

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 Опанащуку* 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.