

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

УДК 338.48.2:339.5

DOI <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.1-65.17>

Лихолат О. А., доктор біологічних наук, професор,
професор кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи
Університету митної справи та фінансів
ORCID: 0000-0002-3722-8602

Вишнікіна О. В., кандидат хімічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи
Університету митної справи та фінансів
ORCID: 0000-0002-3747-2904

Апалькова Д. К., здобувач вищої освіти
за ОП «Готельно-ресторанна справа» (бакалавр)
Університету митної справи та фінансів

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК СПОСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ

У статті розглянуті питання стратегії диверсифікації як стратегії зростання, яка на тепер широко використовується у сфері тимчасового розміщення та харчування. Щоб отримати цілісну картину ефективності диверсифікації підприємства, необхідно ретельно проаналізувати всі підсистеми підприємства, які зазнали впливу проекту диверсифікації діяльності, а саме: фінансову, економічну, виробничу, технологічну, інформаційну, і крім того, необхідно враховувати вплив на зовнішнє середовище підприємства, особливо ринки, на яких воно працює, і лояльність споживачів. Тож оцінка ефективності диверсифікації діяльності підприємства може бути реалізована лише за наявності у відповідального керівника чи служби підприємства певної системи показників. Основними групами показників є: фінансово-економічні, виробничо-технологічні, ринкові. У сукупності всі вищезазначені показники дають комплексну оцінку ефективності диверсифікації діяльності підприємства у сфері тимчасового розміщення та харчування. Наявність єдиної формалізованої системи показників може полегшити процес аналізу ефективності проекту впровадження диверсифікації діяльності на підприємстві. Крім того, ця система показників повинна враховуватися в економічній службі підприємства та використовуватися в системі управління економікою. Щоб визначити, чи дійсно диверсифікація виправдана, підприємцям необхідно чітко визначити алгоритм дій. Запропонований алгоритм складається з 5 кроків, кожен крок визначає необхідну кількість дій, достатніх для здійснення кожного наступного кроку в процесі впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві. Таким чином, перш ніж прийняти рішення про диверсифікацію готелю, підприємець повинен проаналізувати ситуацію щодо життєздатності існуючого бізнесу і зробити вибір у тому напрямку, що є найбільш ефективним з метою набуття конкурентних переваг на ринку.

Ключові слова: диверсифікація, готельно-ресторанні підприємства, ефективність диверсифікації, система показників, алгоритм оцінки впровадження диверсифікації.

Lykholat O. A., Vyshnikina O. V., Apalkova D. K. Diversification of the activity of the hotel and restaurant enterprise as a way of increasing competitiveness

The article emphasizes that the diversification strategy as a growth strategy is widely used in the field of temporary accommodation and catering. In order to obtain a complete picture of the effectiveness of the diversification of the enterprise, it is necessary to carefully analyze all subsystems of the enterprise that were affected by the project of diversification of activities, namely financial, economic, production, technological, informational, and in addition, it is necessary to take into account the impact on the external environment of the enterprise, especially markets, on which it works, and consumer loyalty. Therefore, the evaluation of the effectiveness of the diversification of the enterprise's activities can be implemented only if the responsible manager or department of the enterprise has a certain system of indexes. The main groups of indexes are financial and economic, production and technological, market. Taken together, all the above indexes provide a comprehensive assessment of the

© О. А. Лихолат, О. В. Вишнікіна, Д. К. Апалькова, 2023

effectiveness of diversification of the company's activities in the field of temporary accommodation and catering. The presence of a single formalized system of indexes can facilitate the process of analyzing the effectiveness of the project of implementing diversification of activities at the enterprise. In addition, this system of indexes should be taken into account in the economic service of the enterprise and used in the economic management system. To determine whether diversification is really justified, entrepreneurs need to clearly define the algorithm of actions. The proposed algorithm consists of five steps, each step determines the required number of actions, sufficient to implement each subsequent step in the process of implementing the diversification strategy at the enterprise. Thus, before making a decision to diversify the hotel, the owner must analyze the current situation from the point of view of the viability of the existing business. The most effective will be the choice of that direction, which, on the one hand, is more familiar and quite effective for the entrepreneur, and on the other hand, will allow to bring the enterprise to a new qualitative level with the lowest costs in order to acquire competitive advantages in the market.

