

МОДЕЛЬ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

І. О. МАТВІЙЧУК

(Східноєвропейський національний
університет імені Лесі Українки, м. Луцьк)

Анотація. Мета статті полягає у формуванні моделі визначення потенціалу диверсифікації готельного підприємства, що дає можливість визначати напрями та можливості його змін, використовуючи наявні ресурси (трудові, виробничі, фінансові, організаційні, інформаційні).

Обґрунтована доцільність оцінки його здатності до розширення діяльності з урахуванням важливості диверсифікації діяльності для розвитку готельного підприємства. Підвищення потенціалу диверсифікації діяльності сприяє зростанню ефективності та ринкової вартості готелю, що залежать від результативності системи антикризового управління.

Запропонований у статті показник потенціалу диверсифікації діяльності дозволяє оцінити здатність готельного підприємства надавати послуги, що користуються попитом на ринку за наявності у нього ресурсних можливостей, дасть змогу компенсувати втрату існуючих ринків збуту, визначати напрями інвестування, оцінювати вплив зміни попиту й цін на окремі види послуг.

Ключові слова: диверсифікація діяльності, потенціал диверсифікації, готельне підприємство, система антикризового управління, надання послуг.

Щоб антикризове управління готельним підприємством було ефективним, необхідно всебічно виявляти та аналізувати загрози та можливості розвитку підприємства. Оскільки однією із загроз, із якими зіштовхуються готельні підприємства, є різке падіння попиту на послуги, але при цьому значні резерви розвитку підприємства зумовлені наявністю невикористаних можливостей, диверсифікація діяльності стає одним із основних способів подолання викликів, із якими зіштовхуються підприємства.

У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі є досить велика кількість праць, присвячених окремим питанням диверсифікації діяльності, а саме проблеми переваг і недоліків диверсифікації розглядалися в наукових працях І. Ансоффа, П. Друкера, М. Д. Корінька, О. Пересадько, М. Портера, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда та ін. Аналіз показав, що переважну більшість публікацій присвя-

чено диверсифікації діяльності промислових підприємств, тоді як розгляду особливостей і специфіки диверсифікації діяльності готельних підприємств не приділяється належної уваги. Залишається відкритим питання визначення потенціалу диверсифікації діяльності готельного підприємства.

Метою статті є формування моделі визначення потенціалу диверсифікації готельного підприємства, що дає можливість визначати напрями та можливості його змін, використовуючи наявні ресурси (трудові, виробничі, фінансові, організаційні, інформаційні).

Для ефективного функціонування системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності готельне підприємство має розробити, документально оформити, впровадити, підтримувати систему антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності й постійно підвищувати її ефективність [2, с. 177].

Перед прийняттям рішення про доцільність впровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності готельного підприємства необхідно провести аналіз зовнішнього середовища та оцінити потенційні ризики.

На етапі прийняття рішення про впровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності необхідно пересвідчитись у тому, що підприємство має фінансові ресурси в достатньому обсязі для реалізації цього проекту, обов'язково враховуючи при цьому його тривалість. Окрім цього, важливо також враховувати психологічний клімат і ставлення персоналу до впровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності.

Враховуючи важливість диверсифікації діяльності для розвитку готельного підприємства, зазначимо, що перш ніж оцінити можливість підприємства реагувати на падіння попиту переходом до надання інших видів послуг і до пошуку нових ринків збуту, необхідно оцінити здатність підприємства до диверсифікації діяльності. Збільшення потенціалу диверсифікації діяльності готельного підприємства сприятиме зростанню ефективності його діяльності та ринкової вартості, які безпосередньо залежать від результативності роботи системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності.

Для обґрунтування управлінських рішень, які пов'язані із плануванням системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності, доцільно використовувати показник потенціалу диверсифікації діяльності підприємства, який би кількісно відображав здатність готелю надавати відмінні від уже наявних види послуг. Окрім того, навіть якщо підприємство не планує здійснювати диверсифікацію діяльності у найближчій перспективі, відстежування динаміки зміни показника потенціалу диверсифікації діяльності дозволить підприємству оцінити свою вразливість перед загрозами втрати ринків збуту.

