

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

А. В. Тригуб, О. В. Таранич

Анотація: Дана наукова стаття присвячена вивченню особливостей формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери. З'ясовано сутність поняття «стратегія» та її роль в умовах пандемії Covid-19. На основі вивчення наукових праць відомих вітчизняних та іноземних фахівців запропоновано процес формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери. Деталізовано етапи даного процесу. Встановлено, що основою ефективного формування стратегії розвитку є проведення ґрунтовного аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства готельно-ресторанної сфери. У ході проведеного дослідження використано комплекс наукових методів, а саме: теоретичного узагальнення, індукції та дедукції, абстрагування, узагальнення, пояснення, аналізу та синтезу.

Ключові слова: стратегія, Covid-19, готельно-ресторанний бізнес

Вступ. Останніми роками готельно-ресторанна сфера розвивалася стрімкими темпами, ринок зростав, з'являлися нові заклади, які пропонували подібний асортимент продуктів та послуг. Нині ситуація кардинально змінилася і підприємства готельно-ресторанної сфери раптово опинилися у скрутній кризі викликаною пандемією COVID-19 та карантинними заходами [1]. У зв'язку з цією ситуацією прибутки підприємств готельно-ресторанної сфери суттєво скоротилися, велика їх кількість взагалі змушені були закритися, а ще більша частина функціонує збитково. Сьогодні їм доводиться докладати значних зусиль для того, щоб залишитися на плаву, об'єднати внутрішні резерви та продовжити свій розвиток. Одним з вирішальних чинників забезпечення виживання підприємств готельно-ресторанної сфери є формування стратегії розвитку, яка вказує на необхідний вектор руху, здатна об'єднати персонал для досягнення спільних цілей, а також оперативно реагувати на зміни в бізнес-середовищі. З урахування зазначеного досить актуальним є розгляд особливостей формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Питання формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери завжди знаходилося в центрі уваги великої кількості науковців. Особливо в останні два роки, коли її актуальність в умовах пандемії COVID-19 зросла та стала незамінним інструментом виходу підприємств готельно-ресторанної сфери з кризи. Фундаментальні праці у сфері дослідження даного питання належать: Балацькій Н. Ю., Гребенюк Г. М., Завідній Л. Д., Олійник Л. В., Саух І., Чаркіній Т. Ю., Chandler A. та іншим. Саме наукові напрацювання цієї когорти вчених покладені в основу даного дослідження. У зв'язку з високим рівнем невизначеності та загрозою подальшого введення обмежувальних карантинних заходів дослідження особливостей формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери набуває особливої актуальності.

Метою статті є дослідження особливостей формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери.

Основний матеріал і результати. Для забезпечення виживання підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах сьогодення виникає необхідність у формуванні стратегії розвитку, яка забезпечує стійкість у найбільш динамічних умовах бізнес-середовища. Формування стратегії розвитку є провідним завданням управління та входить у обов'язки виключно вищого ешелону управління підприємства готельно-ресторанного бізнесу. У загальному стратегія скеровує підприємство для досягнення поставлених цілей та показує, як воно може досягти за заданих умов.

У перекладі з грецького слово «стратегія» означає «військо веде». Тобто у давнину поняття стратегії інтерпретувалося як мистецтво ведення війни. Вперше поняття «стратегія» у сфері бізнесу було введено економістом А. Чандлером, який під цим поняттям розумів «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» [7]. Надалі дослідження присвячені вивченню стратегії зростало у геометричній прогресії.

Нині існує велика кількість визначень поняття «стратегія» та її основних завдань. На нашу думку, під стратегією слід розуміти деталізований план дій підприємства направлений на досягнення поставлених цілей з урахуванням стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Водночас слід розуміти, що стратегія не є сталою та повинні змінюватися у відповідності на зміни в бізнес-середовищі й реагуючи відповідним чином на його виклики. Гарантією формування вдалої стратегії є урахування стану зовнішнього й внутрішнього середовища, а також можливість внесення корективів.

Складно назвати підприємства, які змогли домогтися великих успіхів без стратегії. Стратегія виступає дорожньою картою для підприємства та показує як досягти поставлених цілей й опинитися в заданому пункті. Вона може бути не досконалою та неефективною, ризик завжди є, але без неї підприємства фактично не мають шансів досягти «великих» цілей [5].

