

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ  
«БОРОВИЧОК», С. ЮРКІВКА, СТАВИЩЕНСЬКИЙ РАЙОН,  
КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ**

Студентки 2 курсу, 1м групи  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

*підпис студента*

Остропільської Світлани  
Андріївни

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

*підпис керівника*

Бойко Маргарита  
Григорівна

Гарант освітньої  
програми  
д.е.н., проф.

*підпис гаранта*

Ведмідь Надія  
Іванівна

Київ 2018

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

**Остропільській Світлані Андріївні**

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок», с. Юрківка, Ставищенський район, Київська область. Затверджена наказом ректора від «17» жовтня 2017 р. № 3330.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність готельно-ресторанного комплексу «Боровичок».

*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади формування стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: 29 таблиць, 9 рисунків.

## 5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

#### ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1. Сутність стратегії розвитку підприємства
- 1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку
- 1.3. Фактори формування стратегії розвитку

Висновки до розділу 1

### РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

#### ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "БОРОВИЧОК", С. ЮРКІВКА,

#### КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

2.1. Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу

2.2. Оцінка факторів формування стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу

2.3. Аналіз поточної стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу

Висновки до розділу 2

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-

#### РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "БОРОВИЧОК", С. ЮРКІВКА, КИЇВСЬКА

#### ОБЛАСТЬ

3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу

3.2. Прогнозування імплементації стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу

Висновки до розділу 3

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ

## 6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	<i>01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.</i>	<i>20.09.2017р.</i>
2	<i>Оформлення і затвердження завдання</i>	<i>01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.</i>	<i>28.12.2017р.</i>

	<i>на випускнї кваліфікаційнї роботї</i>		
3	<i>Написання 1 розділу випускнї кваліфікаційнї роботи</i>	<i>02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.</i>	<i>08.05.2018р.</i>
4	<i>Попереднї захист 1 розділу випускнї кваліфікаційнї роботи</i>	<i>14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.</i>	<i>15.05.2018р.</i>
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику науковї статтї</i>	<i>до 18.05.2018 р.</i>	<i>16.05.2018р.</i>
6	<i>Написання 2 розділу випускнї кваліфікаційнї роботи</i>	<i>18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.</i>	<i>03.09.2018р.</i>
7	<i>Попереднї захист 2 розділу випускнї кваліфікаційнї роботи</i>	<i>07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.</i>	<i>09.09.2018р.</i>
8	<i>Написання 3 розділу випускнї кваліфікаційнї роботи</i>	<i>11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.</i>	<i>26.10.2018р.</i>
9	<i>Попереднї захист випускнї кваліфікаційнї роботи у комісіях</i>	<i>29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.</i>	<i>30.10.2018р.</i>
10	<i>Подання випускнї кваліфікаційнї роботи та реферату на кафедрї</i>	<i>01.11.2018 р</i>	<i>01.11.2018р.</i>
11	<i>Подання випускнї кваліфікаційнї роботи до деканату для отримання направлення на зовнїшнє рецензування</i>	<i>12.11.2018р. 16.11.2018 р</i>	<i>15.11.2018р.</i>
12	<i>Підготовка матеріалів випускнї кваліфікаційнї роботи до захисту в екзаменаційнї комісії</i>	<i>19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.</i>	<i>28.11.2018р.</i>
13	<i>Захист випускнї кваліфікаційнї роботи в екзаменаційнї комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>03.12.2018р.</i>

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускнї кваліфікаційнї роботи Бойко М.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н. І.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник Остропільська С.А.  
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускнї кваліфікаційнї роботи  
Студентка Остропільська Світлана Андріївна виконала випускнї кваліфікаційнї роботу на актуальнї темї.

У випускнї кваліфікаційнї роботї студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та проаналізовані теоретичні основи стратегічного

розвитку готельно-ресторанного бізнесу у галузевій площині. Досліджено методологічний базис стратегічного розвитку. Визначено особливості стратегічного аналізу підприємства як передумови обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

На основі аналізу основних показників здійснено моніторинг господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу "Боровичок", с. Юрківка, Ставищенський район, Київська область, визначено тенденції та динаміку основних показників діяльності. Заслуговує на увагу комплексна стратегічна діагностика готельно-ресторанного комплексу, результати якої стали інформаційно-аналітичною основою для вибору стратегії розвитку.

За результатами дослідження визначено базові передумови розроблення стратегії розвитку підприємства, запропоновано методичні засади визначення стратегічних напрямів розвитку та доведено ефективність реалізації стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу "Боровичок", с. Юрківка, Ставищенський район, Київська область. Випускна робота є кваліфікованою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Бойко М.Г.  
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_ Остропільської С.А.  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Н. І. Ведмідь  
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.Г. Бойко  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1.	Сутність	стратегії	розвитку
підприємства	.....	10	
1.2.	Методичні засади формування стратегії розвитку		
розвитку	.....	21	
1.3.	Фактори	формування	стратегії розвитку
.....		28	
Висновки	до		розділу
1	.....	38	
<b>РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ</b>			
<b>ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "БОРОВИЧОК", С. ЮРКІВКА, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ</b>			
2.1.	Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу		
.....			
39			
2.2.	Оцінка факторів формування стратегії розвитку готельно ресторанного комплексу		
.....			
49			
2.3.	Аналіз	поточної	стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу
.....			61
Висновки	до		розділу
2	.....	68	
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "БОРОВИЧОК", С. ЮРКІВКА, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ</b>			
3.1.	Напрями удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу		
.....			
70			
3.2.	Прогнозування імплементації стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу		
.....			
82			
Висновки	до		розділу
3	.....	91	
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>			
.....			
			93

СПИСОК

ВИКОРИСТАНИХ

ДЖЕРЕЛ .....98

ДОДАТКИ

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Успішне функціонування підприємств готельно-ресторанної індустрії є першорядним в умовах ринкової економіки. Система управління повинна мати в своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних реакцій, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникнути у середовищі, яке оточує підприємство. Заклади готельно-ресторанного бізнесу, які функціонують на території України, надають різноманітні послуги й пропонують широкий асортимент продукції, здійснюючи при цьому певні витрати, розмір яких залежить від потенціалу підприємства, організації управлінської, фінансової, правової діяльності, факторів зовнішнього й внутрішнього середовища. Значна роль у скороченні витрат належить організації стратегічного планування розвитку підприємства [70].

Застосування стратегічного підходу до діяльності закладів готельного і ресторанного бізнесу є необхідною умовою їх успішного розвитку в обставинах глобалізації, конкуренції та зовнішньому середовищі змінних потреб споживачів. Але часто поняття «стратегія» відлякує власників та менеджерів закладів своєю невизначеністю, багатоваріантністю, складністю і довго терміновістю розробки, відсутністю прямої залежності між наявністю стратегії та результатами діяльності.

Висвітленню сутності поняття «стратегія», стратегічного управління, його структури та методів реалізації присвячено дослідження таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як О. М. Сумець, З. Е. Шершньова, С. В. Оборська, В. К. Колпаков, В. Ф. Оберемчук, І. А. Бланк, Н. В. Куденко, М. Г. Бойко, С. В. Мельниченко, А. Д. Чандлер, І. Ансофф, К. Р. Ендрюс, А. Томпсон, М. Портер, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі Б. Карлофф, П.С. Дойль, О. С. Віханський.

Незважаючи на кількість наукових розробок, ряд практичних питань щодо стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами не знайшов свого повного висвітлення в працях дослідників. Адже індустрія гостинності розвивається дуже швидкими темпами, постійно змінюється і вдосконалюється. З'являються новітні технології, розширюється асортимент послуг, змінюються вподобання і вимоги споживачів. Тому при впровадженні стратегій розвитку необхідно вивчати нові методи управління та йти в ногу з часом.

Отже, важливість, але недостатня глибина і висвітлення досліджень стратегічного управління підприємствами гостинності в сучасних умовах пояснює актуальність теми, а також є підставою для визначення мети і завдань наукового дослідження.

**Мета випускної кваліфікаційної роботи** – дослідження теоретичних та практичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність готельно-ресторанного комплексу «Боровичок».

Досягнення встановленої мети вимагає виконання наступних **завдань дослідження:**

- визначити сутність стратегії розвитку підприємства;
- дослідити методичні засади формування стратегії розвитку;
- проаналізувати фактори формування стратегії розвитку;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан підприємства;
- оцінити фактори формування стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу;
- визначити поточну стратегію розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»;
- запропонувати напрями удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу;
- спрогнозувати успішність реалізації стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу.



**Об'єкт дослідження** – процес формування і реалізації стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади формування стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу.

При виконанні роботи застосовано загальнонаукові і спеціальні **методи дослідження**: статистично-економічний, математичний, аналіз, синтез, узагальнення і систематизація, метод експертних оцінок, а також метод збору і первинної обробки інформації, оцінка і узагальнення отриманої інформації.

**Інформаційну базу** дослідження склали теоретична та практична інформація, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, дані, опубліковані у спеціалізованих періодичних виданнях сфери готельного та ресторанного обслуговування та інформація, отримана на підприємстві та з електронних джерел.

**Обсяг та структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи складає 122 сторінки, у тому числі основного тексту 92 сторінки. У роботі міститься 29 таблиць, 9 рисунків та 7 додатків (17 с.). Список використаних джерел нараховує 76 найменувань (8 с.).

**Апробація.** Результати виконаного дослідження опубліковані в збірнику наукових статей студентів (Додаток А).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність стратегії розвитку підприємства

У нинішній економічній ситуації підприємства повинні адаптуватись до умов зовнішнього середовища і боротись з конкурентами, які випускають аналогічну продукцію чи послуги. Для успішної роботи на ринку кожне підприємство шукає свій шлях розвитку. Щоб залишатись на плаву і виділятися серед конкурентів потрібно рости, застосовувати нові економічно ефективні технології виробництва, розробляти маркетингові плани, досліджувати ринок і конкурентів, а також бути сучасним і йти в ногу з часом. Для цього застосовують стратегії – сукупність перспективних планів і завдань, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей [2, с. 17].

Поняття "стратегія" походить від давньогрецьких слів "στρατός" (stratos) – "армія" та "αγος" – "я керую". Виходячи з цього, під поняттям "стратегія" розуміли мистецтво або науку ведення воєнних дій. Про це свідчить давньокитайський трактат про військово мистецтво "Сунь-Цзи", датований п'ятим століттям до нашої ери [27, с. 221].

З давніх часів слово "стратегія" характеризувало вміння керівника, яке він демонструє в процесі прийняття рішення. Вважається, що поняття "стратегія" увів полководець О. Македонський, який за допомогою вмілих стратегій завойовував землі. Проте інші історики твердять, що стратегію активно почав використовувати Чингісхан під час планування військових дій та проведення державної політики.

У загальному значенні стратегія стала невід'ємною частиною

управління бізнесом майже в усіх країнах з ринковою економікою вже у 80-90-х рр., що було спричинене широким визнанням стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку.

За класичним підходом стратегію ототожнюють із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення. Тому стратегія визначається як план або модель дій, визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії було раціональне планування. Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії, а також план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле. Як висновок, за класичним підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів [25, с. 270].

Другим – концептуальним підходом – є розуміння стратегії як набору правил для прийняття рішень. Проводячи дослідження стратегічної поведінки великих підприємств на конкурентних ринках, стає зрозуміло, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка [43, с. 45].

I. Ансоф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, зазначав, що стратегія - один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил:

- правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем;
- правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства;
- правила ведення щоденних справ;
- засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності

компанії [49, с. 15].

Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства, виокремлюючи при цьому дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [1, с. 5].

М. Портер пропонував розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія - це позиціонування організації щодо галузевого середовища. Особливість підходу Портера полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки визначені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі [14, с. 13].

Варто також описати і комплексний підхід. Згідно з цим підходом стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізація інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства. Так варто розглядати стратегію як напрям і масштаб дій у довгостроковому плані, що приводить ресурси підприємства у відповідність до змінного середовища функціонування (ринки, споживачі і клієнти) таким чином, щоб підприємство відповідало очікуванням власників часток участі в ній [16, с. 155].

Стратегію можна розглядати в двох основних концепціях: філософській та організаційно-управлінській. Філософська акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку підприємства, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє підприємство і в якому бізнесі воно повинно бути? При цьому стратегія розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем [31, с. 23]. Стратегія

розглядається як філософія, якою має керуватися підприємство в своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору існує таке визначення стратегії:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів, активізувати діяльність всього персоналу;
- шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно [67].

Відповідно до організаційно-управлінської концепції стратегія пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності підприємства. При цьому вона містить відповідь на питання, як підприємство діє на своїх ринках. Така стратегія називається "конкурентною" і розглядається як довгострокові ідеї діяльності підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище [65]. Наприклад, П. Друкер стверджував, що кожне підприємство має свою теорію бізнесу - допущення, на основі яких воно створюється та управляється. Для цього треба мати три складові:

- доступ до середовища, в якому діє бізнес, місія і ключові компетенції повинні відповідати реальності;
- теорія бізнесу повинна бути відомою співробітникам самої організації;
- теорія бізнесу повинна регулярно тестуватися [71].

Майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій, в якій виділяються наступні рівні:

- а) корпоративна (загальна, портфельна) стратегія – визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством. Вона охоплює всі сфери його діяльності, окреслює загальний напрям розвитку;

б) ділова (конкурентна, бізнесова) стратегія – зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній зі сфер бізнесу. Мета її полягає в досягненні довготривалих ділових переваг;

в) функціональна стратегія – конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами, функціями. Спрямована на ефективне використання ресурсів відділів (служб) у межах реалізації загальної стратегії;

г) операційна стратегія – визначає принципи управління ланками організаційної структури (заводами, відділами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама) [38, с. 130].

Визначення поняття "стратегія" за різними вченими та його структуру описано в додатку Б. Проаналізувавши праці дослідників, слід зазначити, що *стратегія підприємства* – це комплекс рішень, спрямований на довгостроковий розвиток підприємства, досягнення поставлених цілей, визначення перспектив на основі оцінювання потенційних можливостей і факторів зовнішнього середовища.

У загальному вигляді всі підходи до розробки стратегії розвитку підприємства виходять з необхідності, з одного боку, знаходження оптимального стану між наявними ресурсами і можливостями щодо їх використання, і задоволенням запитів і вимогами ринку - з іншого. Це передбачає знання можливостей підприємства в технічному, виробничому, організаційному та економічному відношеннях [63].

Незважаючи на численні визначення поняття "стратегія", виокремлюються характерні ознаки, властиві стратегії розвитку підприємства, які ілюструє рис. 1.1.

