

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Економічна стратегія готелю «Благорост», м. Київ

Студентки 2 курсу 1 м групи,
спеціальності «Менеджмент
готельно-ресторанної справи»,
«Менеджмент»

Харченко Інни
Володимирівни

Науковий керівник –
д-р екон. наук, проф

Блакита Ганна
Владиславівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2019

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА | 6 |
| 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел..... | 6 |
| 1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку..... | 8 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «БЛАГОРОСТ» | 18 |
| 2.1. Загальна характеристика ринку готельних послуг та господарської діяльності готелю «Благорост» | 18 |
| 2.2. Дослідження стратегічного економічного потенціалу..... | 31 |
| 2.3. Оцінка ефективності економічної стратегії підприємстві | 36 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «БЛАГОРОСТ» | 44 |
| 3.1. Планування показників стратегічного розвитку підприємства..... | 44 |
| 3.2. Розробка програми економічного розвитку підприємства в плановому періоді..... | 48 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 67 |
| ДОДАТКИ..... | 72 |

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена тим, що тенденції сучасного економічного розвитку в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, посиленням конкурентної боротьби. Підприємства готельного-ресторанного господарства залежно від типу і категорії діють на певному ринку, пропонуючи основні та додаткові послуги з певними витратами, які залежать від ресурсного потенціалу. Тому постає низка проблем, які потребують вирішення, зокрема, визначення стратегічних напрямків розвитку закладів готельно-ресторанного господарства.

Стан ринку готельно-ресторанного господарства значною мірою залежить від економічного становища в країні.

Для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного-ресторанного господарства виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку, які кореспондуються із передовим світовим досвідом та вдалою практикою вітчизняних підприємств-лідерів. Ідея формування стратегії розвитку готельно-ресторанних підприємств повинна базуватися на комплексному, системному підході до вирішення проблем взаємоузгодження і збалансування їх розвитку з зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Питанням дослідження теоретико-методологічних та прикладних аспектів проблеми формування економічної стратегії підприємства займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: В. Андрєєва, І. Ансофф, Р. Біловол, Г. Блакита, Н. Васюткіна, І. Вініченко, С. Гаркавенко, В. Герасимчук, В. Голік, А. Градов, Л. Григор'єва, С. Довбня, Л. Довгань, Я. Жаліло, І. Ігнат'єва, Ю. Каракай, О. Кондратюк, О. Матусова, М. Макаренко, О. Махаліна, В.А. Горемикін, Г. Місько, А. Мостова, А. Найдовська, І. Смачило, О. Талавира, З. Шершньова та інші.

Разом з цим наявність значної кількості невирішених проблем, дискусійність багатьох теоретичних положень та практичне значення обумовлюють необхідність подальшого дослідження концептуальних підходів до формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах.

Метою дослідження є розгляд сутності економічної стратегії підприємства та основних підходів до її формування.

Мета даної випускної кваліфікаційної роботи полягає в тому, щоб на базі наявних теоретико-методологічних розробок та практичного досвіду визначити особливості формування економічної стратегії підприємства та внести пропозиції щодо її розробки на підприємстві готельного господарства

Для досягнення поставленої мети передбачено постановку, формулювання і розв'язання наступних наукових і практичних **задач**:

- дослідити теоретико-методичні засади формування економічної стратегії;
- проаналізувати ринок готельних послуг та господарської діяльності готелю «Благорост» ;
- дослідити стратегічний економічний потенціал готелю «Благорост»;
- оцінити ефективність наявної економічної стратегії підприємства;
- спланувати показників стратегічного розвитку підприємства
- обґрунтувати програму економічного розвитку підприємства в плановому періоді.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи, а також інструментарій формування та управління економічної стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес формування економічної стратегії підприємства і впровадження її в систему менеджменту підприємства.

Методи дослідження. Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення, аналітичний, таблично-графічний, групування та економічного аналізу, статистичний та економіко-математичного моделювання.

Для розв'язання окремих задач використовувалось програмне забезпечення MS Excel, за допомогою яких проводився аналіз динаміки та структури, тенденції розвитку та обґрунтування на майбутнє показників, що характеризують діяльність та інших показників.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з проблем стратегічного управління, матеріали статистичної звітності підприємства, Закони України, нормативно-правові акти, наукові статті, монографії автореферати, посібники.

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи. Теоретичні положення, запропонований методичний інструментарій дозволяють системно визначати прикладні засади формування і використання економічної стратегії підприємства як механізму забезпечення ефективності його функціонування. Результати дослідження мають практичне значення та будуть використані у практиці роботи готелю «Благорост».

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні наукові положення і практичні результати дослідження викладені у статті «Підходи до формування економічної стратегії підприємства»// Зб. наук. ст. студ. заочн. форми навч. У 3 ч. - К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019 р.

Основна змістовна частина випускної кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Робота містить 30 таблиць, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Економічна стратегія реалізується у довгостроковій перспективі, передбачає ефективне досягнення цілей економічними методами і засобами та впливає на всі процеси, що відбуваються на підприємстві. Економічна стратегія є системним поняттям, необхідність в якому виникає за умов наявності конкуренції.

Підприємство – це відкрита система, і головна передумова його успіху пов'язана з тим, наскільки вдало підприємство інтегрується у зовнішнє середовище та адаптується до нього. В наш час значення обґрунтованої поведінки, яка дозволяє підприємству вижити у конкурентному середовищі, дуже зросло. Оскільки кожне підприємство унікальне саме по собі, то воно повинно розробляти власну стратегію діяльності. Результати, яких досягає підприємство, оцінюються з точки зору їх відповідності вимогам об'єктивних законів ринкової економіки, а також господарським завданням, що ставляться перед підприємством у визначений період. [2 – 5, 41 – 46]

В Україні наразі фіксують політичну нестабільність, недосконалість виробничої та соціальної інфраструктури недостатнє інформаційне забезпечення. Всі ці фактори негативно впливають на стан споживчого ринку, а обґрунтування розвитку підприємства на довгострокову та короткострокову перспективу допомагає поліпшити становище підприємства на ринку. Формування стратегії, спрямоване на отримання прибутку підприємством, створення умов для розвитку, допомагає «виживати» підприємству на сучасному ринку [1].

Стратегія підприємства визначається ключовими економічними цілями і, в свою чергу, визначає ринкову нішу, дозволяє створити інфраструктуру, адаптувати підприємство до зовнішнього середовища і забезпечити внутрішню координацію дій.

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити власну частку на “своїх ринках”, вести боротьбу за завоювання нових [1-6, 12-14, 17, 20]. За більш широким визначенням стратегія – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище та спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих підприємством факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їх комбінацій внутрішнього середовища. [26, 32, 35, 43]

У сучасній науковій літературі не виокремлено єдиного підходу щодо трактування поняття «економічна стратегія підприємства» (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Трактування поняття «економічна стратегія підприємства»*

| Автор 1 | Характеристика 2 |
|---|---|
| І. Ансофф [1] | Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності: правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції та технології вона розроблятиме. |
| Горемикін В.А. [35] | Економічна стратегія – це правила і прийоми за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства. |
| Гродовський В.О. [2] | Економічна стратегія – це сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку організації в мінливому конкурентному середовищі. |
| Макаренко М.В. та Малахіна О.М. [35] | Економічна стратегія – це сукупність приватних, взаємопов’язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об’єднані глобальною ціллю – створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства. |
| Градов О.П. [2] | Економічна стратегія – це сукупність правил і прийомів реалізації стратегічної концепції. |
| С.Б. Довбня, А.О.Найдовська, М.М. Хитько [12] | Встановлений набір напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг |
| І.А. Ігнат’єва [17] | Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації |
| Талавирич О.М. [35] | Економічна стратегія підприємства – це динамічна система взаємопов’язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках індивідуальних та суспільних благ. |

| | |
|--------------------------|--|
| Неделько І.Г. [32] | Економічна стратегія – це синтез функціональних стратегій, кожна з яких є сукупністю стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства; функціональні стратегії загальної економічної стратегії – це великі інвестиційні підприємства. |
| З. Шершньова [41, 42] | Економічна стратегія - це ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» |

* Узагальнено автором за [1, 2, 12, 17, 32, 35, 41-42]

Отже, світова практика загалом сформуvala розуміння стратегії, що зводиться до трьох основних підходів. Згідно з першим підходом, стратегія трактується як абстрактна норма діяльності, абстрагована за змістом, але враховує процеси досягнення цілей.

Поняття стратегії близьке до поняття стратегічного бачення і розуміється як уявлення про бажаний стан організації [1, с. 192]. Представники другого підходу ототожнюють стратегію і стратегічний план дій. Вони передбачають можливе зміщення акценту на програмному компоненті (плані дій), через що стратегія може стати сукупністю слабо пов'язаних дій у різних напрямках [17, с. 296]. Відповідно до третього підходу, стратегічне планування визнається як процес, спрямований на розробку і впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує організація, громада, країна, а також пристосування до цих змін. Стратегічне планування характеризує не тільки основний шлях розвитку системи, але й дозволяє його модифікувати або за необхідності коригувати, враховуючи зміни середовища [17, с. 315].

З позиції менеджменту стратегія – це набір правил і прийомів, модель дій за допомогою яких підприємство досягає довгострокових цілей розвитку.

Економічна стратегія тісно пов'язана із загальною стратегією підприємства. В процесі перегляду стратегічних альтернатив і вибору стратегії загальна і економічна стратегії повинні розглядатися одночасно і відповідати місії і цілям підприємства. [15, 18]

1.2. Методологічні засади формування стратегії розвитку

У загальному випадку, на підприємстві може бути розроблено та реалізовано чотири основних типи стратегій [35, 41 -42, 44 - 46]:

Стратегії концентрованого зростання - стратегія посилення позицій на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту.

Стратегії інтегрованого зростання - стратегія зворотної вертикальної інтеграції.

Стратегії диверсифікаційного зростання - стратегія центрованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації.

Стратегії скорочення - стратегія ліквідації, стратегія скорочення витрат.

Необхідно відзначити, що перші три типи відображають діяльність, орієнтовану на прогрес. Формами прогресу може бути поліпшення становища на ринку, посилення становища в галузі, перехід на ринки інших товарів або їх комбінація. Для таких типів стратегій характерна одна обов'язкова умова поведінки підприємства - активність в області основної діяльності, тобто пошук нових способів зміцнення становища на ринку. При цьому передбачається постійне поліпшення становища за двома основними напрямками: нарощування темпів нагромадження власних коштів для подальшого стратегічного маневру або поглиблення зв'язку з ustalеними категоріями споживачів та поліпшенні свого становища на ринку. Крім того, необхідно забезпечувати постійний контроль за новими розробками для прискореного освоєння досягнень науки і техніки у виробництві товарів та отримання комерційного результату.

Формування економічної стратегії ґрунтується на основі дії базових принципів, які в свою чергу, притаманні будь-якій стратегії. Це принципи: обґрунтованості, прозорості, системності, адекватності, гнучкості, безперервності, точності, альтернативності, результативності, та інших. Для покращення їхньої дії використовують наступні групи принципів [13, 35, 47]:

- узгодження економічної стратегії з підприємством: з цілями та нормами; загальною стратегією в цілому та з іншими компонентами; концентрується на ключових проблемах економічної діяльності;
- внутрішня взаємоузгоджуваність структурних компонентів економічної стратегії: єдність економічних цілей, засобів та індикаторів їх

досягнення; єдність функціональних компонентів; єдність змістовного та формалізованого опису;

Здійснюючи вибір економічної стратегії, підприємство визначає фінансові цілі та засоби для забезпечення її реалізації, і тут увагу потрібно сконцентрувати на отриманні прибутку, збільшенні обсягу реалізації продукції, збереженні ліквідності, збільшенні ринкової частки, все це повинно реалізовуватися в умовах прийняттого для підприємства ризику. [4-11]

Формування економічної стратегії є сукупним процесом аналізу, оцінки та вибору стратегії, який завершується прийняттям рішення та реалізацією економічної стратегії, а також коригуванням її. Етапи формування економічної стратегії наведено на рис. 1.1.

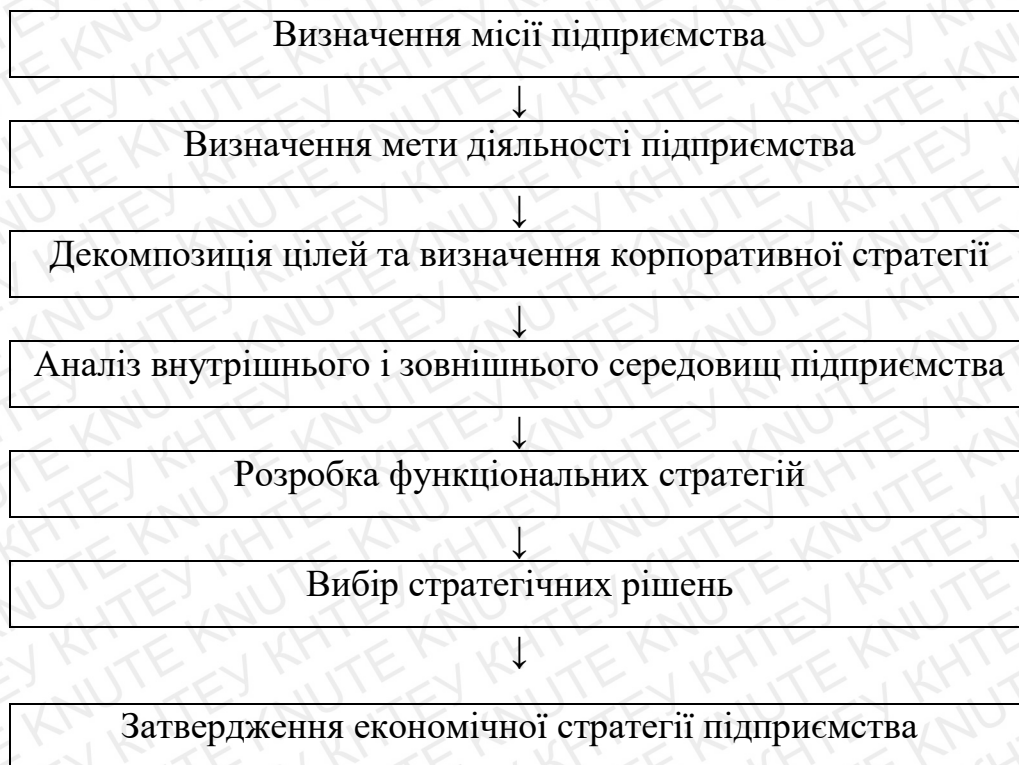


Рис.1.1. Етапи формування економічної стратегії підприємства*

* Сформовано автором за [5, 20-21, 26, 35, 36]

Розглянемо етапи більш детально. Місія підприємства – мета, задля якої існує організація. Управлінська цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації підприємства та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації бачення його розвитку. Для

підприємства готельної сфери місія полягає в забезпеченні задоволення попиту у наданні готельних послуг та розвиток туристичної галузі.

Відповідно мета складається з двох частин: 1) отримання прибутку; 2) забезпечення “постійного” місця на ринку надання готельних послуг України.

Далі за ієрархією розробляється корпоративна стратегія. В межах корпоративної стратегії виконуються наступні заходи:

- формування та управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (купівля компаній, зміцнення існуючих ділових позицій, завершення діяльності, яка не відповідає управлінським планам);
- досягнення синергізму між спорідненими структурними підрозділами та перетворення його на конкурентну перевагу;
- встановлення інвестиційних пріоритетів та спрямування корпоративних ресурсів до найбільш привабливих сфер діяльності.

Стратегічні цілі пов’язані певними аспектами:

- реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях;
- конкурентним положенням на ринку та сприйманням його споживачами та суспільством;
- місцем, яке бажає зайняти підприємство на фінансовому ринку.

Сукупність цілей можна охарактеризувати за допомогою конкретних показників, які найчастіше згруповані наступним чином:

- 1) загальноекономічні;
- 2) маркетингові;
- 3) цілі виробництва;
- 4) фінансові;
- 5) науково-технологічні;
- 6) кадрові;
- 7) організаційно-управлінські. [19, 22 – 26]

Наступний етап - аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ

підприємства. Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища часто застосовують формальні процедури SWOT – аналізу. Головна мета SWOT – аналізу – забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони цієї стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз. Сильні та слабкі сторони – це переважно внутрішні чинники, пов'язані з поточним станом системи, можливості та загрози існують зовні й більше стосуються майбутнього.