Водночас головні проблеми при формуванні стратегії розвитку стосуються підприємств готельно-ресторанної сфери. Так, як протягом тривалого періоду часу ці підприємства нехтували стратегією та розвивалися «хаотично» переслідуючи короткострокові цілі. Як показала, пандемія COVID-19, що такий підхід до управління є не виправданим та призводить до небажаних результатів [1]. Ті підприємства готельно-ресторанної сфери, які не мали стратегії розвитку першими не витримали шаленої конкуренції на ринку, не змогли пристосуватися до нових умов ведення бізнесу, реагувати на нові запити й вимоги споживачів тощо. Період, коли підприємства готельно-ресторанної сфери могли нехтувати формуванням стратегії розвитку завершився.

Поглиблений аналіз наукової літератури показав, що більшість наукових праць присвячені вивченню формуванню стратегії розвитку підприємства в загальному, не враховуючи їх галузеву приналежність. Незважаючи на це у роботах провідних теоретиків та практиків менеджменту різняться підходи щодо виокремлення етапів процесу формування стратегії розвитку підприємств. На основі цього нами сформульоване власне бачення цих етапів з урахуванням специфіки роботи готельно-ресторанної сфери [3]. На рис. 1 наведено процес формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери, який складається з послідовних 8 етапів.

Головна різниця між запропонованим процесом та тими, які представлені у інших наукових дослідженнях полягає в тому що етапи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища розділені. На наш погляд, такий підхід дозволяє провести більш детальний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Підприємства готельно-ресторанної сфери є більш залежними від стану зовнішнього середовища. Вони перші відчувають на собі негативний вплив викликів бізнес-середовища. Саме тому, вони не можуть нехтувати цим етапом та повинні проводити їх детальний аналіз. Те ж саме стосується і стану внутрішнього середовища, у якому формуються основні конкурентні переваги підприємства готельно-ресторанної сфери. Іншою особливістю запропонованого процесу формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери є виокремлення зворотного зв'язку, який дозволяє коректувати розроблені раніше заходи реагуючи на зміну середовища [4].

Загалом же даний процес традиційно розпочинається з визначення місії підприємства готельно-ресторанної сфери, яка відображає основні цінності й напрямки розвитку. Місія кожного підприємства повинна бути різною та відображати його індивідуальність.

Другий та третій етап передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства готельно-ресторанної сфери. На цьому етапі важливо використовувати такі методи, як: PEST-аналіз, SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, метод SPACE, бенчмаркінг, аналіз ETOM, модель М. Портера, SWOT-аналіз, система збалансованих показників (Balanced Scorecard), метод «Мак-Кінзі», економіко-математичне моделювання, бенчмаркінг, метод LOTS тощо [5]. Використання цих методів дозволяє провести найбільш детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства готельно-ресторанної сфери.