Ознаки стратегії розвитку  
підприємства

Достатній рівень НТП  
підприємства

Спрямованість на досягнення  
цілей розвитку підприємства



Рис. 1.1 Ознаки стратегії розвитку підприємства [51, с. 34]

Сьогодні НТП чинить великий вплив на вдосконалення великої кількості процесів. Від рівня запровадження досягнень НТП залежить і якість системи управління, планування, аналізу попиту на послуги, підготовки кадрів, технічної оснащеності, експлуатаційного процесу та, можливо, найголовніше – розвиток матеріальної бази готельного і ресторанного господарства. Саме рівень НТП підприємства виводить готельно-ресторанний бізнес на міжнародну арену, показує масштаби і якість обслуговування. А отже, прямо впливає на вибір підприємством стратегії розвитку [6, с. 36].

Розвиток будь-якого підприємства залежить від мікро- та макроклімату. При розробці стратегії варто враховувати вплив наступних факторів макросередовища: стану економіки країни, політико-правових відносин, ефективності державного регулювання економіки, рівня соціального розвитку, стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві, природних умов, екології, міжнародного становища; та мікросередовища: конкуренти і конкурентне середовище в цілому, споживачі, постачальники, партнери, місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій, місцеві органи влади тощо [12, с. 311].

Підприємство не може працювати успішно, якщо його діяльність не спрямована на досягнення поставлених цілей. При розробці стратегії розвитку обов'язково слід звертати увагу на етап визначення завдань, спрямованих на досягнення цілей і розподіл їх за напрямками діяльності. Суть цього етапу полягає в уточненні завдань по кожному напрямку, виконання яких наблизатиме до основної мети.

Інтенсивний розвиток підприємства означає застосування ефективних

засобів виробництва, предметів праці, кваліфікованої робочої сили, передових форм і методів організації праці, зростаючої інформованості у відповідності з найновішими досягненнями науково-технічного прогресу. Тобто при меншій кількості залучених ресурсів суспільство забезпечує більшу кількість кінцевого результату [51, с. 36].

Проаналізувавши праці науковців, слід зазначити, що існує багато класифікацій стратегії підприємств, які відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Так, майже всі автори виділяють так звані базові (або еталонні) стратегії, однак у деяких джерелах вони можуть бути визначені за класифікацією відповідно до життєвого циклу підприємства – стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації (слабкого зростання) та стратегії уходу. А. Томпсон додатково виділяє такі класифікаційні ознаки стратегій – за напрямом перетворення, за характером впливу, за складністю тощо, що робить класифікацію вичерпною та дещо перевантаженою для визначених цілей тієї чи іншої праці або дослідження [50, с. 146]. У табл. 1.1 наведено узагальнену класифікацію стратегій підприємства.

Таблиця 1.1

Основні види стратегій розвитку підприємства [49, с. 24-36]

Класифікаційна ознака	Види стратегії
За стадіями життєвого циклу	Зростання
	Утримання
	Скорочення
За ієрархією в системі управління	Корпоративна
	Ділова
	Функціональна
	Операційна
За конкурентною позицією на ринку	Лідера
	Претендента
	Послідовника
	Новачка
За функціональним критерієм	Маркетингова
	Виробнича
	Фінансова
	Організаційна
	Соціальна



За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат
	Диференціації
За рівнем глобалізації бізнесу	Зосередження
	Вузької спеціалізації
	Диверсифікації

Своїм змістом стратегії підприємств відображають особливості їх функціонування, стадії розвитку, конкурентний статус тощо. Позначаються на них і особливості національної економіки, галузі, до якої вони належать, а також такі суб'єктивні чинники, як стратегічне бачення та мислення їх засновників і менеджерів [54, с. 133]. Складну і багатоманітну сукупність стратегій класифікують за такими ознаками:

За стадією життєвого циклу - стратегія зростання, утримання, скорочення (Додаток В).

*Стратегія зростання* є характерною для тих підприємств, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Для цієї стратегії можна виділити три основні різновиди:

- стратегія концентрованого росту передбачає посилення позицій на ринку або пошук нових ринків;
- стратегія інтегрованого росту передбачає побудову вертикальної структури або горизонтальну інтеграцію;
- стратегія диверсифікації передбачає розробку нових продуктів на існуючому ринку або просування наявної продукції на нові ринки [63].

*Стратегія утримання* – це стратегія підприємств, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства в цьому стані намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана зі здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами. Для цієї стратегії можна виділити три основні її різновиди:

- захист ринку передбачає захист наявної частини ринку та поступову модифікацію продукту;
- підтримка виробничого потенціалу передбачає посилення окремих

бізнес ліній, підтримку майнового стану;

- модифікація передбачає варіацію продуктового асортименту підприємства та його потужну підтримку на ринку [71].

*Стратегія скорочення* передбачає комплексні дії щодо поступового згортання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. У цьому стані можливі різні лінії поведінки – зниження цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії «жнив» (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів). У цілому в науковій літературі виділяють такі види стратегії скорочення:

- стратегія розвороту передбачає відмову від виробництва нерентабельної продукції, скорочення робочої сили, пошук ефективного використання ресурсів;

- стратегія відділення передбачає продаж неефективних самостійних господарських одиниць, продаж частини активів підприємства;

- стратегія ліквідації передбачає продаж підприємства у разі настання банкрутства;

- стратегія відновлення передбачає санацію витрат, пошук нових продуктів та технологій, залучення інвестицій [63].

За ієрархією в системі управління:

- *корпоративна* (портфельна або базова) - стратегія найвищого рівня, характерна для диверсифікованих підприємств, вищий менеджмент яких повинен досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу;

- *ділова* (конкурентна, бізнес-стратегія) - це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих підприємств або стратегія другого рівня для диверсифікованих підприємств. Ця стратегія спрямована на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг, об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів, формування механізму реагування на зовнішні зміни;

- *функціональна* - існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності підприємства, деталізує та підтримує корпоративну і ділову стратегії;

- *операційна* - є вузкою і розробляється для окремих структурних одиниць та відділів, забезпечує досягнення стратегічної мети [6, с. 37].

За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка. *Стратегія лідера* передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів можливі три стратегічні лінії поведінки:

- стратегія постійного наступу;

- стратегія захисту і зміцнення позицій;

- стратегія щодо перетворення підприємств-претендентів на послідовників [53, с. 123].

*Стратегія претендента* (на лідерство) - це агресивна стратегія, спрямована на створення власних конкурентних переваг, яких не має лідер.

*Стратегія послідовника* (підприємства, які не є лідером і не прагнуть завоювати цю позицію) - це, переважно, сукупність дій, спрямованих на фокусування і диференціації.

*Стратегія новачка* - для підприємств, які намагаються увійти у новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри (наприклад, високу точку беззбитковості) [33, с. 114].

За функціональним критерієм:

- *маркетингова стратегія* - загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства та його можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення товарів та послуг, які мають найбільшу цінність та перспективи збуту;

- *виробнича стратегія* - це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу. Її будують після того, як визначено маркетингову стратегію. Такий підхід обумовлюється тим, що центральною фігурою є споживач і кожне

підприємство намагається знайти свого споживача, вивчити його потреби і вподобання, а потім налагоджувати виробництво відповідного продукту [63];

- *фінансова стратегія* являє собою загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації витрат та максимізації прибутку;

- *організаційна стратегія* формується під впливом потреб менеджменту і тісно пов'язана з попередніми стратегіями;

- *соціальна стратегія* розробляється підприємством під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій [67].

За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії:

- *стратегія мінімальних витрат* - полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції, отримати прибуток вище середнього по галузі;

- *стратегія диференціації* - полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, відмінне від інших пропозицій;

- *стратегія зосередження* - набуває багатьох форм і полягає у зосередженні уваги на конкретному сегменті споживачів, ринку, товарній номенклатурі тощо. Мета - якнайкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому сегменті [4, с. 95].

За рівнем глобалізації бізнесу:

- *стратегія вузької спеціалізації* характерна для більшості підприємств, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі корпорації;

- *стратегія диверсифікації* передбачає розвиток у декількох сферах чи галузях, пов'язаних або непов'язаних одна з одною технологічно [9, с. 92].

Згідно інших класифікацій існує поділ стратегій розвитку підприємства за напрямками діяльності: *товарна* (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів,

технологій) і *ринкова* (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) [10, с. 23].

Існують загальноприйняті класифікації стратегій розвитку підприємства та класифікації, розроблені конкретними дослідниками.

Наприклад, класифікація стратегій за Ф. Котлером ґрунтується на усвідомленні ролі та місця певного підприємства, його конкурентів. Виходячи з частки ринку, яку утримує підприємство, розрізняють чотири типи конкурентної стратегії: лідера (коли організація займає домінуючі позиції на ринку, і вони визнані її конкурентами), атакування лідера (її мета - зайняти місце лідера), переслідування лідера (адаптується до основних конкурентів, впроваджуючи передові технології з метою зниження витрат і т.п.) та фахівця (концентрації на певному сегменті) [20, с. 112].

Значний практичний потенціал представляє класифікація стратегій підприємства, яку запропонував український дослідник Олександр Сумець:

а) *стратегії зростання* (використовують за позитивної ринкової кон'юнктури, освоєння нових сегментів ринку тощо);

б) *стратегії підтримки* (спрямовані на підтримку основної діяльності, виробничого потенціалу підприємства, частки ринку, модифікації продукції тощо);

в) *стратегії реструктуризації* (застосовують для зміцнення підприємства і пристосування його до динамічних умов ринку; передбачають скорочення витрат, освоєння нових видів діяльності і ринків) [11, с. 103];

г) *стратегії скорочення* (згорання) діяльності (використовують у зв'язку з погіршенням фінансового стану, втратою пропозицій на ринку з метою організації «відступу» реструктуризації діяльності, активів);

д) *стратегії ліквідації* (передбачають ліквідацію окремих підрозділів підприємства з метою перегрупування сил для підвищення ефективності своєї діяльності; реалізуються шляхом санації, банкрутства або навіть закриття підприємства) [11, с. 104].

## 1.2 Методичні засади формування стратегії розвитку

Формування стратегії розвитку підприємства – один з головних компонентів системи стратегічного управління, який передбачає вивчення особливостей процесу створення окремих стратегій. Зважаючи на те, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегії є процесом, у ході якого керівники підприємств встановлюють місію, формують систему цілей, вибирають стратегії, визначають всі компоненти процесу стратегічного управління [16, с. 155].

Процес стратегічного управління поділяється на три етапи: розробка стратегії, реалізація стратегії, оцінка і контроль стратегії. Розробка стратегії – це процес визначення цілей і завдань підприємства, а також знаходження найкращих планів дій серед усіх доступних альтернативних стратегій. Будь-яке підприємство завжди очікує конкретних результатів своєї діяльності. Їх воно може досягти лише слідуючи конкретному маршруту. Цей маршрут буде створений за допомогою розробки стратегії.

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи (рис. 1.2).

Рис. 1.2 Етапи процесу формування стратегії [75]

На першому етапі розробки стратегії потрібно оцінити середовище

підприємства (цільовий ринок споживачів, сукупність пропонованих послуг тощо). Готельні та ресторани підприємства повинні чітко визначити, на яку категорію споживачів буде орієнтуватись їх робота. Для цього проводиться сегментація – діяльність з класифікації потенційних споживачів відповідно до якісних і кількісних особливостей їхнього попиту. Іншими словами, здійснюючи сегментацію, готель/ресторан ділить ринок на окремі групи гостей, для кожної з яких можуть знадобитися однакові або схожі види послуг. Основна мета сегментації полягає в тому, щоб підприємство спрямувало свої зусилля на задоволення однієї групи людей із схожими потребами. Від правильної сегментації, диференціації пропозицій і позиціонування залежить прибутковість. Якщо, наприклад, 10% покупців від даного готельного ринку приносять готелю 80% доходу, будучи узагальненою групою цільових гостей, то саме на них готель повинен орієнтувати свій продукт [6, с. 37].

Не менш важливим на першому етапі розробки стратегії підприємства є визначення сукупності пропонованих послуг. Варто зрозуміти, чи будуть вони цінними для нашого сегменту споживачів, яка їх перевага й унікальність, чому наші споживачі будуть купувати саме такі послуги, чи достатньо ресурсів для надання такої сукупності послуг.

На першому етапі підприємство також повинно визначити потенційні проблеми, які можуть виникнути при майбутній роботі. Наприклад, у готелі 50% номерного фонду становлять номери категорії економ. Але найбільшою популярністю користуються номери "стандарт". Чи зможемо ми перепланувати об'єкт так, щоб більшу частину номерного фонду становила категорія стандарт, яка є популярнішою серед гостей і, відповідно, отримувати більший дохід. Такі проблеми й ризики можуть бути пов'язані не лише з основними послугами, а й з матеріально-технічною базою чи природними умовами.

Другий етап – визначення стратегічної місії – є довгостроковим прогнозом діяльності підприємства. Місія є остаточною і чіткою інструкцією

для керівництва й працівників, це той план, якому вони повинні слідувати протягом всього часу роботи підприємства. Стратегічна місія повинна:

- мати довгострокову перспективу, адже готельно-ресторанний бізнес є складним і затратним, відкриття таких підприємств потребує багато часу, сил, а головне фінансів;
- включати цінності, які підтримуються і високо оцінюються організацією. Ці цінності в значній мірі диктують, як ви збираєтеся займатися процесом досягнення цілей;
- мати характер бізнесу (коротко описувати основні види діяльності);
- описувати бачення підприємства, ким, яким і де воно буде в майбутньому;
- характеризувати поточну позицію підприємства на ринку. Чи є воно в даний час лідером на ринку? Чи є чіткі особливості, які відрізняють підприємство від конкурентів? [75].

При розробці і формулюванні стратегічної місії слід почати з розгляду основної діяльності і кінцевих споживачів. Зосередитись на "що є", а не "що має бути"; об'єктивно оцінити поточний стан підприємства зокрема і галузі в цілому. Представити декілька варіантів місій для критики і отримати більш об'єктивні відгуки від людей, які не є працівниками підприємства. Ознайомитись з місією конкурентів, але не копіювати її. Розробити декілька варіантів місії, переглядати і удосконалювати їх до того часу, поки не сформулюється одна, яка найкраще відображає довгострокову перспективу діяльності підприємства.

Наступний етап – визначення стратегічних цілей. Вони представляють собою те, чого підприємство повинно досягти, аби стати конкурентоспроможним (або залишатись таким) і забезпечити стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі. Якщо стратегічна місія служить орієнтиром того, на якому місці підприємство хоче бути, то стратегічні цілі є орієнтовною інструкцією того, як підприємство буде використовувати свої ресурси і виконувати ключові функції( у випадку готельно-ресторанного



бізнесу – надавати послуги проживання і харчування).

При формулюванні стратегічних цілей слід пам'ятати наступне:

- цілі повинні бути конкретні і зрозумілі кожному, особливо працівникам підприємства;
- цілі мають бути узгоджені зі стратегічною місією підприємства;
- список цілей слід довести до відома всіх працівників підприємства і докласти максимум зусиль, аби вони їх правильно зрозуміли і чітко усвідомлювали індивідуальну і колективну роль в їх досягненні [71].

Стратегічна ціль може бути конкретною, наприклад, збільшити річний дохід на 15%. Або щось на кшталт "стати першим екологічним готелем в Україні за рейтингом TripAdvisor, нашим успіхом надихнути підприємців до створення екологічних готелів по всій країні".