Методологія SWOT – аналізу передбачає виявлення можливостей (Opportunities) і загроз (Threats) зовнішнього середовища, сильних (Strength) та слабких сторін (Weakness) внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку організації. Проведення такого аналізу дозволяє розглянути всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами, встановлені зв'язки будуть використані для формування економічної стратегії [27, с.144-145; 21].

Наступний етап - розробка функціональних стратегій за напрямками і функціями підприємства (маркетингова, виробнича, фінансова, інноваційна та інші). Маркетингова стратегія – це стратегія підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, в якій відбивається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу. Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів. Фінансова стратегія є основою для вибору альтернативи організації фінансової діяльності в організації (розвиток, підтримка або скорочення фінансової підсистеми), що зумовлені змістом, методами розробки та виконання фінансової ресурсної стратегії. Інноваційна стратегія – це стратегія створення та використання нововведень різних типів, що, зрештою, і забезпечують підприємству стратегічний розвиток. [41]

Вибір стратегічних рішень – це фактично розбудова операційних стратегій підприємства.

Найбільш відомим інструментом стратегічного управління є матричні моделі вибору стратегій, що пов'язують стратегію і системні характеристики підприємства. При комплексному дослідженні економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан у стратегічному аналізі, застосовують такі прикладні прийоми і методи: метод LOTS, метод PIMS – аналіз, матрицю BCG, модель GE/McKinsey, модель Shell/DPM, SWOT – аналіз, SPACE – аналіз, PEST – аналіз. [41-42]

Метод LOTS полягає у детальному, послідовному обговоренні ряду проблем бізнесу на різних рівнях та різному ступені складності: від корпоративної місії в цілому до індивідуального проекту підприємства. кінцевою метою методу LOTS є вироблення позиції, яка дозволить компанії, підрозділу будувати свої взаємини із зовнішнім середовищем [12, с.120].

Метод PIMS – аналіз ґрунтується на використанні емпіричної моделі, що пов'язує широкий діапазон стратегічних змінних (якість продукту, ринкова частка, вертикальна інтеграція) і ситуаційних змінних (стадія розвитку галузі, швидкість зростання ринку, інтенсивність потоків капіталу) з величиною прибутковості та здатністю організації генерувати готівку [12, с.125; 17].

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) являє собою своєрідне відображення позицій конкретного виду бізнесу в стратегічному просторі, що визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання галузі (ринку), а інша – для вимірювання відносної частки продукції підприємства на ринку. [17]

Багатофакторна модель GE/McKinsey є матрицею, що складається з дев'яти клітинок для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій підприємства і напрямів його господарської діяльності. [15, 28-29, 33]

Головною особливістю цієї моделі є те, що у ній вперше для

порівняння видів бізнесу почали розглядатися не тільки такі фактори, як обсяг продажу, прибуток, рентабельність інвестованих коштів, але й досить суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан забезпеченості кадрами тощо [11; 17; 29, с.114; 26; 33].

Модель Shell/DPM також як і багатофакторна модель GE/McKinsey об'єднує кількісні і якісні показники в єдину параметричну систему, проте у ній зроблено ще більший наголос на кількісних параметрах бізнесу. У моделі Shell/DPM вісь X відображає сильні сторони підприємства (конкурентоспроможність бізнесу), а вісь Y – перспективи галузі і бізнесу.[11].

SPACE – аналіз використовується для оцінювання стратегічного положення підприємства і є похідним від SWOT – аналізу. У SPACE – аналізі відокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації: економічний потенціал (або фінансова сила), конкурентні переваги, привабливість галузі (бізнес-напряму), стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу). Кожен з критеріїв складається з певного переліку факторів, що знаходять вираз у відповідних показниках.

PEST – аналіз є розповсюдженим методом аналізу зовнішнього середовища, який не тільки передбачає аналіз стану середовища, але й визначає тенденції його розвитку за допомогою сценарного аналізу прогнозування. [30-31]

Оскільки економічна стратегія впливає на фінансову стратегію та суттєво пов'язана з підсистемами забезпечення, то вважаємо за потрібне включити у матрицю вибору економічної стратегії оцінку фінансової стійкості підприємств.

В економіці України постійно виникають питання стосовно ефективності управління. Сьогодні ці питання набувають першочергового значення для підприємств, ураховуючи умови невизначеного зовнішнього середовища і швидкоплинності подій.

Постійне прагнення підприємств вирішити питання

довгострокового планування та розвитку потребує застосування методів та моделей стратегічного управління, що засновані на різноманітних підходах.

Економічна стратегія підприємства складається з окремих елементів, що орієнтовані на зовнішню та внутрішню сфери діяльності підприємства. Зазначимо, що основними складовими аспектами розроблення економічної стратегії розвитку підприємства є наступні (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Складові компоненти економічної стратегії

| Складова <i>1</i> | Визначення складових економічної стратегії підприємства <i>2</i> |
|--|--|
| Товарна стратегія підприємства | Розробляє правила та прийоми дослідження і формування потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії підприємства. Основними завданнями цієї стратегії є ув'язка перспективних завдань підприємства з потенційними можливостями ринку і ресурсами, якими підприємство буде володіти у стратегічній перспективі; аналіз життєвого циклу окремих товарів; розробка правил формування товарного асортименту, що забезпечує конкурентну перевагу підприємства і максимізацію економічного прибутку у довготривалому періоді |
| Стратегія ціноутворення | В основі стратегії ціноутворення лежить розробка: правил вибору цінової політики; прийомів цінової конкуренції; прийомів моніторингу ситуацій, що складаються на ринках факторів виробництва, ринках цінних паперів і валютних ринках та зміна в залежності від цих ситуацій принципів ціноутворення; моніторингу процесів зміни попиту і пропозиції; методів оцінки цінової еластичності попиту; принципів обліку впливу макроекономічних і мікроекономічних факторів на процеси ціноутворення. |
| Стратегія взаємодії підприємства з ринками стратегічних ресурсів | Передбачає розробку принципових положень, які дозволяють ефективно розподіляти ресурси і на цій основі обирати найбільш привабливих постачальників виробничих ресурсів. Ця складова економічної стратегії має базуватись на дослідженні факторів, що визначають попит на ресурси з боку підприємства. Вона тісно пов'язана зі стратегією зниження виробничих витрат. |

Стратегія поведінки підприємства на ринках грошей і цінних паперів

Полягає у розробці правил мобілізації додаткових фінансових ресурсів, що можуть бути використані у якості інвестицій або для вирішення поточних фінансових завдань. У межах цієї стратегії розробляються правила і прийоми моніторингу цих ринків, постійного контролю за динамікою кон'юнктури і вибору привабливих форм і умов отримання кредитів, моментів купівлі або продажу цінних паперів, вибору різновидів цінних паперів, що найбільше відповідають стратегічним цілям підприємства, вибору найбільш надійних емітентів цінних паперів. Ця складова економічної стратегії втілюється у портфелі цінних паперів підприємства.

Продовження таблиці 1.2

| 1 | 2 |
|---|--|
| Стратегія зниження трансакційних витрат | До трансакційних витрат відносять різноманітні витрати, пов'язані з підписанням договорів, контрактів, угод. Стратегія зниження цього виду витрат полягає у тому, щоб запобігати зайвим невиправдано дорогим |
| Стратегія зниження виробничих витрат | Головною метою є забезпечення конкурентних переваг за рахунок зниження витрат. Ця стратегія розробляє основні правила та прийоми регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат за всіма етапами наростання витрат від початку виробництва до просування товарів на ринок до потенційного споживача. |
| Стратегія інвестиційної діяльності підприємства | Спрямована на удосконалення матеріально-технічної бази підприємства. Передбачає розробку правил та прийомів, що сприяють відновленню основних засобів, їхній модернізації, технічному переозброєнню, реконструкції. Інвестиційна діяльність пов'язана з інноваціями у різних сферах, технологіями, організацією виробництва. |
| Стратегія стимулювання персоналу підприємства | Одна з найбільш важливих складових економічної стратегії, оскільки вона створює «мотиваційне поле», під впливом якого активізується зацікавленість персоналу підприємства в ефективному, високоякісному і своєчасному задоволенні вимог ринку. Розробляє правила і прийоми, що формують стимули, які пов'язують діяльність персоналу з кінцевими результатами діяльності підприємства за всіма напрямками його функціонування. |
| Стратегія запобігання неспроможності (банкрутства) підприємства | Основним завданням є вчасне визначення так званих «слабких сигналів», що сповіщають про можливість насування кризових тенденцій, і розробка правил та прийомів запобігання цим кризовим тенденціям. Причому ці правила та прийоми повинні формулюватись у межах товарної, цінової, інвестиційної та інших складових економічної стратегії. |

Джерело: узагальнено автором за [16, 35, 41-42, 47-49]

Отже, економічна стратегія підприємства - це сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, що поєднані єдиною глобальною метою - створенням і підтриманням високого рівня конкурентної переваги підприємства. Тобто економічна стратегія - це система забезпечення конкурентної переваги підприємства. Найбільш важливими системо утворюючими елементами економічної стратегії є: товарна стратегія, стратегія взаємодії з ринками факторів виробництва, стратегія зниження трансакційних витрат, стратегія інвестиційної діяльності підприємства, стратегія запобігання неспроможності підприємства.

Стратегія розвитку підприємства складається з дій і підходів управлінського персоналу для досягнення визначеної мети діяльності;

стратегія має забезпечувати спрямованість і адаптованість дій підприємства в ринкових умовах; створення та розроблення стратегії розвитку підприємства - це, перш за все, підприємницька діяльність; розробник стратегії більшою мірою повинен бути зорієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем підприємства; стратегія динамічна та в процесі розвитку підприємства; стратегії підприємства частково видимі, а частково приховані від стороннього погляду. Розроблення стратегічного бачення і місії підприємства, визначення мети і вибір стратегії є головними завданнями вибору напрямку розвитку організації [42].

На сучасному етапі розвитку в Україні відбувається трансформація всього комплексу економічних, громадських, владних відносин. І дуже важливо, щоб ці зміни проходили найбільш ефективним шляхом, із урахуванням чітко визначених, науково обґрунтованих пріоритетів. Сьогоднішні тенденції, які спостерігаються в зовнішньому середовищі й усередині нашої країни, зумовлюють необхідність і доцільність розроблення економічної стратегії розвитку діяльності підприємств, організацій, органів влади та місцевого самоврядування України.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «БЛАГОРОСТ»

2.1. Загальна характеристика ринку готельних послуг та господарської діяльності готелю «Благорост»

Для здійснення характеристики ринку готельних послуг та господарської діяльності готелю «Благорост» необхідно навести загальну характеристику організаційної структури закладу.

Сам готель належить до закладів готельного бізнесу тризіркового типу. Заклад розміщений в Черкаській області та належить до типу локальних готелів регіонального значення. Готель пропонує сніданок "шведський стіл" що дня, а також номери з видом на місто. Готель «Благорост» складається з 55 кімнат. Цей 3-зірковий готель також пропонує номери для алергіків, ліфт і газетний кіоск. Деякі номери укомплектовані міні-баром, системою опалення і апаратурою Wi-Fi для зручності. Поселившись в одному з номерів готелю «Благорост», можна спостерігати панорамний пейзаж з його вікон. У деяких номерах є дерев'яна підлога та власні ванні кімнати.

Додатково готель пропонує сніданок у ресторані безпосередньо на території. У цілодобовому ресторані відвідувачам пропонують страви європейської кухні. У барі готелю є також більярдний стіл, безкоштовний Wi-Fi і тераса. Зручності для сімей з дітьми включають дитячі ліжечка, дитяче харчування і ігрову кімнату. Для занять спортом є спортзал і фітнес-центр.

Організаційну структуру готелю «Благорост» наведено на рис. 2.1. Як бачимо з рис. 2.1, готель «Благорост» має лінійну організаційну структуру, яка у значній мірі відображає зв'язки підпорядкування між окремими посадами підприємства. Загальне управління підприємством здійснює керівник (Генеральний менеджер готелю), який діє на підставі статуту.



Рис. 2.1. Організаційна структура готелю «Благорост»

Також у готелі передбачено посаду заступника генерального менеджера, який здійснює операційне управління готельною діяльністю «Благорост». Фінансово-економічна служба здійснює організацію функціонування бухгалтерії (представлена одним головним бухгалтером) та аналітика (здійснює функції економічного аналізу, бюджетування і фінансового планування). Служба прийому та розміщення відповідає за організацію обслуговування відвідувачів закладу. Відділ кадрів відповідає за набір персоналу. Підрозділ ресторанного обслуговування готелю відповідає надання послуг великого ресторану для гостей готелю. Також ресторан готелю надає послуги івентів. Адміністративно-господарський відділ відповідає за заміну електрообладнання, контроль за його роботою, процеси прибирання в кімнатах та інших приміщеннях готелю, забезпечення номерів необхідним майном і витратними матеріалами. Служба готельного сервісу здійснює організацію надання послуг харчування.

Для продовження аналізу розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності готелю «Благорост» за 2016-2018 рр. Важливо проаналізувати фінансово-економічні показники роботи готелю. Спочатку охарактеризуємо доходи закладу, динаміку яких наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Доходи готелю «Благорост» за напрямками діяльності у 2016-2018 рр.

| Види доходів | Роки | | | Абсолютний приріст, тис.грн | | Темп приросту, % | |
|--|---------|----------|---------|-----------------------------|-----------|------------------|-----------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016-2017 | 2017-2018 | 2016-2017 | 2017-2018 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 7 325,5 | 9 998,0 | 10965,3 | 2 672,5 | 967,3 | 36,5 | 9,7 |
| Інші операційні доходи | 139,6 | 205,6 | 225,1 | 66,0 | 19,5 | 47,3 | 9,5 |
| Інші доходи | 71,8 | 125,4 | 119,7 | 53,6 | -5,7 | 74,7 | -4,5 |
| Разом доходи ресторан | 7 536,9 | 10 329,0 | 11310,1 | 2 792,1 | 981,1 | 37,0 | 9,5 |

*розраховано автором за даними додатків А-В

Можемо бачити, що у 2016 році обсяг доходів від реалізації продукції (готель має великий ресторан у своєму складі) та послуг готелю «Благорост» становив 7325,5 тис. грн. У 2017 році відбулося зростання обсягу доходів закладу на 2672,5 тис. грн або на 36,5%.

У 2018 обсяг доходів від реалізації склав 10965,3 тис. грн, що на 967,3 тис. грн (+9,7%) більше за рівень даного показника попереднього року. Обсяг інших операційних доходів готелю у 2016-2018 рр. мав тенденцію до зростання. До складу цього виду доходів відносились виручка від надання послуг з паркування та оренди залу для проведення корпоративних свят. У 2017 році обсяг інших операційних доходів збільшився на 19,5%, а у 2018 році на 9,5%.

Важливо також розглянути динаміку формування структури доходів готелю (мал. 2.2). У структурі доходів готелю переважала частка доходів від основної діяльності – реалізації готельних послуг та продукції ресторану при готелі. У 2016 році частка доходів від реалізації продукції та послуг готелю

становила 97,2%, у 2017 році – 96,8%, у 2018 році – 97,0%. На інші операційні доходи готелю припадало від 1,9% до 2,0%, а на доходи від здійснення іншої діяльності (реалізації надлишкових запасів, продаж товарно-матеріальних цінностей, списання кухонного обладнання або витрати на поліпшення приміщень) – 1,0-1,1% від загального обсягу доходів.