Key words: diversification, hotel and restaurant enterprises, diversification effectiveness, system of indexes, algorithm for diversification implementation evaluating.

Постановка проблеми. Сфера тимчасового розміщення та харчування є висококонкурентною сферою, тому підприємства цієї галузі економіки змушені приймати стратегічні рішення щодо розширення та диверсифікації ринку. Диверсифікація діяльності підприємства є дуже складним і всеохоплюючим стратегічним рішенням, яке має оцінюватися та контролюватися керівництвом підприємства. Крім того, реалізація стратегії диверсифікації вимагає великих ресурсів (фінансових, матеріальних, людських), ефективність яких важливо оцінювати та контролювати.

Сфера тимчасового розміщення та організації харчування об'єднує низку ринків, основними з яких є ресторанный та готельний бізнес. Підприємства, які сьогодні працюють на цих ринках, стикаються з такими проблемами: воєнний стан, економічна та політична криза в Україні, динаміка нових ринкових тенденцій, які потребують постійного оновлення переліку послуг та можливостей для клієнтів, щоб залучати відвідувачів та формувати постійну базу. Тому в сучасних умовах ведення бізнесу керівникам часто доводиться приймати стратегічні рішення щодо реалізації стратегії диверсифікації на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішенню проблем у промисловості гостинності присвячено багато досліджень. Значний внесок у дослідженні питання диверсифікації зробили такі автори, як Пересадько Г. О., Корінько М. Д., Ткачук В. І., Мочерний С. В., Шпак А. Д., Скоробогатов М. М., Куцурубов О. І., Должанський І. З., Лозюк В. М., Кітсіос Ф., Пукля С. Ф., Чен С. М., Кан Х. К. та інші.

В той час, слід зазначити, що у сучасній літературі нині немає єдиного загальноприйнятого визначення категорії «диверсифікації», у зв'язку з цим, є необхідність уточнення понятійного апарату. Кожен автор наголошує на різних позиціях.

У ДСТУ 3294-95 наведено, що диверсифікація – це стратегія маркетингу, спрямована на розширення сфер діяльності організації на ринках збуту нової продукції чи послуг, не поєднаних з основним виробництвом [1]. У роботах провідних науковців зазначено, що диверсифікація – це одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг; стратегії, яка передбачає вхід підприємства до нових для нього сфер бізнесу. Диверсифікація розглядається як системний і комплексний розвиток на основі інноваційних інвестиційних підходів з організаційними, економічними, правовими, фінансовими та соціальними змінами. За іншими розробками диверсифікація представлена як розширення сфери господарської діяльності, пов'язане з проникненням компанії в інші нові галузі виробництва, часто технічно не пов'язане з цією основною сферою виробництва [2; 3].

Серед зарубіжних авторів, які вивчали питання диверсифікації, можна виділити Кітсіоса Ф., який показав, що диверсифікація є інструментом формування конкурентних переваг готельного підприємства [4].

У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки ефективності диверсифікації діяльності підприємства, а тому менеджерам, які займаються управлінням таким проектом, важливо мати систему показників для оцінки економічного та соціального ефекту процесів диверсифікації. Тому *метою* представленої роботи стало визначення системи показників та розробка алгоритму дій для оцінки ефективності диверсифікації підприємства.

Виклад основного матеріалу. Диверсифікація – це широке маркетингове поняття, механізм, спрямований на розширення асортименту запропонованих товарів та послуг, цим створюючи можливість виходу на нові сегменти ринку для повного задоволення споживчого попиту. На основі цього заклад прагне знизити ризики, отримати стабільний прибуток, зміцнити своє фінансове становище, отже, вирішальною роллю впровадження диверсифікації є те, що вона здатна вирішити проблему підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування готельного підприємства.

Для подальшого дослідження диверсифікація розглядається як спосіб розширення асортименту запропонованих послуг, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності готельного підприємства. Проведений аналіз світового досвіду у сфері готельної індустрії показав, що диверсифікація найбільш продуктивна, коли досягається синергійний ефект, що виражається в об'єднанні взаємодоповнюючих одиниць, що приносять прибуток та управлінські можливості, при цьому необхідний ретельний відбір послуг, сегменту ринку [5]. Грунтуючись на міжнародному досвіді, можна виділити перелік основних диверсифікованих послуг, здатних створити ефект синергізму в індустрії гостинності:

- підприємства харчування (ресторани, бари);
- спорт (фітнес, басейн);
- індустрія краси (салони краси, SPA);
- туризм (продаж авіа та залізничних квитків);
- культурне дозвілля (екскурсії, тематичні виставки та заходи);
- роздрібна торгівля (сувенірна крамниця, ювелірний магазин);
- побутове обслуговування (хімчистка, ремонт одягу/ взуття);
- транспорт (трансфер, таксі, прокат);
- розваги (боулінг, більярд, цент дитячих розваг).