Четвертим етапом в розробці стратегії є формулювання довгострокового плану – конкурентної стратегії. Щоб правильно її визначити, підприємство має враховувати сукупність важливих факторів.

Найперше – це сфера діяльності, до якої належить підприємство. Потрібно дослідити галузь або ринок та їх основні аспекти. *Розмір ринку:* логіка диктує, що загальна конкурентна стратегія в готельному бізнесі в Південній Америці буде відрізнитись від більш великої європейської готельної індустрії. Розмір ринку має кілька наслідків. Наприклад, на великих ринках зазвичай більше гравців, що означає більше конкурентів. Це також часто призводить до більш високих обсягів інвестицій і виділення ресурсів компанією. Ці та інші фактори обов'язково вплинуть на конкурентну стратегію.

*Тенденції зростання ринку:* для цього необхідно враховувати минулий період зростання ринку, те, як він просувається вперед в даний час, і будь-який потенційний ріст в майбутньому. *Конкуренція:* Особливий інтерес представляє конкурентоспроможна рентабельність. Як конкуруючі підприємства на ринку працюють з точки зору отримання прибутку? Чи є велика різниця в рівнях їх прибутку? Чи є середня фактична рентабельність

підприємств нижче або вище очікуваної середньої по галузі?

*Рух на ринку і поза ринком:* необхідно враховувати кількість нових позицій на ринку, вихід з ринку і порівняти їх. Ринок з дуже великою кількістю нових учасників може означати багато чого. Цілком можливо, що нові гравці приходять, тому що вважають, що для них ще є місце. Деякі можуть думати, що існуючі на ринку підприємства є слабкими конкурентами.

Наступний фактор для розробки стратегії – конкурентоспроможність підприємства. Велика увага приділяється конкуренції. Потрібно визначити, хто є вашими конкурентами і як вони працюють. Для цього необхідно отримати максимум інформації про діяльність конкурентів: послуги, які вони надають і цінову політику, маркетингові стратегії та клієнтську базу; визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та проаналізувати, як вони можуть допомогти чи зашкодити нашому підприємству.

Після дослідження конкурентів потрібно проаналізувати сильні й слабкі сторони власного підприємства. Після отримання всієї інформації формулюється сама стратегія розвитку. І формально, на цьому етапі побудова стратегії розвитку має закінчитись. З іншої сторони, враховуючи, що формування стратегії здійснюється протягом всього періоду процесу стратегічного управління, не буде неправильним зазначити, що наступні два етапи можуть також належати до етапів створення стратегії розвитку. Адже під час роботи підприємства керівництво може знайти нову інформацію, яка призведе до зміни чи вдосконалення існуючої стратегії.

Тому, варто розглянути п'ятий етап. Після того, як підприємство розробило ідеальну стратегію розвитку, все може бути втрачено, якщо її не буде реалізовано. Слід визначити тактику або методи, які будуть використовуватись при реалізації обраних стратегій. Для готельно-ресторанного бізнесу це може бути розробка інноваційних послуг, партнерство з компаніями різних галузей тощо.

З часом може виявитись, що деякі методи не працюють або могли б працювати краще. В цьому випадку варто змінити тактику або зробити деякі

коригування. Може бути так, що підприємство обрало декілька стратегій розвитку, але їх всі неможливо реалізувати. Тут керівництво повинно розставити пріоритети і вибрати найбільш вірогідну стратегії серед всіх альтернативних.

Важливо відстежувати хід впровадження стратегії. Чи правильно вона реалізовується? Чи є гарантії отримання результату? Це шостий етап створення стратегії розвитку. Варто оцінити ефективність реалізованої стратегії, чи працює вона, чи має потенціал для наближення компанії до досягнення встановлених цілей?

Важливу роль відіграє зворотний зв'язок, який надає стратегам розуміння того, як реалізується стратегія. Зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес [67].

Залежно від ступеня визначеності цілей, завдань і необхідних результатів діяльності підприємства, а також знань зі специфіки функціонування об'єкта управління можна виділити декілька способів розробки стратегій (рис.1.3).

і виробництва, логіко-причинних зв'язків

Повні, визначені	Стратегії, створені шляхом компромісу 3	Стратегії, обґрунтовані і сплановані 4
Неповні, невизначені	Стратегії, сформульовані «натхненням» 1	Стратегії, які базуються на здоровому глузді 2
	Невизначені через відсутність згоди	Визначені, засновані на згоді

Цілі, завдання, бажані результати  
розвитку підприємства

Рис. 1.3 Способи формування стратегій [49, с. 112]

Кожний з наведених вище підходів має свої особливості.

1. Стратегії, сформульовані натхненням – ситуації, коли спочатку невідомо, що і як слід зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. У таких умовах велике значення має досвід і знання керівника.

2. Стратегії, які базуються на здоровому глузді – ситуації, коли відомо, що робити, проте незрозуміло як. Тут використовується метод проб і помилок, експерименту, який вимагає залучення висококваліфікованих експертів [49, с. 112].

3. Стратегії, створені шляхом компромісу – у оцінці ситуації, визначенні напрямів розвитку відсутня загальна згода, але є досвід володіння науково-методичним і прикладним інструментарієм досягнення мети. Особливу увагу необхідно приділяти досягненню згоди.

4. Стратегії обґрунтовані і сплановані – для оцінки ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення застосовується весь інструментарій системного аналізу, планування, підтримки, контролю і т. д. Передбачається залучення фахівців різних спеціальностей, відпрацювання конкретних процедур і взаємозв'язків. Кожний з цих підходів застосовується залежно від ситуації і рівня підготовки керівників підприємства до стратегічної діяльності і сприяє формуванню більш-менш обґрунтованої стратегії [49, с. 113].

Розробка стратегій розвитку завершується формуванням стратегічного плану – управлінської конструкції, яка використовується в процесі стратегічного управління на стадії реалізації прийнятої на підприємстві стратегії. Він містить заходи, необхідні для досягнення поставлених стратегічних цілей, послідовність, виконавців і терміни їх виконання, необхідне ресурсне забезпечення. Стратегічний план оформляється у вигляді офіційно затвердженого документа, за яким контролюється хід його виконання, а при необхідності вносяться відповідні корективи [28, с. 41].

### **1.3 Фактори формування стратегії розвитку**

Вибір стратегії здійснює керівництво підприємства на основі аналізу

ключових факторів, що характеризують його стан і зовнішнє середовище, портфеля продукції і послуг, а також характеру і сутності реалізованих стратегій. Слід зазначити, що єдиної стратегії не існує. Кожна організація унікальна у своєму роді, тому і процес вироблення стратегії специфічний, тому що залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого товару чи послуг та стану економіки [51, с. 33].

У практиці господарювання є основні фактори, що впливають на стратегію будь-якої організації і додають їй специфічних властивостей. Насамперед стратегія визначається місією підприємства і тому має коригуватися відповідно до її перегляду, що відбувається в результаті зміни суспільних пріоритетів і потреб, які виражаються в першу чергу через попит на продукцію і послуги.

Найбільшою мірою на стратегію впливають ті реалізовані на ринку конкурентні переваги, які підприємство має у своїй сфері діяльності порівняно з іншими. Наприклад, висока якість продукції і послуг, відповідність їх власним запитам, низькі витрати. Важливим фактором, який визначає стратегію, виступає характер продукції (послуг), що випускається, особливості її збуту, післяпродажного обслуговування, ринки та їхні межі [26, с. 18].

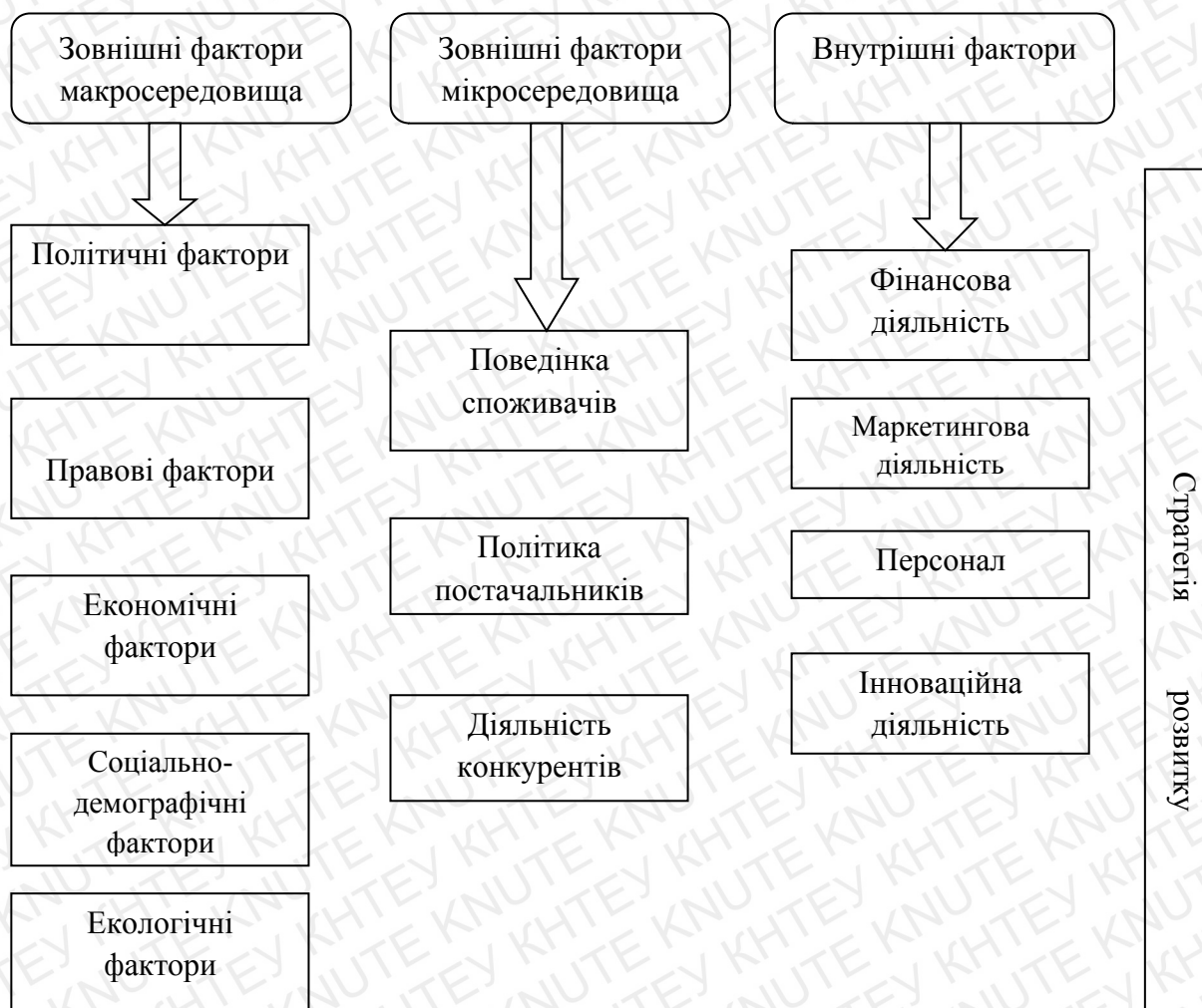
Стратегія визначається й організаційними факторами, серед яких виділяється внутрішня структура та очікувані зміни, система управління, розвиток процесів інтеграції і диференціації. Значною мірою стратегія залежить від наявних на підприємстві ресурсів — матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових. Чим вони більші, тим масштабнішими можуть бути не тільки поточна діяльність, а й інвестиції в майбутнє [41, с. 90].

Велику роль у формуванні стратегії відіграє потенціал розвитку підприємства, вдосконалення його діяльності і розширення масштабів, зростання ділової активності, інновацій. Істотним фактором, що визначає стратегію, є культура і компетентність управління, рівень зазіхань і

підприємливості керівництва, спроможність останнього до лідерства, внутрішній клімат у колективі.

Крім того, на стратегію впливає також ступінь ризикованості діяльності підприємства, рівень підготовки і досвіду кадрів, залежність від зовнішнього середовища й від раніше взятих на себе зобов'язань. Можливість підприємства проводити самостійну лінію в усіх сферах робить стратегію більш гнучкою, добре пристосованою до обставин і вимог часу, вільною від вантажу колишніх традицій і умов [24, с. 64].

Суб'єкти готельного бізнесу є невід'ємною частиною ринкового середовища, значення якого постійно зростає в залежності від загального соціально-економічного розвитку країни. Залежно від спрямованості впливу всі фактори, що є важливими при виборі стратегії розвитку підприємства, поділяються на зовнішні (макро- та мікросередовища) і внутрішні, зміст яких представлений на рис 1.4.



Науково-технічні

Рис. 1.4. Зовнішні та внутрішні фактори розвитку суб'єктів готельного бізнесу

Зовнішнє середовище підприємства формують шість чинників: демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні та чинники культурного середовища. Інший підхід належить О. Віханському, який додає до переліку згаданих вище факторів правове та міжнародне середовище [39, с. 56].

*Економічні чинники* являють собою сукупність факторів, що впливають на купівельну спроможність споживачів і структуру споживання. Результатом цього фактору для України є спад національної валюти – гривні та підвищення курсу долара; зниження купівельної спроможності; вимушене скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг.

*Політичні фактори* впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду. Виявленням цього є зміна керівного апарату країни та загострення політичної ситуації; воєнний конфлікт.

*Правові фактори* - це нормативні акти, що регулюють готельний та ресторанний бізнес (в сфері оподаткування, розвитку підприємництва, туризму); програми розвитку регіонів; ефективність роботи наглядових органів за дотриманням законодавства [15, с. 79].

*Технологічні фактори* пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій, а також know-how. Наприклад, мобільні додатки створюють нові джерела доходу для готелю. Як правило, функціонал продукту передбачає

наявність вбудованого онлайн-магазину, через який реалізуються товари, представлені в сувенірному магазині готелю, послуги спа-центру. Деякі програми включають в себе вбудовану систему створення і проведення опитувань, які допомагають зрозуміти і проаналізувати потреби гостя і підвищити якість сервісу.

При правильному і ефективному використанні мобільних додатків за рахунок додаткової автоматизації можна скоротити трудові ресурси, які використовуються для обробки запитів гостей. Додатково готель також може економити на друку промо-матеріалів, оскільки оновлення пропозицій в цифровому вигляді не вимагає таких витрат [69].

*Соціально-демографічні* фактори впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію. Результат впливу цього фактору на розвиток України - введення реформ, що негативно відображаються на соціально-демографічному становищі суспільства; підвищення пенсійного віку [15, с. 79].

Щодо соціальних факторів, то, наприклад, збільшення кількості вільного часу у населення (скорочення робочого часу, збільшення тривалості щорічних відпусток) означає приплив нових потенційних споживачів. Для побудови стратегії розвитку готельних і ресторанних підприємств важливо знати загальний бюджет вільного часу різних соціальних груп, структуру цього часу (по дням тижня, видам дозвілля). Одним із важливих факторів також є *екологічний*. Останнім часом екологічний туризм набирає все більшої популярності. Концепція екологічних готелів полягає в їх повній ізоляції від цивілізованого світу. Подібні готелі позиціонують себе як захисники природи і, як правило, використовують альтернативні джерела енергії [52, с. 94].