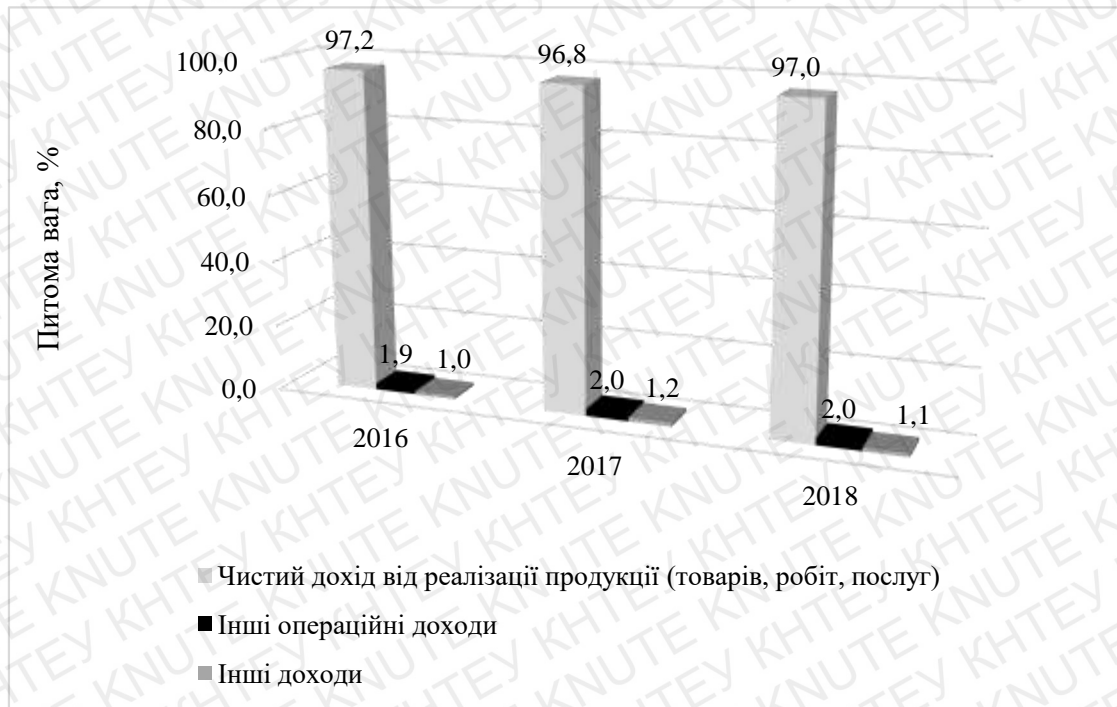


Рис. 2.2. Динаміка структури доходів готелю «Благорост» за напрямками діяльності у 2016-2018 рр., %

*розраховано автором за даними додатків А-В

Зазначимо, що в цілому у ресторані спостерігалася загальна позитивна динаміка до зростання обсягу сукупних доходів від усіх видів діяльності.

Проаналізуємо особливості формування витрат готелю «Благорост» у 2016-2018 рр. (табл. 2.2). У 2016 році обсяг собівартості реалізованої продукції та послуг готелю «Благорост» становив 3824,0 тис. грн. У 2017 році відбулося зростання обсягу собівартості реалізованої продукції та послуг закладом на 1517,1 тис. грн або на 39,7%. У 2018 обсяг собівартості реалізованої продукції та послуг склав 6167,7 тис. грн, що на 826,6 тис. грн (+15,5%) більше за рівень даного показника попереднього року.

Таблиця 2.2

Витрати готелю «Благорост» за напрямками діяльності у 2016-2018 рр.

| Види витрат | Роки | | | Абсолютний приріст, тис. грн | | Темп приросту, % | |
|--|---------|---------|---------|------------------------------|-----------|------------------|-----------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016-2017 | 2017-2018 | 2016-2017 | 2017-2018 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 3 824,0 | 5 341,1 | 6 167,7 | 1 517,1 | 826,6 | 39,7 | 15,5 |
| Інші операційні витрати | 1 208,5 | 2 284,7 | 2 325,9 | 1 076,2 | 41,2 | 89,1 | 1,8 |
| Інші витрати | 62,3 | 78,8 | 92,1 | 16,5 | 13,3 | 26,5 | 16,9 |
| Разом витрати готелю | 5 094,8 | 7 704,6 | 8 585,7 | 2 609,8 | 881,1 | 51,2 | 11,4 |

*розраховано автором за даними додатків А-В

Обсяг інших операційних витрат готелю у 2016-2018 рр. мав тенденцію до зростання. До складу цього виду витрат відносились витрати на обслуговування процесу від надання послуг з паркування та оренди залу для проведення корпоративних свят. У 2017 році обсяг інших операційних витрат збільшився на 89,1%, а у 2018 році на 1,8%. Важливо також розглянути динаміку формування структури витрат готелю (рис. 2.3).

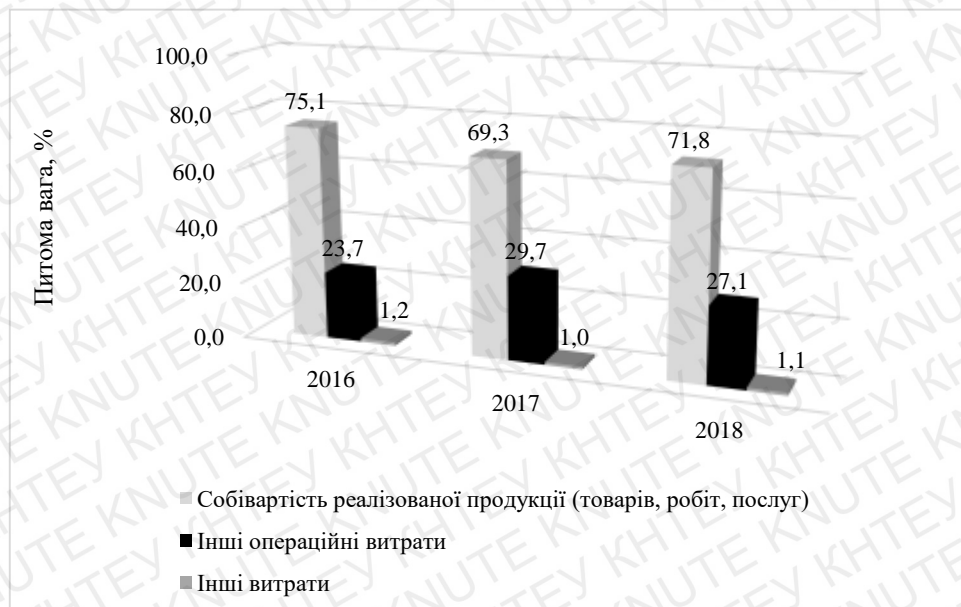


Рис. 2.3. Динаміка структури витрат готелю «Благорост» за напрямками діяльності у 2016-2018 рр., %

*розраховано автором за даними додатків А-В

У структурі витрат готелю переважала частка витрат від основної діяльності – собівартості наданих готельних послуг та реалізованої продукції закладу відповідного до його меню. У 2016 році частка собівартості наданих послуг та реалізованої продукції готелю становила 75,1%, у 2017 році – 69,3%, у 2018 році – 71,8%. На інші операційні витрати готелю припадало від 23,7% до 27,1%, а на витрати від здійснення іншої діяльності (реалізації надлишкових запасів, продаж товарно-матеріальних цінностей, списання кухонного обладнання або витрати на поліпшення приміщень) – 1,0-1,2% від загального обсягу витрат.

Динаміку формування фінансових результатів готелю наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Показник формування фінансових результатів
готелю «Благорост» у 2016-2018 рр.**

| Фінансові результати | Роки | | | Абсолютний приріст, тис. грн | | Темп приросту, % | |
|---|--------|--------|--------|------------------------------|-----------|------------------|-----------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016-2017 | 2017-2018 | 2016-2017 | 2017-2018 |
| Валовий прибуток (від реалізації продукції та послуг закладу) | 3501,5 | 4656,9 | 4797,6 | 1 155,4 | 140,7 | 33,0 | 3,0 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 2442,1 | 2624,4 | 2724,4 | 182,3 | 100,0 | 7,5 | 3,8 |
| Чистий прибуток (збиток) | 2002,5 | 2152,0 | 2234,0 | 149,47 | 82,0 | 7,5 | 3,8 |

*розраховано автором за даними додатків А-В

Обсяг валового прибутку від реалізації продукції та послуг готелю «Благорост» збільшився за 2016-2017 роки на 1155,4 тис. грн або на 33,0 %, а за 2017-2018 рр. - на 140,7 тис. грн (3,0%). Зниження темпів приросту валового прибутку зумовлено значним зростанням вартості комунальних послуг, продуктів харчування для приготування продукції в ресторані при готелі у 2018 році.

Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування виражає ефект готелю «Благорост» від здійснення усіх напрямків роботи закладу. У 2016-2017 роки відбулося зростання даного показника на 182,3

тис. грн або на 7,5 %, а за 2017-2018 рр. - на 100,0 тис. грн (3,8%). Динаміка обсягів чистого прибутку в значній мірі повторювала динаміку фінансового результату від операційної діяльності. Підвищення показника чистого прибутку від результатів роботи ресторану було спричинене як зростанням виручки від реалізації продукції та послуг, так і ціновою політикою готелю.

Оцінку фінансового стану готелю доцільно здійснювати поетапно, на підставі комплексу показників. Комплексна оцінка фінансової стійкості проводиться шляхом розрахунку відносних показників (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Коефіцієнти оцінки фінансової стійкості готелю «Благорост»
за період з 01. 2017 по 01. 2019 р.**

| Показник | Рекомендоване значення | На дату: | | | Абсолютне відхилення | |
|--|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| | | станом на 01. 2017 | станом на 01. 2018 | станом на 01. 2019 | 01. 2018 / 01. 2017 | 01. 2019 / 01. 2018 |
| Коефіцієнт незалежності | > 0,5 | 0,230 | 0,236 | 0,227 | 0,006 | -0,009 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | < 2 | 0,770 | 0,764 | 0,773 | -0,006 | 0,009 |
| Коефіцієнт фінансової стійкості | > 1 | 0,805 | 0,906 | 0,794 | 0,101 | -0,112 |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу | - | 3,343 | 3,241 | 3,403 | -0,101 | 0,162 |
| Коефіцієнт маневренності власного оборотного капіталу | > 0,2-0,3 | -2,687 | -2,722 | -2,738 | -0,035 | -0,016 |

Основою методики оцінки фінансового стану є теорія аналізу фінансової діяльності готелю, що розглядає поняття “стабільний фінансовий стан” не тільки як якісну характеристику його фінансів, а як і кількісно вимірюване явище.

Коефіцієнт незалежності характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. Отже, в 2018 році він становив 0,227, що на 0,009 пунктів менше, порівняно з 2017 роком, а в 2017 р. – 0,236, що на 0,006

пунктів більше, порівняно з 2016 роком. Значення коефіцієнта незалежності готелю «Благорост» не відповідає нормативному, так як менше 0,5.

Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про зростання в 2018 році питомої ваги залучених коштів у фінансуванні готелю на 0,009, порівняно з 2017 роком. Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про наявність тенденції до її зниження у 2017- 2018 роках. Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу показує частку власного капіталу, яка вкладена в поточну діяльність. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (тобто рівень забезпеченості власними оборотними засобами) показує, яка частина оборотних активів забезпечується власними джерелами фінансування. У «Благорост» він є від'ємною величиною, що свідчить про зменшення джерел власного фінансування оборотних активів. Тобто, оборотні активи профінансовані виключно за рахунок позикового капіталу.

Отже, що досліджуваний готель характеризується нестабільним фінансовим станом, оскільки його показники не відповідають (менше) рекомендованих значень. Засоби господарюючого суб'єкта знаходяться у постійному русі, переходячи з однієї стадії в іншу. Чим швидше відбувається кругообіг, тим більше продукції-послуг «Благорост» може виробити. Сповільнення оборотності потребує додаткового вкладення засобів та може спричинити погіршення фінансового стану готелю.

Оцінити наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби) дозволяє аналіз ділової активності, оскільки саме цей показник зумовлює платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність діяльності господарюючого суб'єкта. Аналіз ділової активності полягає у дослідженні рівнів і динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів – показників оборотності.

Основні показники ділової активності «Благорост» узагальнені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності готелю «Благорост» за 2016- 2018 рр.

| Показник | Рік | | | Відхилення | |
|---|-------|--------|--------|-------------|-------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2017 / 2016 | 2018 / 2017 |
| Коефіцієнт оборотності активів | 0,221 | 0,242 | 0,272 | 0,021 | 0,030 |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів | 1,612 | 1,764 | 1,986 | 0,153 | 0,222 |
| Коефіцієнт оборотності запасів | 9,163 | 9,484 | 10,555 | 0,321 | 1,071 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | 0,947 | 1,045 | 1,186 | 0,098 | 0,141 |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | 9,654 | 10,563 | 11,900 | 0,908 | 1,338 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 0,956 | 0,989 | 1,102 | 0,033 | 0,113 |

Коефіцієнт оборотності активів визначається як відношення обсягу реалізації до середньої суми активів за період. Він показує, скільки разів за період обертається капітал, що вкладений в активи готелю. Так, у «Благорост» в 2016 р. значення цього показника становить 0,221, в 2017 р. – 0,242, в 2018 р. – 0,272, що на 0,03 пункти більше, порівняно з 2017 р.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів в 2016 р. становив 1,612. Тобто, на одну гривню активів припадала 1,612 грн. доходу, в 2017 р. – 1,764, а в 2018 р. – 1,986. Таким чином, зростання швидкості обороту оборотних активів свідчить про більш ефективне їх перетворення в грошові кошти, а, отже, зниження ефективності їх використання на підприємстві. Значення коефіцієнту оборотності запасів свідчить про відсутність у готелю надлишків неліквідних запасів.

Одним із етапів оцінки діяльності готелю «Благорост» є оцінка показників ліквідності та платоспроможності готелю. Крім абсолютних показників для оцінки ліквідності та платоспроможності готелю варто розрахувати відносні показники ліквідності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники оцінки ліквідності та платоспроможності готелю
«Благорост» за 2016- 2018 р.**

| Показник | нормативне значення | На дату: | | | Абсолютне відхилення | |
|--|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| | | станом на 01. 2017 | станом на 01. 2018 | станом на 01. 2019 | 01. 2018 / 01. 2017 | 01. 2019 / 01. 2018 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | не менше 0,2 | 0,078 | 0,050 | 0,079 | -0,028 | 0,028 |
| Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності | не менше 0,5 | 0,178 | 0,141 | 0,174 | -0,038 | 0,037 |
| Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття) | не менше 1 | 0,196 | 0,160 | 0,195 | -0,036 | 0,035 |

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) показує, скільки гривень оборотних активів готелю припадає на одну гривню поточних зобов'язань.. Нормативне значення цього показника – більше 1. Якщо коефіцієнт буде дорівнювати 1,0, то підприємство у разі погашення поточної заборгованості повинно припинити функціонування, так як у нього не буде оборотних засобів для продовження процесу виробництва, ведення поточної діяльності. Встановлено, що ресурси готелю повинні бути не менш як вдвічі більше від існуючої поточної заборгованості, так як лише в такій ситуації воно зможе при повному погашенні заборгованості продовжувати функціонувати. Як бачимо в «Благорост» коефіцієнт покриття має тенденцію до зниження, а також нижче за нормативне значення.

Надалі важливо коротко оглянути динаміку ринку, на якому працює готель. Рівень завантаження якісного номерного фонду в м. Черкаси та Черкаській області досяг 47,3%, збільшившись на 7,4 в.п (рис. 2.4). [2]



Рис. 2.4. Динаміка рівня завантаженості номерного фонду м. Київ у 2014- 2018 рр.

Це максимальна позитивна динаміка показника за останні п'ять років. Варто відзначити, що в 2016- 2018 років заповнюваність якісних готелів міста Черкаси збільшувалася в діапазоні 5-7 п. п. на рік. Якщо цей темп зростання збережеться, то до кінця 2019 року показник завантаження зможе досягти рівня 2012 року (52,1%). Найближчим часом ми очікуємо появи ще двох брендів готелів у м. Черкаси: "ibis Центральний вокзал" (280 номерів) і "Aloft " (312 номерів) відкриють свої двері для гостей в 2019 році".

Аналіз сильних та слабких позицій «Благорост» на ринку готельних послуг можна визначити на основі SWOT-аналізу (табл. 2.7).

