

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

THE MECHANISM FOR FORMING A FINANCIAL DEVELOPMENT STRATEGY OF THE ENTERPRISE OF THE HOTEL INDUSTRY

У статті визначено процеси формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства та місце фінансової стратегії в системі стратегічного управління підприємством. Сформовано управлінські рішення, що забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію системи заходів стратегічного фінансового розвитку підприємства. Розроблено узагальнювальну модель фінансової стратегії підприємства готельного господарства.

Ключові слова: стратегія, механізм формування фінансової стратегії, розвиток підприємства готельного господарства, модель фінансової стратегії.

мер стратегічного фінансового розвитку підприємства. Розроблена обобщающая модель фінансової стратегії підприємства готельного господарства.

Ключевые слова: стратегия, механизм формирования фінансової стратегії, развитие предприятия готельного хозяйства, модель фінансової стратегії.

The article determines processes of the formation of a development strategy of an enterprise of the hotel industry and place of financial strategy in the system of strategic management of the enterprise. Managerial decisions that provide for the preparation, evaluation, and implementation of the system of measures of strategic financial development of the enterprise are formed. A generalized model of financial strategy of the enterprise of the hotel industry is developed.

Key words: strategy, mechanism of formation of financial strategy, development of enterprise of hotel industry, model of financial strategy.

УДК 338.488.2:640.412

Завідна Л.Д.

доцент, докторант кафедри готельно-ресторанного бізнесу Київський національний торговельно-економічний університет

В статье определены процессы формирования стратегии развития предприятия гостиничного хозяйства и место финансовой стратегии в системе стратегического управления предприятием. Сформированы управленческие решения, обеспечивающие подготовку, оценку и реализацию системы

Постановка проблеми. Аналізуючи тенденцію розвитку готельного господарства України, можна відзначити, що конкурентоздатність вітчизняних підприємств готельного господарства з року в рік знижується порівняно з європейськими підприємствами туристичних та рекреаційних зон. І хоча в 2015 році 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. Аналіз майнового стану готелів вказує про недоцільну для підприємства структуру капіталу. Так власний капітал у 2015 році зменшився на 78,9% порівняно з 2014 роком, довгострокові зобов'язання зросли на 18,5%, зменшилися також поточні зобов'язання на 12,7%. Баланс на кінець 2015 р. знизився на 25,5% порівняно з 2014 роком [1]. Це спричинено рядом факторів, зокрема, політичного та економічного характеру й вимагає адаптації існуючих управлінських механізмів діяльності таких підприємств з одного боку до потреб ринку послуг з тимчасового розміщування та харчування серед населення України та зарубіжних туристів з іншого.

Успішне функціонування підприємства готельного господарства в умовах турбулентності економічних процесів, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі, передбачає пошук і розробку власної стратегії розвитку, включаючи наявність оптимального співвідношення між витратами і результатами пропонованих готельних продуктів і послуг. Іншими словами, підприємство має бути конкурентоспроможним і економічно

стійким. Водночас складність управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства зумовлює існування невирішених питань щодо розробки механізму реалізації стратегічних і фінансових цілей підприємства. Необхідність вирішення зазначених питань зумовили вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти проблем розвитку стратегічного управління і формуванню стратегій у досягненні успіху компаній знайшли своє відображення в наукових працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених таких, як: І. Ансоффа, П. Друкера, І. Ігнат'євої, Г. Мінцберга, В. Пастухової, В. Пономаренко, М. Портера, П. Робертса, А. Стріклєнда, А. Томпсона, Е. Чандлера та ін., а також вчених країн СНД О. Виханського, С. Чернова, І. Отенко та ін.

Проблемам в галузі стратегічного управління розвитком підприємства готельного господарства присвятили багато праць українські науковці, зокрема: О. Виноградова, М. Бойко, С. Драгунцова, Т. Дорошенко, М. Кабушкіна, Л. Лук'янова, А. Мазаракі, С. Мельниченко, М. Мальська, Л. Нечаюк, Х. Роглева, О. Ремеслова та ін., а також фахівці з країн СНД В. Квартальнова, С. Скопкина, Р. Фатхутдінова, А. Чуднівський та ін.