Отже, дослідження зовнішнього середовища виступає інструментом, за допомогою якого при формуванні стратегії розвитку можна здійснювати контроль зовнішніх, по відношенню до підприємства, факторів з метою передбачити можливі загрози і нововиявлені можливості. Знання впливу чинників зовнішнього середовища дає можливість готельним підприємствам



своєчасно розробити план дій на випадки виникнення надзвичайних обставин, сформулювати стратегію, яка дозволить досягти цілей і перетворити існуючі загрози в перспективні можливості [23, с. 57].

Зміна макросередовища впливає на стратегічні позиції підприємства на ринку та на елементи мікросередовища. Менеджмент організацій повинен аналізувати стратегічну інформацію про зовнішнє середовище. Джерелами такої інформації можуть бути спеціальні органи (спілка споживачів, державні й муніципальні органи), постачальники й посередники, споживачі послуг, обслуговуючі організації (банки, рекламні, аудиторські організації). Важливим джерелом інформації про зовнішнє середовище є також спеціалісти й працівники підприємства [61].

Готельні підприємства не можуть впливати на фактори макроекономічного рівня (можуть тільки підлаштовувати свою роботу під вплив даних чинників) при формуванні стратегічних позицій. Тому найбільше значення для формування стратегічного розвитку закладів мають фактори мікросередовища (галузеві) і фактори внутрішнього середовища. Тому варто розглянути вплив чинників мікросередовища на вибір стратегії розвитку підприємств гостинності [20, с. 112].

*1. Поведінка споживачів.* Для реалізації стратегії, спрямованої на формування лояльних гостей, менеджменту підприємства необхідно постійно здійснювати аналіз ринку, зокрема: споживчих очікувань, перспектив готельного/ресторанного підприємства зі створення та просування послуг, відповідних запитів споживачів.

Будь-який з потенційних споживачів готельного підприємства має свої особливі вимоги до якості, рівня і набору пропонованих послуг, при цьому жодне підприємство не в силах вгадати і задовольнити весь спектр цих вимог в повному масштабі. Отже, при розробці стратегії розвитку слід зосередитися на окремому або декількох сегментах споживачів і на розробці пропозиції додаткових і основних послуг, виходячи з переваг даного сегмента [12, с. 310-311].

2. *Конкурентне середовище.* Дослідження конкурентів повинно починатися зі збору даних по готельних підприємствах, що знаходяться в територіальній близькості, мають аналогічну зірковість/формат і подібний перелік послуг. В процесі цього вивчення проводиться моніторинг окремих аспектів діяльності закладів-конкурентів, зокрема:

- аналіз та систематизація потенційних і реальних можливих послуг, пов'язаних з конкурентами;
- визначення переліку основних конкурентів на ринку даної території і їх потенційних перспектив;
- аналіз і виявлення всіх наявних даних про виробничу, господарську, маркетингову, фінансову діяльності конкурентів;
- постійне вивчення всіх нових послуг і пропозицій, що з'являються в галузі [12, с. 311-312].

Істотними відмінностями сучасних підходів до стратегічного планування є те, що основними конкурентними перевагами, що забезпечують лідерство в конкурентній боротьбі, являються не ресурси, а компетенції людей (рис. 1.5).

Якщо підприємство має доступ до капіталу, то технологічне устаткування можна придбати, а для того, щоб вибрати привабливу для споживачів концепцію розвитку бізнесу, знайти висококваліфікований персонал, вибудувати ефективні бізнес-процеси, забезпечити рівень сервісу високого класу знадобиться чимало часу. Саме динамічні здібності і компетенції персоналу, включаючи кваліфікацію менеджменту, визначають сьогодні успіх готельного бізнесу в конкурентному середовищі [68].

- Здатність швидко приймати рішення в умовах змінного зовнішнього середовища
- Здатність навчатися і поширювати кращу практику

Динамічні



Рис. 1.5. Чинники конкурентоспроможності у формуванні стратегії розвитку підприємства [68]

3. *Взаємовідносини з постачальниками.* До постачальників послуг гостинності відносяться маркетингові посередники, що займаються дослідженнями ринку, рекламою, просуванням на ринок і продажем послуг. Найефективнішими для готельних підприємств на сьогоднішній день є наступні канали продажу послуг гостинності:

- корпоративні агентства, які продають номерний фонд готельного підприємства за певну комісію;
- туроператори і турагентства;
- call-центри компаній, які здійснюють обробку заявок від туристів і передають заявки в служби бронювання готелів;
- глобальні системи для резервування (наприклад, Galileo, Amadeus) або готельні брокери (наприклад, Booking.com) [12, с. 112].

Факторами, що впливають на сферу гостинності є також: матеріально-технічні, попит і пропозиція готельних послуг, поглиблення сегментації ринку, вдосконалення засобів і методів масової інформації і зв'язків з громадськістю, підвищення професійного рівня кадрів підприємств готельного бізнесу. Особливе місце серед факторів, на які важливо звертати

увагу при виборі стратегії розвитку готельного підприємства, займає сезонність. Це властивість споживчих потоків концентруватись в певних місцях протягом визначеного періоду часу [52, с. 93].

Що стосується внутрішніх чинників, то виступаючи ситуативними змінними всередині організації, вони здійснюють значний вплив на результативність діяльності закладів готельного бізнесу. Так як підприємства представляють собою соціальні системи, то внутрішні чинники виступають наслідком управлінських рішень. При цьому, як показує практика, далеко не всі внутрішні фактори можуть контролюватися керівництвом. Механізм управління орієнтований на досягнення ефективної взаємодії всіх функціональних сфер і рівнів управління для досягнення оптимального результату.

Інформація про внутрішнє середовище необхідна керівництву суб'єктів готельного бізнесу для того, щоб визначити внутрішні можливості, потенціал, на які дані заклади можуть розраховувати в конкурентній боротьбі для досягнення поставлених цілей (в тому числі і цілей мотивації працівників). Аналіз внутрішнього середовища дозволяє також краще зрозуміти цілі і завдання підприємства [21, с. 58].

Внутрішнє середовище - це та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках підприємства і надає сталий розвиток і безпосередній вплив на його функціонування. Основними елементами внутрішнього середовища будь-якої організації є: цілі, задачі, організаційна культура, персонал, фінансова, маркетингова та інноваційна діяльність. Внутрішнє середовище - це потенціал, який дає можливість закладам функціонувати і розвиватися [61].

*Персонал* (трудові ресурси) - найбільш значущий елемент внутрішнього середовища. Цілі підприємства досягаються через працю людей, вони ж створюють продукт, формують культуру закладу, його внутрішній клімат. Ефективність роботи готельного підприємства і ступень задоволення гостя напряму залежить від поведінки персоналу.

На стратегію розвитку суб'єктів готельного бізнесу впливають *фінансові можливості* підприємства. Дослідження ринку, розробка і впровадження нового продукту чи послуги вимагають значних фінансових витрат. Для аналізу ефективності управління фінансовою діяльністю готелю потрібне застосування нових методів і аналітичних підходів до оцінки економічного стану підприємства і для вироблення стратегії розвитку.

*Інноваційна діяльність* у сфері готельного бізнесу направлена на задоволення вимог споживачів, забезпечення якості обслуговування, підвищення економічної ефективності за допомогою продуктових, ресурсних, організаційних і маркетингових інновацій. Досить важлива роль інноваційних підходів з метою створення позитивного іміджу готелю. Вона полягає в забезпеченні комфорту та безпеки проживання гостей. Наявність сучасних систем безпеки, електронні замки та сейфи, системи відео-спостереження, системи клімат-контролю в номерах, засоби зв'язку з персоналом, можливість ознайомитись з послугами, що надаються, через комп'ютерні мережі, - все це створює додатковий комфорт та сприяє позитивному враженню гостя [74].

*Маркетингова діяльність* включає розробку, просування й реалізацію готельних послуг та обумовлена особливостями створення й споживання готельного продукту. Маркетингові інновації направлені на використання нових методів маркетингових досліджень, використання нових каналів збуту, завоювання нових ринків збуту, застосування нових комунікативних процесів, нових видів реклами та інструментів стимулювання збуту. Основними видами маркетингових інновацій є: інформаційні технології в системі бронювання готельних номерів; використання Інтернет ресурсу в цілях реклами та надання споживачам додаткової інформації про готель, в тому числі створення та просунення власного сайту; розширення каналів збуту, в тому числі використання франчайзингу; створення віртуальних екскурсій по готелю у форматі 3D [74].

Наведені вище фактори за ступенем впливу є екстенсивними та інтенсивними. До екстенсивних факторів належать: збільшення чисельності

працівників, збільшення кількості матеріальних ресурсів, будівництво нових підприємств індустрії гостинності з високим технічним рівнем. Інтенсивні фактори - підвищення кваліфікації персоналу, розвиток професійно-кваліфікаційної структури (технічне вдосконалення матеріальної бази на основі впровадження досягнень і результатів НТП, включаючи реалізацію програм підвищення культури і якості обслуговування, раціональне використання і розподіл матеріальних ресурсів) [52, с. 94].

Тому при виборі стратегії підприємства необхідно враховувати фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Взаємодія цих факторів та їх вплив на створювану стратегію залежать від ситуації, тому навіть у рамках однієї галузі стратегії конкуруючих підприємств досить різні. З оцінки всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів і починається розробка стратегії.

### **Висновки до розділу 1**

У загальному значенні стратегія стала невід'ємною частиною управління бізнесом у 80-90-х рр. За класичним підходом стратегію ототожнюють із засобом досягнення цілей підприємства. За концептуальним підходом є розуміння стратегії як набору правил для прийняття рішень. За комплексним підходом стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення споживачів, реалізація інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Проаналізувавши праці дослідників, слід зазначити, що *стратегія підприємства* – це комплекс рішень, спрямований на довгостроковий розвиток підприємства, досягнення поставлених цілей, визначення перспектив на основі оцінювання потенційних можливостей і факторів зовнішнього середовища.

Формування стратегії розвитку підприємства – один з головних компонентів системи стратегічного управління, який передбачає вивчення

особливостей процесу створення окремих стратегій. Цей процес складається з таких етапів: визначення середовища підприємства, визначення стратегічної місії, визначення стратегічних цілей, визначення конкурентної стратегії, реалізація стратегії, оцінка ефективності стратегії.

На стратегію будь-якого підприємства впливає певна сукупність факторів. Залежно від спрямованості впливу їх поділяються на зовнішні (макро- та мікросередовища) і внутрішні. До зовнішніх факторів макросередовища належать: політичні, правові, економічні, соціально-демографічні, екологічні та науково-технічні фактори. Зовнішні фактори мікросередовища: поведінка споживачів, політика постачальників, діяльність конкурентів. Внутрішні фактори: фінансова, маркетингова, інноваційна діяльність та персонал.

Наведені вище фактори за ступенем впливу є екстенсивними та інтенсивними. При виборі стратегії підприємства необхідно досліджувати та враховувати всі наведені фактори.

## **РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ**

### **РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ**

#### **«БОРОВИЧОК», С.ЮРКІВКА, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ**

##### **2.1. Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу**

Готельно-ресторанний комплекс «Боровичок» – це сучасний комплекс, який включає готель з 15 номерами, літню площадку з банкетними будиночками (6 одиниць), сауну, облаштовану територію й три власні парковки під охороною. Харчування здійснюється в ресторані або в кафе комплексу «Боровичок». Сніданок (комплексне меню на вибір) входить у вартість проживання. Українська та європейська авторська кухня, страви на вогні. Ресторан на 150 місць, кафе на 40 місць, літні альтанки. Комплекс

розташований у Ставищенському районі Київської області, село Юрківка, 143 км. траси Київ – Одеса.

Для розміщення запропоновані комфортабельні номери Стандарт, Напівлюкс, двокімнатний Сімейний та трикімнатний Люкс (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Номерний фонд готельно-ресторанного комплексу "Боровичок"

Тип номеру	Кількість номерів	Опис
Двомісний стандарт	9	Двоспальне або 2 односпальні ліжка
Напівлюкс	3	2 односпальні ліжка
Сімейний	1	Двокімнатний номер, вітальня, спальня, двоспальне ліжко. Додаткові місця - диван у вітальні
Люкс	2	Трикімнатний номер, вітальня, 2 спальні (двомісна і одномісна). Додаткові місця - диван у вітальні

Готель надає також такі додаткові платні та безкоштовні послуги: сейф; камера зберігання; парковка; фотопослуги. Для гостей закладу також доступні під замовлення: дартс, пневмотир, прокат квадроциклів, велосипедів, футбол, волейбол, баскетбол, бадмінтон тощо.

Завантаження готелю "Боровичок" представлено на рис. 2.1.

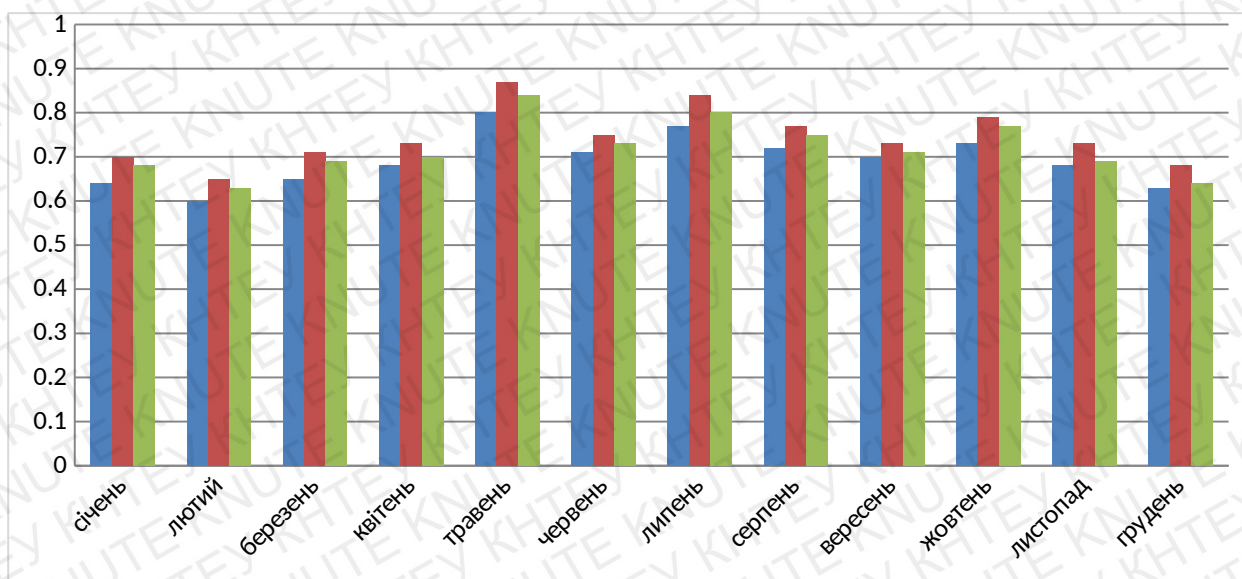


Рис. 2.1. Завантаження готелю "Боровичок" за 2015-2017 рр.