Таким чином, акцентуючи увагу на сильних сторонах на вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності «Благорост» при наявних можливостях та загрозах дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі. Підприємство має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз «Благорост»

| | Можливості: | Загрози: |
|---|---|--|
| | <p>Поліпшення рівня життя населення Зміна рекламних технологій Розвиток інформаційної галузі Поява нових постачальників Зміни смаків Зниження цін на сировину Зниження податків Удосконалювання менеджменту Зниження безробіття Зменшення імперативних норм законодавства Удосконалювання технології виробництва Пропозиції про співробітництво з боку вітчизняних підприємців Невдале поведження конкурентів</p> | <p>Зміна споживчих переваг Поява послуг-субститутів Зниження рівня життя населення Зростання темпів інфляції Жорсткість законодавства Зміна рівня цін Стрибки курсів валют Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів Зростання податків Посилення конкуренції Зростання безробіття Погіршення політичної обстановки Націоналізація бізнесу Поява нових фірм на ринку</p> |
| Сильні сторони: | «Сила і можливості» | «Сила і загрози» |
| <p>Достовірний моніторинг ринку Налагоджена збутова мережа Різноманітний асортимент послуг Зростання оборотних коштів Висока кваліфікація персоналу Гарна мотивація персоналу Достатня популярність</p> | <p>Вихід на нові ринки, збільшення асортименту дозволить збільшити обсяг фінансових засобів; Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки; Кваліфікація персоналу, контроль якості, невдале поведження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за ростом ринку; Чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.</p> | <p>Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії; Поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів; Популярність додасть переваг у конкуренції; Достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів.</p> |
| Слабкі сторони: | «Слабкість і можливість» | «Слабкість і загрози» |
| <p>Високий рівень цін Не повна завантаженість торгівельних площ Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень</p> | <p>Неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу; Зниження рівня цін, розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати великі доходи</p> | <p>Поява нових конкурентів і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі; Непродумана рекламна політика не удержить покупців при зміні їхніх смаків;</p> |

У ході дослідження було проаналізовано ряд внутрішніх факторів, що впливають на стратегію розвитку готелю. Виходячи з проведеного аналізу можемо говорити про те, що основними політичними факторами макросередовища, які впливають на діяльність досліджуваного готелю, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу,

позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Зокрема, зниження політичної стабільності в суспільстві призводить до збільшення шансів щодо соціальних потрясінь, а це негативно вплине на діяльність готелю. Щодо економічних факторів, то вони також мають вагомий вплив на діяльність готелю. Так, значний рівень інфляції (близько 18,4%) призводить до знецінення грошей. Це впливає на зростання витрат готелю та необхідність піднімати ціни на послуги проживання. Позитивний вплив на діяльність готелю мають соціальні фактори, які складаються зі збереження стилю життя, традицій та підвищення рівня освіти. Тому готель максимально враховує всі побажання споживачів та підтримує зміни на краще, а також активно підвищує кваліфікацію своїм робітникам.

Отже, проведений аналіз дав можливість визначити, що модель управління готелем «Благорост» можна визначити як просту і гнучку. Головними критеріями системи управління є забезпечення оптимальної взаємодії між окремими відділами та працівниками. Проектування готелю «Благорост» є процесом побудови стратегічних заходів з удосконалення його діяльності в ході знаходження відповідності між ключовими елементами управління (організаційна і управлінська структури, персонал, завдання, системи рішень і заохочень, неформальна організація й організаційна культура) і його стратегією розвитку. Аналіз фінансово-економічних показників готелю дозволив виявити ряд невикористаних резервів при формуванні процесу обслуговування туристів готелю. Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування виражає ефект готелю «Благорост» від здійснення усіх напрямків роботи закладу. У 2016-2017 роки відбулося зростання даного показника на 182,3 тис. грн або на 7,5 %, а за 2017-2018 рр. - на 100,0 тис. грн (3,8%). Динаміка обсягів чистого прибутку в значній мірі повторювала динаміку фінансового результату від операційної діяльності. Підвищення показника чистого прибутку від результатів роботи ресторану було спричинене як зростанням виручки від реалізації продукції та послуг, так і ціновою політикою готелю.

2.2. Дослідження стратегічних можливостей готелю

Основними параметрами механізму формування економічної стратегії є забезпечення оптимальної взаємодії між окремими відділами та працівниками.

Головними цілями становлення комплексу стратегічних цілей «Благорост» є наступні:

- налагоджена комунікація між окремими структурними відділами підприємства готельного бізнесу;
- делегування завдань формування економічної стратегії за принципами бюрократичної структури управління;
- адаптація поточних завдань формування економічної стратегії до умов ринкової ситуації та наявних ресурсів готелю.

Місію готелю «Благорост» можна визначити наступним чином:

- готель, що прагне до надання якісних готельних послуг, що забезпечує йому високий імідж та стабільні темпи розвитку. Відповідно до результатів дослідження цілей і місії формування економічної стратегії, можна визначити сильні та слабкі сторони місії готелю «Благорост», які наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Сильні та слабкі сторони місії готелю «Благорост»

| Сильні сторони місії | Слабкі сторони місії |
|---|---|
| Наявна мета функціонування готелю, що є чітко визначеною та зрозумілою | Потребує конкретизації фінансова складова місії. |
| Визначена сфера діяльності готелю | Сфера діяльності потребує певного уточнення |
| Присутнє пояснення способу досягнення поставлених цілей - ефективне формування системи дистрибуції продукту | Відсутня логічно завершена філософія організації |
| Присутнє пояснення взаємодії організації із суспільством (соціальна політика організації) | Орієнтація на хорошу рентабельність не є запорукою отримання обсягу прибутку, що відповідає потребам власників готелю |

*за даними топ-менеджменту готелю

Основними напрямками формування економічної стратегії досліджуваного готелю є такі:

- сегментація на ринку готельних послуг;
- розвиток персоналу;
- розвиток системи бізнес-процесів готелю.

Проведемо сегментацію споживачів послуг готелю ГК «Благорост» за видом діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Сегментація споживачів готелю за видом діяльності

| Сегмент | Службовці | Керівники | Підприємці | Туристи | Інше |
|--|-----------|-----------|------------|---------|------|
| Частка споживачів від загальної чисельності, % | 9,4 | 51,4 | 18,2 | 13,0 | 8,0 |

Таким чином, переважну більшість споживачів послуг готелю «Благорост» складають новатори (51,6% структури споживачів), які швидко сприймають нове. Значною є частка поміркованих осіб та консерваторів (відповідно 18,3% та 13%), які віддають перевагу вже пропонованим раніше

| | | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|-------|-------|
| Загальна чисельність працівників | 51 | 53 | 55 | 2 | 2 | 3,9 | 3,8 |
| 1. Адміністративно-управлінський персонал | 24 | 24 | 21 | 0 | -3 | 0,0 | -12,5 |
| 1.1. Керівники | 11 | 8 | 8 | -3 | 0 | -27,3 | 0,0 |
| 1.2. Спеціалісти | 13 | 16 | 13 | 3 | -3 | 23,1 | -18,8 |
| 2. Операційний персонал | 27 | 29 | 34 | 2 | 5 | 7,4 | 17,2 |
| 2.1. Служба прийому та розміщення | 16 | 19 | 22 | 3 | 3 | 18,8 | 15,8 |
| 2.2. Рум-сервіс | 11 | 10 | 12 | -1 | 2 | -9,1 | 20,0 |

*за даними готелю

Як свідчать дані табл. 2.10, у 2016 році чисельність працівників готелю становила 51 особу. У 2017 році чисельність працівників зросла на 2 особи або на 3,9% і склала 53 особи. Зростання працівників відбулося переважно за рахунок операційного персоналу по категорії «Служба прийому та розміщення» на 2 особи або на 7,4%. У 2018 році кількість працівників готелю зросла також на 2 особи, у т. ч. кількість працівників управлінського персоналу скоротилася на 3 особи (-12,5%), а численність працівників операційного персоналу зросла на 5 осіб (+17,2%). Упродовж 2016-2018 рр. у загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка операційного персоналу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура персоналу «Благорост» за функціональним призначенням у 2016-2018 рр.

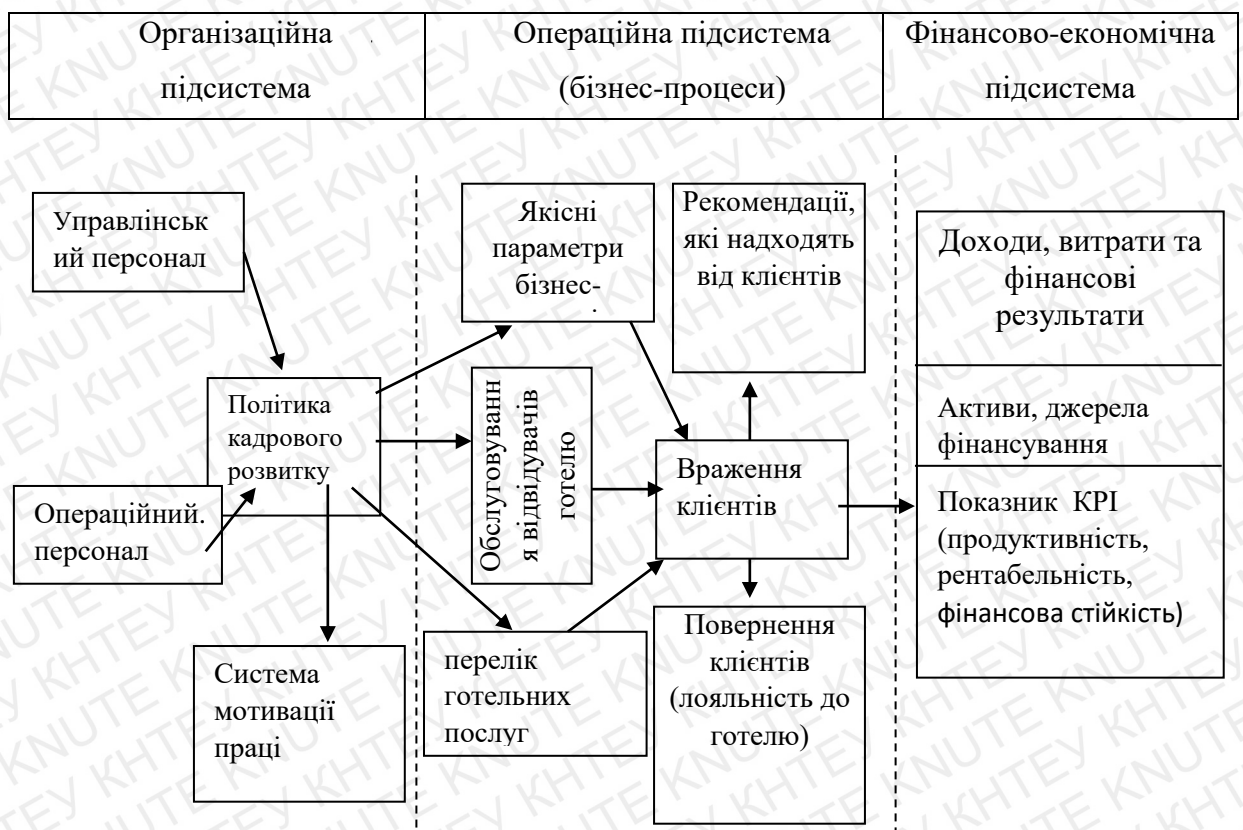
| Категорії працівників | Фактичні дані за періоди | | | Відхилення абсолютне | |
|---|--------------------------|------|------|----------------------|-------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 |
| Загальна чисельність працівників | 100 | 100 | 100 | 0 | 0 |
| 1. Адміністративно-управлінський персонал | 47,1 | 45,3 | 38,2 | -1,8 | -7,1 |
| 1.1. Керівники | 21,6 | 15,1 | 14,5 | -6,5 | -0,5 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|
| 1.2. Спеціалісти | 25,5 | 30,2 | 23,6 | 4,7 | -6,6 |
| 2. Операційний персонал | 52,9 | 54,7 | 61,8 | 1,8 | 7,1 |
| 2.1. Служба прийому та розміщення | 31,4 | 35,8 | 40,0 | 4,5 | 4,2 |
| 2.2. Рум-сервіс | 21,6 | 18,9 | 21,8 | -2,7 | 3,0 |

Зростання чисельності працівників в сторону операційного персоналу та його скорочення в складі управлінського було зумовлено оптимізацією бізнес-процесів та перерозподілом обов'язків між керівними посадами.

Варто зазначити, що у структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Можна помітити тенденцію до поступового зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників готелю. У 2016 році питома вага працівників операційного персоналу в загальній структурі трудових ресурсів складала 47,1%, у 2017-му – 45,3%, у 2018-му році – 38,2 %.

Важливим методом формування економічної стратегії «Благорост» є організація налагодженої структури бізнес-процесів, яку умовно в спрощеному вигляді представлено на рис. 2.6.



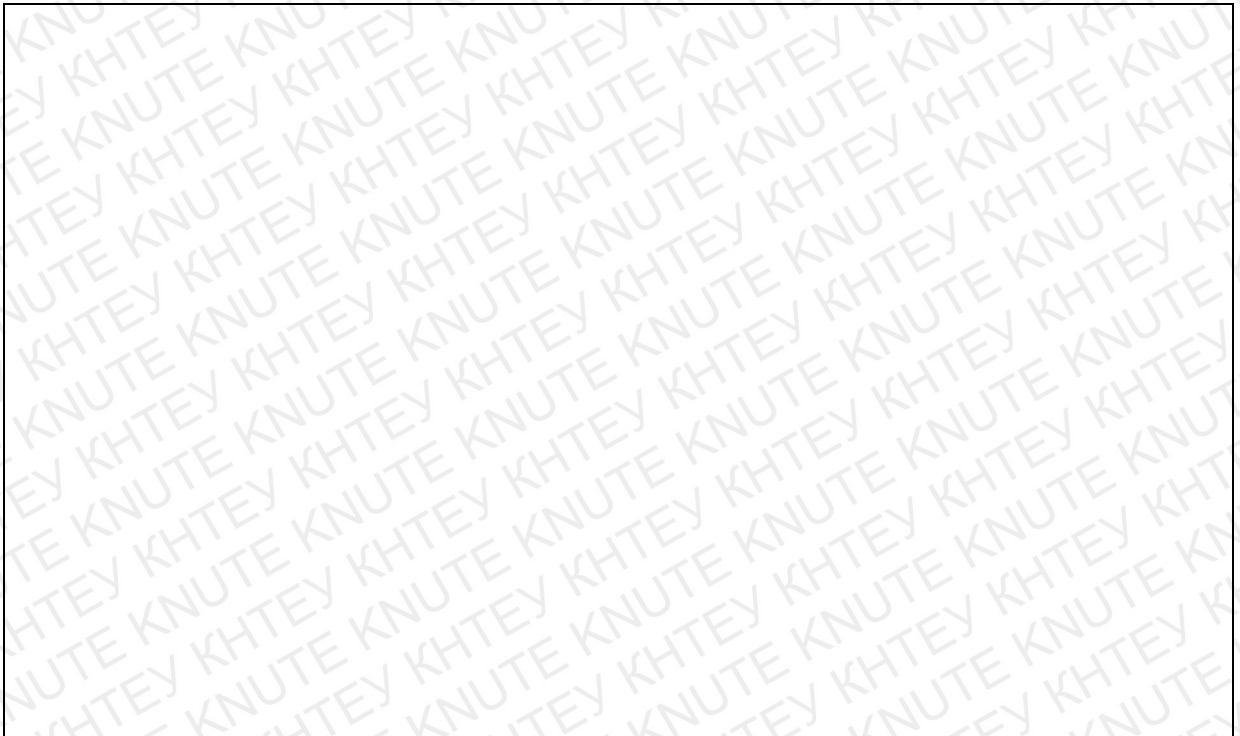


Рис. 2.6. Структура бізнес-процесів в готелі «Благорост» *

*Визначено автором за аналізом організаційної, операційної та фінансово-економічної підсистем підприємства

Зважаючи на специфіку діяльності «Благорост», яке займається наданням готельних та супутніх послуг, можемо відмітити наступні особливості системи бізнес-процесів досліджуваного готелю:

- основними структурними ланками цієї системи є організаційна, операційна та фінансово-економічна підсистема;
- структурним ядром системи бізнес-процесів є персонал «Благорост», робота якого регулюється відповідними правилами та регламентами роботи служб (прийому та розміщення, фінансової, закупівельної, складської та готельної, тощо).