Існує чотири різні стратегії диверсифікації, застосовані до ресторанного бізнесу:

1. Стратегія проникнення на ринок – найменш ризикована «залишатися незмінним»: використовувати той самий ринок з тим самим рестораном, збільшувати його;
2. Стратегія розвитку ринку: завоювати новий ринок з тим самим типом ресторану;
3. Стратегія розвитку продукту: відкрити інший тип ресторану на тому самому ринку;
4. Стратегія чистої диверсифікації – найвищий ризик: відкрити інший тип ресторану на новому ринку [6].

Ефективність стратегії диверсифікації можна визначити як співвідношення витрачених інвестицій (ресурсів) і отриманих результатів (ефекту). Щоб отримати цілісну картину ефективності диверсифікації підприємства, необхідно ретельно проаналізувати всі підсистеми підприємства, які зазнали впливу проекту диверсифікації діяльності, а саме: фінансову, економічну, виробничу, технологічну, інформаційну, і крім того, необхідно враховувати вплив на зовнішнє середовище підприємства, особливо ринки, на яких воно працює, і лояльність споживачів.

На основі аналізу наукових досліджень запропоновано систему показників для оцінки диверсифікованості підприємств сфери тимчасового розміщення та харчування (рис 1).



Рис. 1. Система показників для оцінки ефективності диверсифікації підприємства

Складено за [4–7]

Щоб визначити, чи дійсно диверсифікація виправдана, підприємцям необхідно чітко визначити дій. Алгоритм складається з 5 кроків, кожен крок визначає необхідну кількість дій, достатніх для здійснення кожного наступного кроку в процесі впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві (рис. 2).