Високу значущість фінансової стратегії, її різноманітний і різноплановий вплив на всі сторони діяльності підприємства відображено у багатьох наукових працях. Більшість вчених трактують фінансову стратегію, як частину фінансового менеджменту. Так В.Б. Акулов розуміє під фінан-

совою стратегією фірми комплексне управління всіма активами і пасивами фірми [2]. Аналогічної точки зору дотримується З.Ф. Амінова [3]. І.А. Бланк зазначає: «Ефективним інструментом перспективного управління фінансовою діяльністю підприємства виступає фінансова стратегія» [4, с. 20]. Деякі автори пов'язують фінансову стратегію з інвестиційною стратегією в якості інструменту регулювання, маючи на увазі перспективність і часовий лаг інвестиційних рішень та їх тісний зв'язок з фінансовими процесами [5]. Важлива роль фінансової стратегії обумовлена концептуальною природою основної економічної категорії ринкової економіки – грошей: їх участю у відтворювальному процесі, виконанням ними розподільчої, регулювальної і контрольної функцій для будь-якого бізнесу.

Аналіз різних інформаційних джерел показує, що порядок прийняття і реалізації стратегічних рішень, який склався, не систематизований належним чином, а менеджери слабо озброєні методологією і технологією стратегічного управління.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних та методологічних підходів до процесу формування фінансової стратегії розвитку підприємства, управлінських рішень, що забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію системи заходів стратегічного фінансового розвитку підприємства та розробка моделі фінансової стратегії підприємства готельного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-яка стратегія формується для реалізації певної мети. Відсутність довгострокових, простих і узгоджених цілей призводить підприємство до ослаблення конкурентних позицій або зникнення разом з формуванням ринку, тенденції якого не враховувалися. Вироблення стратегії – це в першу чергу отримання певного уявлення про майбутній розвиток підприємства, по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують збалансованість і майбутні напрями розвитку підприємства [3, с. 87].

Для більшості підприємств готельного господарства України у сучасних нестійких умовах, створення стратегії є поєднанням планування і випадковості. Планування стратегії відбувається головним чином зверху вниз. Випадковість розглядається, як результат безлічі рішень на всіх рівнях підприємства, головним чином на рівні середньої ланки управління, і може вважатися висхідним процесом (знизу-вгору) [6].

Творчість і вміння абстрагуватися від поточних справ, передбачення майбутнього підприємства і його моделювання – це ті якості менеджера-стратега, які роблять можливим або неможливим стратегічне управління. Важливо зрозуміти саму концепцію підходу до розробки стратегії – це бачення майбутніх напрямів для досягнення поставленої

мети, можливість отримання в достатньому обсязі ресурсів для досягнення стратегічних цілей, тобто мова йде про концентрацію уваги на майбутніх ресурсах [2].

Ознака відсутності стратегічного підходу – концентрація уваги на внутрішніх ресурсах. Тим самим ігноруються всі можливі загрози ззовні і упускаються сприятливі тенденції. Стратегічний підхід полягає в перетворенні будь-яких змін на позитивні можливості та їх використанні, а план при цьому не догма, а система організації виробництва, яка адекватно адаптивна до змін навколишнього середовища [7, с. 174].

Отже, при формуванні відповідної стратегії в умовах високо-динамічної економіки, нечіткої, неповної інформації, що швидко застаріває повинні бути здійснені наступні види дій:

- моделювання майбутнього, формування цілей, вибір цільових пріоритетів;

- аналіз конкурентного середовища: виявлення тенденцій розвитку ринку і його прогноз, галузевий аналіз ринків, технологій, продуктів (послуг), ресурсів, інновацій, аналіз суміжних галузей;

- оцінка сильних сторін підприємства з позицій макроекономічних індикаторів, оцінка загроз з боку зміни зовнішнього середовища і поведінки конкурентів, динаміка параметрів внутрішнього середовища підприємства;

- формулювання корпоративної стратегії, (вибір стратегії на базі наявних критеріїв), формування ділових стратегій, у тому числі для наявних і нових продуктів (послуг);

- ідентифікація і оцінка вузлових проблем та ризиків;

- реалізація стратегії: стратегічний проект, адаптація підприємства до стратегії, впровадження стратегії, контроль і моніторинг процесу.

Реалізація масштабних і довгострокових дій, у тому числі досягнення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі, потребує стратегічного бюджету, тобто розробки фінансової стратегії.