Отже, основними напрямки формування економічної стратегії досліджуваного готелю є такі: сегментація на ринку готельних послуг; розвиток системи бізнес-процесів готелю. Переважну більшість споживачів послуг готелю «Благорост» складають новатори (51,6% структури споживачів), які швидко сприймають нове. Значною є частка поміркованих

осіб та консерваторів (відповідно 18,3% та 13%), які віддають перевагу вже пропонованим раніше послугам готелю. Структурним ядром системи бізнес-процесів є персонал «Благорост», робота якого регулюється відповідними правилами та регламентами роботи служб (прийому та розміщення, фінансової, закупівельної, складської та готельної, тощо). Варто зазначити, що у структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Можна помітити тенденцію до поступового зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників готелю. Чистий прибуток готелю «Благорост» за 2016-2017 р. зріс на 1223,4 тис. грн. (+28,0%), а у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 716,7 тис. грн (12,8%). Зростання чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами.

2.3. Оцінка ефективності економічної стратегії підприємства

Ефективність економічної стратегії визначається передусім показниками рентабельності. Більш детально визначити основні особливості прибутковості (рентабельності) функціонування готелю можна з використання показників рентабельності (табл. 2.12).

Як можемо бачити з даних табл. 2.12, рівень рентабельності реалізації продукції та послуг готелю у 2016 році складав 27,3%. У 2017 році відбулося зростання даного показника на 70,5% внаслідок зростання обсягу чистого прибутку.

Таблиця 2.12

Показників рентабельності роботи готелю «Благорост» у 2016-2018 рр.

| Показники рентабельності | Роки | Абсолютний приріст, % |
|--------------------------|------|-----------------------|
|--------------------------|------|-----------------------|

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016-2017 | 2017-2018 |
|---|-------|-------|-------|-----------|-----------|
| Рентабельність реалізації продукції та послуг готелю, % | 27,3 | 97,8 | 97,1 | 70,5 | -0,7 |
| Рентабельність витрат від усіх напрямків діяльності, % | 39,3 | 27,9 | 26,0 | -11,4 | -1,9 |
| Рентабельність активів готелю, % | 36,1 | 37,5 | 45,0 | 1,5 | 7,4 |
| Рентабельність власного капіталу готелю, % | 262,6 | 247,6 | 187,2 | -15,0 | -60,3 |

*розраховано автором за даними додатків А-В

Однак, у 2018 році стрімке зростання показника рентабельності реалізації змінилося на незначне його зниження на 0,7%. Варто також відмітити, що відбулося зниження рівня рентабельності витрат від усіх видів діяльності упродовж 2016-2017 рр. на 11,4%. У 2018 році тенденція до скорочення рентабельності витрат продовжилася.

Варто провести оцінку показників ефективності використання персоналу готелю «Благорост» - продуктивності праці та прибутку у розрахунку на 1-го працівника (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники продуктивності праці працівників готелю «Благорост» у 2016-2018 рр.

| Показники | Роки | | | Абсолютний приріст, тис.грн | | Темп приросту, % | |
|---|--------|--------|---------|-----------------------------|-----------|------------------|-----------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | 2016-2017 | 2017-2018 | 2016-2017 | 2017-2018 |
| Чистий прибуток, тис.грн | 2002,5 | 2152,0 | 2234,0 | 149,5 | 82,0 | 7,5 | 3,8 |
| Чистий дохід, тис.грн | 7325,5 | 9998,0 | 10965,3 | 2672,5 | 967,3 | 36,5 | 9,7 |
| Чисельність працівників готелю, осіб | 51 | 53 | 55 | 2 | 2 | 3,9 | 3,8 |
| Продуктивність праці персоналу, тис.грн / особу | 143,6 | 188,6 | 199,4 | 45,0 | 10,7 | 31,3 | 5,7 |
| Прибуток на 1-го працівника, тис.грн / особу | 39,3 | 40,6 | 40,6 | 1,3 | 0,0 | 3,4 | 0,0 |

*розраховано автором за даними додатків А-В

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.13, в цілому можна спостерігати поступове зростання показника продуктивності праці персоналу та прибутковості використання трудових ресурсів. У 2016 році

продуктивність праці персоналу складала 143,6 тис. грн. у 2017 році вона зросла до рівня 188,6 тис. грн. або на 31,3%, а у 2018 році – до рівня 199,4 тис. грн. або на 5,7%.

Зростання показників прибутковості використання персоналу було спричинено, з одного боку, зростанням кількості працюючих, а з іншого – зростанням обсягів доходів готелю. Як наслідок, рівень зростання доходів від реалізації продукції та послуг готелю були вищими за динаміку зростання чисельності персоналу закладу.

З метою оцінки результативності діючої стратегії сформуємо графік Spase та визначимо основні оціночні показники (критерії) для проведення Spase-аналізу. Для цього здійснимо бальну оцінку основних критеріїв формування впливу зовнішнього середовища готелю відповідно до таких умов:

- визначаємо основні чотири напрямки розвитку готелю (напрямки формування стратегічних позицій на ринку готельних послуг);
- для кожного критерію прописуємо кількість балів, рівень значущості критеріїв в рамках напрямку та визначаємо загальну бальну оцінку.

Розрахунки наведено в табл. 2.14 на наступній сторінці роботи.

Бали у таблиці 2.14 визначено експертним шляхом на основі практичного досвіду роботи готелю. Як бачимо, сумарний бал по кожному окремому напрямку є різним, що пояснюється різними результатами роботи готелю в кожному спектрі своєї діяльності.

Економічні критерії впливу зовнішнього середовища мають в середньому оцінку 3,75, а фактори формування конкурентних переваг – 4,65 (це пояснюється дуже вигідним місцем розміщення готелю, його історією та зв'язками).

Таблиця 2.14

Бальна оцінка критеріїв впливу зовнішнього середовища на формування стратегії розвитку готелю «Благорост»

| Критерії конкурентоспроможності | Оцінка, балів | Рівень значущості критерію, пунктів | Сумарний бал |
|---|---------------|-------------------------------------|--------------|
| A | Б | В | Г = Б*В |
| Економічна ефективність роботи готелю (ЕФ) – мікро маркетингові фактори | | | |
| Прибутковість діяльності | 5 | 0,25 | 1,25 |
| Оборотність ресурсів | 4 | 0,25 | 1,00 |
| Фінансовий стан | 4 | 0,25 | 1,00 |
| Продуктивність роботи персоналу | 2 | 0,25 | 0,50 |
| Сумарний бал в рамках критерію | | | 3,75 |
| Конкурентний статус (КС) - мікро маркетингові фактори | | | |
| Наявність асортименту послуг | 5 | 0,25 | 1,25 |
| Параметри якості обслуговування | 5 | 0,40 | 2,00 |
| Рівень відвідуваності | 4 | 0,35 | 1,40 |
| Сумарний бал в рамках критерію | | | 4,65 |
| Привабливість ринку (ПР) - макромаркетингові фактори | | | |
| Насиченість ринку готельних послуг | 2 | 0,35 | 0,7 |
| Бар'єри входу на ринок | 3 | 0,35 | 1,05 |
| Умови регулювання ринку | 3 | 0,30 | 0,9 |
| Сумарний бал в рамках критерію | | | 2,65 |
| Маркетинговий потенціал (МП) - мікро маркетингові фактори | | | |
| Рівень розвитку системи просування послуг | 2 | 0,25 | 0,5 |
| Наявність маркетингових маркетингових комунікацій | 3 | 0,35 | 1,05 |
| Цінова політика | 4 | 0,40 | 1,6 |
| Сумарний бал в рамках критерію | | | 3,15 |

В той же час негативно впливають на діяльність готелю фактори привабливості ринку та маркетингового потенціалу – зумовлено подіями

останніх місяців в країні, починаючи від державного перевороту і закінчуючи військовою агресією сусідньої держави.

Таким чином, на сьогодні готель підпадає під негативний вплив факторів макро-маркетингового середовища, що змушує його формувати на даному етапі розвитку консервативну стратегію з елементами стратегії захисту. Це полягає у наступному:

- у зайнятті готелем вичікувальних позицій на ринку;
- орієнтацією на короткострокові операційні показники;
- мінімізації рівня ринкових ризиків, тощо.

Керівництво готелю «Благорост» усвідомлює необхідність орієнтації на споживачів. Підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде спрямовувати діяльність на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Проводячи аналіз мікросередовища, підприємство має досконало і всебічно вивчити потреби своїх реальних і потенційних споживачів, визначити основні тенденції їх розвитку і знайти можливості задовольнити споживчі потреби краще, ніж конкуренти, за допомогою підвищення якості послуг.

Варто також здійснити стратегічну оцінку організаційної структури менеджменту готелю «Благорост» за рядом критеріїв, що представлені у табл. 2.15.

Таким чином, на основі проведеного дослідження, можна зазначити, що організаційна структура управління «Благорост» є досить ефективною, хоча недоліки в ній ще існують і вимагають усунення.

Таблиця 2.15

**Оцінка показників організації менеджменту
готелю «Благорост»**

| № з/п | Показник | Вага показника | Еталон | Значення / рейтинг | |
|------------|--|----------------|--------|--------------------|------|
| 1 | Ділові якості менеджерів, балів | 0,2 | 10 | 7 | 0,14 |
| 2 | Ефективність організаційної структури управління, балів | 0,1 | 10 | 8 | 0,08 |
| 3 | Віковий стан персоналу, % до 45 років | 0,05 | 50 | 80 | 0,08 |
| 4 | Рівень освіти, % з вищою освітою | 0,05 | 90 | 90 | 0,05 |
| 5 | Продуктивність праці, грн. | 0,2 | 300,0 | 417,5 | 0,25 |
| 6 | Середньомісячна оплата праці, грн. | 0,2 | 3000,0 | 4000,0 | 0,25 |
| 7 | Рівень делегованості повноважень, % | 0,05 | 50,0 | 30,0 | 0,03 |
| 8 | Єдність напрямків інтересів, % до кількості осіб зі спільними інтересами | 0,05 | 80,0 | 70,0 | 0,04 |
| 9 | Рівень захворюваності, % до кількості працівників | 0,05 | 30,0 | 12,0 | 0,02 |
| Сума місць | | 1 | x | x | 1,0 |

* показники отримані на основі даних, наданих адміністратором та бухгалтерією готелю

Як свідчать наведені у табл. 2.15 дані, в цілому готель має доволі динамічну та функціональну структуру управління, що дозволяє забезпечувати йому виконання ряду завдань формування економічної стратегії.

Оцінка якості послуг здійснювалася на основі узагальнених висновків працівників «Благорост» та оцінок споживачів, що виконувалася на основі анкетного опитування.

Більш детальну стратегічну оцінку кожної складової представлено у табл. 2.16.

Одиничний показник обчислюється діленням оціночного значення на еталон та множенням на коефіцієнт вагомості. Груповий показник визначається підсумовуванням одиничних показників, а інтегральний – підсумовуванням групових показників.

Таблиця 2.16

Стратегічна оцінка якості послуг готелю «Благорост»

| Показник | Оцінка | Еталон | Коефіцієнт вагомості | Одиничний показник |
|---|--------|--------|----------------------|--------------------|
| Оцінка споживачів | | | | |
| Рівень сервісу | 5 | 5 | 0,51 | 0,510 |
| Вартість обслуговування | 3 | 5 | 0,23 | 0,138 |
| Імідж | 4 | 5 | 0,15 | 0,120 |
| Наявність належних засобів обслуговування | 5 | 5 | 0,11 | 0,110 |
| Груповий показник | | | | 0,878 |
| Належне матеріально-технічне забезпечення | 5 | 5 | 0,35 | 0,350 |
| Прибутковість діяльності | 4 | 5 | 0,33 | 0,264 |
| Соціальне забезпечення працівників | 3 | 5 | 0,32 | 0,192 |
| Груповий показник | | | | 0,806 |
| Інтегральний показник | | | | 1,684 |

Отже, результати показали, що в цілому ефективність економічної стратегії «Благорост» є задовільною. Рівень рентабельності реалізації продукції та послуг готелю у 2016 році складав 27,3%. У 2017 році відбулося зростання даного показника на 70,5% внаслідок зростання обсягу чистого прибутку. Однак, у 2018 році стрімке зростання показника рентабельності реалізації змінилося на незначне його зниження на 0,7%. Варто також відмітити, що відбулося зниження рівня рентабельності витрат від усіх видів діяльності упродовж 2016-2017 рр. на 11,4%. У 2018 році тенденція до скорочення рентабельності витрат продовжилася. Зростання показників прибутковості використання персоналу було спричинено, з одного боку, зростанням кількості працюючих, а з іншого – зростанням обсягів доходів готелю. Як наслідок, рівень зростання доходів від реалізації продукції та послуг готелю були вищими за динаміку зростання чисельності персоналу закладу. У контексті розробки стратегії сегментування – це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосування різних конкурентних стратегій. Кожна група може по-різному реагувати на обрану підприємством

стратегію. Тому керівництво повинно піклуватися про те, щоб для кожного сектора споживачів розробити конкурентоспроможні пропозиції.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «БЛАГОРОСТ»

3.1 Планування показників стратегічного розвитку підприємства

При розробці варіанту можливого доходу від реалізації використовуються в основному економіко-статистичні методи прогнозування:

- метод екстраполявання динамічних рядів – базується на розрахунку темпів росту та перенесення існуючих тенденцій на плановий період;
- метод стохастичного моделювання – базується на визначенні кореляційного (непрямого) зв'язку між доходом та факторами, що його визначають; на основі побудованої кореляційно-регресійної моделі здійснюється прогнозування можливого доходу.

При визначенні варіантів можливих доходів від реалізації скористаємося двома наведеними вище методами.

1. Економіко-статистичний метод

Використання даного методу передбачає розрахунок трьох варіантів прогнозного значення можливих доходів від реалізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Визначення можливих доходів від реалізації готелю «Благорост» на 2019 рік

| <i>Показники</i> | <i>Техніка розрахунку</i> | <i>2016</i> | <i>2017</i> | <i>2018</i> |
|---|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Фактичний доходи від реалізації, тис.грн. | <i>ВДф</i> | 7325,5 | 9998 | 10965,3 |
| Темп росту доходів від реалізації останнього звітної періоду (ланцюговий) | $\frac{ВДн}{ВДн - 1}$ | 1,097 | X | |

Продовження табл. 3.1.

| | | | | |
|--|---|---------------------------------------|---|---|
| середній темп росту доходу за весь період | $\sqrt[n-1]{\frac{ВД_n}{ВД_{n-1}}}$ | 1,223 | X | |
| Середнє абсолютне відхилення доходу протягом досліджуваного періоду, тис.грн. | $\DeltaВД = \frac{ВД_n - ВД_{n-1}}{n-1}$ | 1819,9 | | |
| <i>Визначення прогнозних обсягів доходів від реалізації трьома методами:</i> | | | | |
| X | | Прогнозне значення на 2019 р, тис.грн | Відхилення від значення за 2018 р., тис.грн | Середнє відхилення, тис.грн ($\overline{\DeltaВД_{пр}}$) |
| Прогнозний обсяг можливих доходів від реалізації, розрахований на основі ланцюгового темпу росту | $ВД_{пр1} = ВД_{n-1} \times \frac{ВД_n}{ВД_{n-1}}$ | 12026,2 | 1060,9 | 1777,05 |
| Прогнозний обсяг можливих доходів від реалізації, розрахований на основі середнього темпу росту | $ВД_{пр2} = ВД_{факт} \times \sqrt[n-1]{\frac{ВД_n}{ВД_0}}$ | 13415,7 | 2450,4 | - |
| Прогнозний обсяг можливих доходів від реалізації, розрахований на основі середнього абсолютного відхилення | $ВД_3 = ВД_{n-1} + \DeltaВД$ | 12785,2 | 1819,9 | - |
| <i>Визначення прогнозного обсягу можливих доходів від реалізації</i> | | | | |
| Середнє значення серед прогнозних значень, тис.грн | $\overline{ВД_{пр}} = ВД_{пр1} + ВД_{пр2} + ВД_{пр3}$ | 12742,3 | X | |

На основі визначених прогнозних значень можливих доходів від реалізації визначаємо середнє відхилення прогнозних значень від фактичного за 2018 р. Дане відхилення буде можливою похибкою розрахунків. Також визначаємо середнє прогнозне значення можливих доходів від реалізації в

2019 році за трьома варіантами. Виважений прогноз можливого доходу від реалізації складає на 2019 рік складе 12742,3 тис. грн.

