ЧМІЛЬ
Ганна Леонідівна
chmil@i.ua

к.е.н., доцент,
Харківський державний університет харчування торгівлі

УДК 330.341:338.45

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ВИКЛИКИ COVID-19

STRATEGIC ANALYSIS OF THE HOSPITALITY INDUSTRY: CHALLENGES COVID-19

DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2020.8.3

***CHMIL Hanna Leonidivna** – PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv State University of Food Technology and Trade*

У роботі розглянуто особливості визначення стратегій розвитку та діяльності підприємства індустрії гостинності. Побудовано SWOT-таблицю вибору базової стратегії для підприємства ресторанного господарства, що складається з трьох базових стратегій з відповідними заходами: А – стратегія нарощування виробництва; В – стратегія стабілізації виробництва; С – стратегія скорочення виробництва. Обґрунтовано, що за умов адаптаційного карантину ресторан повинен обрати стратегію С6 (за наявності можливостей) та С12 (за існування тільки загроз). Запропоновано для стратегії С6 обрати такі заходи стабілізації – забезпечення зменшення постійних витрат, використання резервів; С12 – оренда оборотних активів; оптимізація персоналу за кваліфікацією; виведення неефективного обладнання. Визначено чинники, що впливають на ефективність управління витратами підприємств ресторанного господарства.

* * *

В работе рассмотрены особенности определения стратегий развития и деятельности предприятия индустрии гостеприимства. Построена SWOT-таблица выбора базовой стратегии для предприятия ресторанного хозяйства, состоящей из трех базовых стратегий с соответствующими мероприятиями: А - стратегия наращивания производства; В - стратегия стабилизации производства; С - стратегия сокращения производства. Обосновано, что при условиях адаптационного карантина ресторан должен выбрать стратегию С6 (при наличии возможностей) и С12 (при существовании только угроз). Предложено для стратегии С6 выбрать такие меры стабилизации - обеспечение уменьшения постоянных затрат, использование резервов; С12 - аренда оборотных активов; оптимизация персонала по квалификации; вывода неэффективного оборудования. Определены факторы, влияющие на эффективность управления затратами предприятий ресторанного хозяйства.

* * *

The paper considers the features of determining the development strategies and activities of the enterprise in the hospitality industry. A SWOT table for selecting the basic strategy of a restaurant enterprise is constructed. it consists of three basic strategies with corresponding measures: A – strategy for increasing production; B – strategy for stabilizing production; and C – strategy for reducing production. It is proved that under the conditions of adaptive quarantine, the restaurant should choose the strategy C6 (if there are opportunities) and C12 (if there are only threats). It is proposed to choose the following stabilization measures for strategy C6: ensuring the reduction of fixed costs, the use of reserves; C12-lease of current assets; optimization of personnel for qualification; removal of inefficient equipment. The factors influencing the efficiency of cost management of restaurant enterprises are determined. Recommended organizational and economic measures of strategic cost management of restaurant enterprises are designed to improve the result of their activities and achieve competitive advantages. The development of strategic cost management mechanisms is based on the concept of strategic cost chains. Appropriate methods of strategic cost management are proposed, taking into account the stages of the product life cycle: cost control in the process of creating products based on business process reengineering; optimization of the product range, cost management based on the composition of consumers according to the criteria of profitability; cost management based on improving relations with suppliers; cost management and establishment of discount cards by establishing effective relationships with customers based on product price regulations; cost management based on market segmentation and optimization of the sales channel. The prospects for further research are the creation of scenarios for the development of enterprises with the aim of gradually switching to a strategy of sustainable production.