Фінансова стратегія підприємства характеризує різні відносини між суб'єктами ринку у фінансовій сфері. Вона визначає поведінку підприємства на ринку, формування його ринкової позиції у зв'язку зі станом і використанням фінансових ресурсів. По суті мова йде про вироблення базової фінансової концепції підприємства, пов'язаної з ефективним управлінням грошовим обігом підприємства, формуванням грошових коштів у певній пропорції, використанням фінансових ресурсів за цільовим призначенням [8, с. 77].

Неоднозначність тлумачення в економічній літературі категорії «фінансова стратегія» викликана, на наш погляд, її двоїстим характером: з одного боку фінансова стратегія є функціональною стратегією, з іншого боку фінансова стратегія є базовою стратегією. Її функціональний статус

визначається тим, що вона охоплює лише один з п'яти видів діяльності підприємства. Вона повинна вписуватися в загальну, корпоративну стратегію підприємства, бути адекватною їй за цілями і завданнями.

Функціональна стратегія підприємства є основою для вироблення тактичних і оперативних заходів у складних ринкових умовах, тобто забезпечує основу для вибору пріоритетних ринків, розподілу ресурсів тощо. Крім того, наявність стратегії дозволяє підприємству раціонально поєднувати свої корпоративні інтереси та економічні інтереси держави. Разом з тим в системі функціональних стратегій фінансова стратегія займає провідне

місце. Це пов'язано з тим, що, забезпечуючи фінансовими ресурсами реалізацію інших стратегій (маркетингової, виробничої (надання послуг), інноваційної та ін.), фінансова стратегія координує та інтегрує зусилля всіх функціональних підрозділів у процесі формування та реалізації корпоративної стратегії.

Отже, необхідно виходити з існування не тільки прямого зв'язку: корпоративна стратегія підприємства – фінансова стратегія підприємства, але і з існування зворотного зв'язку: фінансова стратегія підприємства – корпоративна стратегія підприємства. Іншими словами, фінансова стратегія підприємства готельного господарства має певну самостійність щодо корпоративної стратегії. Місце фінансової стратегії в системі стратегічного управління показано на рис. 1.

Разом з тим, беручи до уваги фінансово-економічні взаємовідносини між суб'єктами ринку, відносини між ними і державою з приводу формування і використання фінансових ресурсів, фінансова стратегія виступає в якості природного обмеження при формуванні стратегічних цілей і корпоративної стратегії. Більш того, часто за результатами формування фінансової стратегії може бути змінена корпоративна стратегія.

Такий вплив фінансової стратегії на фінансово-господарську діяльність підприємства готельного господарства в цілому передбачає ідентифікацію фінансової стратегії в рамках корпоративної стратегії. Це впливає перш за все зі змісту фінансового менеджменту, найважливішою функцією якого є формування даної стратегії. Крім того, тільки комплексний облік можливостей перспективного розвитку всіх аспектів фінансової діяльності і всіх форм фінансових відносин підприємства дозволяє повною мірою реалізувати можливості зростання і досягти довгострокових конкурентних переваг.

Фінансова стратегія дозволяє реально оцінити фінансові можливості підприємства, забезпечити максимальне використання його внутрішнього фінансового потенціалу та можливість активного маневрування фінансовими ресурсами при фінансуванні стратегічних проектів. Фінансова стратегія забезпечує механізм реалізації стратегічних і фінансових цілей. У рамках фінансової стратегії фор-