Для визначення обсягу доходу на 2020 рік варто знайти значення прогнозного темпу росту, яке визначається як частка між встановленим прогнозом доходу на 2019 рік до фактичного доходу у 2018 році.

$$D_{2020} = 12742,3 * 12742,3 / 10965,3 = 14807,3 \text{ тис. грн}$$

Прогноз можливого доходу від реалізації складає на 2020 рік складе 14807,3 тис. грн.

2. Факторно-аналітичний метод передбачає визначення залежності прогнозного доходу від рівня цін на товари та послуги у сфері оптової торгівлі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Визначення прогнозного обсягу доходу готелю «Благорост» за факторно-аналітичним методом на 2019-2020 рр.

| Показники | Формула | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 прогн | 2020 прогн |
|--|-------------------------------|-------|-------|--------|---------------|---------------|
| Чистий дохід, тис.грн. | Дф | 7 326 | 9 998 | 10 965 | 13 025 | 15 471 |
| Середній темп росту доходу за весь період | Тр | - | - | 1,22 | - | - |
| Темп зростання реального ВВП (прогноз за даними МВФ) | Тввп | | 1,01 | 1,03 | 1,04 | 1,04 |
| Мультиплікатор зростання доходу в залежності від ВВП | $M = \text{Тр} / \text{Тввп}$ | | 1,188 | | - | - |

Таким чином, планове значення обсягу доходу, обчислене за факторно-аналітичним методом, становить 13025 тис.грн. у 2019 році та 15471 тис.грн у 2020 році.

За план доходу доцільно взяти зважене значення від двох варіантів прогнозів. Кожному варіанту прогнозу присвоїмо наступний рівень значущості:

-прогноз за економіко-статистичним методом – 50%;

-прогноз за економіко-статистичним методом – 50%.

Зважений прогноз доходу становить:

$$\text{ЧДпл}_{2019} = 50\% * 12742,3 + 50\% * 13025,0 = 12883,7 \text{ тис.грн}$$

$$\text{ЧДпл}_{2020} = 50\% * 14807,3 + 50\% * 15471,0 = 15139,2 \text{ тис.грн}$$

Тепер визначимо плановий обсяг собівартості, інших операційних доходів, адміністративних, збутових та інших операційних витрат в цілому по підприємству на 2019-2020 рр. Для цього будемо використовувати показник середнього рівня кожного переліченого показника у доходах та екстраполювати його на плановий період, використовуючи отримане значення планового доходу. Прогноз основних показників Звіту про фінансові результати, які використовуються для оцінки ефективності підприємства, наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозування основних показників Звіту про фінансові результати готелю «Благорост» на 2019-2020 рр.

| Найменування показника | Факт | | | Середній рівень показник а у чистому доході | Прогноз 2019 | Прогноз 2020 |
|--|----------|----------|----------|---|--------------|--------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | | | |
| <i>1</i> | <i>2</i> | <i>3</i> | <i>4</i> | <i>5</i> | <i>6</i> | <i>7</i> |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 7326 | 9998 | 10965 | ЧД, з розрахунків вище | 12884 | 15139 |
| Інші операційні доходи | 140 | 206 | 225 | 0,020 | 260 | 305 |
| Інші доходи | 72 | 125 | 120 | 0,011 | 144 | 170 |
| Разом доходи | 7537 | 10329 | 11310 | 1,031 | 13288 | 15614 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 3824 | 5341 | 6168 | 0,542 | 6983 | 8206 |
| Інші операційні витрати | 1209 | 2285 | 2326 | 0,206 | 2650 | 3114 |
| Інші витрати | 62 | 79 | 92 | 0,008 | 106 | 125 |
| Разом витрати | 5095 | 7705 | 8586 | - | 9739 | 11445 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 440 | 472 | 490 | - | 3548 | 4169 |
| Податок на прибуток | 440 | 472 | 490 | 18% | 639 | 750 |
| Чистий прибуток (збиток) | 2003 | 2152 | 2234 | - | 2910 | 3419 |

Таким чином, за результатами проведеної оцінки можемо бачити, що прогнозний обсяг доходів підприємства у 2019 році до складе 12884 тис.грн а чистий прибуток 2910 тис.грн. У 2020 році відбудеться зростання чистих доходів до 15139 тис.грн, що буде зумовлено поступовим збільшенням вартості послуг проживання. Обсяг чистого прибутку підприємства у 2020 році становитиме 3419 тис.грн.

3.2. Розробка програми економічного розвитку підприємства в плановому періоді.

Обґрунтування стратегії розвитку готелю «Благорост» має виходити з реалізації принципів підвищення якості та економічної доцільності розширеного спектру послуг. Тому реалізацію стратегії розвитку готелю «Благорост» доцільно здійснювати виключно у сегменті додаткових послуг, оскільки:

- цей варіант має мінімальні операційні ризики, оскільки не стосується зміни ключових механізмів операційної діяльності готелю;
- розширення спектру додаткових послуг дозволяє підвищити імідж готелю, збільшити рівень його позиціонування за асортиментом наданих послуг порівняно з основними конкурентами;
- розширення додаткових послуг дозволить збільшити обсяги доходів готелю без суттєвих капіталовкладень та зростання операційних витрат;
- підвищення привабливості пакету послуг готелю «Благорост».

З метою розробки та удосконалення економічної стратегії готелю «Благорост» пропонуємо структурно-логічну модель, яку наведено на рис.

3.1.

Розглянемо запропоновану схему детальніше.

Етап 1. Розробка концепції впровадження стратегії

Для розширення спектру додаткових послуг готелю «Благорост», після ретельного вивчення діяльності як самого підприємства, так і ринку готельних послуг м. Києва, варто запропонувати такі додаткові послуги:

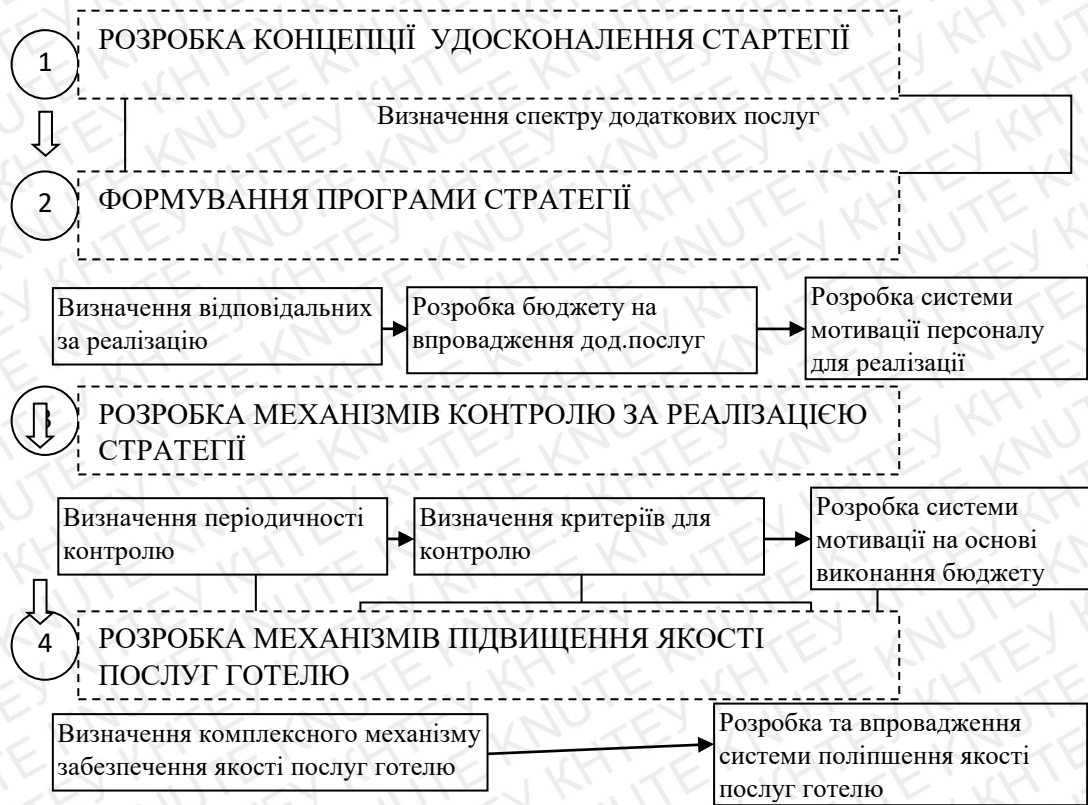


Рис. 3.1. Структурно-логічна програма розробки та удосконалення економічної стратегії готелю «Благорост»*

*розроблено автором

- організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу;
- послуги оздоровчого масажу;
- таксі-сервіс;
- сервіс організації ділових зустрічей та презентацій.

Розглянемо перелічені види додаткових послуг та опишемо кожен з них.

1. Організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу

Організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу є доцільною, оскільки готель сьогодні не може самостійно запропонувати своїм гостям такий елемент організації дозвілля як екскурсії. В такому випадку гості самі повинні здійснювати організацію цієї опції відпочину – шукати туристичні або екскурсійні компанії, організовувати замовлення послуг. Проте, на нашу думку, гостям набагато зручніше було б просто звернутися на ресепшн готелю зі своїми побажаннями, а відповідні працівники готелю самі б здійснили пошук екскурсій та організували їх для клієнта. При цьому, на готель має покладатися лише суто організаційна роль у цьому процесі. У такому випадку гість готелю не буде витрачати час на додаткові пошуки, переговори, бронювання та оплату свого дозвілля – за все це потрубується адміністрація готелю. У якості винагороди, готель отримуватиме певну суму комісії за свої послуги, решту суму буде самостійно перераховувати туристичним та екскурсійним компаніям. Самим же турфірмам також зручніше співпрацювати з готелем, аніж з великою кількістю окремих клієнтів. Тому у даному випадку також можливою є схема організації групових турів-екскурсій від готелю «Благорост».

Для гостей така схема організації дозвілля є більш ніж привабливою, оскільки вони зможуть повністю насолодитися відпочинком, не вникаючи в організаційні нюанси. Це особливо стосується гостей-іноземців.

Окрім економічної вигоди, готель «Благорост» в результаті реалізації такого напрямку додаткових послуг отримає великий плюс для свого іміджу. Адже, у гостей будуть приємні враження, що будуть пов'язані з образом самого готелю «Благорост».

2. Послуги оздоровчого масажу

Готель має сучасний салон краси, який надає ряд послуг SPA. Однак, аналіз спектру послуг готелю виявив відсутність послуг професійного масажу. Проте, масаж є особливо актуальним фактором для зняття напруги та релаксу для гостей, які були тривалий час у дорозі. В цьому ракурсі виникає управлінське питання: Навіщо гості повинні замовляти та

організувати самостійно даний вид послуг, якщо готель це зможе зробити замість них? Гостям залишиться лише насолоджуватися результатом ефективної організаторської роботи адміністрації готелю «Благорост».

Параметри салону-краси готелю дозволяють розширити спектр spa-послуг, у тому числі і організувати послуги масажистів. З професійними масажистами готелю «Благорост» доцільно укласти юридичні договори на надання послуг.

3. Таксі-сервіс

Даний вид послуг можна здійснити за рахунок шляхів пошуку резервів економії операційних витрат готелю. Оскільки у адміністрацію готелю є декілька зайвих авто престиж-класу, які були придбані раніше, то їх можна використати з метою організації додатковою послуги «таксі-сервіс». Готелю «Благорост» необхідно взяти на роботу 2-3 водіїв, які будуть курсувати по м. Києву та забирати або розвозити гостей. Модна також запропонувати опцію «власний водій», відповідно до якої заможний відвідувач зможе винайняти водія готелю разом з авто на певний проміжок часу у своїх цілях. Для самих гостей готелю – це, на нашу думку, безперечний плюс. У такому випадку, гості (особливо іноземці), будуть цілковито впевнені у своїй безпеці (у наш неспокійний час в Україні), якщо вони своє переміщення по столиці, або ж навіть по Україні довірять працівникам готелю.

Перевагами такої послуги для готелю будуть:

- додаткові доходи від організації даного виду послуг;
- можливість використовувати 2-3 авто адміністрації, які в даний час просто простоюють;
- зростання іміджу готелю в очах відвідувачів.

4. Сервіс організації ділових зустрічей та презентацій

У даний час готель має першокласний конференц-зал, а також всі умови для проведення ділових зустрічей та конференцій, лекцій. Однак, клієнти в даний час здійснюють організацію даних заходів виключно самостійно, користуючись лише послугами надання приміщення. Це не

завжди зручно, особливо для гостей-іноземців, які прагнуть провести ділові зустрічі або конференції зі своїми партнерами в м. Київ. Тому для розширення спектру додаткових послуг можна розвивати «конференц-сервіс», який включає:

- організаційну роботу персоналом готелю «Благорост» з визначення та повідомлення про місце зустрічі усіх гостей;
- підготовку та організацію технічного супроводу зустрічі або конференції;
- організацію колективного фуршету.

Така послуга не вимагає від готелю якихось особливих витрат, оскільки готель вже має для її реалізації усю необхідну інфраструктуру та відповідний компетентний персонал.

Етап 2. Формування програми впровадження стратегії

Розробка програми впровадження удосконалення економічної стратегії в готелі «Благорост» передбачає три основні кроки:

- визначення відповідальних за розробку програми;
- визначення бюджету реалізації заходів;
- визначення системи мотивації персоналу для реалізації стратегії.

Визначаючи відповідальних осіб за реалізацію удосконалення економічної стратегії варто врахувати зони відповідальності персоналу та перелік осіб, які можуть генерувати управлінські рішення та впливати безпосередньо на бізнес-процеси готелю.

Основні функції та зони відповідальності управлінського персоналу готелю в процесі реалізації удосконалення економічної стратегії наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Функції та зони відповідальності управлінського персоналу готелю в процесі реалізації удосконалення економічної стратегії готелю «Благорост»

| Відділ (центр відповідальності) готелю | Характеристика функції | Джерело отримання інформації | Функція |
|--|------------------------|------------------------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

| | | | |
|--|--|-----------------------------|--|
| Директор, заступник директора, | Складання, затвердження планів розвитку готелю | Статут, посадова інструкція | Загальне адміністративне управління (тактичний, стратегічний рівень) |
| Керуючий службою готельного господарства | Забезпечення надання послуг | Посадова інструкція | Управління операційною діяльністю |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|-------------------------------------|--|
| Служба безпеки готелю, аутсорсінг –приватне охоронне підприємство «Шериф-холдинг» | Забезпечення безпеки гостей та їх майна, охорона приміщень готелю | Штатний розпис, договір з «Венбест» | Управління безпекою |
| Директор з маркетингу, господарські служби | своєчасне та оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості | Посадова інструкція | Управління логістикою |
| Директор з маркетингу | Логістика, реклама, стимулювання збуту, сервіс | Посадова інструкція | Управління маркетингом |
| Відділ персоналу | Набір персонал, навчання персоналу, розробка планів з персоналу | Посадові інструкції | Управління кадрами |
| Фінансово-економічний відділ | Облік і аналіз господарської діяльності готелю, складання квартальних т річних планів і звітів | Посадова інструкції | Планування облік і аналіз господарської діяльності |
| Фінансовий директор | Затвердження звітів, планів | Посадова інструкція | Управління фінансами |
| Фінансовий директор | Затвердження інвестиційних проектів, складання бізнес-планів | Посадова інструкція | Управління інвестиціями |
| Директор, заступник директора, керуючий службою готельного господарства | Складання бізнес-планів, стимулювання застосування інновацій | Посадова інструкція | Управління інноваціями |
| Керуючий службою готельного господарства | Придбання та впровадження найсучасніших інформаційних систем | Договори з ІТ-компаніями | Автоматизація, інформаційні технології |

Надалі визначимо основні параметри бюджету на реалізацію впровадження послуг в рамках удосконалення економічної стратегії, що були запропоновані в рамках 1-го етапу реалізації стратегії. Орієнтовний бюджет заходів було визначено експертно на основі як вивчення інтернет-джерел відносно роботи підприємств готельної галузі, так і на основі усного інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів готелю «Благорост». Показники бюджету витрат на реалізацію заходів удосконалення економічної стратегії наведено у табл. 3.5.

