

Завідна Л.Д.,
кандидат сільськогосподарських наук, доцент,
докторант кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет

ГЕНЕРУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Завідна Л.Д. Генерування альтернативної стратегії розвитку підприємства готельного господарства. Вибір стратегії передбачає генерування великої кількості альтернативних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей. У статті визначено способи генерування стратегій, систематизовано моделі та методи вибору стратегічних альтернатив, визначення серед них оптимальних з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього оточення підприємства, його внутрішнього потенціалу, сильних та слабких сторін. На основі матриці БКГ запропоновано для кожної структурної одиниці готельного господарства альтернативні стратегії розвитку підприємства.

Ключові слова: підприємства готельного господарства, генерування альтернативної стратегії, вибір стратегії, методи, матрична модель.

Завидная Л.Д. Генерирование альтернативной стратегии развития предприятия гостиничного хозяйства. Выбор стратегии предполагает генерирование большого количества альтернативных стратегий, которые позволяют достичь желаемых целей. В статье определены способы генерирования стратегий, систематизированы модели и методы выбора стратегических альтернатив, определены среди них оптимальные с учетом возможностей и угроз внешнего окружения предприятия, его внутреннего потенциала, сильных и слабых сторон. На основе матрицы БКГ предложены для каждой структурной единицы гостиничного хозяйства альтернативные стратегии развития предприятия.

Ключевые слова: предприятия гостиничного хозяйства, генерирование альтернативной стратегии, выбор стратегии, методы, матричная модель.

Zavidna L.D. Generation of the alternative development strategy of the enterprise of the hospitality industry. The choice of a strategy provides for the generation of a large number of alternative strategies that allows achieving the desired goals. The article identifies ways to generate strategies, systematizes models and methods of selecting strategic alternatives, and defines optimal ones among them, given the possibilities and threats of the external environment of the enterprise, its inner potential, strengths and weaknesses. Based on BCG matrix, alternative enterprise development strategies are proposed for each structural unit of the hospitality industry.

Key words: hotel industry enterprises, generation of alternative strategy, strategy selection, methods, matrix model.

Постановка проблеми. Забезпечення раціонального та ефективного господарювання на підприємстві протягом тривалого періоду вимагає окреслення та оцінювання можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу, а також визначення серед них оптимальних з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього оточення підприємства, його внутрішнього потенціалу, сильних та слабких сторін.

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

Вибір та формування стратегії дають змогу підприємству визначити напрями та способи руху до цілей. Але навіть у разі створення комплексу необхідних умов для її реалізації з часом можуть виникати певні труднощі та проблеми, які є наслідком впливу протиріч, що утворюють кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для того щоб створити стабільні конкурентні переваги або повністю використовувати вже наявні, готельним підприємствам необхідно здійснити вибір альтернативної стратегії їх розвитку. Сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами створена певна методологія вибору 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, А.А.Марченко, Р.А.Фатхутдінов, Ф.Котлер, А.А.Мазаракі, Г.Мінцберг, М.Портер, А.Дж.Стрікланд, О.М.Сумець, А.А.Томпсон.

Слід зазначити, що, незважаючи на наявність досить великої кількості наукових праць, за межею систематизованих досліджень залишаються проблеми стратегічного підходу до управління підприємствами готельного господарства.

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 та внутрішнього середовища їх функціонування, методичні підходи до вибору й обґрунтування стратегічних альтернатив, розробка комплексу стратегічних заходів.

Формулювання цілей статті. Метою статті є систематизація моделей та методів вибору стратегічних альтернатив, визначення серед них оптимальних з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього оточення підприємства, його внутрішнього потенціалу, сильних та слабких сторін, визначення загальних умов забезпечення успішної реалізації стратегії, пропозиція для кожної структурної одиниці готельного господарства альтернативних стратегій.

Виклад основного матеріалу. 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 [1, с. 327–351] виділив п'ять способів генерування стратегій:

– командний, 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, а за допомогою лозунгів, символів, образів тощо створюється творча й одночасно цілеспрямована обстановка, а підлеглим відводиться своєрідна роль «гравців»;

– раціональний, коли на перший план виходять формальна система планування та ієрархічні відносини, стратегія формулюється на підставі результатів низки проведених широких аналізів (портфеля замовлень, конкуренції тощо);

– інтерактивний, коли співробітники свідомо та на добровільних засадах залучаються до стратегічного процесу, який базується на взаємодії, інтерактивному навчанні та організації зворотного зв'язку, при цьому вища управлінська ланка відіграє роль «координатора»;

– генеративний, коли багато залежить від автономної поведінки членів організації, тобто стратегія виникає як продукт організаційної поведінки за напрямом знизу догори, 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» [2, с. 104].