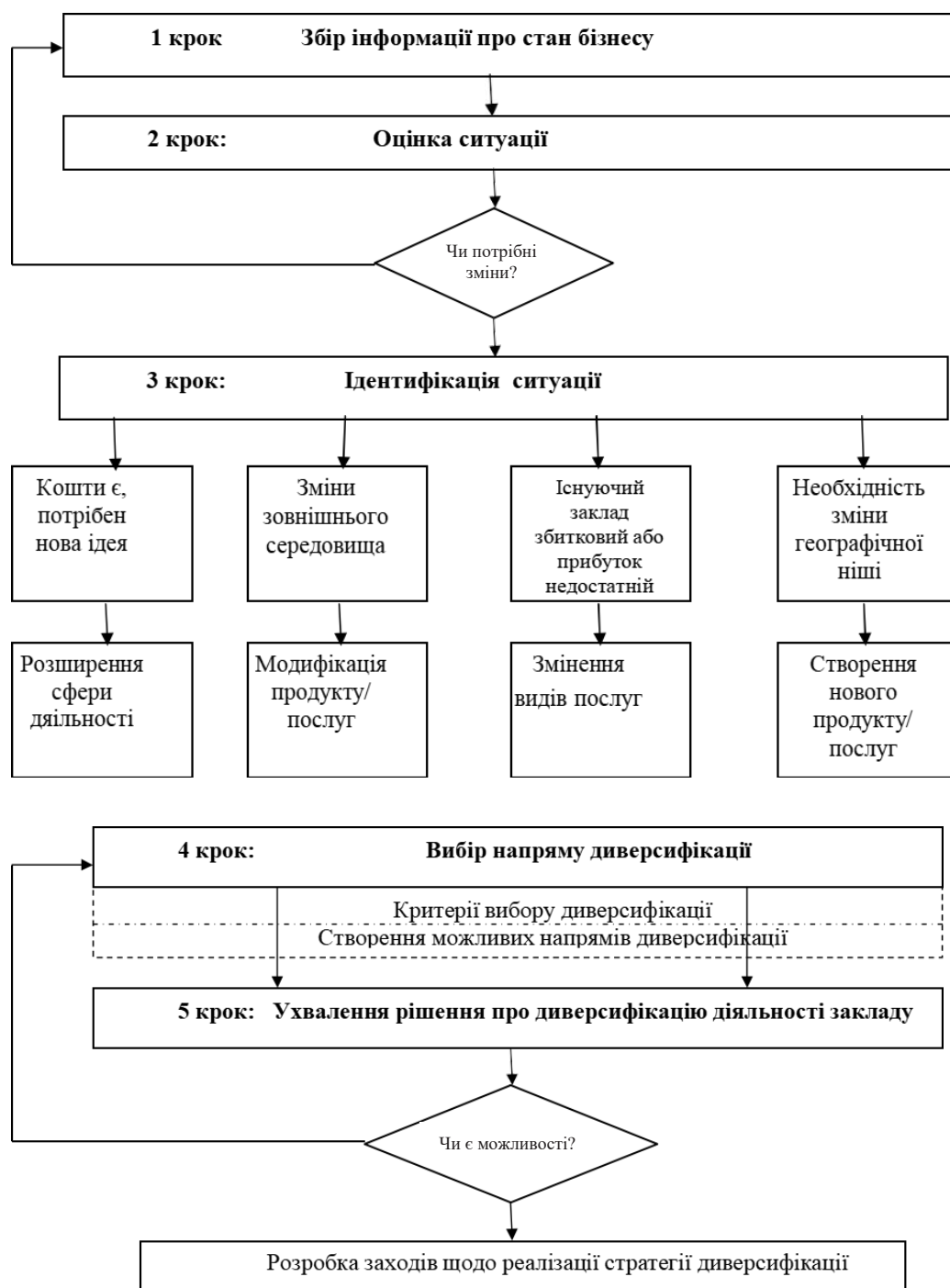


Рис. 2. Алгоритм прийняття рішення щодо диверсифікації закладу

Складено за [8]

Крок 1: Необхідно зібрати всю інформацію про стан бізнесу. Тобто проаналізувати фінансовий стан. Повнота і достовірність зібраної інформації є запорукою правильного прийняття рішення про диверсифікацію діяльності.

Крок 2: На основі отриманих даних першого етапу варто провести оцінку ситуації бізнесу. Ця оцінка підкаже, чи варто починати диверсифікацію діяльності. Якщо так, то за даними, виявленими на етапі збору

інформації про стан бізнесу, підприємець зможе ідентифікувати ситуацію з одним із варіантів майбутнього розвитку. Також не варто забувати про вподобання та побажання власників (акціонерів). Якщо основну частину акціонерів усе влаштовує в їхньому підприємстві та жодні зміни їм не потрібні, відповідно, ідентифікація їхньої ситуації не має сенсу, і алгоритм упровадження диверсифікації діяльності на цьому етапі закінчується.

Крок 3: На цьому етапі співвідноситься стан бізнесу з можливостями. Для цього необхідно відповісти на такі запитання: «Коли необхідне ухвалення рішення щодо диверсифікації діяльності? і Скільки грошей команда готова вкласти в розвиток нового бізнесу/послуг/продукції?»

Крок 4: На цьому етапі важливо визначити критерії, за якими відбуватиметься вибір напрямку диверсифікації. Це можуть бути як пріоритети в обсягах фінансових вкладень, так і часовий інтервал на оборотність вкладених інвестицій на обслуговування готелю. Ці критерії вибору можуть існувати як окремо, так і в сукупності. На основі критеріїв вибору підприємець складе можливі напрямки диверсифікації своєї діяльності.

Наприклад, якщо пріоритетним критерієм є малий обсяг фінансових вкладень у сукупності зі швидкою окупністю, водночас час на обслуговування цього напрямку діяльності не важливий, звідси виникає стратегія розширення асортименту товару/послуг. Вона відповідає малим фінансовим вкладенням, оскільки наявне обладнання та персонал дає змогу зайнятися випуском нового асортименту.

Крок 5: Останнім етапом у впровадженні стратегії диверсифікації є етап ухвалення рішення про диверсифікацію та розроблення заходів щодо реалізації стратегії.

Висновки. Підбиваючи підсумки, необхідно зауважити два важливих аспекти.