Потенціал диверсифікації діяльності готельного підприємства – це можливість (фі-

нансова, виробнича, організаційна) надавати відмінні від уже існуючих види послуг, забезпечивши при цьому позитивні (за інших рівних умов) значення основних фінансово-господарських показників діяльності. Спочатку необхідно розглянути, які види послуг надає готель наразі, а які можуть надавати у перспективі. Готель надає N різноманітних видів послуг, кожен окремий вид яких визначається як n , $n = 1..N$. При цьому наявні фінансові можливості, кваліфікація персоналу дозволяють надавати також і інші види послуг, які на конкретний момент через певні причини не надаються (наприклад, їх надання менш рентабельне для готелю або ж традиційно надається визначений асортимент послуг, і керівництво вважає недоцільним змінювати систему, яка і так дає позитивні результати). Тоді N^* – загальна кількість видів послуг, які готельні підприємства можуть надавати, а кожна із них позначається n , $n^* = 1..N^*$.

Невід'ємним елементом оцінки потенціалу диверсифікації діяльності є оцінка наявних можливостей. У процесі надання послуг готельне підприємство використовує певний набір ресурсів, причому загальна кількість наявних у підприємства ресурсів становить K , а кожен окремий ресурс позначається $k^* = 1..K^*$. Максимальна наявність ресурсу k -го виду протягом деякого обраного за основу періоду часу (наприклад, 1 рік) позначається R_k .

Споживання ресурсів при наданні однієї послуги становить $R_{k,i}$ і R_{k,i^*} для вже наявних і потенційних видів послуг відповідно. Собівартість однієї послуги (умовно-змінні витрати) становить c_i і c_{i^*} для вже надаваних і потенційних видів послуг відповідно. Умовно-постійні витрати не враховуються, оскільки при такій постановці завдання вони не залежать від обсягів і асортименту послуг.

Оцінюючи потенціал диверсифікації діяльності, необхідно порівнювати показники діяльності підприємства за умови проведення диверсифікації з поточними показниками (або з тими, якими б вони стали у разі відмови від диверсифікації) [3, с. 61].

Основними показниками для порівняння будуть обсяг реалізації послуг у грошовому

вираженні та прибуток від реалізації послуг. Вибір цих показників пояснюється тим, що обсяг реалізації послуг свідчить про стійкість конкурентних позицій готелю на ринку, а також наявність можливостей для маневрування ціною, собівартістю тощо, а прибуток від реалізації послуг відображає здатність готельного підприємства створювати додаткову вартість і є джерелом коштів для розвитку готелю. Обидва ці показники необхідно враховувати одночасно, оскільки позитивна динаміка тільки одного з них у разі негативної динаміки іншого свідчить про наявність істотних загроз конкурентним позиціям готелю. Наприклад, великий обсяг реалізації за відсутності прибутку може призвести до виснаження ресурсів підприємства, а висока прибутковість при низькому обсязі реалізації свідчить про вразливість поточного стану готельного підприємства, оскільки велика ймовірність активних дій конкурентів.

Далі необхідно відібрати з переліку потенційних видів послуг ті, виробництво яких для готелю матиме економічну доцільність. У цьому разі не ставиться завдання сформулювати якийсь альтернативний асортимент послуг, а оцінюються потенційні можливості реалізовувати без збитку ті види послуг, які готельне підприємство здатне надавати.

Постановка оптимізаційного завдання буде спрямована на визначення максимального можливого (з урахуванням ресурсних обмежень, рівня попиту та економічної доцільності) обсягу наданих потенційних видів послуг, а також результатів (обсяг реалізації в грошовому вираженні та прибуток від реалізації послуг), які може забезпечити виробництво потенційних видів послуг. Потім отримані дані можна буде порівняти з наявними показниками діяльності підприємства (обсягом реалізації і прибутком від реалізації), що і дозволить оцінити потенціал диверсифікації діяльності готельного підприємства.