Як видно з графіка, найбільший коефіцієнт завантаження готелю 0,87 спостерігався в травні 2016 року; найменший 0,6 – в лютому 2015 року. У 2017 році сумарне завантаження готелю було меншим, ніж у 2016, але більшим, ніж у 2015. Найбільше відвідувачів готелю спостерігається у травні. Це зумовлено тим, що в цей час існує багато календарних вихідних. Високе завантаження готелю бачимо також в червні, липні, серпні (морський сезон, відвідувачі зупиняються в готелі на ніч, щоб перепочити від дороги) і жовтні. Найнижче завантаження готелю у зимові місяці.

Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» наведена на рис. 2.2. Як можна побачити, вона належить до лінійного типу, якому характерні простота та чіткість управління, проте й недостатня гнучкість (в разі хвороби або звільнення на інших працівників припадає додаткове навантаження).

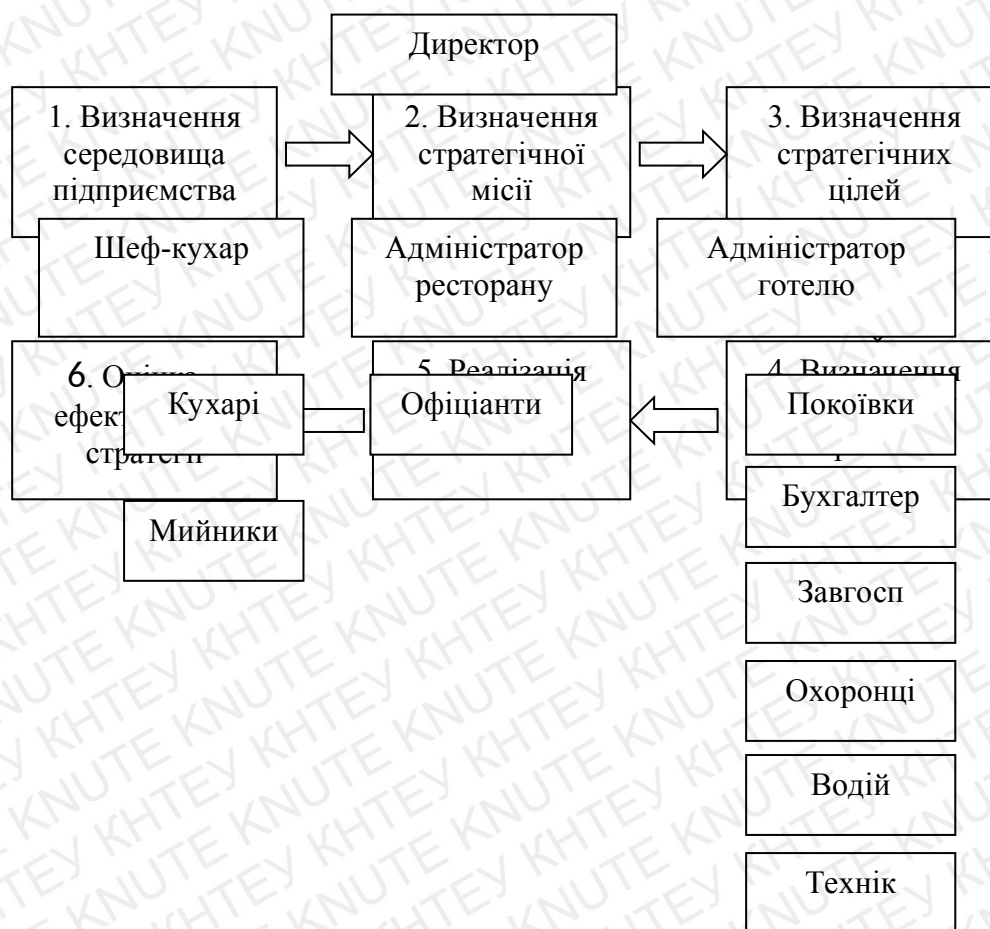


Рис. 2.2. Організаційна структура управління готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»

Робота персоналу організована позмінно: в кожній зміні працюють адміністратор, кухарі, мийник посуду, офіціанти, охоронець та покоївка. Режим роботи адміністраторів та охоронців – доба через дві; покоївок – через день (з 8-00 до 20-00). Директор здійснює загальне керівництво готельно-ресторанним комплексом. Загальна чисельність персоналу – 35 осіб.

Аналіз підприємства розпочнемо із оцінки господарської діяльності. Основні показники діяльності «Боровичок» за 2015-2017 роки за даними фінансової звітності (додатки Г, Д, Е, Ж) наведені у табл. 2.2.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в 2017 році в порівнянні з 2015 роком зменшився на 940,4 тис. грн., а в порівнянні з 2016 роком – на 3036,9 тис. грн. У відносних показниках зниження склало 11,7% та 30% відповідно. Це було зумовлено несприятливою фінансово-економічною ситуацією в країні.

Таблиця 2.2

Динаміка показників господарської діяльності  
комплексу «Боровичок» за 2015-2017рр.

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Абсолютне відхилення, %		Відносне відхилення, %	
				2017р від 2015р.	2017р від 2016р.	2017р від 2015р.	2017р від 2016р.
Чистий дохід, тис. грн.	8032	10128,5	7091,6	-940,4	-3036,9	-11,7	-30
Собівартість реалізації, тис. грн.	4987	3775,5	4821,4	-165,6	1045,9	-3,3	27,7
Чистий прибуток, тис. грн.	357	-1473,3	-423	-780	1050,3	-218,5	-71,3
Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	420,5	-137,3	-679,1	-1099,6	-541,8	-261,5	394,6
Середня вартість сукупного капіталу, тис. грн.	1592	3758,4	2707,9	1115,9	-1050,5	70,1	-28
Середньорічна	495	812,7	572,8	77,8	-239,9	15,7	-29,5

вартість основних засобів, тис. грн.							
Фондовіддача, грн.	16,23	12,46	12,38	-3,85	-0,08	-23,7	-0,7

Натомість собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) порівняно з 2016 роком зросла на 1045,9 тис. грн. або 27,7%, що зумовило тенденцію до отримання підприємством від'ємних значень чистого прибутку у 2016-2017 роках. Це зростання спричинене насамперед збільшенням витрат на заробітну плату персоналу та здорожчанням комунальних послуг та витратних матеріалів. Як наслідок, якщо у 2015 році чистий прибуток комплексу «Боровичок» склав 357 тис. грн., то у 2016 році він зменшився до (-1473,3) тис. грн., а в 2017 році склав (-423) тис. грн.

Спостерігаємо також нестачу власного капіталу на підприємстві, що негативно характеризує його фінансову стійкість. Середня вартість сукупного капіталу у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась – на 1050,5 тис. грн. або 28%, тобто обсяги діяльності підприємства зменшуються.

Фондовіддача основних засобів – це економічний показник ефективності використання засобів праці, який показує, скільки продукції (послуг) випускається (надається) на підприємстві у розрахунку на 1 гривню основних засобів. Фондовіддача основних засобів в 2017 році в порівнянні з 2015 роком зменшилась на 3,85 грн., що становить 23,7%. Це є негативним явищем.

Далі на основі даних фінансової звітності комплексу «Боровичок» слід визначити фінансовий стан підприємства. Основними показниками фінансового стану виступають показники рентабельності, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності.

Рентабельність підприємства відображає ступінь прибутковості його діяльності. Проведемо аналіз основних показників рентабельності комплексу «Боровичок» за допомогою таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Аналіз основних показників рентабельності

## комплексу «Боровичок» за 2015-2017рр.

Показники	Порядок розрахунку	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення 2017р. до:	
					2015р	2016р
Рентабельність реалізації за чистим прибутком	ЧП / Д x 100%; ЧП – чистий прибуток, Д – чистий дохід	4,44	-14,55	-5,96	-10,41	8,58
Рентабельність вкладень	ЧП / А x 100%; А – середня вартість активів	22,42	-39,20	-15,62	-38,05	23,58
Прибутковість поточних активів	ЧП / ОК x 100%; ОК – середня вартість оборотних активів	33,87	-51,39	-20,21	-54,08	31,18

Із таблиці 2.3 очевидна динамічна ситуація із показниками рентабельності досліджуваного підприємства «Боровичок»:

- загальний рівень рентабельності діяльності досліджуваного підприємства характеризувався досить непогано у 2015 році, натомість у 2016-2017 роках відзначається суттєве погіршення показників та їх від'ємне значення, що зумовлено збитками у ці періоди;

- показники рентабельності активів знижуються, що характеризує низьку ефективність використання всіх активів підприємства. Показник знизився у 2017 році на 38,05 відсоткових пункти по відношенню з 2015 роком;

- досить негативно характеризується прибутковість поточних активів, яка у 2017 році знизилась на 54,08% порівняно з 2015 роком.

Загалом показники рентабельності досліджуваного підприємства «Боровичок» свідчать про наявні на підприємстві збитки, розмір яких порівняно з розміром його оборотних активів або майна загалом, зростає. Внаслідок цього спостерігається негативна динаміка зміни показників рентабельності.

Для об'єктивної оцінки діяльності комплексу «Боровичок» важливе значення має розрахунок та аналіз показників ліквідності та платоспроможності. Вони дають можливість оцінити рівень платоспроможності

підприємства в певний момент часу, а також у випадках виникнення надзвичайних ситуацій. Проведемо аналіз показників ліквідності та платоспроможності комплексу «Боровичок» (таблиця 2.4).

На основі виконаних розрахунків, можна зазначити:

- система показників ліквідності перебуває поза межами встановлених норм, і має тенденцію до зниження, що є свідченням зниження автономності підприємства. У 2016-2017 роках підприємство практично не мало грошових коштів, внаслідок чого підприємство не може здійснювати негайне покриття власних короткострокових боргів. Також у 2017 році суттєво нижче рекомендованого значення були показники коефіцієнту термінової ліквідності (0,13) та коефіцієнту загальної ліквідності (0,37);

- збільшення коефіцієнта співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про те, що при недостатності власного капіталу підприємство використовувало у господарському обороті кредиторську заборгованість як джерело фінансування;

- негативним є підтвердження незадовільного майнового стану комплексу «Боровичок» останніми двома розрахунковими коефіцієнтами, котрі в динаміці знижуються та вказують на негативну динаміку.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності  
комплексу «Боровичок» за 2015-2017рр.

Назва показників	Нормативне (рекомендоване) значення	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення 2017 р. до:	
					2015 р	2016р
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,23	0,01	0,00	-0,23	-0,01
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,6-0,8	0,79	0,70	0,13	-0,66	-0,57
Коефіцієнт загальної ліквідності	> 1	0,64	0,84	0,37	-0,27	-0,47
Коефіцієнт	-	0,02	0,00	0,00	-0,02	0,00

ліквідності запасів						
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	-	0,09	1,36	7,38	7,30	6,02
Коефіцієнт мобільності активів	> 0,5	0,64	0,84	0,37	-0,27	-0,47
Коефіцієнт співвідношення активів	> 1	1,79	5,27	0,59	-1,20	-4,68

Розглянемо показники фінансової стійкості, які визначають здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями та його залежність від кредиторів. Показники фінансової стійкості комплексу «Боровичок» узагальнені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників фінансової стійкості  
комплексу «Боровичок» за 2015-2017рр.

Показники	Нормативне (рекомендоване) значення	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення 2017 р. до:	
					2015р	2016р
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,21	-0,19	-1,75	-1,97	-1,57
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	< 0,5	0,79	1,19	2,75	1,97	1,57
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	4,74	-5,35	-0,57	-5,31	4,78
Коефіцієнт фінансування	> 1,0	3,74	-6,35	-1,57	-5,31	4,78
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів	> 0,1	-0,23	-0,41	-6,43	-6,20	-6,02
Коефіцієнт реальної вартості	0,8	0,33	0,15	0,63	0,30	0,48

основних засобів у валюті балансу						
Коефіцієнт маневреності	> 0,5	-0,70	-1,85	-1,36	2,06	-0,49
Коефіцієнт інвестування	>1	0,63	-1,28	-2,79	-3,42	-1,50
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	> 0,5	1	1	1	0,00	0,00

Розрахована система показників свідчить:

- насторогу викликають перші три розрахункові показники: на початок досліджуваного періоду підприємство мало показник коефіцієнту автономії менше 0,5, тобто мало високу залежність від позикових джерел фінансування, однак, вже на кінець 2017 р. коефіцієнт автономії склав від'ємне значення (-1,75), тобто фінансовий стан підприємства є кризовим;
- паралельно попередньо дослідженому показнику відбулось зменшення коефіцієнта фінансування на 5,31, а його значення складає від'ємний показник у (-6,35);
- підприємство відчуває певну недостатність оборотних активів для здійснення господарсько-фінансової діяльності, про що свідчить значення коефіцієнту реальної вартості основних засобів протягом періоду;
- разом з тим, про проблематичність розподілу та ефективності використання власного капіталу підприємства свідчить динаміка коефіцієнта маневреності, рекомендоване значення котрого становить більше 0,5, однак на протязі 2015-2017 рр. розрахункові дані були від'ємними;
- коефіцієнт інвестування свідчить про відсутність у підприємства власних коштів для фінансування власних основних засобів, тобто їх фінансування здійснюється за рахунок позикових коштів, що негативно впливає на рентабельність підприємства.

Отже, фінансова стійкість комплексу «Боровичок» є незадовільною, зокрема існує нестача власного капіталу. Відзначимо, що спостерігається негативна тенденція погіршення відносних показників фінансової стійкості порівняно з минулими періодами.

Далі проаналізуємо ділову активність: період інкасації дебіторської заборгованості, період одного обороту запасів, період погашення кредиторської заборгованості, період операційного циклу, період фінансового циклу за 2015-2017 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ділової активності комплексу «Боровичок»  
у 2015-2017рр., днів

Показник ділової активності	Розрахунок	2015р	2016р	2017р	Відхилення 2017 р. до:	
					2015р	2016р
Період інкасації дебіторської заборгованості	Середня величина дебіторської заборгованості x 360 / Чиста виручка від реалізації продукції	3,9	94,5	178,9	175,0	84,4
Період одного обороту запасів	Середня величина ТМЗ x 360 / Собівартість реалізації продукції	1,8	2,4	0,1	-1,7	-2,3
Період погашення кредиторської заборгованості	Середня величина кредиторської заборгованості x 360 / Собівартість реалізації продукції	34,0	224,5	152,6	118,6	-71,9
Період операційного циклу	Сума періодів запасу і дебіторської заборгованості	5,7	96,9	179,0	173,3	82,1
Період фінансового циклу	Різниця операційного циклу та періоду погашення кредитор-	-28,3	-127,5	26,4	54,8	101,1



	ської заборгованості					
--	----------------------	--	--	--	--	--

Аналіз таблиці показує, що спостерігається уповільнення оборотності і зростання періодів погашення заборгованостей порівняно з 2015 роком. На кінець 2017 року тривалість операційного циклу близько 179 днів, період фінансового циклу близько 26 днів, що свідчить про існування на підприємстві значних проблем із платіжною дисципліною.