**Бюджет впровадження додаткових послуг в рамках реалізації
удосконалення економічної стратегії готелю «Благорост» на 2020 рік**

| <i>Назва додаткової послуги</i> | <i>Обґрунтування витрат на здійснення заходу</i> | <i>Бюджет на 2020 р., тис.грн.</i> |
|--|---|------------------------------------|
| Організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу | Витрати на укладення договорів з туроператорами та екскурсійними бюро | 15,0 |
| Послуги оздоровчого масажу | Витрати на оплату послуг професійного масажиста. Орієнтовно – 12 тис.грн. на місяць, враховуючи середній графік роботи 12 годин на тиждень (робота масажиста за викликом) | 244 тис.грн. |
| Таксі-сервіс | Приїом на роботу та оплата праці водіїв – 2 особи. Щомісячна ставка – 8 тис.грн. | 192 тис.грн. |
| Сервіс організації ділових зустрічей та презентацій | Витрати на підготовку презентаційних плакатів. Організація додаткових заходів з налагодження роботи ервісу | 38 тис.грн. |
| Загальний обсяг витрат | - | 489,0 тис.грн. |

Таким чином, загальний обсяг бюджету витрат на впровадження додаткових послуг готелю складе 489,0 тис.грн.

З метою підвищення ефективності економічної стратегії готелю пропонується сформувавши відповідну програму заходів. Формування даної програми повинно враховувати стратегічні пріоритету розвитку. Пропонуємо формалізувати дану програму у розрізі таких етапів (рис. 3.2).

Удосконалення комунікацій готелю передбачає оцінку слабких сторін у формуванні поточної комунікаційної моделі як між окремими підрозділами готелю, так і між готелем та його гостями.

Програма заходів підвищення ефективності бізнес-процесів готелю «Благорост», м. Київ

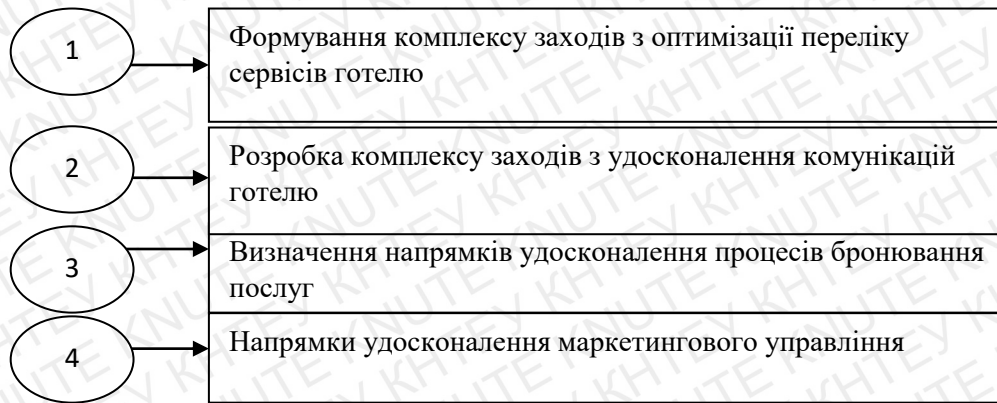


Рис. 3.2. Основні етапи програми заходів з підвищення ефективності бізнес-процесів готелю «Благорост», м. Київ

Джерело: побудовано автором.

Удосконалення бронювання послуг ґрунтується на необхідності розширення сервісів бронювання, до яких підключений готель. Зокрема маються на увазі і різні нові туристичні сервіси, які були створені відносно нещодавно, а також соціальні мережі. Удосконалення маркетингового управління передбачає проведення презентацій послуг готелю.

Програму заходів з удосконалення системи бізнес-процесів готелю «Благорост» можемо представити у вигляді відповідного графіка, який наведено у табл. 3.6.

Відповідно до запропонованого графіку реалізації програми заходів, які, орієнтовний термін впровадження даної програми становить 4 місяці. Відповідальними за впровадження заходів є директор готелю та його адміністратор.

Таблиця 3.6

Впровадження програми заходів з удосконалення системи бізнес-процесів готелю «Благорост» на 2020 рік

| Заходи | Відповідальний | Період впровадження заходів програми |
|--------|----------------|--------------------------------------|
|--------|----------------|--------------------------------------|

| | | 1 міс | 2 міс | 3 міс | 4 міс |
|---|--|-------|-------|-------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Формування комплексу заходів з оптимізації переліку сервісів готелю | | | | | |
| - аналіз ринку готельних послуг | Адміністратор готелю | x | | | |
| - оцінювання ресурсних можливостей розширення переліку послуг готелю | Директор готелю | x | | | |
| - вибір напрямків диверсифікації послуг готелю | Директор готелю | x | | | |
| 2. Розробка комплексу заходів з удосконалення комунікацій готелю | | | | | |
| - оцінка слабких сторін у комунікаціях готелю | Адміністратор готелю | x | | | |
| - формування плану розвитку та оптимізації комунікації між підрозділами готелю | Адміністратор готелю | | x | | |
| - розробка напрямків удосконалення зовнішніх комунікацій | Маркетолог готелю | | x | | |
| 3. Визначення напрямків удосконалення процесів бронювання послуг | | | | | |
| - пошук компаній, які можуть здійснити доопрацювання сайту та його інтеграції з новими сервісами бронювання | Адміністратор готелю | x | | | |
| - формування технічного завдання на підключення додаткових сервісів бронювання | Адміністратор готелю | x | x | | |
| - формування концепції електронного кабінету замовлень готелю | Адміністратор готелю | | x | | |
| - розробка технічних рішень для удосконалення бронювання послуг готелю | ІТ-компанія | | x | x | x |
| 4. Напрямки удосконалення маркетингового управління | | | | | |
| - визначення напрямків подальшого розвитку іміджу готелю | Адміністратор готелю | | x | | |
| - формування програми івент-заходів стосовно просування послуг готелю на ринку | Компанія, яка буде здійснювати організацію PR-готелю | | x | x | x |

Джерело: складено автором.

Для визначення загальних напрямків розвитку стратегії розвитку готелю в аспекті забезпечення якості послуг запропоновано удосконалити через створення підсистеми його науково-технічного забезпечення шляхом

впровадження комплексної інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень (ІСППР). Удосконалення організаційно-правового забезпечення управління якістю готельних послуг рекомендовано здійснювати через упровадження 3-рівневої моделі (на державному рівні, галузевому та рівні підприємства). За умови, коли моніторинг виконання показників бюджету проводиться лише в межах учасників, виникає ризик фальсифікації даних з метою приховування порушень.

Розроблення та впровадження системи якості в готелі «Благорост» дасть змогу задовольнити потреби споживачів послуг, забезпечити динамічний розвиток готельного господарства в Україні, сприятиме покращенню стимулювання працівників підприємства та задоволенню інтересів власників (акціонерів, інвесторів). Розробка системи контролю за реалізацією стратегії розвитку готелю «Благорост» передбачає такі кроки: встановлення періодичності контролю в розрізі видів бюджетів та бюджетних показників – раз на місяць, квартал, рік. Визначення основних бюджетних критеріїв контролю (конкретні показники та їх характеристики) – планові обсяги надання послуг, надходження грошових коштів, ліміти витрат, норматив заборгованості перед постачальниками та контрагентами.

Формування систем мотивації на основі виконання удосконалення економічної стратегії базується на впровадженні нової системи преміювання персоналу за результатами роботи по категоріям персоналу, системи нематеріальної мотивації, тощо.

Отже, у даному питанні нами було обґрунтовано програму заходів удосконалення економічної стратегії готелю «Благорост». Розробка програми впровадження удосконалення економічної стратегії в готелі «Благорост» передбачає три основні кроки: визначення відповідальних за розробку програми; визначення бюджету реалізації заходів; визначення системи мотивації персоналу для реалізації стратегії. Загальний обсяг бюджету витрат на впровадження додаткових послуг готелю складе 489,0 тис.грн. В рамках формування програми удосконалення стратегічного

управління готелем сформовано програму оптимізації бізнес-процесів готелю. Удосконалення комунікацій готелю передбачає оцінку складних сторін у формуванні поточної комунікаційної моделі як між окремими підрозділами готелю, так і між готелем та його гостями. Удосконалення бронювання послуг ґрунтується на необхідності розширення сервісів бронювання, до яких підключений готель. Зокрема маються на увазі і різні нові туристичні сервіси, які були створені відносно нещодавно, а також соціальні мережі. Удосконалення маркетингового управління передбачає проведення презентацій послуг готелю. Розробка системи контролю за реалізацією стратегії розвитку готелю «Благорост» передбачає такі кроки: встановлення періодичності контролю в розрізі видів бюджетів та бюджетних показників – раз на місяць, квартал, рік; визначення основних бюджетних критеріїв контролю (конкретні показники та їх характеристики) – планові обсяги надання послуг, надходження грошових коштів, ліміти витрат, норматив заборгованості перед постачальниками та контрагентами (турнірами туроператорами, екскурсійними бюро), тощо; формування систем мотивації на основі виконання удосконалення економічної стратегії – система преміювання персоналу за результатами роботи по категоріям персоналу, системи нематеріальної мотивації, тощо. Для визначення загальних напрямків розвитку стратегії розвитку готелю в аспекті забезпечення якості послуг запропоновано удосконалити через створення підсистеми його науково-технічного забезпечення шляхом впровадження комплексної інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень.

Оцінка економічного ефекту від реалізації удосконалення економічної стратегії передбачає визначення прогнозних значень показників Форми 2 без урахування покращень та з урахуванням запропонованих заходів відповідно. Різниця у фінансових результатах (приріст операційного прибутку) і буде економічним ефектом від запропонованих заходів.

Нівелювати негативні тенденції у фінансових показниках, а також покращити результати роботи готелю покликана програма реалізації удосконалення економічної стратегії. Запропоновані у питанні 3.1 заходи з програми реалізації удосконалення економічної стратегії мають забезпечити збільшення виручки від впровадження нових видів послуг, а також у цілому сприяти підвищенню іміджу готелю з подальшим зростанням його відвідуваності, а відповідно і доходності.

Чітко визначити кількісно, яка буде міра впливу кожного заходу на доходи готелю досить складно, оскільки критерії ефективності стратегії є досить умовними і не піддаються чіткому математичному прогнозуванню. Задля можливості визначення економічного ефекту окреслимо окремі орієнтири зростання доходності та витрат готелю від кожного заходу експертним шляхом. Для цього побудуємо табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Орієнтири зростання доходів та витрат готелю в результаті реалізації програми заходів з удосконалення економічної стратегії

| Назва заходу | Зростання доходів | Зростання витрат |
|--|---|------------------|
| 1 | 2 | 3 |
| <i>Впровадження нових додаткових послуг, у т.ч.:</i> | +7% | 489,0 тис.грн |
| Організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу | +3% до товарообороту (визначено експертно, на основі вивчення ринку готельних послуг) | 15,0 |
| Послуги оздоровчого масажу | +1% до товарообороту (визначено експертно, на основі вивчення ринку готельних послуг) | 244 тис.грн. |
| Таксі-сервіс | +1% до товарообороту (визначено експертно, на основі вивчення ринку готельних послуг) | 192 тис.грн. |

Продовження табл. 3.7

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| Сервіс організації ділових зустрічей та презентацій | +2% до товарообороту (визначено експертно, на основі вивчення ринку готельних послуг) | 38 тис.грн. |
| <i>Впровадження системи мотивації персоналу у процесі реалізації стратегії</i> | <i>+2% до товарообороту за рахунок можливості збільшення продуктивності роботи персоналу</i> | <i>+350 тис.грн. (додаткові витрати на преміювання працівників)</i> |
| <i>Удосконалення системи управління якістю</i> | <i>+15% до товарообороту за рахунок покращення рівня сервісу, -15% від собівартості та операційних витрат</i> | <i>+450 тис.грн. (додаткові витрати на впровадження системи управління якістю - аутсорсінг)</i> |
| <i>Разом</i> | <i>+24% до товарообороту та -10% від постійних та змінних витрат</i> | <i>+1289,0 тис.грн.</i> |

Таким чином, впровадження програми заходів з удосконалення економічної стратегії дасть можливість отримати зростання товарообороту на рівні 14%. При цьому за рахунок покращення системи якості та впровадження елементів контролю можливим буде скорочення собівартості послуг до 10%. Загальний бюджет витрат на реалізацію усіх заходів складе 1289,0 тис.грн. Даний бюджет розглядається як своєрідні інвестиції, які необхідно здійснити задля покращення роботи готелю.

Прогнозування показників форми 2 з урахуванням заходів з реалізації удосконалення економічної стратегії передбачає накладення на прогнозні показники з табл. 3.3 коригуючих індексів, які визначені у табл 3.7.

Так, наприклад, якщо прогнозне значення виручки на 2020 рік у табл. 3.3 становить 15139 тис.грн., то прогнозне значення виручки з урахуванням удосконалення економічної стратегії буде складати:

$$\text{Впр} = 15139 * (1+24\%) = 18772 \text{ тис.грн.}$$

Прогноз показників Форми 2 з урахуванням усіх наведених заходів програми з удосконалення економічної стратегії наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозування основних показників Звіту про фінансові результати готелю «Благорост» на 2019-2020 рр.

| Найменування показника | Факт | | | Середній рівень показник а у чистому доході | Прогноз 2019 | Прогноз 2020 |
|--|------|-------|-------|---|--------------|--------------|
| | 2016 | 2017 | 2018 | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 7326 | 9998 | 10965 | ЧД, з розрахунків вище | 12884 | 18773 |
| Інші операційні доходи | 140 | 206 | 225 | 0,020 | 260 | 378 |
| Інші доходи | 72 | 125 | 120 | 0,011 | 144 | 210 |
| Разом доходи | 7537 | 10329 | 11310 | 1,031 | 13288 | 19361 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 3824 | 5341 | 6168 | 0,542 | 6983 | 9157 |
| Інші операційні витрати | 1209 | 2285 | 2326 | 0,206 | 2650 | 3475 |
| Інші витрати | 62 | 79 | 92 | 0,008 | 106 | 139 |
| Разом витрати | 5095 | 7705 | 8586 | - | 9739 | 12772 |
| Додаткові витрати на впровадження заходів | - | - | - | - | - | 1289 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 440 | 472 | 490 | - | 3548 | 5300 |
| Податок на прибуток | 440 | 472 | 490 | 18% | 639 | 954 |
| Чистий прибуток (збиток) | 2003 | 2152 | 2234 | - | 2910 | 4346 |

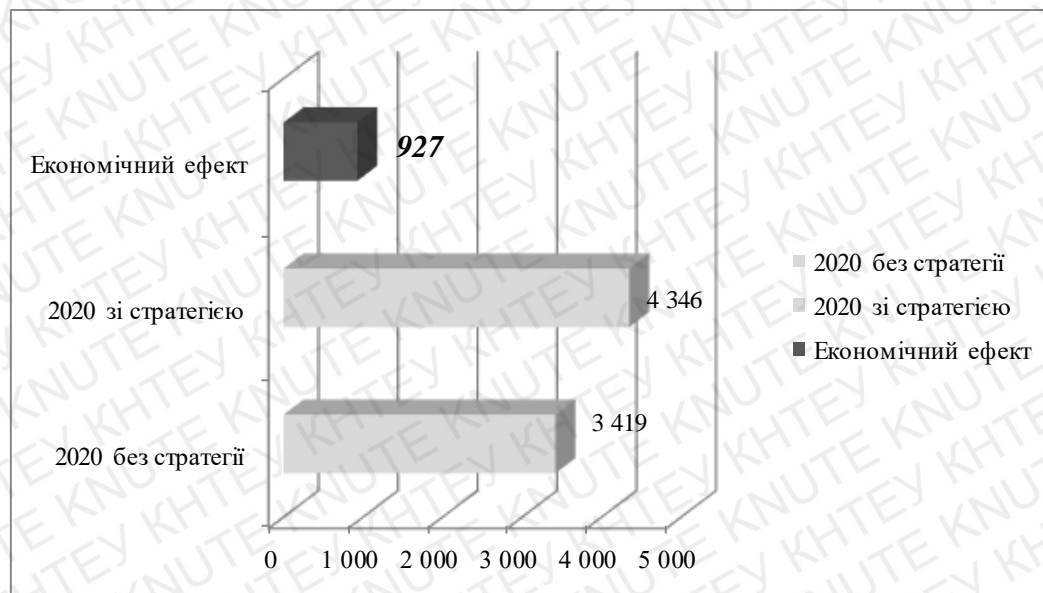


Рис. 3.3. Значення економічного ефекту від удосконалення економічної стратегії готелю на 2020 рік

Як видно з табл. 3.8, у 2020 році значення перспективного прогнозу показника фінансового результату 4346 тис.грн, що вище порівняно зі значенням звичайного ретроспективного прогнозу на 927 тис.грн. Це значення і буде економічним ефектом від реалізації удосконалення економічної стратегії (рис. 3.3). При цьому варто відмітити, що приріст обсягу доходів готелю становить +3633 тис.грн.

