

**Далюк Н. Я., начальник Центру дистанційного навчання**  
(Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка  
Степана Дем'янчука, м. Рівне)

## **ВИБІР ОПТИМАЛЬНИХ ВАРІАНТІВ РЕКОНСТРУКЦІЇ ЯК ФОРМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ**

У зв'язку з політичними та економічними перетвореннями, що відбуваються в Україні, значно розширилися ділові й культурні зв'язки нашої країни із світом. Це сприяє збільшенню контактів між підприємствами, організаціями, установами та підвищенню кількості іноземних та вітчизняних туристів, які прибувають в окремі регіони України. Виникла необхідність розміщення гостей у комфортабельних готелях з відповідним рівнем сервісу.

Розвиток готельного комплексу України характеризується адаптацією реформованих підприємств цієї сфери до ринкового середовища, комплексним вирішенням актуальних *проблем підвищення ефективності* та конкурентоспроможності ринку готельних послуг, що почав поступово наближатись до світових стандартів.

Однак неможливо розробити пропозиції, єдині для усіх готельних підприємств, які забезпечили б гарантований успіх. Рекомендації з удосконалення та розвитку готельного господарства найбільш доцільні для кожного конкретного ринку (міжнародного, внутрішнього, регіонального, місцевого).

Тому в сучасних умовах значної нерівномірності розвитку регіонів України необхідно особливу увагу приділяти розробці регіональних стратегій розвитку готельного господарства, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності й економічної ефективності регіональних готельних комплексів [1].

При вирішенні питань розробки стратегії, на яку спирається програма реструктуризації готельних комплексів, їх керівникам приходиться зіштовхуватися з проблемами, що знаходяться в трьох тимчасових вимірах: минуле, сьогодення і майбутнє. Тому, залежно від тимчасової характеристики ситуації вони задають собі різні питання з вирішуваної проблеми і, відповідно, керуючись принципом випереджального управління, повинні застосовувати різні прийоми і методи їхнього вирішення.

*Вибір оптимальних варіантів реструктуризації* і реконструкції компанії заснований на базовому принципі «економічного компромісу», відповідно до якого перед кожним рішенням менеджер повинен зважувати одержувані вигоди і фактичні витрати [2]. У нормальних щоденних

рішеннях такого роду компроміс може бути очевидним. Однак у складних ситуаціях, таких як вибір найбільш прийнятних варіантів реконструкції готельного комплексу, потрібен ретельний аналіз, щоб визначити чи дійсно прямі і непрямі витрати будуть покриті потоком доходів, отриманих у результаті вірних управлінських рішень. Деякі рішення є головними, такі, як інвестиції в нове обладнання, позика великих сум або введення нового виду продукції чи послуг. Більшість інших рішень є частиною щоденного процесу управління всіма ділянками фірми.

Очевидно, що будь-яку оцінку варто починати з чіткого визначення цілей реструктуризації і реконструкції. Ретельне виявлення проблеми, що повинна бути вирішена в процесі реструктуризації і визначення можливих альтернативних варіантів є вирішальним моментом для правильного аналізу. На жаль, цим моментом часто зневажають на практиці, іноді навмисно.

У більшості випадків існують два чи три шляхи досягнення мети реструктуризації, і ретельний аналіз специфічних обставин може виявити ще більше число рішень. Наприклад, рішення про те, чи змінювати види послуг пропонованих компанією, на перший погляд, припускає однозначну відповідь: так чи ні. Однак це був би дуже поверхневий підхід до вирішення проблеми [3]. При виборі найбільш оптимального варіанта з погляду передбачуваного обсягу витрат, необхідних для проведення реструктуризації, і передбачуваного потоку доходів після реструктуризації, необхідно розглянути як можна більшу кількість варіантів і наслідки їхньої реалізації. Наприклад, було прийняте рішення – нічого не починати. У даному варіанті варто враховувати наслідки такого рішення і відповісти на такі питання:

- як довго може продовжуватися сьогоднішній стан справ;
- які нові проблеми неминуче виникнуть.

Другий варіант вирішення – піти з даного бізнесу – вимагає відповіді на питання:

- чи дійсно розвиток традиційної сфери діяльності є для компанії не перспективним;
- чи існують кращі з економічної і фінансової точки зору варіанти діяльності компанії;
- яка місткість ринку в новій передбачуваній сфері діяльності компанії і рівень конкуренції.

Третій варіант вирішення проблеми – розширити сферу надання традиційних для компанії послуг за рахунок залучення позикового і росту власного капіталу – вимагає відповіді на питання:

- наскільки реально поставлена задача по залученню позикового капіталу і збільшення власного капіталу;

– дія яких факторів викликала збитковість компанії в традиційній сфері послуг у ретроспективному періоді і можливість їхньої нейтралізації;

– які переваги компанії порівняно з наявними і потенційними конкурентами на ринку готельних послуг будуть сприяти росту конкурентноздатності і ефективності роботи компанії.

Четвертий можливий варіант – займатися інноваціями в рамках традиційної діяльності – вимагає відповіді на питання:

– які реальні поліпшення можна створити в традиційній сфері діяльності компанії;

– яка економічна природа цих змін;

– які є в компанії «ноу-хау»;

– що можна сказати про конкуренцію в довгостроковому періоді.

П'ятий варіант вирішення проблеми – ввійти в новий бізнес – вимагає відповіді на питання:

– яка економічна можливість ввійти в новий бізнес;

– які джерела фінансування можна залучити;

– яка вартість залучених ресурсів і ставка прибутковості інвестованого і власного капіталу, яку можна одержати в результаті проведеної реструктуризації;

– які з'являться у фірми потенційні можливості для ефективного функціонування в новому виді бізнесу;

– які є в новому бізнесі конкуренти, тенденції їхнього розвитку та імовірність появи нових конкурентів у прогнозованому періоді.

*Запропонована спрощена схема* вибору оптимальних варіантів допомагає наочно представити основні можливі варіанти реструктуризації компанії. Вибір відповідних альтернативних варіантів розвитку варто проводити таким чином, щоб інструменти аналізу, які будуть застосовуватися, використовувалися дійсно до тих питань, на які потрібно одержати відповіді, що мають вирішальне значення. Ніякі істотні дії не повинні починатися доти, доки аналіз не дасть відповідь на поставлені нами перші два питання.

1. Гостиничний бізнес-Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2013/01/12-events-and-trends-of-2012/> 2. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Проблемы, перспективы, сертификация / С.И. Байлик. – К.: ВИРА-Р, «Альпресс», 2001. – 208 с. 3. Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах: Зб. наук. пр. / Київський національний торговельно-економічний університет / М.І. Пересічний (відп. ред.). - К.: КНТЕУ, 2004. – 208 с.