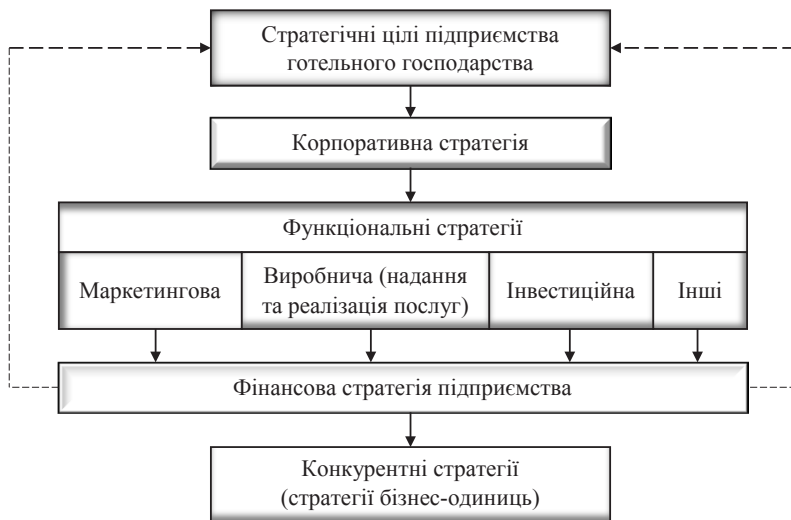


Рис. 1. Місце фінансової стратегії у системі стратегічного управління підприємством готельного господарства

Джерело: розроблено автором на основі [8, с. 77-84]



Рис. 2. Модель фінансової стратегії підприємства готельного господарства

Джерело: розроблено та побудовано автором на основі [3, 4]

муються варіанти залучення фінансових ресурсів і прибуткового розміщення власного капіталу.

У кінцевому підсумку в рамках фінансової стратегії будь-якого підприємства виникають два завдання рівної важливості: 1) залучення ресурсів для здійснення стратегічних і поточних завдань (кредитна стратегія); 2) розподіл отриманих ресурсів (інвестиційна стратегія).

Теоретичний розгляд фінансової стратегії включає процес її формування, тобто формування сукупності цілеспрямованих управлінських рішень, що забезпечують підготовку, оцінку і реалізацію системи заходів стратегічного фінансового розвитку підприємства [3, с. 69]. Узагальнювальну модель фінансової стратегії підприємства готельного господарства представлено на рис. 2.

Початковий етап процесу розробки фінансової стратегії – визначення тривалості періоду формування даної стратегії. Так, як фінансова стратегія носить по відношенню до корпоративної стратегії підлеглий характер, то тривалість періоду формування фінансової стратегії має відповідати тривалості періоду формування корпоративної стратегії. Крім цього, умовами визначення періоду тривалості фінансової стратегії є також розмір підприємства, різноманітність послуг, що надаються, стадія життєвого циклу та ін.

Наступний етап – комплексний аналіз чинників зовнішнього середовища. Також на цьому етапі розробки фінансової стратегії аналізуються тенденції розвитку фінансових ринків, розробляються прогнози кон'юнктури в розрізі окремих сегментів цих ринків, досліджується фінансовий стан конкурентів.

Безпосередньо з аналізом зовнішнього середовища пов'язаний аналіз сильних і слабких сторін фінансового становища підприємства. У процесі такого аналізу досліджуються можливості підприємства, щоб скористатися інвестиційними можливостями, що відкриваються, а також виявляються внутрішні слабкі сторони фінансової діяльності. Аналіз зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища дозволяє визначити основні параметри, що характеризують можливості і обмеження розвитку фінансової діяльності підприємства; визначити стратегічну фінансову позицію; з'ясувати, якою мірою фінансова стратегія орієнтована на досягнення генеральної мети, на вирішення стратегічних завдань.

На заключному етапі формування фінансової стратегії визначаються джерела фінансування діяльності підприємства; фінансове планування в різних часових розрізах; оцінюються фінансові ризики у процесі здійснення майбутньої діяльності; розробляється система поточного фінансування (бюджетування) підприємства; розробляється механізм контролю реалізації фінансової стратегії.

Фінансова стратегія представлена у вигляді узагальнювальної моделі дій, необхідних для досягнення поставлених фінансових цілей у рамках корпоративної стратегії (стратегічних цілей) шляхом координації, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства. Тому запропонована модель включає наступні взаємопов'язані блоки:

- фінансові цілі і завдання;
- внутрішні і зовнішні чинники формування;
- методи реалізації стратегії, що включають політику, поточне і оперативне фінансове планування;
- рівні реалізації фінансової стратегії;
- результативність (ефективність) фінансової стратегії.

Наявність зворотного зв'язку показує, що за оцінками результативності можуть і повинні бути внесені відповідні зміни як у сформовану фінансову стратегію, так і у фінансові цілі. Підприємство досягає своїх стратегічних цілей, коли фінансові відносини відповідають його внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють адаптуватися до вимог навколишнього середовища. Розглядаючи зміст фінансової стратегії, необхідно підкреслити, що її формують в основному ті ж умови макро- і мікросередовища, фактори, що впливають на корпоративну стратегію підприємства, та інші складові.