У процесі побудови моделі визначення потенціалу диверсифікації робляться такі припущення:

- ціни й попит на послуги уже встановлені та потенційні види послуг задаються на вхід моделі із зовнішніх джерел. Модель не призначена для прогнозування попиту або обсягу реалізації;

- враховуються ті ресурси, які вже є у розпорядженні підприємства. Показник потенціалу диверсифікації діяльності може бути одним із критеріїв у разі прийняття рішень щодо розширення виробничих можливостей [2, с. 108].

Показник потенціалу диверсифікації діяльності повинен одночасно відображати прагнення готельного підприємства до максимізації прибутку й обсягів надання послуг. Той факт, що під знаком квадратного кореня представлені саме частки від ділення, пояснюється необхідністю забезпечити порівнянність результатів оцінки потенціалу диверсифікації діяльності з поточними результатами діяльності готелю, а також можливості порівняння значень показника, розрахованих для різних готелів і різних періодів часу.

Показник DP може набувати значення в діапазоні від 0 до нескінченності. У цього показника немає будь-якого оптимального значення – бажаним є нескінченне збільшення цього показника. Якщо $DP = 1$, то можна зробити висновок про те, що готель має можливість повністю виправити ситуацію, якщо всі надані на даний час послуги перестануть користуватися попитом.

Отже, цей показник, отриманий унаслідок реалізації оптимізаційної моделі, являє собою результат комплексного підходу до оцінки потенціалу диверсифікації діяльності. Зокрема, він буде пропорційний здатності готелю надавати послуги, які користуються попитом на ринку, наявності у готеля фінансових ресурсів, рівню попиту на послуги, які готельне підприємство може надавати, рентабельності виробництва потенційних видів послуг. Цей показник обернено пропорційний рівню ризику, якому підприємство піддається через імовірність скорочення попиту на надавані послуги або втрати ринку збуту.

Отже, модель визначення потенціалу диверсифікації діяльності готельного підпри-

емства буде виглядати так:

$$\left\{ \begin{array}{l} DP \rightarrow \max \\ DP = \sqrt{\frac{TR^* \cdot P^*}{TR \cdot P}} \\ TR^* = \sum_{i=1}^n TR_i^* = \sum_{i=1}^n Q_{i^*} \cdot p_{i^*} \\ P^* = \sum_{i=1}^n Q_{i^*} \cdot (p_{i^*} - c_{i^*}) \end{array} \right.$$

де DP – показник потенціалу диверсифікації діяльності готельного підприємства;

TR – чистий дохід від реалізації послуг;

P – прибуток від реалізації послуг;

TR^* – чистий дохід від реалізації нових видів послуг;

P^* – прибуток від реалізації нових видів послуг;

Q_{i^*} – обсяг реалізації i -го виду послуг у натуральному вираженні;

p_{i^*} – ціна реалізації одиниці i -го виду послуг;

c_{i^*} – собівартість нових видів послуг.

Для досягнення оптимізації пропонуємо накласти ряд обмежень, а саме:

- обмеження попитом:

$$0 \leq Q_{i^*} \leq D_{i^*}, \quad i^* = \overline{1, n},$$

де D_{i^*} – прогноз попиту на i^* -й вид послуг;

- ресурсні обмеження:

$$Q_{i^*} \cdot R_{i^*} \leq R_1, \quad R - \text{const},$$

- фінансові обмеження:

$$0 \leq Q_{i^*} \cdot C_{i^*} \leq C, \quad i^* = \overline{1, n},$$

• беззбитковість виробництва кожного виду послуг:

$$P_{i^*} - C_{i^*} \geq 0, \quad i^* = \overline{1, n}.$$

Наведені в моделі обмеження не виключають можливості введення у систему умов додаткових обмежень (її розширення), напри-

клад, шляхом застосування обмежень на значення продуктивності праці, енергомісткості послуги тощо.