Ключові слова: *стратегія, SWOT-аналіз, індустрія гостинності, ресторанне господарство, життєвий цикл продукції, конкурентна перевага*

Ключевые слова: *стратегия, SWOT-анализ, индустрия гостеприимства, ресторанное хозяйство, жизненный цикл продукции, конкурентное преимущество*

Keywords: *strategy, SWOT analysis, hospitality industry, restaurant management, product lifecycle, competitive advantage*

ВСТУП

У добу інформаційного суспільства значно збільшилась частка компаній, що займаються наданням послуг. Харчування людини є первинним базисом задоволенням потреб. Тому компанії, що надають послуги у сфері харчування, будуть популярні завжди. Але реалії сьогодення вносять суттєві зміни у діяльність багатьох суб'єктів господарювання, зокрема індустрії гостинності.

Наслідки COVID-19 суттєво вплинули на діяльність підприємств ресторанного господарства: багато підприємств було ліквідовано; змінились види діяльності; масове звільнення персоналу, що займалось безпосереднім обслуговуванням клієнтів (офіціанти, бармени) або перекваліфікація в інші професії, зокрема – кур'єри. Компанії змушені були відмовитися від кейтерингу, фуршетів, банкетів, обслуговування клієнтів у залі, «некафе» тощо. Водночас наявність умовно-

постійних витрат (особливо оренди) призводило до значних збитків.

Вижили підприємства ресторанного господарства, що змогли вдало застосувати відповідні стратегії. Тому питання формування ефективних стратегій діяльності є надзвичайно актуальним у сучасній турбулентних умовах господарювання.

Питанням формуванням стратегій діяльності компаній сфери послуг займалися такі вчені: D.R. Bacon, A. Besharat, H.G. Parsa, S.J. Smith [1], L. Bagur-Femenías, J. Marti, A. Rocafort [2], S. Bogetic, Z. Antic, N. Lekic [3], N.Y. Goryushkina, D.V. Shkurkin, A.S. Petrenko, S.Y. Demin, N.S. Yarovaya [4], A. Patiar [5], A. Pizam, V. Shapoval, T. Ellis, [6], M. Vij [7].

Але турбулентні зміни у сучасній економічній ситуації потребує зміни парадигми стосовно стратегічного бачення діяльності компаній, особливо тих, що пов'язані із задоволенням потреб кінцевих споживачів – індустрія гостинності.

МЕТА роботи – визначення стратегій розвитку та діяльності підприємства індустрії гостинності.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet. Для визначення напрямів розвитку підприємств використано інструменти стратегічного аналізу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Одним з дієвих інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. В якості прикладу особливості застосування цього інструменту, здійснимо стратегічних аналіз діяльності ТОВ «Тиниця» – ресторану української кухні.

Сформована матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Тиниця» дозволила визначити сильні та слабкі сторони компанії та проаналізувати зовнішні можливості та загрози під час формування стратегій контролю витрат (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-таблиця вибору базової стратегії ТОВ «Тиниця»

Елемент	Сильні сторони (S)			Слабкі сторони (W)		
Можливості (O)	1	2	3	4	5	6
Загрози (T)	7	8	9	10	11	12
Стратегії	*A*	*B*	*C*	*A*	*B*	*C*

Примітки: 1 – Нові рецептури, прискорення оборотності запасів, створення мережі закладів; 2 – Висока якість, зменшення рівня витрат, оптимізація структури управління; 3 – Недорогі ресурси, режим роботи, невеликий штат; 4 – Забезпечення збільшення капіталовіддачі, розширення асортименту; 5 – Гнучкість цінової політики, навчання персоналу, технічне переоснащення; 6 – Забезпечення зменшення постійних витрат, використання резервів; 7 – Рівень постійних витрат, мотивація персоналу, забезпечення високого рівня послуг; 8 – Знос необоротних активів, інфляція; 9 – Утримання клієнтів, аутсорсинг, збереження рівня націнки; 10 – Оптові закупівлі сировини тривалого зберігання; впровадження сучасних технологій і рецептур; 11 – Гнучка цінова політика; запровадження енергозберігаючих технологій; 12 – оренда оборотних активів; оптимізація персоналу за кваліфікацією; виведення неефективного обладнання.

A – Стратегія нарощування виробництва; B – Стратегія стабілізації виробництва; C – Стратегія скорочення виробництва.