## **2.2. Оцінка факторів формування стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу**

Оцінювання факторів формування стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу розпочнемо із визначення основних зовнішніх факторів макросередовища, що впливають на готельно-ресторанний комплекс «Боровичок». До них відносимо: політично-правові, економічні, соціально-демографічні, екологічні й науково-технічні. Зауважимо, що оцінка ступеню їх впливу на підприємства має суб'єктивний характер. Бальні оцінки важливості факторів та їх впливу на підприємстві тут і надалі визначені на основі думок експертів підприємства, напрямок впливу – на основі макроекономічної інформації Держкомстату. При оцінюванні був застосований такий методичний підхід, як PEST-аналіз.

Досліджуючи політично-правові фактори впливу на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» зазначимо, що політична ситуація в Україні відзначається нестабільністю (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Вплив політично-правових факторів на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Політична стабільність у державі	3	3	-1	-9
Відношення держави до бізнесу	3	2	-1	-6
Стабільність та ефективність дотримання законодавчих норм	3	3	-1	-9
Політика держави із підтримки розвитку туризму	2	2	+1	4

Продовження таблиці 2.7

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Рівень регулювання і контролю з боку держави	3	3	-1	-9
Рівень стимулювання малого та середнього бізнесу	3	2	-1	-6

Дані таблиці 2.7 показують, що вплив політично-правових факторів полягає у тому, що вони знижують бізнес-ініціативу та перешкоджають розвитку суб'єкта господарювання. Держава тільки регламентує підтримку малого та середнього бізнесу (до якого відноситься готельно-ресторанний комплекс «Боровичок»), та здійснює високий рівень контролю підприємництва. Позитивно впливає на формування стратегії розвитку підтримка туризму в Україні. Зокрема, розпорядженням 168-р від 16.03.2017р. Кабінетом Міністрів схвалено Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, метою якої є збільшення обсягу капітальних інвестицій у сферу туризму та курортів до 6,6 млрд. гривень у 2026 році [72].

Вплив економічних факторів на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Вплив економічних факторів на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Економічне зростання в країні	3	3	+1	9
Рівень інфляції	3	3	-1	-9

Продовження таблиці 2.8

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Рівень безробіття	2	2	-1	-6
Стабільність національної валюти	3	3	-1	-9
Платоспроможний попит (купівельна спроможність населення)	3	3	-1	-9
Облікова ставка Національного банку України	2	3	-1	-6
Податкове законодавство для готельних підприємств	3	2	+1	6

Економічне зростання в країні впливає на стратегію підприємства таким чином: при сприятливій кон'юктурі підприємство може використати різні стратегії, націлені на розширення діяльності, а при несприятливій – націлені на збереження власних позицій на ринку або навіть скорочення діяльності. В

останні роки спостерігалось економічне зростання в країні, темпи росту номінального ВВП в 2017 році за даними Світового банку склали 20,2%, що позитивно впливає на можливості розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок». Також позитивний вплив здійснює зниження податкового навантаження на бізнес (зменшення ставки ЄСВ до 22%, зменшення кількості податкових платежів до 5 на рік).

Натомість негативно на можливості розвитку підприємства впливають інші економічні фактори:

- Посилення інфляційних процесів. На кінець 2017 року інфляція склала 13,7%. Цьому сприяло скасування державного регулювання цін на продукти харчування, підвищення мінімальних заробітних плат та пенсій без забезпечення відповідного економічного росту економіки, продовження тенденцій до підвищення тарифів для домогосподарств, що призвело до збільшення користувачів субсидій до 60%, запізниле рішення НБУ щодо підвищення облікової ставки з 12,5% до 13,5%.

- Зростання рівня безробіття. У 2017 році рівень безробіття склав 9,9%, що на 0,2% більше ніж у 2016 році та на 0,4% - ніж у 2015 році. Починаючи із 2002 року це найвищий показник в Україні. Основними споживачами готельних та ресторанних послуг є роздрібні споживачі. Зростання безробіття зменшує цільову аудиторію закладу, адже зменшується кількість споживачів, які здатні відвідувати готельні та ресторани заклади.

- Стабільність національної валюти. Протягом 2015-2017 років відбувалось постійне знецінення гривні, так 1 долар США на початок 2015 року вартував 15,77 грн., а на жовтень 2018 року – 28,08 грн.

- Купівельна можливість населення. Цей фактор залежить переважно від чотирьох факторів: рівень заощаджень, поточні прибутки, ціни і можливості отримання кредиту. У даному ракурсі необхідно зазначити, що зростаюча інфляція, низькі доходи населення та високі ціни негативно впливають на можливості підприємства щодо розвитку.

- Облікова ставка Національного банку України. Із початку 2017 році до вересня 2018 року облікова ставка зросла із 14% до 18% річних. Підвищення облікової ставки призводить до зростання ставок за кредитами, що обмежує можливості підприємства фінансувати інвестиційні проекти в рамках можливого розвитку.

Соціально-демографічні фактори впливають на стратегію підприємства досить глобально та істотно, тому що визначають портрет споживача його товарів і послуг, співробітників, партнерів, конкурентів тощо. Важливими є фактори соціального середовища (кількість потенційних споживачів, наявність й потенційна кількість робочої сили та ін.) та фактори соціально-культурного середовища (традиції і культурні цінності, рівень освіти, прийняття чи неприйняття приватного підприємництва та ін.). Вплив соціально-демографічних факторів на стратегію підприємства визначений в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вплив соціально-демографічних факторів на формування стратегії  
готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Кількість потенційних споживачів	3	2	-1	-6
Наявність і міграція робочої сили	2	2	-1	-4
Кваліфікаційні характеристики робочої сили	3	2	-1	-6
Традиції і культурні цінності	3	3	+1	9

За даними Державної служби статистики України, відзначається щорічне скорочення чисельності населення, що негативно впливає на стратегію

підприємства, адже знижує кількість потенційних споживачів. Дещо знижує негативний вплив цього фактору позитивний приріст населення в Київській області, де розташоване підприємство. Скорочення населення відбувається в умовах зростання міграції робочої сили до європейських країн та низької кваліфікації наявних трудових ресурсів, що ускладнює можливості реалізації окремих видів стратегії розвитку підприємства.

Відзначаємо, що позитивний вплив на стратегію готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» мають традиції і культурні цінності українців, що люблять з розмахом святкувати важливі дати.

Вплив екологічних факторів на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вплив екологічних факторів на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Природно-кліматичні умови	3	3	+1	+9
Шкідливі виробництва	3	3	+1	+9
Вартість енергоносіїв	2	2	-1	-4

На формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» позитивно впливає дивовижна природа краю, де розташований заклад. Однак до дестабілізуючих факторів варто віднести постійне зростання вартості енергоносіїв, що викликане в тому числі знеціненням вітчизняної валюти та високим рівнем інфляції в країні та її зростанням.

Вплив науково-технічних факторів на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Вплив науково-технічних факторів на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»**

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Розвиток інформаційних технологій	3	2	+1	+6
Впровадження енергоощадних технологій	3	3	+1	+9

Можна побачити, що науково-технічний розвиток суспільства позитивно впливає на можливості реалізації стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок». Так, підприємство може використовувати енергоощадні технології, а завдяки Інтернету – представити та просувати себе по всьому світу.

Другою групою факторів, які підприємству необхідно враховувати при формуванні власної стратегії розвитку, є зовнішні фактори мікросередовища, яке охоплює ті його елементи, з якими організація перебуває у прямому контакті, зокрема споживачів, конкурентів та постачальників.

Споживачі в готельно-ресторанному бізнесі чинять значний вплив на формування стратегії комплексу. Оцінка впливу споживачів на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» здійснена у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Вплив споживачів на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»**

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на стратегію підприємства
Стан і тенденції розвитку цільового ринку	Платоспроможність та купівельна можливість населення знижується.	При формуванні ціни на проживання необхідно враховувати ціновий фактор
Стан і тенденції попиту на	Відбувається зростання як внутрішнього так і	Існують можливості для реалізації стратегії, націленої

туристичні послуги	зовнішнього туризму	на зростання
Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	Споживачі прагнуть якісних послуг, що відрізняються від аналогів	Унікальна грибна кухня готельно-ресторанного комплексу сприяє формуванню стратегії розвитку
Торгова сила споживачів	Знижується у святкові дні й зростає в звичайний період	Доцільно формувати акції на період найбільшого падіння попиту
Ступінь прихильності споживачів до продукту підприємства	Зростання прихильності постійних клієнтів закладу	Можливе розширення послуг готелю.

Стратегія розвитку готельно-ресторанного комплексу повинна враховувати існуючих конкурентів, їх сильні та слабкі сторони. Конкурентами готельно-ресторанного комплексу «Боровичок», які надають схожі за показниками послуги, виступають:

1) База відпочинку «Золотой Фазан» (Ставищенський район, село Вишківське). Поєднання комфортного відпочинку та мальовничої природи. На території бази є зоопарк з 30 видами тварин і птахів. Для дітей обладнано невеликий центр атракціонів, де містяться батут, надувна гірка та майданчик для волейболу. В арсеналі еко-комплексу є озеро, де можна порибалити. У кафе готують страви із продуктів власного виробництва. До послуг гостей 2 двокімнатних цегельних будиночки з кухнею та санвузлом, що можуть вмістити до 4-х осіб.

2) Готельно-ресторанний комплекс «Parade Allure» на базі кінно-спортивної школи (м. Жашків). Пропонується готель з 17 комфортними номерами категорій президентський люкс, напівлюкс, стандарт та стандарт мансарда, ресторан в класичному стилі на 100 місць з європейською та українською кухнею, літній ресторан-терасу. З додатковий послуг наявні сауна, дитяча кімната, боулінг, пропонується риболовля в двох озерах на території комплексу. На території знаходиться іподром, де часто відбуваються кінні змагання. Також комплекс пропонує кінно-спортивні послуги всім бажаючим.



3) Готельно-ресторанний комплекс «Шинок на околиці» (Уманський район, село Полянецьке). Готель, ресторан та зона розваг розташовані в осередку природи. Це затишне місце не тільки для того, щоб насолодитися чистим повітрям, відпочити від міського бурхливого ритму, провести вікенд з родиною, але й відсвяткувати урочисту і святкову подію в банкетному залі комплексу. Готель пропонує номери категорій люкс, напівлюкс, стандарт, котеджі. Родзинка комплексу – це наявність дорослого та дитячого басейнів, аквапарку.

Можна побачити, що присутні небагато конкурентів, які надають схожі послуги саме в регіоні розміщення готельно-ресторанного комплексу «Боровичок». Це також створює передумови для формування стратегії, націленої на зростання.

Вплив конкурентів на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» узагальнений у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Вплив конкурентів на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на стратегію підприємства
Наявність подібних туристичних пропозицій	Відсутнє зростання конкуренції	Стимулює розвиток підприємства
Обмеження у підвищеннях ціни	Націленість на ринкові ціни (співставні з конкурентами)	Вимагає конкурувати або за ціною, або за сервісом
Загроза появи нових конкурентів	Наразі відсутня	Створює передумови для завойовування більшої частки ринку

Дещо менший вплив на формування стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» мають постачальники, які забезпечують підприємство необхідними ресурсами (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Вплив постачальників на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на стратегію підприємства
Постачальники предметів побуту та посуду	Поставки за необхідністю	Вибір оптимальних постачальників за принципом «ціна-якість».
Постачальники енергоресурсів	Зростання цін на енергоносії	Зростання цін на енергоносії примушує шукати резерви економії
Постачальники фінансових ресурсів	Зростання відсоткової ставки за кредит в національній валюті	Незадовільний фінансовий стан обмежує можливості підприємства

Продовження таблиці 2.14

Фактор	Тенденції зміни	Вплив на стратегію підприємства
Постачальники технологічних й інформаційних ресурсів	Зростаюча потреба в інформаційних технологіях	Вибір оптимальних постачальників за принципом «ціна-якість»

Загалом можна стверджувати, що існує помірний вплив постачальників на формування стратегії підприємства, який не заважає розвитку, проте висуває певні обмеження (приміром щодо фінансування інвестиційних проектів за кредитні кошти).

Оцінюючи внутрішні фактори, що впливають на формування стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок», слід дослідити фінансову діяльність, маркетингову, інноваційну та персонал. Вивчення впливу внутрішнього середовища здійснюється на основі SWOT-підходу, але тільки в частині SW, тобто з позиції сильних і слабких сторін підприємства. Для цього можна застосувати SNW-підхід. SNW - це абревіатура трьох англійських слів, що означають: S - Strength - сильна сторона, N - Neutral - нейтральна позиція,

W - Weakness - слабка сторона. При SNW-підході все, що стосується SW-підходу, зберігається, але при цьому ще додається нейтральна позиція. Отже, SNW-підхід - це раціональний розвиток SW-підходу.

Аналіз стратегічних позицій (факторів) дозволяє скласти комплексне уявлення про слабкі і сильні сторони підприємства. Для виконання SNW – аналізу готельно-ресторанного комплексу заповнимо таблицю 2.15.

Як бачимо із табл. 2.15, при формуванні стратегії розвитку готельно-ресторанний комплекс «Боровичок» має сильні позиції щодо конкурентоспроможності продукту, якості персоналу і репутації підприємства у партнерів. Нейтральну позицію на підприємстві займають такі компоненти внутрішнього середовища: структура й рівень витрат виробництва, розвиток персоналу, рівень заробітної плати.

Таблиця 2.15

## SNW – аналіз готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»

Критерії оцінки	Якісна позиція підприємства		
	S сильна	N нейтральна	W слабка
1. Ефективність організаційної структури управління підприємством			+
2. Стабільність фінансового стану			+
3. Конкурентоспроможність продукту	+		
4. Структура й рівень витрат виробництва		+	
5. Якість основних засобів		+	
6. Розвиток каналів розподілу			+
7. Система мотивації персоналу			+
8. Рівень маркетингу			+
9. Якість персоналу	+		
10. Розвиток персоналу		+	
11. Рівень заробітної плати		+	
12. Репутація підприємства у партнерів	+		
13. Інновації як розробки			+
14. Рівень корпоративної культури			+
15. Стратегічні альянси			+

Існують також сторони внутрішнього середовища, які мають характер «слабких сторін». До них відносяться: ефективність організаційної структури управління підприємством, стабільність фінансового стану, розвиток каналів розподілу, система мотивації персоналу, рівень маркетингу, інновації як розробки, рівень корпоративної культури та стратегічні альянси.

Ефективність організаційної структури зумовлена лінійним типом її побудови. Лінійність певних ланок зумовлює відсутність горизонтальних зв'язків, інформаційний стрес керівництва, надмірну бюрократизацію й уповільнення процесу прийняття рішень при зростанні рівнів управління. Лінійна структура організації важко адаптується до мінливих умов зовнішнього середовища, що є проблемою для підприємства, враховуючи націленість його стратегії на зростання.