Збільшення потенціалу диверсифікації діяльності готельного підприємства сприятиме зростанню ефективності його діяльності та ринкової вартості, які безпосередньо залежать від результативності роботи системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності.

Потенціал диверсифікації діяльності готельного підприємства – це можливість (фінансова, виробнича, організаційна) надавати відмінні від уже наявних види послуг, забезпечивши при цьому позитивні (за інших рівних умов) значення основних фінансово-господарських показників діяльності. Запропонований показник потенціалу диверсифікації діяльності дозволяє оцінити здатність готельного підприємства надавати послуги, що користуються попитом на ринку при наявності у нього ресурсних можливостей, та дає змогу компенсувати втрату існуючих ринків збуту, визначати напрями інвестування, оцінювати вплив зміни попиту й цін на окремі види послуг.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гадзевич І. О. Розробка алгоритму переходу промислового підприємства до диверсифікації його діяльності / І. О. Гадзевич // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 5, ч. 2. – С. 58–62.
2. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К. : ЦУЛ, 2012. – 472 с.
3. Охтень А. А. Оценка потенциала диверсификации производства на промышленных предприятиях / А. А. Охтень, В. В. Трубочанин // Економічний вісник Донбасу. – 2010. – Вип. 3 (21). – С. 105–110.

REFERENCES

1. Gadzevych I. O. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnogo universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"*, 2014, Vypusk 5, Chastyna 2, pp. 58–62.
2. Malska M. P. *Hotelnyi biznes: teoriia ta praktyka* [Hospitality: Theory and Practice]. Kiev: Tsentri uchbovoi literatury, 2012. 472 p.
3. Ohten A. A. *Ekonomichnyi visnik Donbasu*, 2010, no. 3 (21), pp. 105–110.

И. О. Матвийчук (Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки, г. Луцк). **Модель определения потенциала диверсификации деятельности гостиничного предприятия.**

Аннотация. Цель статьи заключается в формировании модели определения потенциала диверсификации гостиничного предприятия, дает возможность определять направления и возможности его изменения, используя имеющиеся ресурсы (трудовые, производственные, финансовые, организационные, информационные).

Учитывая важность диверсификации деятельности для развития гостиничного предприятия, обоснована целесообразность оценки его способности к расширению деятельности. Повышение потенциала диверсификации деятельности способствует росту эффективности и рыночной стоимости отеля, зависят от результативности системы антикризисного управления.

Предложенный в статье показатель потенциала диверсификации деятельности позволяет оценить способность гостиничного предприятия предоставлять услуги, которые пользуются спросом на рынке при наличии у него ресурсных возможностей, позволит компенсировать потерю существующих рынков сбыта, определять направления инвестирования, оценивать влияния изменения спроса и цен на отдельные виды услуг.

Ключевые слова: диверсификация деятельности, потенциал диверсификации, гостиничное предприятие, система антикризисного управления, оказание услуг.

I. Matviichuk (Lesya Ukrainka Eastern European National University). **A model for determining the potential for diversification in hotel enterprises.**

Summary. The article is devoted to the formation a model for determining the potential for diversification in hotel enterprises that provides an opportunity to identify trends and its possible changes using the available resources (labor, industrial, financial, organizational, informational).

Given the importance of diversification for development of hotel enterprise, expediency for its ability to expand activity is justified. Increasing the potential of diversification contributes to the effectiveness and the cost of the hotel enterprise and depends on the effectiveness of crisis management system.

Offered in article a model of potential for diversification to evaluate the ability of hospitality businesses to provide services that are in demand in the market in the presence of his resource capabilities, will help compensate for the loss of existing markets, identify areas of investment, evaluate the impact of changes in demand and prices for certain services.

Keywords: diversification, potential for diversification, hotel enterprise, crisis management system, services.