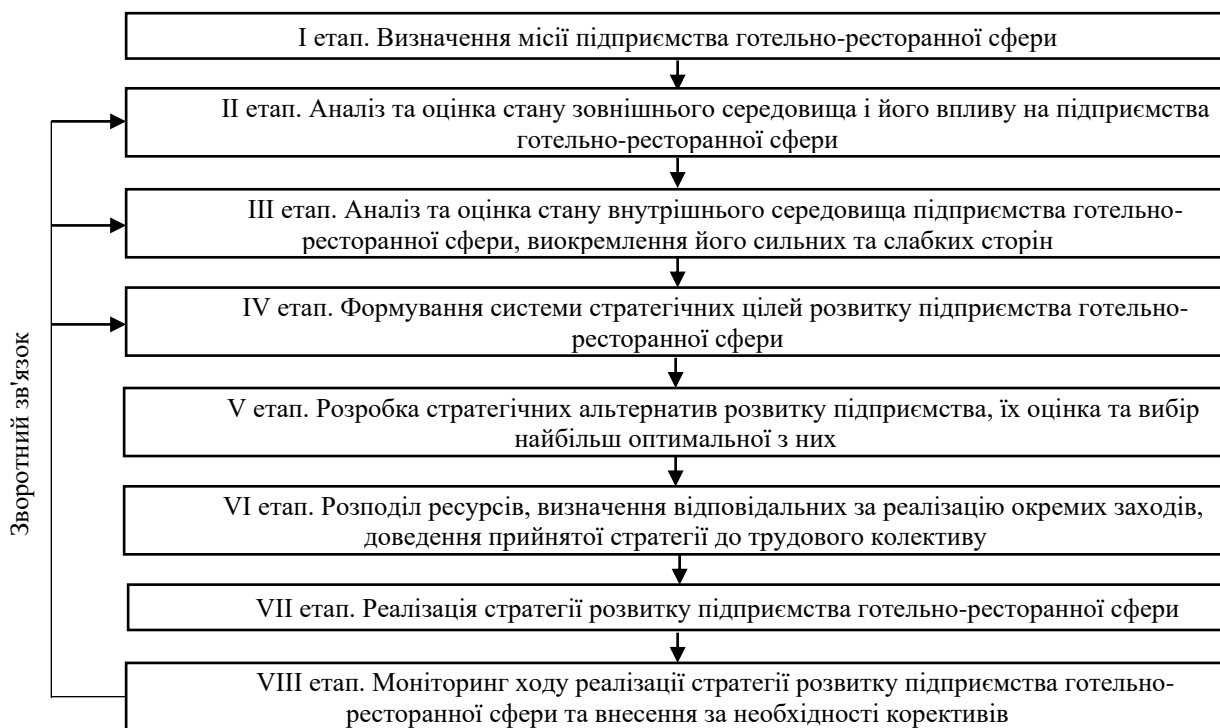


Рис. 1. Процес формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери

Відповідно уже до стану зовнішнього та внутрішнього середовища слід визначати цілі розвитку підприємства. Саме у такій послідовності ми пропонуємо це робити, а не навпаки, через те, що цілі повинні відповідати можливостям підприємства готельно-ресторанної сфери. Якщо приміром підприємство не врахує власні можливості, то цілі можуть вийти нереалістичними.

Наступний етап передбачає розробку стратегічних альтернатив спрямованих на досягнення поставлених цілей. У загальному альтернативи представляють собою комплекс заходів, які необхідно здійснити для досягнення раніше визначених цілей. На цьому етапі також важливо провести порівняння декількох стратегічних альтернатив та обрати найбільш вдалу.

Шостий етап передбачає розподіл ресурсів на виконання визначених завдань, розподіл обов'язків, а також доведення прийнятої стратегії до трудового колективу. Слід зазначити, що більшість підприємств готельно-ресторанної сфери відносяться до малих за чисельністю працюючих. Тому важливо, щоб усі працівники розуміли визначення стратегію та цілей, яких слід досягти. Такий підхід забезпечить єдність персоналу, підвищення мотивації та об'єднання їх навколо спільних цілей [6].

Заключний етап передбачає моніторинг ходу реалізації стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери та внесення за необхідності корективів. Його виконання дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Окрім того, важливим є здійснення порівняння проміжних результатів з плановими та у разі відхилень внесення коректив й знаходження причин цього.

Як показав вплив пандемії COVID-19, успіх стратегії підприємства готельно-ресторанної сфери визначається його здатністю оперативно пристосовуватися до змін. Саме зворотний зв'язок призначений для того, щоб вносити зміни у стратегію на різних етапах процесу її формування. Виконання перелічених вище етапів є основою для формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери [1].

Також ефективність формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери значною мірою залежить від кваліфікації задіяних працівників й достатньої інформаційної бази, яка дозволяє приймати раціональні рішення. У таких працівників повинно бути стратегічне бачення, вміння адекватно оцінювати власні можливості та ризики,

прогнозувати різні сценарії розвитку тощо. Інформація є головним ресурсом, який використовується у процесі формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери. Від її своєчасного надходження, а також достовірності, адекватності й точності залежить якість прийнятих рішень у сфері формування стратегії розвитку.

Підкреслимо, що стратегія повинна бути моделлю бажаного майбутнього стану підприємства готельно-ресторанної сфери та відображати сукупність заходів, які слід здійснити для цього. Л. Д. Завідна у своєму дослідженні виокремила наступні декілька особливостей формування стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери [3]:

- складність внутрішнього середовища (велика кількість елементів);
- є досить чутливими до дії факторів зовнішнього середовища. Тому ефективність їх функціонування значною мірою визначатиметься швидким реагуванням на зміни зовнішнього середовища;
- стратегії, які використовують підприємства готельного господарства, здебільшого є нетрадиційними, тому немає універсальних рішень;
- успішна реалізація стратегії розвитку готельно-ресторанної сфери значною мірою визначається впровадженням інноваційних технологій.

Висновки. Таким чином, пандемія COVID-19 та введені карантинні заходи, які обмежили діяльність підприємств ресторанно-готельної сфери, активізували увагу до питання формування стратегії розвитку. Остання залишається основою для успішного виходу підприємств ресторанно-готельної сфери з кризи та протидії негативним факторам зовнішнього середовища. Формування стратегії розвитку є важливим завданням для підприємств ресторанно-готельної сфери та належить до компетенції вищого менеджменту й не може бути делеговане на нижчі рівні управління. Безпосередньо процес формування стратегії розвитку повинен включати такі послідовні етапи, як: визначення місії підприємства готельно-ресторанної сфери, аналіз та оцінка стану зовнішнього середовища і його впливу на підприємства готельно-ресторанної сфери, аналіз та оцінка стану внутрішнього середовища підприємства готельно-ресторанної сфери, виокремлення його сильних та слабких сторін, формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери, розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства, їх оцінка та вибір найбільш оптимальної з них, розподіл ресурсів, визначення відповідальних за реалізацію окремих заходів, доведення прийнятої стратегії до трудового колективу, реалізація стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери, а також моніторинг ходу реалізації стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери та внесення за необхідності корективів. Головною особливістю формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери є те, що вони є більш залежними від стану зовнішнього середовища, а тому стратегія повинна бути під постійним переглядом та удосконаленням.