Отже, в ідеалі стратегія повинна з'являтися як результат постійного процесу роздумів, висування гіпотез, успіху та експериментів, що проводяться знову й знову на різних рівнях управління підприємством.

Генерування стратегій на підприємстві, як правило, проводиться на основі спеціальних моделей, оцінок шансів та ризиків, що є найбільш вірогідними для кожної стратегії, тест-таблиць, критеріїв із застосуванням методів порівняння, факторного аналізу, експертного оцінювання (зокрема, метод Дельфі, «мозкової атаки», складання сценаріїв).

За результатами систематизації матричних методів вибору стратегічних альтернатив встановлено, що найбільш відомими та використовуваними є портфельні матриці, тобто матриці вибору стратегічної позиції [3], 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 [4], до яких відносять матриці І. Ансоффа «Товар – Ринок», «Типи стратегій – Види діяльності»; за А. Коротковим [5], «Темпи зростання фірми – Темпи зростання ніші», «Продукт – Форма існування фірми», розробки товару, конкуренції М. Портера, зростання за рахунок зовнішніх придбань, «Ціна – Якість», «Якість – Вертикальна інтеграція».

Розглянемо детальніше матричні та модельні методи, визначаючи їх основні параметри, за якими проводиться вибір стратегій.

Так, для генерування стратегій досить часто застосовують матриці І. Ансоффа, А. Томпсона, А. Дж. Стріклєнда, 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 вибирається за двома параметрами, такими як продукт і ринок (рис. 1).

Один із формальних підходів до перегляду стратегічних альтернатив запропонували А. Томпсон і А. Дж. Стріклєнд. Цей підхід ґрунтується на двовимірній матриці вибору стратегії, а саме зростанні ринку продукції/послуг та конкурентній позиції підприємства (рис. 2).

У матриці SPACE-аналізу (англ. *strategic position and action evaluation* – стратегічна позиція та оцінка дій) у процесі вибору стратегії враховуються два внутрішні виміри, а саме фінансова сила підприємства (англ. *financial strength*) та його конкурентна перевага (англ. *competitive advantage*), а також два зовнішні виміри, такі як стабільність навколишнього середовища (англ. *environmental stability*) та привабливість (або сила) галузі (англ. *industry strength*), як зображено на рис. 3.

		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. 1. Матрична модель для генерування стратегії І. Ансоффа

Швидке зростання ринку продукції	
I КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ	II КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ
<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. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження концентрації. 2. Вертикальна інтеграція. 3. Концентрична диверсифікація.
<i>Слабка конкурентна позиція</i>	<i>Сильна конкурентна позиція</i>
III КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ	IV КВАДРАНТ СТРАТЕГІЙ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Перегляд стратегій концентрації в одній галузі. 2. Горизонтальна інтеграція. 3. Вертикальна інтеграція. 4. Диверсифікація. 5. «Збір урожаю» та вихід з ринку (скорочення). 6. Ліквідація. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрична диверсифікація. 2. Конгломератна диверсифікація. 3. Спільне підприємство в новій сфері. 4. Вертикальна інтеграція. 5. Продовження стратегії концентрації.
Повільне зростання ринку продукції	

**Рис. 2. Матрична модель для генерування стратегії
А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда**

Ця матрична модель вважається однією з найкращих у процесі генерування/вибору стратегій для середніх та малих підприємств. Перевагою SPACE-аналізу є те, що він не обмежується побудовою таблиці результатів оцінки середовища, а дає змогу визначити вектор рекомендованої стратегії на основі розрахунку двох координат: $x = CA + IS$ та $y = ES + FS$. Однак використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі не завжди дає змогу правильно оцінити ситуацію (особливо за високого рівня невизначеності середовища).

Найбільш прийнятними для остаточного рішення щодо генерування стратегічних альтернатив Р. Купер вважає параметри привабливості галузі та сили бізнесу, на основі яких він пропонує оцінювати шанси різних стратегічних змін (рис. 4).

Застосування *методів експертних оцінок* у процесі генерування стратегій передбачає врахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан речей або необхідність виконання тих чи інших дій у майбутньому. Фактично в 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 [6].

Досить широко в практиці стратегічного управління застосовують *метод сценаріїв*. Вперше цей метод застосовано у 1960 р. футурологом Х. Каном під час розроблення 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, такі як 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 з 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 в тому, що вони дають змогу 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) [7, с. 561–563].