Отже, реалізація заходів програми з впровадження напрямків удосконалення економічної стратегії дасть можливість отримати економічний ефект у розмірі 934 тис.грн. Отримання економічного ефекту у вказаному розмірі буде можливим за рахунок очікуваного зростання обсягу доходів готелю на 24% та зниження постійних і змінних витрат на 10%. Підприємство для впровадження заходів щодо удосконалення економічної стратегії понесе додаткові витрати у розмірі 1289 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні теоретичні та практичні висновки та пропозиції.

В теоретичній частині роботи досліджено поняття економічної стратегії підприємства. Отже, економічна стратегія підприємства - це сукупність взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів, що поєднані єдиною метою - створенням і підтриманням високого рівня конкурентної переваги підприємства. В цьому розділі визначено головні етапи формування економічної стратегії підприємства та узагальнено її складові компоненти.

Визначено, що найкращим інструментом стратегічного управління є матричні моделі вибору стратегій, що пов'язують стратегію і системні характеристики підприємства. При комплексному дослідженні економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан у стратегічному аналізі, застосовують такі прикладні прийоми і методи: метод LOTS, метод PIMS – аналіз, матрицю BCG, модель GE/McKinsey, модель Shell/DPM, SWOT – аналіз, SPACE – аналіз, PEST – аналіз.

В аналітичній частині роботи досліджено організаційну структуру готелю «Благорост», яка є лінійною і відображає зв'язки підпорядкування між окремими посадами підприємства. Також розглянуто основні фінансово-економічні показники діяльності готелю «Благорост» за 2016-2018 рр. У 2016 році обсяг собівартості реалізованої продукції та послуг готелю «Благорост» становив 3824,0 тис. грн. У 2017 році відбулося зростання обсягу собівартості реалізованої продукції та послуг закладом на 1517,1 тис. грн або на 39,7%. У 2018 обсяг собівартості реалізованої продукції та послуг склав 6167,7 тис. грн, що на 826,6 тис. грн (+15,5%) більше рівня показника попереднього року.

Аналіз динаміки формування структури доходів готелю показав, що у структурі доходів готелю переважала частка доходів від основної діяльності

– реалізації готельних послуг та продукції ресторану при готелі. У 2016 році частка доходів від реалізації продукції та послуг готелю становила 97,2%, у 2017 році – 96,8%, у 2018 році – 97,0%. На інші операційні доходи готелю припадало від 1,9% до 2,0%, а на доходи від здійснення іншої діяльності (реалізації надлишкових запасів, продаж товарно-матеріальних цінностей, списання кухонного обладнання або витрати на поліпшення приміщень) – 1,0-1,1% від загального обсягу доходів.

Обсяг валового прибутку від реалізації продукції та послуг готелю «Благорост» збільшився за 2016-2017 роки на 1155,4 тис. грн або на 33,0 %, а за 2017-2018 рр. - на 140,7 тис. грн (3,0%). Зниження темпів приросту валового прибутку зумовлено значним зростанням вартості комунальних послуг, продуктів харчування для приготування продукції в ресторані при готелі у 2018 році. Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування зріс у 2016-2017 роках на 182,3 тис. грн або на 7,5 %, а за 2017-2018 рр. - на 100,0 тис. грн (3,8%). Динаміка обсягів чистого прибутку в значній мірі повторювала динаміку фінансового результату від операційної діяльності. Підвищення показника чистого прибутку від результатів роботи ресторану було спричинене як зростанням виручки від реалізації продукції та послуг, так і ціновою політикою готелю.

Проаналізувавши коефіцієнти аналізу фінансового стану обраного підприємства бачимо, що досліджуваний готель характеризується нестабільним фінансовим станом, оскільки його показники не відповідають (менше) рекомендованих значень. Зокрема, значення коефіцієнта незалежності готелю «Благорост» не відповідає нормативному, так як менше 0,5, в 2018 році він становив 0,227, що на 0,009 пунктів менше, порівняно з 2017 роком, а в 2017 р. – 0,236, що на 0,006 пунктів більше, порівняно з 2016 роком. Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про наявність тенденції до її зниження у 2017- 2018 роках. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу у готелі «Благорост» є від'ємною величиною, що свідчить про зменшення джерел власного фінансування оборотних активів. Тобто,

оборотні активи профінансовані виключно за рахунок позикового капіталу.

Аналіз фінансово-економічних показників готелю дозволив виявити ряд невикористаних резервів при формування процесу обслуговування туристів готелю. Фінансовий результат від операційної діяльності до оподаткування виражає ефект готелю «Благорост» від здійснення усіх напрямків роботи закладу. У 2016-2017 роки відбулося зростання даного показника на 182,3 тис. грн або на 7,5 %, а за 2017-2018 рр. - на 100,0 тис. грн (3,8%). Динаміка обсягів чистого прибутку в значній мірі повторювала динаміку фінансового результату від операційної діяльності. Підвищення показника чистого прибутку від результатів роботи ресторану було спричинене як зростанням виручки від реалізації продукції та послуг, так і ціновою політикою готелю.

У ході дослідження було проаналізовано ряд внутрішніх факторів, що впливають на стратегію розвитку готелю. Виходячи з проведеного аналізу можемо говорити про те, що основними політичними факторами макросередовища, які впливають на діяльність досліджуваного готелю, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Зокрема, зниження політичної стабільності в суспільстві призводить до збільшення шансів щодо соціальних потрясінь, а це негативно вплине на діяльність готелю. Щодо економічних факторів, то вони також мають вагомий вплив на діяльність готелю. Так, значний рівень інфляції (близько 18,4%) призводить до знецінення грошей. Це впливає на зростання витрат готелю та необхідність піднімати ціни на послуги.

В роботі визначено, що основними напрямки формування економічної стратегії досліджуваного готелю є такі: сегментація на ринку готельних послуг; розвиток системи бізнес-процесів готелю. Переважну більшість споживачів послуг готелю «Благорост» складають новатори (51,6% структури споживачів), які швидко сприймають нове. Значною є частка поміркованих осіб та консерваторів (відповідно 18,3% та 13%), які віддають

перевагу вже пропонованим раніше послугам готелю. Структурним ядром системи бізнес-процесів є персонал «Благорост», робота якого регулюється відповідними правилами та регламентами роботи служб (прийому та розміщення, фінансової, закупівельної, складської та готельної, тощо). У структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Спостерігається тенденція до поступового зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників готелю.

Для оцінки ефективності економічної стратегії підприємстві сформовано графік Spase та визначено основні оціночні показники (критерії) для проведення Spase-аналізу. Оцінка показала, що на сьогодні готель підпадає під негативний вплив факторів макро-маркетингового середовища, що змушує його формувати на даному етапі розвитку консервативну стратегію з елементами стратегії захисту. Це полягає у наступному:

- у зайнятті готелем вичікувальних позицій на ринку;
- орієнтацією на короткострокові операційні показники;
- мінімізації рівня ринкових ризиків, тощо.

Разом з тим, результати показали, що в цілому ефективність економічної стратегії «Благорост» є задовільною. Рівень рентабельності реалізації продукції та послуг готелю у 2016 році склав 27,3%. У 2017 році відбулося зростання даного показника на 70,5%.

В проектному розділі даної роботи запропоновано структурно-логічну програму розробки та удосконалення економічної стратегії готелю «Благорост», за якою запропоновано наступні заходи: організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу; послуги оздоровчого масажу; таксі-сервіс; сервіс організації ділових зустрічей та презентацій.

Відповідно, реалізація заходів програми з впровадження напрямків удосконалення економічної стратегії дасть можливість отримати

економічний ефект у розмірі 934 тис.грн. Отримання економічного ефекту у вказаному розмірі буде можливим за рахунок очікуваного зростання обсягу доходів готелю на 24% та зниження постійних і змінних витрат на 10%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л.Е. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Біловол Р.І. Методологічні підходи до формування політики і стратегії в управлінні підприємством / Р.І. Біловол // Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. Випуск 10. 2017 р. С. 65 – 78.
3. Вініченко І.І., Мостова А.Д. Стратегія як інструмент забезпечення економічного розвитку держави / І.І.Вініченко, А.Д. Мостова // Вісник Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету. – 2017. – С. 91 – 96. Режим доступу: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/vestnik/article/download/774/746>
4. Голік В.В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія» / В.В. Голік // Вісник Херсонського національного ун-ту. Серія Економічні науки. Випуск 8. Частина 1. 2014. С. 72 – 76.
5. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Григор'єва // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2013. — Вип. 1 (8). — С. 116– 124. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013 /13hlvorp.pdf>.
6. Грицюк Н. О. Сутність, підпорядкованість та взаємозв'язок стратегій / Н. О. Грицюк // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. кол. : І. Д. Пасічник, О. І. Дем'янчук. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія », 2014. – Випуск 26. – С. 33–37.
7. Гузь Д. О. Методичні підходи до оцінки та реалізації стратегії стійкого економічного розвитку підприємств / Д. О. Гузь, С. Ю. Савін, Н. А. Тюхтенко // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. – 2017. – № 4. – С. 57–62
8. Гузь Д. О. Сутність стратегії забезпечення економічного розвитку підприємств / Д. О. Гузь, Н. А. Тюхтенко, Д. О. Бочкар'єв // Вісник

Сумського національного аграрного університету. – 2017. – № 8. – С. 72–77

9. Гузь Д. О. Сучасні підходи та концепція управління розвитком підприємства / Д. О. Гузь, Р. М. Набока // Збалансоване управління економічними процесами в суспільстві та бізнес середовищі в умовах трансформації соціально-економічних інституцій: колективна монографія / За ред. Г. Г. Савіної. – Херсон : Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2016. – С. 22–30.

10. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства / Н.М. Гуржій, А.Ю. Колтунік // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 14. – С. 344 – 349.

11. Довбня С.Б. Стратегія підприємства: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. – Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. – 71 с.

12. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. [2-ге вид.] / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

13. Жаліло Я. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки / Я. Жаліло // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 19–27.

14. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В.В. Жихарева, Т.М. Савельєва // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 423 – 427.

15. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.

16. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник [для студ., аспір. та викл. вищ. навч. закл.] / Ігнат'єва І.А. – К. : Каравела, 2008. – 480 с.

17. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. – Київ: «Знання», 2010. – 406 с.

18. Корчак М.С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності / М.С. Корчак // Науковий вісник Мукачівського

державного університету. – 2017. – Вип. 1(17). – С. 85 – 89.

19. Кондратюк О.І. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств на основі ієрархічного підходу / О.І. Кондратюк, Н.В. Васюткіна // Молодий вчений. – 2016. - №3(30). – С. 35 – 40.

20. Ліщинська В.В. Формування конкурентної стратегії підприємств із виробництва товарів повсякденного попиту / В.В. Ліщинська // Агросвіт. – 2018. №8. – С. 41 – 47.

21. Ліпич Л. Г. Формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств: монографія / Л. Г. Ліпич, А. О. Фатенок-Ткачук. – Луцьк : ВНУ ім. Лесі Українки, 2010. – 220 с.

22. Ліпич Л. Г. Формування стратегій розвитку підприємств на засадах прогнозування кон'юнктури ринку: Монографія / Л. Г. Ліпич, В. В. Левицький, О. В. Кощій. – Луцьк : РВВ «Вежа» ВНУ ім. Лесі Українки, 2008.

23. – 168 с.

24. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навч. пос. / За редакцією Ю. Г. Козака, В.В. Ковалевського, І.В. Ліганенко: – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 356 с.

25. Місько Г.А. Методичні підходи до формування економічної стратегії підприємства з виробництва фруктових та овочевих соків / Г. А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень, 2011 рік, випуск 3 (43). С.267 – 272.

26. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.

27. Мочонал Л.Г. Визначення бажаних значень показників при формуванні стратегій на підприємстві / Л.Г. Мочонал // Бізнесінформ. – 2016. - №8. – С. 260 – 268.

28. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів: монографія / за заг. ред. О.В. Зибаревої. Чернівці: Технодрук, 2016. 320 с.

29. Повержук У.-Ю. Концептуальні засади побудови стратегії формування та

- розвитку фінансово-економічного потенціалу підприємства / У.-Ю. Повержук // Інфраструктура ринку. – 2018. – Вип. 20. – С. 97 – 103.
30. Савицька О.П. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності туристичних підприємств / О.П. Савицька / Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 13. – С. 364-369.
31. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах / І.І. Смачило // Молодий вчений. – 2017. - №12(52). – С. 758 – 762.
32. Сумець О. М. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: навч. посіб. / О. М. Сумець, М. Б. Тумар. – К. : «Хай-Тек Прес», 2008. – 400 с. – С. 95.
33. Сорока І. Б. ТНК та їх роль у процесі активізації міжнародної інтеграції / І. Б. Сорока // Актуальні проблеми економіки – 2009. – № 9 (99). – С. 35.
34. Талавиря О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О.М. Талавиря // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2016. – Вип. 1(47). Т.2. – С. 335 – 339.
35. Таранюк Л. М. Нові підходи до розробки процесу маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в рамках проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів / Л. М. Таранюк, Д. С. Кобизський // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2018. – № 2 (36). – С. 49-56. – Режим доступу до журналу: <http://economics.opu.ua/ejoru/2018/No2/49.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.1308150.
36. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: [монографія] / Т.І. Ткаченко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 537 с.
37. Шаповал В.М., Герасименко Т.В., Шпак М.В. Розробка актуальних економічних стратегій підприємств туристичної галузі України / В.М. Шаповал, Т.В. Герасименко, М.В. Шпак // Приазовський економічний випуск. – 2017. – Вип. 2. – С. 80 – 85.

38. Фінансове забезпечення розвитку підприємств [Текст] : монографія / [І. О. Бланк та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. І. О. Бланка ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - К. : КНТЕУ, 2011. - 343 с.
39. Фінансовий менеджмент: методика розв'язання практичних завдань [Текст] : навч. посіб. / [І. Г. Ганечко та ін.] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ: КНТЕУ, 2015. - 243 с.
40. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с
41. Шершньова З. Є. Стратегії як основа реорганізації систем управління бізнес-організацій / З. Є. Шершньова // Вісник КНЕУ. 2018. – С. 284 - 290.
42. Blakytta G. The role of financial strategy in the system of ensuring economic security of trading enterprises./ Blakytta G., Andreyeyva V., , Matusova O. // Public Security and Public Order (Kaunas, Lithuania). 2018, vol. 20. P. 19- 32.
43. Brown S.L., Eisenhardt K.M. Competing on the edge: Strategy as structured chaos. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 542 p.
44. Mintzberg H., Waters J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent //Strategic Management Journal.– 1986. – № 3.– P. 257–272.
45. Porter M.E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / Michael E. Porter. — New York: Free Press, 1985. — 557 p.
46. Rich Horwath, «The Origin of Strategy», Strategic Thinking Institute, 2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf
46. Saniuk A. (2011). Current challenges in financial management of production enterprises. Trendy v podnikání. Business Trends 2/2011. Retrieved from https://www.dfek.zcu.cz/tvp/doc/akt/54_TVP_2011-2_Saniuk.pdf.
48. Zongsheng L. (2010) Strategic Financial Management in Small and Medium-Sized Enterprises. International Journal of Business and Management. Retrieved from <http://ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/5058/4208>.

ДОДАТКИ