У подальших наукових дослідженнях перспективним напрямком є проведення критичного аналізу основних методів формування стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери.

Аннотация: Данная научная статья посвящена изучению особенностей формирования стратегии развития предприятия гостинично-ресторанной сферы. Выяснено сущность понятия «стратегия» и ее роль в условиях пандемии Covid-19. На основе изучения научных трудов известных отечественных и иностранных специалистов предложено процесс формирования стратегии развития предприятия гостинично-ресторанной сферы. Детализировано этапы данного процесса. Установлено, что основой эффективного формирования стратегии развития является проведение тщательного анализа состояния внешней и внутренней среды предприятия гостинично-ресторанной сферы. В ходе проведенного исследования использован комплекс научных методов, а именно: теоретического обобщения, индукции и дедукции, абстрагирования, обобщения, объяснения, анализа и синтеза.

Ключевые слова: стратегия, Covid-19, гостинично-ресторанный бизнес

Abstract. This scientific article is devoted to the study of the peculiarities of the formation of the development strategy of the hotel and restaurant industry. The essence of the concept of "strategy" and its role in the Covid-19 pandemic is clarified. Based on the study of scientific works of well-known domestic and foreign experts, the process of forming a strategy for the development of the hotel and restaurant industry is proposed. The stages of this process

are detailed. It is established that the basis for the effective formation of the development strategy is a thorough analysis of the external and internal environment of the hotel and restaurant industry. In the course of the research a set of scientific methods was used, namely: theoretical generalization, induction and deduction, abstraction, generalization, explanation, analysis and synthesis.

Key words: strategy, Covid-19, hotel and restaurant business

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. № 42. 2020. С. 117–122.
2. Гребенюк Г. М., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 14–19.
3. Завідна Л. Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 23(2). С. 8–12.
4. Олійник Л. В., Кузнецова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. № 3 (31). 2018. С. 118–126.
5. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (14). С. 145–151.
6. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2 С. 19–23.
7. Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press. 1962, 1990. 465 p.

УДК 336:658

АНАЛІЗ ЧИННИКІВ ОПТИМІЗАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВУ НА СТРУКТУРУ КАПІТАЛУ КОРПОРАЦІЙ В УКРАЇНІ

М. А. Хижинська, О. А. Лактіонова

Анотація. У даному дослідженні подана інформація про структуру фінансового капіталу корпорацій в Україні, розрахована частка фінансового капіталу великих корпорацій в загальному фінансовому капіталі за елементами капіталу, проаналізовано і побудовано карту ризиків для ведення бізнесу в Україні, досліджено рівень кредитних ставок для бізнесу та рівень непрацюючих (проблемних) кредитів бізнесу. Запропоновано шляхи оптимізації структури капіталу корпорацій.

Ключові слова: фінансовий капітал, структура капіталу корпорацій, елементи капіталу, рентабельність бізнесу.

Вступ. Діяльність компаній в умовах глобальної ринкової економіки безпосередньо залежить від об'єму фінансового капіталу та його структури. Структура капіталу корпорації, визначає рівень найбільш вагомих фінансових показників її діяльності. Від обраної структури капіталу залежить його вартість та рівень фінансового ризику. Ефективна зміна структури капіталу є чинником збільшення віддачі на власний капітал, що виражається в перевищенні величини рентабельності власного капіталу над рентабельністю сукупних активів. Таким чином, проблема оптимізації структури капіталу є однією з найважливіших задач, що вирішуються в рамках управління капіталом корпорації і фінансовими ризиками, а вдосконалення методики формування оптимальної його структури є актуальним питанням. Аналіз літературних публікацій свідчить про великий інтерес вчених до проблеми регулювання капіталу та визначення оптимальної структури капіталу корпорацій. Проблеми формування структури капіталу підприємства досліджували як закордонні, так і провідні вітчизняні вчені. Започатковування теорії формування структури капіталу пов'язують з появою робіт М. Міллера і Ф. Модільяні, які вперше привернули увагу до позикового капіталу та можливості його впливу на очікувану прибутковість компанії. Подальшого розвитку теорія формування структури капіталу