Система мотивації включає виплату заробітної плати у формі окладу, проте премії або надбавки за перевиконання плану або досягнення певних показників (продажів, відсутності штрафів від податкової у бухгалтерії і т.д.) відсутні, крім того засоби моральної мотивації на підприємстві майже не застосовуються.

В готельно-ресторанному комплексі «Боровичок» відсутній відділ маркетингу, хоч маркетингові функції виконуються. Певним чином маркетингове обслуговування стосується процесів збуту і реалізації виробленої підприємством продукції, налагодження договірних відносин з покупцями, де основні маркетингові рішення приймає директор підприємства. Оскільки спеціалізованого маркетингового підрозділу на підприємстві немає, відповідно керівництво не виділяє окремих коштів на здійснення саме цієї діяльності.

Розвиток персоналу в готельно-ресторанному комплексі «Боровичок» обмежується закупівлею методичної літератури, що дає змогу персоналу підприємства покращувати власний розвиток. Проте підприємством не практикується виділення коштів на семінарські та тренінгові заходи для власного персоналу. Це також стосується адміністративного персоналу, розвиток якого цілком залежить від самого персоналу, його ініціативи.

Рівень заробітної плати у останні роки постійно зростає. У 2015 році середня заробітна плата на підприємстві складала 4016 грн., у 2016 році – 5725 грн., а у 2017 році – 7786 грн. Проте слід зазначити, що вона все одно є нижчою за середню заробітну плату в Київській області (9166 грн. станом на вересень 2018 року).

Такі компоненти внутрішнього середовища як інноваційна діяльність, рівень корпоративної культури та стратегічні альянси на підприємстві мають характеристику «слабкої сторони» внаслідок їх повної відсутності. Підприємство не розробляло корпоративну культуру, не має підрозділу, що відповідає за інноваційну спрямованість та не утворює стратегічних альянсів з іншими учасниками ринку.

Відповідно можна узагальнити, що наявні внутрішні фактори обмежують можливості реалізації активної стратегії розвитку підприємства, разом з тим дозволяють орієнтуватись на розширення шляхом орієнтації на нові види послуг та нові сегменти ринку.

### **2.3. Аналіз поточної стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу**

Стратегія розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» направлена на концентрацію зусиль, перш за все, на освоєних напрямках ринку – сегментах відпочинку за містом та ресторанних послуг. Тобто, підприємство застосовує стратегію концентрованого зростання, зокрема посилення позицій.

Вибір такої стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» зумовлений тим, що в підприємства відсутні власні інвестиційні можливості для суттєвого розширення, а ситуація на ринку не дозволяє залучати позикові ресурси через високі відсоткові ставки в банках. Тому підприємство зосередилось на тому, щоб утримувати існуючих споживачів та завойовувати нових. Також дана стратегія була обрана через те, що існують перспективи розвитку в певних сегментах, таких як організація різноманітних

свят (весіль, ювілеїв, корпоративів та ін.). Стратегія посилення позицій здійснюється шляхом внутрішнього розвитку підприємства.

Місія готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» звучить так: поєднати красу природи зі звичним міському жителю комфортом, створити всі умови для сімейного відпочинку і прекрасного проведення часу. Стратегія розвитку цього підприємства націлена на досягнення місії за рахунок реалізації цілей (табл.2.16).

Таблиця 2.16

Характеристики встановлених цілей готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»

Напрямок	Мета
Дохід	Досягнути щорічного зростання доходу в тому розмірі, який перевищує інфляційний фактор на 10% та вище.
Споживачі	Залучити нових споживачів, у т.ч. сімейні пари з дітьми для тривалого відпочинку на природі, а також автотуристів для ночівлі.
Розвиток	Розширити асортимент додаткових послуг, зробити сайт комплексу зі зручним інтерфейсом, створити сторінки у соціальних мережах.
Послуги	Ввести в меню ресторану десерт – спеціальну пропозицію для іменинників. Розширити асортимент сніданків.

Варто зазначити, що місія підприємства є досить абстрактною і не чіткою. Але, незважаючи на це, цілі готельно-ресторанного комплексу сформульовані зрозуміло і конкретно.

Реалізація стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» здійснюється за підтримки низки функціональних стратегій, визначених у табл.2.17.

Таблиця 2.17

Оцінка функціональних стратегій готельно-ресторанного  
комплексу «Боровичок»

Маркетингова стратегія	Маркетингова стратегія базується на якісному обслуговуванні гостей та прагненні створити привабливий імідж готельно-ресторанного комплексу. Цінова політика закладу достатньо демократична. Також підприємство орієнтоване на широке коло споживачів (випадкові авто туристи, запланований відпочинок з сім'єю на природі, гості бенкетів).
Операційна стратегія	Операційна стратегія готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» полягає у наданні споживачам таких послуг, які відповідатимуть їх вимогам за асортиментом, якістю та ціною. Вона тісно пов'язана із стратегією маркетингу.

Продовження таблиці 2.17

Кадрова стратегія	В комплексі прагнуть досягти низької плинності кадрів, тому реалізують стратегію управління персоналом, націлену на його розвиток та належну мотивацію.
Інноваційна стратегія	Підприємство запроваджує енергоощадні технології у вигляді LED-освітлення, з метою зниження витрат. Безпеку відпочинку гостей закладу забезпечують системи відеоспостереження та пожежної безпеки.

Можна побачити, що функціональні стратегії забезпечують підтримку та реалізацію стратегії розвитку. Зокрема, націленість підприємства на високу якість готельних та ресторанних послуг сприяє концентрованому зростанню за рахунок посилення позицій підприємства на ринку. Кадрова стратегія забезпечує високу кваліфікацію та досвід трудових ресурсів.

Також можна виділити конкурентні стратегії, що реалізуються в комплексі «Боровичок» (табл. 2.18). Так само як функціональні, ці стратегії сприяють реалізації загального напрямку розвитку закладу.

Таблиця 2.18

Оцінка конкурентних стратегій готельно-ресторанного  
комплексу «Боровичок»

Вид послуг	Тип застосовуваної	Необхідні ринкові умови	Ризики
------------	--------------------	-------------------------	--------

	стратегії		
Послуги проживання в готелі	Диференціація	Споживачами цінуються різні характеристики готельних послуг. Попит на продукцію різноманітний за структурою.	Підприємство може створити високий рівень сервісу проте через місце розташування не зможе приваблювати цим туристів.
Послуги харчування для туристів	Диференціація	Існує безліч відмінних характеристик страв, які виділяються і цінуються споживачами. Попит на продукцію різноманітний за структурою.	Підприємство ігнорує необхідність доведення до покупців інформації про цінності продукції, покладаючись тільки на реальну базу диференціації.

Продовження таблиці 2.18

Вид послуг	Тип застосовуваної стратегії	Необхідні ринкові умови	Ризики
Послуги проведення банкетів, свят, весіль, корпоративів та ін.	Мінімізація витрат	Для покупців вагоме значення має ціна. Попит на продукцію високо еластичний по ціні і досить однорідний	Нові конкуренти отримують такі ж переваги шляхом імітації послуг. Зміна уподобань споживачів, їх чутливості до цін на користь якості товарів
Послуги відпочинку на літньому майданчику, в банкетних будиночках.	Сфокусована диференціація	Потреби покупців у даному товарі різноманітні. Конкуренти не розглядають нішу ринку в якості ключового фактора успіху	Конкуренти можуть проникнути на вибраний цільовий ринок і досягти більш високого рівня Відмінності між потребами цільового сегмента і всього ринку може скоротитися

Спостерігаємо, що в даний час підприємство реалізує декілька конкурентних стратегій, охоплюючи різні сегменти ринку. Стратегію мінімізації витрат готельно-ресторанний комплекс «Боровичок» застосовує в роботі із сегментом споживачів, що замовляють колективні заходи і волатильні до ціни; стратегію диференціації – із сегментом туристів, що мають потребу в



харчуванні або перепочинку; стратегію сфокусованої диференціації – із сегментом споживачів, що прагнуть відпочити на природі.

Реалізація стратегії розвитку готельного підприємства зумовлена його поточною стратегічною позицією на ринку. Під стратегічною позицією прийнято розуміти місце підприємства на певному сегменті ринку, його потенційні можливості по покращанню, або, як мінімум, підтримці на сталому рівні свого положення в конкурентній боротьбі. Оцінювання стратегічної позиції готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» на ринку відповідних послуг Київської області можна здійснити, дослідивши внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, тобто побудувавши матрицю SWOT-аналізу. Аналіз чинників зовнішнього середовища дозволяє виявити загрози і можливості для ефективної діяльності суб'єкта господарювання на ринку (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

#### Потенціал зовнішнього середовища комплексу «Боровичок»

Потенційні зовнішні загрози	Потенційні зовнішні можливості
<p>Інфляція</p> <p>Зниження реальних доходів населення</p> <p>Зміна потреб споживачів</p> <p>Зростання вартості послуг через підвищення мінімальної заробітної плати</p> <p>Зростання тиску конкурентів</p> <p>Негативні демографічні зміни – зниження чисельності громадян, міграція.</p> <p>Соціально-політична нестабільність в Україні.</p>	<p>Розвиток комплексу шляхом започаткування нових видів послуг</p> <p>Збільшення обізнаності споживачів завдяки представленню закладу на тематичних порталах</p> <p>Зростання конкурентоспроможності завдяки просуванню в соціальних мережах</p> <p>Розширення асортименту послуг для задоволення потреб споживачів</p> <p>Можливість орієнтації в бік більш привабливих цільових сегментів.</p>

На підставі проведеного розподілу складемо матрицю загроз для готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

#### Аналіз загроз з боку конкурентних сил

	Наслідки загроз	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Імовірність				

<b>реалізації загрози</b>			
<b>Висока (В)</b>	Зниження реальних доходів населення	Інфляційні процеси	Нестабільність законодавчої бази України
<b>Середня (С)</b>	Зростання вартості послуг через підвищення мін. заробітної плати	Зміна потреб споживачів	Зростання тиску конкурентів
<b>Низька (Н)</b>	Негативні демографічні зміни	Соціально-політична нестабільність в країні	-

Складемо також матрицю загроз і можливостей (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Аналіз можливостей, що з'являються на ринку

<b>Вплив можливостей</b>			
<b>Імовірність використання можливостей</b>	<b>Сильний (С)</b>	<b>Помірний (П)</b>	<b>Слабкий(Сл)</b>
<b>Висока (В)</b>	Орієнтація в бік більш привабливих цільових сегментів	Просування в соціальних мережах	Започаткування нових видів послуг
<b>Середня (С)</b>	Представлення закладу на тематичних порталах	Розширення асортименту послуг	-
<b>Низька (Н)</b>	-	-	-

Матриця можливостей, показала, що у поле найбільш сприятливих можливостей потрапляють можливості орієнтації в бік більш привабливих цільових сегментів, просування в соціальних мережах та започаткування нових видів послуг. Можливості, що надаються ринком, передбачають застосування стратегії розвитку.

Поряд з аналізом зовнішнього середовища функціонування готельно-ресторанного комплексу «Боровичок», аналіз внутрішніх можливостей і недоліків є частиною SWOT-аналізу – форми аналізу, яка не містить остаточної інформації, але дає змогу впорядкувати процес узагальнення всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Результати аналізу внутрішнього середовища представлені в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

**Сильні та слабкі сторони діяльності готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»**

Внутрішні переваги (сильні сторони)	Внутрішні недоліки (слабкі сторони)
Наявність авторської грибною кухні	Відсутність налагодженої мережі збуту
Позитивна репутація у споживачів	Слабкий розвиток системи просування
Місцерозташування біля автомагістралі в лісовій зоні	Недостатня увага новітнім тенденціям
Імідж надійного партнера в постачальників	Сезонне падіння попиту
Велика територія, наявність місця для розширення	Висока зношеність основних засобів
	Кризовий фінансовий стан, зниження виручки

На основі здійсненого аналізу проведемо оцінку SWOT-факторів (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

**Оцінка SWOT-факторів готельно-ресторанного комплексу "Боровичок"**

Сильні сторони	Вагомість	Бальна оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1. Позитивна репутація у споживачів	0,35	4	1,4
2. Наявність авторської грибною кухні	0,2	4	0,8
3. Місцерозташування біля автомагістралі в лісовій зоні	0,45	4	1,8
Разом	1		4

Слабкі сторони			
1. Слабкий розвиток системи просування	0,34	4	1,36
2. Кризовий фінансовий стан, зменшення виручки	0,33	3	0,99
3. Сезонне падіння попиту	0,33	4	1,32
Разом	1		3,67
Можливості			
1. Орієнтація в бік більш привабливих цільових сегментів	0,35	5	1,75
2. Просування в соціальних мережах	0,4	4	1,6
3. Представлення закладу на тематичних порталах	0,25	4	1
Разом	1		4,35

## Продовження таблиці 2.23

Загрози	Вагомість	Бальна оцінка (1-5)	Зважена оцінка
1. Зниження реальних доходів населення	0,34	4	1,36
2. Інфляційні процеси	0,33	3	0,99
3. Зростання вартості послуг через підвищення мінімальної заробітної плати	0,33	4	1,32
Разом	1		3,67

Як видно з таблиці оцінки SWOT-факторів, найбільшу оцінку отримали можливості підприємства, високий бал у сильних сторін, слабкі сторони і загрози знаходяться на одному рівні.

Даний аналіз дозволяє зробити стратегічні висновки, точно структурувати проблеми і завдання, що стоять перед готельно-ресторанним комплексом «Боровичок», які зумовлені поточною стратегією розвитку. Результати діяльності підприємства в останні роки свідчать про недостатню ефективність стратегії посилення позицій. Відповідно в результаті проведеного SWOT-аналізу можна говорити про те, що для покращення становища готельно-ресторанного комплексу на освоєному ринку необхідно диверсифікувати свою діяльність.

## Висновки до розділу 2

Провівши аналіз діяльності готельного-ресторанного комплексу «Боровичок» виявлено, що у 2017 році на підприємстві зменшився показник чистого доходу, що призвело до від'ємного значення чистого прибутку. Спостерігається зниження фондівдачі та продуктивності праці. В 2015-2016 роках підприємство практично не мало грошових коштів, а тому не могло здійснювати покриття власних короткострокових боргів, що вказує на низьку ліквідність. Показники фінансової стійкості є незадовільними, існує нестача власного капіталу та повна залежність підприємства від зовнішнього інвестування. Провівши аналіз показників ділової активності бачимо

уповільнення оборотності і зростання періодів погашення заборгованостей у 2017 році порівняно з 2015 роком.

На формування стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу зовнішні фактори макросередовища здійснюють переважно негативний вплив. Вплив політично-правових факторів полягає у тому, що вони знижують бізнес-ініціативу, економічних – не дозволяють прогнозувати активний розвиток через складну ситуацію в країні, соціально-демографічних – свідчать про зниження цільової аудиторії підприємства. Екологічні та науково-технічні фактори здійснюють помірний сприятливий вплив на реалізацію стратегії розвитку. В процесі формування стратегії підприємству необхідно орієнтуватись на споживачів та конкурентів, вплив яких є значним.