Метод Дельфі розроблений відомим експертом з дослідницької корпорації «РЕНД» О. Хельмером, математиком за освітою. Сутність цього методу полягає в проведенні анкетних опитувань фахівців визначеної сфери знань (у нашому випадку – фахівців зі стратегічного управління). Отримані анкетні дані обробляються так, щоб у результаті сформувані діапазон думок експертів, який відображатиме їх колективну думку про задану проблематику.

Ефективність стратегічного управління на підприємстві залежить не тільки від вдалого генерування стратегій, але й від того, наскільки успішно вони будуть реалізовані на практиці. Загальними умовами забезпечення успішної реалізації будь-якої стратегії є [8]:

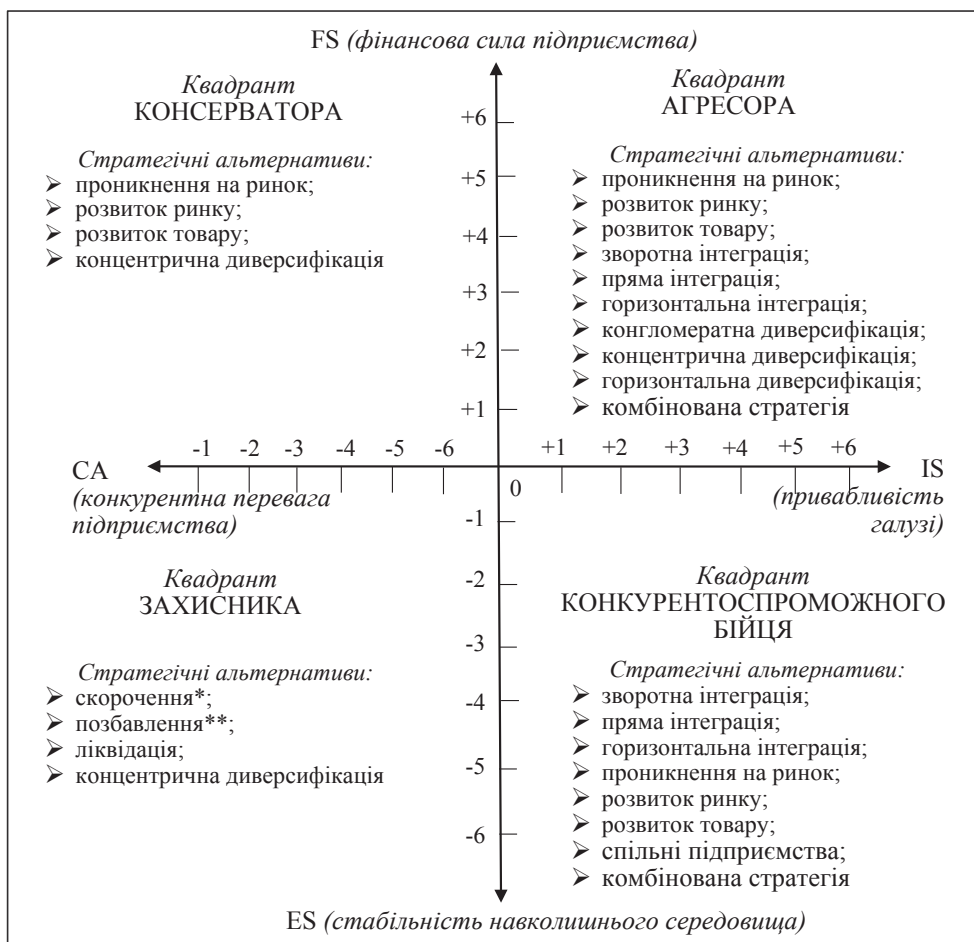


Рис. 3. Матриця SPACE-аналізу

* 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

		«Сила» бізнесу	
		Велика	Мала
Привабливість галузі	Велика	Добрі шанси (широкий спектр ефективних стратегічних альтернатив)	Шанси великого ризику (дуже ризикові стратегії)
	Мала	Консервативні шанси (є ефективні стратегічні альтернативи)	Немає шансів (низька стратегічна привабливість)

Рис. 4. Матрична модель для генерування стратегії Р. Купера

– 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.

Підсумовуючи вищезазначене, наголосимо на тому, що основним критерієм генерування обґрунтованої

стратегії є можливість досягнення за її допомогою стратегічних цілей підприємства.