Важливим блоком моделі фінансової стратегії є блок, що включає методи і рівні реалізації стратегії. Доцільно, на наш погляд, розглянути два рівні реалізації:

1) корпоративний, що включає фінансові політики управління активами, капіталом, інвестиціями, грошовими потоками і фінансовими ризиками;

2) бізнес-рівень, що складається у свою чергу з двох підрівнів:

- поточного фінансового планування (у т. ч. план доходів і витрат з операційної діяльності; план доходів і витрат з інвестиційної діяльності; план надходження і витрачання грошових коштів; балансовий план, що відображає результати прогнозування складу активів і структури використовуваних фінансових засобів підприємства на кінець планового періоду);
- оперативного фінансового планування або бюджетування (плани, що відображають надходження і витрати фінансових коштів у процесі конкретних видів виробничо-господарської діяльності: виробництва та реалізації послуг, кошторису витрат, кошторису накладних витрат).

Інакше кажучи, відмінності в реалізації фінансової стратегії на корпоративному і бізнес-рівні визначаються різними цілями, масштабом діяльності і охоплення ринку, факторами зовнішнього середовища.

У рамках запропонованої моделі фінансової стратегії вдало поєднуються стратегія і тактика фінансового менеджменту так як підпорядкування

стратегічним цілям дозволяє раціоналізувати внутрішньофірмові фінансові потоки. Це відбувається в результаті поточного фінансового планування і бюджетування.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, процес формування фінансової стратегії – складний і потенційно потужний механізм, що забезпечує підготовку, оцінку і реалізацію системи заходів стратегічного фінансового розвитку підприємства готельного господарства, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти мінливому зовнішньому середовищу, опинившись в умовах нестабільності. Але його впровадження і використання вимагає значних фінансових витрат.

У свою чергу для розкриття потенціалу готельного бізнесу на регіональному рівні адміністраціям необхідно виявити інші проблеми, не пов'язані з інфраструктурою, які стримують розвиток готельного бізнесу і туризму в регіоні, наприклад, нестача кадрів або бар'єри для розвитку малого підприємництва; необхідність залучення приватних інвестицій шляхом розробки маркетингового плану і комплексу заходів; створення механізму управління і реалізації обраної стратегії в регіоні.

На нашу думку, основним напрямом державного впливу, здатним самоорганізувати вітчизняний ринок готельних послуг, має бути якість наданої послуги. Запорукою припливу приватних інвестицій у готельне господарство можуть бути наступні фактори:

- забезпечення державою дієвої системи сертифікації і класифікації готельних послуг;
- створення системи пільг для підприємств сфери готельних послуг, які постійно поліпшують якість наданих послуг;
- створення системи контролю якості готельного продукту;

– заохочення підприємств готельного господарства на забезпечення матеріальної зацікавленості в наданні якісних послуг.

На закінчення відзначимо, що найважливішою умовою ефективної реалізації фінансової стратегії є відповідні їй зміни в організаційну структуру управління і в організаційній культурі підприємства готельного господарства. Передбачені стратегічні зміни в цій галузі повинні бути складовою частиною параметрів фінансової стратегії, забезпечуючи її реалізацію.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Державна служба статистики України: Статистичний щорічник України за 2015 рік. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Акулов В.Б. Финансовый менеджмент [Текст]: учеб. пособ. [Электронный ресурс] – Режим доступу: http://media.karelia.ru/~resource/econ/teor_fin/
3. Аминова З.Ф. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости / З.Ф. Аминова. – М.: Компания Спутник+, 2002. – 199 с.
4. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720 с.
5. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компании [Текст]: научное издание. / И.П. Хоминич. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1997. – 156 с.
6. Сучасні тенденції розвитку ринку готельних послуг України. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/simpoz2/141.pdf>
7. Скобкин С.С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма [Текст]: учеб. пос. / С.С. Скобкин. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 432 с.
8. Амельченко А.В. Место и значение финансовой стратегии в системе стратегического управления предприятием // Повышение эффективности работы предприятий химической промышленности и природопользования [Текст]: Сб. науч. тр. / А.В. Амельченко. – СПб.: СПбГИЭУ, 2007. – С. 77-84.