1. Перш ніж прийняти рішення про диверсифікацію готелю, підприємець повинен проаналізувати ситуацію, що склалася з точки зору життєздатності існуючого бізнесу.

2. Найбільш ефективним буде вибір того напрямку, який, з одного боку, є для підприємця більш-менш знайомим і досить ефективним, а з іншого, дозволить вивести підприємство на новий якісний рівень з найменшими витратами з метою придбання конкурентних переваг на ринку.

Отже, диверсифікація – чудовий спосіб для розширення підприємства, що може допомогти підвищити шанси бізнесу на успіх. Однак для диверсифікації бізнесу, зокрема готельно-ресторанної справи, необхідно прийняти вищий рівень ризику та зменшити свої короткострокові прибутки. Однак в обмін на це потенційні винагороди варті ризику.

Список використаних джерел:

1. ДСТУ 3294-95 Маркетинг. Терміни та визначення основних понять. Зі зміною № 1 [Чинний від 30.09.2002]. Держстандарт України Київ, 2002. 3 с.
2. Скоробогатов М. М., Куцерубов О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С. 11–19.
3. Шпак А.Д. Диверсифікація регіонів: сутність, причини та наслідки виникнення. *Економічний аналіз*. 2015. Том 21, № 1. С. 133–139.
4. Kitsios F. Strategic decision making using multicriteria analysis: newservice development in Greek hotels. *Int. J. data analysis techniques*. 2015. Vol. 7. No. 2. P. 187–202.
5. Chen, C.M., Kuo L.C. Diversification strategy and financial performance in the Taiwanese hotel industry. *Int. J. Hospitality Management*. 2012. Vol. 31. № 3. P. 1030–1032.
6. Côté M., Malo M.Сю, Simard P., Messier M. La gestion stratégique: Une approche fondamentale. Montreal, QC : La Chenelière. 2008. 368 p.
7. Скриньковський Р. М., Візняк Ю. Я., Павловський Г., Коропецький О. О. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2017. С. 223–228.
8. Беленкова О.Ю. Алгоритм управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин* : зб. наук. пр. Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. Київ : Вид-во КНУБА. 2021. № 47(2). С. 13–24.

References:

1. DSTU 3294-95 Marketing. Terms and definitions of basic concepts [Marketing. Terms and definitions of basic concepts]. Zi zminoyu № 1 [Chynnyy vid 30.09.2002]. Derzhstandart Ukrayiny Kyiv, 2002. 3 s.
2. Skorobohatov M. M., Kutserubov O. I. Dyversyfikatsiya yak odyn iz shlyakhiv pidvyshchennya efektyvnosti diyalnosti pidpryyemstv u suchasnykh umovakh [Diversification as one of the ways to improve the efficiency of enterprises in modern conditions]. *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*. 2011. № 3 (25). S. 11–19.
3. Shpak A.D. Dyversyfikatsiya rehioniv: sutnist, prychny ta naslidky vynyknennya [Diversification of regions: essence, causes and consequences of emergence]. *Ekonomichnyy analiz*. 2015. Tom 21, № 1. S. 133–139.
4. Kitsios F. Strategic decision making using multicriteria analysis: newservice development in Greek hotels. *Int. J. data analysis techniques*. 2015. Vol. 7, No. 2, P. 187–202.

-
5. Chen, C.M., Kuo L.C. Diversification strategy and financial performance in the Taiwanese hotel industry. *Int. J. Hospitality Management*. 2012. Vol. 31, № 3. P. 1030–1032.
 6. Côté M., Malo M.Сю, Simard P., Messier M. La gestion stratégique: Une approche fondamentale. Montreal, QC: La Chenelière. 2008. 368 p.
 7. Skrynkovskyy R. M., Vizniak Y.Y., Pawlowski G., Koropetskyi O.O. Diahnostyka dyversyfikatsiynykh protsesiv na pidpryyemstvi [Diagnostics of diversification processes at the enterprise]. *Problemy ekonomiky*. 2017. S. 223–228.
 8. Byelyenkova O.YU. Alhorytm upravlinnya dyversyfikatsiyeyu diyalnosti pidpryyemstva [Algorithm for managing the diversification of the company's activities]. Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn: zb. nauk. pr. Kyiv. nats. un-t bud-va i arkhitektury. Kyiv: Vyd-vo KNUBA. 2021. № 47(2). S. 13–24.