В рамках проведення дослідження практики формування та застосування альтернативних стратегій розвитку підприємства готельного господарства здійснено оцінку фінансового стану 21 підприємства готельного господарства 10 областей України, а саме Вінницької, Волинської, Дніпропетровської, Закарпатської, Львівської, Тернопільської, Харківської, Херсонської, Хмельницької, Чернігівської, та м. Києва за 2011–2015 рр. з урахуванням категорії готелів (5*–1*).

За результатами проведеного дослідження пропонуємо для кожної структурної одиниці готельного господарства такі альтернативні стратегії (табл. 1).

Стратегія 1 («Збереження частки ринку», «Стратегія стабільності») притаманна стратегічним

Альтернативні стратегії для підприємств готельного господарства

Квадрат БКГ	Готельне підприємство	Альтернативні стратегії
«Дійні корови» («Грошові мішки»)	ГП № 1; ГП № 10; ГП № 16	– Збереження частки ринку; – стратегія стабільності; – збирання врожаю.
«Важкі діти» («Знаки питання», «Збирання врожаю»)	ГП № 7; ГП № 17	– Збільшення частки ринку або скорочення; – стратегія підсилювання.
«Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж»)	ГП № 2; ГП № 3; ГП № 5; ГП № 8; ГП № 9; ГП № 11; ГП № 12; ГП № 18; ГП № 19; ГП № 20; ГП № 21	– Стратегія скорочування (елімінування); – ліквідація бізнесу.
«Сильні собаки»	ГП № 13; ГП № 14; ГП № 4	Стратегія стабільності.
«Сильні собаки» (близько до «Дійних корів»)	ГП № 15	Стратегія зростання.
«Сильні собаки» (близько до «Важких дітей»)	ГП № 6	– Стратегія стабільності; – збільшення частки ринку.

Джерело: розроблено, складено автором

одинаціям бізнесу (СОБ), які перебувають в позиції «Дійні корови» (готельні підприємства № 1, № 10 та № 16). 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 стратегічним одиницям бізнесу, які перебувають в позиції «Важкі діти» (готельні підприємства № 7 та № 17). Готельні підприємства повинні здійснювати політику, спрямовану на інтенсифікацію маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку. В цьому полі два шляхи, а саме переходити в «Поле собак» або в «Поле зірок».

Стратегія 3 («Втримування позицій», «Збільшення частки ринку») притаманна стратегічним одиницям готельного бізнесу, які перебувають в позиції «Зірки» або прагнуть перейти з позиції «Дійні корови» в позицію «Зірки» (готельне підприємство № 1), де послуги займають лідируючі позиції в реалізації. Готельним підприємствам необхідно здійснювати активізацію реклами, зниження цін, широке поширення, модифікування, застосування нових видів технологій для просування готельних послуг.

Стратегія 4 («Збирання врожаю») спрямована на отримання короткострокового 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 щодо яких немає надії, що вони колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби спрямовуються в СОБ, які розвиваються («Знаки питання», «Зірки»).

Готельні підприємства № 13, № 14 та № 4 належать до поля «Сильні собаки», до яких теж треба застосовувати «Стратегію стабільності», адже ця продукція (послуги) слабо користується попитом. Для зацікавлення споживачів підприємствам треба проводити акції на найбільш привабливі послуги для просування цієї продукції та поліпшення рекламної політики або нічого не робити, застосовувати стратегію скорочення та йти з ринку.

Висновки. 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 урахуванням різноманітних критеріїв є досить складним завданням під час планування та прийняття рішень.

Отже, можна зробити висновок, що генерування альтернативної стратегії є вагомим інструментом розвитку та стабілізації готельного господарства в сучасних умовах непередбачуваності змін зовнішнього середовища та зростаючої кількості конкурентів. Правильний вибір стратегії забезпечить її повну реалізацію, що буде мати позитивний ефект для подальшого розвитку та утримання провідних позицій готельного господарства на ринку.

Список використаних джерел:

1. Hart S.L. An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*. 1992. № 17. P. 327–351.
2. Рюли Э., Шмидт Л. Исследование стратегических процессов в организации. Проблемы теории и практики управления. 2000. № 5. С. 104.
3. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учеб. для вузов. Москва: Изд. РДЛ, 2003. 464 с.
4. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учеб. для вузов. Москва: ИНФРА-М, 2001. 804 с.
5. Коротков А. Стратегические матрицы как объект и инструмент классификации. *Маркетинг*. 2004. № 4 (77). С. 89–99.
6. Rowe A.J., Rowe M. *Strategic Management*. 4 Sub edition. Addison Wesley Longman, 1994. 1040 p.
7. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 688 с.
8. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Знання України, 2005. 202 с.