів;

X_4 – ринкова вартість власного капіталу до бухгалтерської (балансової) вартості всіх зобов'язань;

X_5 – обсяг продажів до загальної величини активів підприємства.

Шкала ймовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана наведена у табл. 2.

Таблиця 2

Шкала ймовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана [7, с. 203]

Розмір Z-фактору	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 $Z > 2,99$, потрапляють до числа фінансово стійких; підприємства, для яких $Z < 1,8$, є безумовно неспроможними, а інтервал $[1,81–2,99]$ становить зону невизначеності [6, с. 88].

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. Інакше доцільність розроблення та реалізації стратегії буде визначатися вже неекономічними критеріями, хоча іноді діяльність підприємства в такому режимі можна вважати виправданою.

Оцінка майбутньої стратегії передбачає прогноз можливих тенденцій кожного з перелічених показників та порівняння їх з нормативним рядом показників, що дає можливість оцінити вибір стратегії розвитку організації.

Головним критерієм цього вибору є досягнення цілей підприємства. Оцінюючи стратегії готельних підприємств за п'ятифакторною моделлю Альтмана, визначили, що з урахуванням наявних умов ризику у більшості досліджуваних підприємств стратегії реалізуються недостатньо ефективно (табл. 3). Економічний потенціал відповідних підприємств є досить низьким. Ризик банкрутства є високим.

У Готелі 10 (3*), Готелі 15 (3*) та Готелі 16 (3*) динаміка показників діяльності свідчить про наближення до нормативного, тобто їх стратегію розвитку можна вважати задовільною. Z-фактор у Готелі 10 дорівнює 1,9, у Готелі 15 – 1,81, у Готелі 16 – 2,1, тобто підприємства знаходяться в зоні невизначеності. Ризик провалу стратегії існує, але він невисокий, а за грамотної реалізації стратегії та постійного контролю показників його можна знизити або взагалі уникнути.

Висновки. Отже, оцінка стратегії підприємств за поданим вище методом полягає в порівняльному аналізі структури результатів діяльності та нормативного ряду показників. Якщо динаміка показників діяльності підприємства свідчить про наближення до нормативного, то стратегію розвитку підприємства можна вважати задовільною. Інакше доцільність

Таблиця 3

Оцінка стратегії підприємств готельного господарства за п'ятифакторною моделлю Альтмана

№	Готель	Категорія готелю	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	Z-фактор	Ризик
1	Готель 1	5*	0,28	-3,62	-1,12	0,61	0,36	-7,69	Високий
2	Готель 2	4*	0,50	-1,67	-0,66	0,41	0,17	-3,5	Високий
3	Готель 3	4*	0,14	-0,88	-0,23	0,41	0,99	-0,6	Високий
4	Готель 4	4*	0,48	0,48	0,00	0,05	0,24	1,5	Зона невизначеносте
5	Готель 5	4*	0,27	-0,29	-0,06	0,73	0,45	0,6	Високий
6	Готель 6	4*	0,29	0,18	0,12	0,60	0,23	1,6	Зона невизначеносте
7	Готель 7	3*	0,11	0,01	0,00	0,33	0,32	0,7	Високий
8	Готель 8	3*	0,24	1,94	-2,69	0,01	4,26	-1,6	Високий
9	Готель 9	3*	0,08	-0,35	0,00	0,19	0,02	-0,3	Високий
10	Готель 10	3*	0,56	0,43	0,02	0,05	0,49	1,9	Можливий
11	Готель 11	3*	0,03	0,20	-0,07	0,09	0,15	0,3	Високий
12	Готель 12	3*	0,44	-0,20	-0,10	0,01	0,02	-0,1	Високий
13	Готель 13	3*	0,09	-0,75	0,01	0,05	0,27	-0,6	Високий
14	Готель 14	3*	0,07	0,30	0,05	0,06	0,62	1,3	Високий
15	Готель 15	3*	0,20	0,23	-0,08	0,43	1,23	1,81	Можливий
16	Готель 16	3*	0,16	0,26	0,02	0,60	1,15	2,1	Можливий
17	Готель 17	2*	0,63	0,04	-0,02	0,69	0,33	1,5	Зона невизначеносте
18	Готель 18	2*	0,11	-11,86	-0,57	8,07	2,43	-11,1	Високий
19	Готель 19	1*	0,95	-0,11	0,00	0,04	0,02	1,0	Високий
20	Готель 20	1*	0,01	-1,64	-0,28	0,23	0,21	-2,9	Високий
21	Готель 21	1*	0,01	0,05	0,01	0,28	0,07	0,3	Високий

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності підприємств

розроблення та реалізації стратегії буде визначатися вже неекономічними критеріями. Хоч іноді діяльність підприємства в такому режимі можна вважати виправданою.

Зростання вартості бізнесу буде максимальною якщо менеджмент сформує стратегію та поставить цілі для досягнення балансу «зростання компанії – прибутковість – ризики», але при цьому необхідно ефективно використовувати наявні ресурси [8; 9].

Для запобігання банкрутства підприємствам готельного бізнесу з високим ризиком пропонуємо шляхи та заходи мінімізації господарського ризику [10; 11]:

1) вжиття системи заходів, спрямованих на виникнення ризикових подій або на мінімізацію їх наслідків для підприємства;

2) впровадження фінансових інструментів, які дають змогу відшкодувати збитки в разі виникнення ризикових подій;

3) створення на підприємстві власного резервного фонду для фінансування можливих збитків (самострахування);

4) передача фінансової відповідальності за ризикові події спеціалізованій страховій компанії шляхом укладення договору страхування та сплати страхової премії;

5) виключення з діяльності підприємства ризикових операцій (дій, напрямів діяльності тощо);

6) вжиття заходів, спрямованих на недопущення виникнення ризикових подій, а отже, і збитків від них;

7) вжиття заходів, спрямованих на мінімізацію збитків у разі виникнення ризикових подій;

8) передача відповідальності за ризикові події та їх наслідки іншим юридичним особам-контрагентам підприємства за умовами договірних відносин.

Таким чином, виправданій або допустимий ризик є необхідною складовою стратегії ефективного менеджменту та вдосконалення систем управління ризиками, що дають змогу виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати ризик.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посіб. 2-ге вид., стереотип. Львів: Новий Світ – 2000, 2006. 388 с.
- Маховикова Г.А., Касьяненко Т.Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник для академического бакалавриата. Москва: Юрайт, 2015. 464 с.
- Рогов М.И. Прибыли и убытки – от неопределенности. РИСК. 2012. № 3–4. С. 83–88.
- Управление современной компанией: учеб. / под ред. Б. Мильнера, Ф. Лиса. Москва: ИНФРА-М, 2001. 586 с.
- Блауберг И.В., Садовский В.Н., Юдин Э.Г. Системный подход: предпосылки, проблемы, трудности. Москва: Знание, 1969. 408 с.
- Хохлов Н.В. Управление риском: учеб. пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 239 с.
- Скібицький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2006. 312 с.
- Грабовый П.Г. и др. Риски в современном бизнесе. Москва: Алане, 2004. 200 с.
- Ілляшенко С.М. Економічний ризик: навч. посіб. 2-е вид., допов. і перероб. Київ: Центр навч. літ., 2004. 220 с.
- Клименюк М.М., Брижань І.А. Управління ризиками в економіці: навч. посіб. Київ: Просвіт, 2000. 256 с.
- Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління: навч. посіб. / за ред. А.В. Шегди. Київ: Знання, 2008. 271 с.