Сьогодні за умов адаптаційного карантину ресторан повинен обрати стратегію С6 (за наявності можливостей) та С12 (за умови існування тільки загроз). До кожного виду стратегій необхідно застосувати відповідні заходи. Так, для стратегії С6 – забезпечення зменшення постійних витрат, використання резервів; С12 – оренда оборотних активів; оптимізація персоналу за кваліфікацією; виведення неефективного обладнання. Тоді як сьогодні підприємство застосовує стратегію В8, що не відповідає сучасним умовам діяльності.

Рекомендовані організаційно-економічні заходи стратегічного управління витратами підприємств ресторанного господарства покликані покращити результат своєї діяльності та досягти конкурентних переваг. Розробка механізмів стратегічного управління витратами базується на концепції стратегічних ланцюгів витрат. Вона визначає основні типи економічних процесів, що вимагають витрат, та ключові можливості, що забезпечують ефективну роботу під час реалізації стратегії. Оскільки методологічні підходи та інструменти, що використовуються для формування стратегії управління витратами, взаємодіють між собою, практична реалізація механізму стратегічного управління спрямована на його ефективну реалізацію підприємствами ресторанного господарства.

Оцінка потенціалу компанії на ринку для забезпечення ефективного управління конкурентоздатності може значною мірою сприяти детальному аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Аналіз ґрунтується на детальному дослідженні впливу факторів на значення показників ефективності.

На ефективність ресторанного бізнесу впливають позитивні та негативні зовнішні фактори з урахуванням вибору процесів управління операційними витратами (рис. 1).

У виборі стратегії, яка використовує витрати на розвиток компанії, вони, як правило, поступово зменшується – грошовий потік перевищує грошові витрати, бізнес-ризик низький, але існує проблема ефективного розподілу вільних коштів. Найбільш ефективними є стратегії контролю витрат, які були досягнуті, що включають методи розподілу та складання бюджету, а також аналіз відхилень.

Крім цього, вважається за доцільне застосовувати наступні методи стратегічного управління витратами з урахуванням етапів життєвого циклу продукції:

1. Контроль витрат у процесі створення продуктів на основі реінжинірингу бізнес-процесів. Управління операційними витратами, використання інноваційних технологій виробництва, організація компаній, вдосконалення загальної стратегії для повного усунення або скорочення витрат часу та ресурсів процесів та операцій, що не створюють цінних продуктів.



Рис. 1. Чинники, що впливають на ефективність управління витратами підприємств ресторанного господарства

2. Оптимізація товарного асортименту, управління витратами на основі складу споживачів за критеріями рентабельності. Дослідження показують [8], що розподіл продукції та прибутковість споживачів відповідає закону Парето, причому 20 % асортименту продукції припадає на 80 % доходів і прибутку, а 80 % загального прибутку компанія отримує від 20 % своїх клієнтів. Враховувати %. У той же час близько 20 % продуктів харчової промисловості є низько прибутковими або збитковими.

3. Управління витратами на основі покращення відносин з постачальниками. Використання методу постачання сировини «точно вчасно» (не створення довгострокових запасів сировини та не утримання перед використанням) та встановлення партнерських стосунків з постачальниками, які не потребують додаткового контролю за якістю продукції.

4. Управління витратами та встановлення дисконтних карток шляхом встановлення ефективних відносин із клієнтами на основі регламенту цін на продукцію.

5. Управління витратами на основі сегментації ринку та оптимізації каналу збуту.

ВИСНОВКИ

Здійснення SWOT-аналізу діяльності ТОВ «Тиниця» дозволило виявити використання помилкової стратегії, що має певні негативні наслідки для здійснення діяльності. Результати, отримані за матрицею SWOT-аналізу, дозволяють розглянути виявлені сильні та слабкі сторони компанії, проаналізувати можливості та загрози зовнішнього середовища та, як результат, створити адекватну стратегію для компанії.

Таким чином, найбільш прийнятними для ТОВ «Тиниця» є обрання стратегії скорочення виробництва, за якої, з'являється можливість забезпечити виконання найбільшого кола стратегічних альтернатив. Тобто для ТОВ «Тиниця» є доцільною стратегія, реалізація якої забезпечить збільшення внутрішніх сил і зовнішніх можливостей підприємства, і де слід скоротити слабкі внутрішні сторони і максимально здійснити зменшення негативного впливу зовнішніх загроз.

Перспективами подальших досліджень є побудова сценаріїв розвитку підприємств з метою поступового переходу на стратегію стабільного виробництва.

Список використаних джерел

1. Bacon D.R., Besharat A., Parsa H.G., Smith S.J. Revenue management, hedonic pricing models and the effects of operational attributes. International Journal of Revenue Management. 2016. № 9(2-3). pp. 147-164. URL: https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJRM.2016.077031

2. Bagur-Femenías L., Martí J., Rocafort A. Impact of sustainable management policies on tourism companies' performance: the case of the metropolitan region of Madrid. Current Issues in Tourism. 2015. № 18(4). pp. 376-390. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500.2014.932757

3. Bogetic S., Antic Z., Lekic N. Analysis of hotel enterprises

competitiveness aspects in modern business. Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC). 2015. № 5(2). pp. 90-101. URL: http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2334-96381502090B

4. Goryushkina N.Y., Shkurkin D.V., Petrenko A.S., Demin S.Y., Yarovaya N.S. Marketing management in the sphere of hotel and tourist services. International Review of Management and Marketing. 2016. Vol. 6. № 6(6S). pp. 207-213. URL: https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2961/pdf

5. Patiar A. Costs allocation practices: Evidence of hotels in Australia. Journal of Hospitality and Tourism Management. 2016. № 26. pp. 1-8. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677015300164

6. Pizam A., Shapoval V., Ellis T. Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises: a revisit and update. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2016. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2015-0167/full/html

7. Vij M. The cost competitiveness, competitiveness and sustainability of the hospitality industry in India. Worldwide Hospitality and Tourism Themes. 2016. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-04-2016-0019/full/html

8. Xu X., Gursoy D. A conceptual framework of sustainable hospitality supply chain management. Journal of Hospitality Marketing & Management. 2015. № 24(3). pp. 229-259. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19368623.2014.909691

References

1. Bacon D.R., Besharat A., Parsa H.G., Smith S.J. Revenue management, hedonic pricing models and the effects of operational attributes. International Journal of Revenue Management. 2016. № 9(2-3). pp. 147-164. URL: https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJRM.2016.077031

2. Bagur-Femenías L., Martí J., Rocafort A. Impact of sustainable management policies on tourism companies' performance: the case of the metropolitan region of Madrid. Current Issues in Tourism. 2015. № 18(4). pp. 376-390. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13683500.2014.932757

3. Bogetic S., Antic Z., Lekic N. Analysis of hotel enterprises competitiveness aspects in modern business. Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC). 2015. № 5(2). pp. 90-101. URL: http://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=2334-96381502090B

4. Goryushkina N.Y., Shkurkin D.V., Petrenko A.S., Demin S.Y., Yarovaya N.S. Marketing management in the sphere of hotel and tourist services. International Review of Management and Marketing. 2016. Vol. 6. № 6(6S). pp. 207-213. URL: https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2961/pdf

5. Patiar A. Costs allocation practices: Evidence of hotels in Australia. Journal of Hospitality and Tourism Management. 2016. № 26. pp. 1-8. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1447677015300164

6. Pizam A., Shapoval V., Ellis T. Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises: a revisit and update. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2016. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2015-0167/full/html

7. Vij M. The cost competitiveness, competitiveness and sustainability of the hospitality industry in India. Worldwide Hospitality and Tourism Themes. 2016. URL: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/WHATT-04-2016-0019/full/html

8. Xu X., Gursoy D. A conceptual framework of sustainable hospitality supply chain management. Journal of Hospitality Marketing & Management. 2015. № 24(3). pp. 229-259. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19368623.2014.909691