Визначено, що в своїй діяльності готельно-ресторанний комплекс «Боровичок» застосовує стратегію концентрованого зростання, зокрема посилення позицій. Підприємство реалізує декілька конкурентних стратегій, охоплюючи різні сегменти ринку. В умовах, коли потенційні зовнішні можливості переважають зовнішні загрози, підприємство може розширяти свою діяльність на нові сегменти ринку. Для покращення становища готельно-ресторанного комплексу на освоєному ринку необхідно диверсифікувати свою діяльність.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «БОРОВИЧОК», С. ЮРКІВКА, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ**

#### **3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу**

Функціонування готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» здійснюється в умовах постійних змін, причому ці зміни часто непередбачувані, а їх вивчення вимагає істотних фінансових витрат і необхідності врахування процесів глобалізації господарської, інформаційної і політичної діяльності, а отже, освоєння нових підходів, методів і навичок управління організацією. Тому підприємство повинне постійно відслідковувати зміни на ринку та діяти у відповідності до того, які загрози або можливості вони можуть принести. Обрана стратегія концентрованого зростання, зокрема посилення позицій, що її застосовує готельно-ресторанний комплекс «Боровичок», в цілому відповідає тим можливостям, які є в закладу, однак в її рамках доцільним є розробка заходів, що здатні покращити ефективність діяльності підприємства й, зокрема, його стратегічної націленості.

У процесі удосконалення стратегії розвитку відбувається створення всіх умов для здійснення обраного альтернативного варіанту. Програма стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» наведена у табл. 3.1. Зауважимо, що заходи в рамках реалізації стратегії націлені на досягнення позитивного довгострокового ефекту.

Отже, в рамках діючої стратегії розвитку основними пропонованими заходами обрано введення в асортимент послуг нових видів розваг, інтенсивний збут послуг готельно-ресторанного комплексу та активізацію рекламної діяльності. Це зумовлено тим, що підприємству слід спрямувати зусилля на збільшення туристичного потоку та пропозицій відпочинку, що призведе до зростання прибутків.

Таблиця 3.1

**Портфель стратегій розвитку готельно-ресторанного  
комплексу «Боровичок»**

Стратегія	Вид обраної стратегії	Заходи в рамках реалізації стратегії
Загальна стратегія розвитку	Посилення позицій	Введення в асортимент послуг нових видів розваг Інтенсивний збут послуг готельно-ресторанного комплексу Активізація рекламної діяльності
Маркетингова конкурентна стратегія	Наступальна стратегія	Пошук нових каналів збуту Розширення комерційних зв'язків з системами онлайн-бронювання Пошук постачальників з більш вигідними пропозиціями
Товарна стратегія	Диференціація послуг	Диференціація на основі високого рівня сервісу Розробка нових послуг – більярд, настільний теніс, ігри з м'ячем Встановлення дитячого майданчика
Цінова стратегія	Стратегія нейтрального ціноутворення	Відслідковування цін конкурентів Знижки для постійних гостей комплексу
Комунікаційна стратегія	Емоційна стратегія	Формування у рекламних зверненнях емоційних аспектів Наголошення на перевагах відпочинку в «Боровичок» Збільшення частки зовнішньої реклами
Стратегія охоплення ринку	Стратегія диференційованого маркетингу	Формування спеціальних пропозицій для далеkobійників Маркетингові дослідження вподобань та потреб груп споживачів

Продовження таблиці 3.1

Стратегія	Вид обраної	Заходи в рамках реалізації стратегії
-----------	-------------	--------------------------------------



	стратегії	
Стратегія управління персоналом	Стратегія прибутковості	Вузьконаправлений відбір фахівців орієнтований на готовий персонал. Підвищення нематеріальної мотивації праці персоналу
Фінансова	Стратегія фінансового забезпечення стійкого зростання підприємства	Забезпечити контроль над зростанням фінансового потоку, викликаного розвитком комплексу Забезпечити контроль над зниженням непродуктивних витрат

Умовами успішної реалізації програми стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок»:є:

- забезпечення підприємства надходженням всіх необхідних ресурсів для даного процесу;
- супровід керівниками готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» процесу реалізації шляхом контролю всіх організаційних цілей і прийняття адекватних гнучких рішень, спрямованих на практичне досягнення цих цілей;
- відповідність стратегії критеріям її ефективності;
- достатня мотивація та стимули для персоналу готельно-ресторанного комплексу «Боровичок».

Далі охарактеризуємо функціональні стратегії, які дозволять реалізувати вказані напрямки розвитку компанії.

Маркетингова конкурентна стратегія для готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» має формуватись із урахуванням життєвого циклу організації. Оскільки підприємство знаходиться на етапі зрілості, слід формувати для нього наступальну стратегію, яка передбачає пошук нових каналів збуту, розширення комерційних зв'язків з системами онлайн-бронювання та пошук постачальників з більш вигідними пропозиціями.

Маркетингова складова включає у себе також декілька напрямків, щодо яких слід розробити певні заходи, які загалом сприятимуть реалізації стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок».

Зокрема, в якості товарної стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» запропоновано застосовувати стратегію диференціації послуг, засновану на високому рівні сервісу. Підприємство має використовувати той факт, що відвідувачі дуже схвально оцінюють заклад. Про це свідчать оцінки закладу:

на сайті <https://uahotels.info/> - 9,57 балів із 10 можливих. Базується на основі 219 відгуків;

на сайті <http://www.doroga.ua/> - 9,3 балів із 10 можливих. Базується на основі 13 відгуків;

в пошуковій системі Google – 4,4 бали із 5 можливих. Базується на основі 189 відгуків.

В рамках товарної стратегії слід розробити нові продукти, для того, щоб додатково приваблювати споживачів та збільшувати власну виручку від реалізації послуг – більярд, настільний теніс, бадмінтон, волейбол тощо.

Оскільки в ціновій стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» не може активізувати діяльність у напрямку цінової конкуренції, відповідно, компанія може застосувати удосконалення системи знижок для постійних гостей та розробку спеціальних цінових пропозицій для далекобійників з тим, щоб охопити також й цей сегмент ринку.

Комунікаційну стратегію пропонується побудувати на основі емоційної складової. Для цього у рекламних зверненнях слід наголошувати на емоційних аспектах: чистому повітрі, що знаходиться у лісах біля відпочинкового комплексу, затишку та приємному інтер'єрі закладу, смачній кухні і т.д. Наголошення на перевагах готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» має включати твердження про чистоту та високий рівень обслуговування. Враховуючи те, що значною цільовою аудиторією закладу є подорожуючі, які потребують відпочинку, доцільно рекламну діяльність перебудувати із акцентом на зовнішню рекламу.

В якості стратегії в цільовому сегменті готельно-ресторанному комплексу «Боровичок» запропоновано застосувати стратегію недиференційованого

маркетингу, яка орієнтується на широке коло споживачів, які визначені у декілька пріоритетних груп, відмінний діапазон цін для кожної групи споживачів, розподіл та збут через усі можливі торгові точки та просування у засобах масової інформації, різних для сегментів. Заходами підтримки даної стратегії мають стати: формування спеціальних цін для турагенцій та маркетингові дослідження вподобань та потреб груп споживачів.

Стратегія управління персоналом має передбачити, що готельно-ресторанний комплекс «Боровичок» знаходиться на стадії зрілості і розраховує отримати прибуток при зростанні об'ємів і мінімізації витрат. Отже, для підприємства в рамках обґрунтованої стратегії розвитку обрано стратегію прибутковості в якості функціональної стратегії управління персоналом. Згідно із цією стратегією, відбір персоналу слід здійснювати із готового персоналу, щоб не витратити кошти на його навчання та введення в курс справ. Слід обов'язково застосовувати нематеріальні засоби підвищення мотивації праці.

Фінансову підтримку процесу реалізації загальної стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» пропонується здійснювати в рамках фінансової стратегії забезпечення стійкого зростання підприємства. Дана стратегія спрямована на забезпечення ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів підприємства, і в її рамках запропоновано такі заходи: забезпечити контроль над зростанням фінансового потоку, викликаного розвитком комплексу, та над зниженням непродуктивних витрат.

В рамках розробленої програми стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» визначені такі напрями удосконалення стратегії розвитку для їх реалізації в плановому році:

- переорієнтація реклами в сторону збільшення витрат на зовнішню рекламу;
- активізація корпоративного обслуговування;
- організація співпраці із найпопулярнішим сайтом онлайн-бронювання (booking.com);

- розширення переліку додаткових послуг в готельно-ресторанному комплексі – більярд, настільний теніс, бадмінтон, волейбол, футбол;
- встановлення знижок для далекобійників з тим, щоб стимулювати їх зупинитись на відпочинок в готельно-ресторанному комплексі «Боровичок».

В 2017 році підприємство спрямовувало свій рекламний бюджет на просування в місцевих ЗМІ та мережі Інтернет. Не применшуючи значення цих засобів просування, для закладу, враховуючи що він знаходиться по трасі Київ-Одеса, вдалині від великих міст, необхідно насамперед зосередити свою увагу на такому виді реклами, як зовнішня реклама. Це зумовлене такими її особливостями:

- вона помітна, завдяки своїм розмірам;
- люди часто проїжджають повз великих плакатів, завдяки чому вплив зовнішньої реклами ще більше підсилюється;
- один раз встановлена, зовнішня реклама впливає на споживачів постійно, 24 години на добу, протягом довгого часу;
- допомагає швидкому поширенню відомостей про підприємство серед споживачів. Потенційні відвідувачі зауважують і швидко реагують на інформацію, поміщену на зовнішній рекламі;
- зовнішня реклама, встановлена на трасі, націлена на людей, що їздять на машинах;
- просто і дуже ефективно передає інформацію про пропозицію підприємства.

Основна мета розробки зовнішньої реклами – інформувати подорожуючих по трасі Київ-Одеса про можливість переночувати або просто відпочити в готельно-ресторанному комплексі «Боровичок». Навіть якщо при першому контакті із рекламним щитом підприємства споживач не завітає до закладу, він може запам'ятати можливість у майбутньому (приміром, на зворотному шляху) завітати до закладу, щоб поїсти або відновити сили.

Основний акцент у рекламі повинен робитися на смачну кухню та затишок закладу. Крім того, необхідно інформувати споживача, що в закладі можна переночувати.

З цією метою розроблено стаціонарний рекламний плакат для готельно-ресторанного комплексу «Боровичок», для застосування в якості зовнішньої реклами (рис.3.1).

На стаціонарному рекламному плакаті буде зображено тематичну картинку на зеленому фоні. У даному випадку зелений колір обраний не випадково, він використовується як символ здоров'я, свіжості, високої та ефективної працездатності, уособлює свіжість і природність. На плакаті буде зображена найнеобхідніша інформація та відстань до підприємства. Рекламний плакат призначений для зовнішньої стаціонарної реклами.



Рис. 3.1. Макет зовнішньої реклами комплексу «Боровичок»

Наступним напрямом удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» визначено активізацію корпоративного

обслуговування. Ділові туристи можуть забезпечити до 60% від усіх доходів готелю. Корпоративні відвідувачі для готелів – це організації, зацікавлені в регулярному проживанні своїх працівників в готелі. Зазвичай з ними укладається договір на взаємовигідній основі, згідно з яким компанія отримує знижку на проживання своїх співробітників. Переваги такої співпраці для комплексу безперечні:

1. Завантаженість – додатковий потік споживачів (індивідуальні та групові поселення);
2. Довгострокове співробітництво – прогнозоване завантаження номерного фонду;
3. Продаж додаткових послуг (банкети, харчування, трансфер, парковка і т. д.);
4. Продаж супутніх послуг (харчування, бар, розваги);
5. Довгострокове співробітництво з великими компаніями – запорука позитивного іміджу готелю на ринку;
6. Гарантія заїзду і 100% передоплата.

Задля формування привабливої пропозиції для корпоративних споживачів, які бажають організувати відпочинок свого колективу на вихідні, або на корпоративні свята, доцільно надати знижку у 30% на проживання. Готельно-ресторанний комплекс «Боровичок» зможе компенсувати втрати від такої знижки та отримати додатковий дохід за рахунок збільшення продажів харчування, барної продукції, розваг тощо.

Ще одним напрямом удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» є організація співпраці із сайтом онлайн-бронювання в Україні - Booking.com. Наразі заклад неможливо забронювати через системи онлайн-бронювання або власний сайт, що суттєво обмежує його можливості в просуванні готельних послуг.

Компанія Booking.com, заснована в 1996 р. в Амстердамі, виросла з невеликого нідерландського стартапу до однієї з найбільших у світі інтернет-компаній. У Booking.com, що входить у групу компаній BookingHoldings

(NASDAQ: BKNG), наразі працює понад 17 000 співробітників у 198 офісах у 70 країнах по всьому світу.

Місія Booking.com – надихати мандрівників відкривати для себе світ, тож компанія інвестує в цифрові технології, які роблять подорожі незабутніми. Завдяки Booking.com подорожуючі отримують найбільший вибір неймовірних помешкань у світі: від апартаментів, будинків для відпочинку й сімейних готелів типу "ліжко і сніданок" до 5-зіркових розкішних курортних готелів, будиночків на деревах і навіть іглу. Сайт Booking.com і мобільні додатки доступні понад 40 мовами, та пропонує 29 087 042 варіантів, які можна забронювати, у 143 344 напрямках у 230 країнах та територіях по всьому світу.

Щодня на цій платформі бронюється понад 1 550 000 ночей. Тож незалежно від мети подорожі – у справах чи для відпочинку – завдяки Booking.com мандрівники можуть швидко та просто забронювати своє ідеальне помешкання без жодних комісій і з точною гарантією найкращої ціни. Подорожуючі можуть цілодобово звернутися у службу підтримки клієнтів Booking.com й отримати допомогу понад 40 мовами в будь-яку пору дня або ночі [76].

Подати заявку на включення в систему Booking.com готельно-ресторанний комплекс «Боровичок» може на сайті системи. Модель роботи базується на тому, що гості оплачують саме ту ціну, яку визначає заклад. Booking.com не стягує додаткових зборів зі своєї сторони, а отримує тільки комісію в розмірі 15% від вартості бронювання. В результаті готельно-ресторанний комплекс «Боровичок» зможе отримати більше бронювань.

Перевагами роботи з Booking.com є:

- цілодобова підтримка від співробітників сервісу по телефону або електронною поштою;
- висока частота появи в пошукових системах, щоб отримати більше бронювань;
- поради і статистика, щоб підвищити ефективність роботи закладу.

Напрямом удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» виступає також розширення переліку додаткових послуг в готельно-ресторанному комплексі – більярд, настільний теніс, бадмінтон, волейбол, футбол. Також пропонується встановити дитячий майданчик з тим, щоб заохочувати до відпочинку сімейні пари із дітьми. Гірки, гойдалки, ігрові та спортивні вуличні конструкції дозволять дітям відмінно провести час на свіжому повітрі в оточенні гарної природи. На дитячому майданчику в готельно-ресторанному комплексі можуть бути встановлені:

- гойдалки, качалки і балансири;
- гірки і каруселі;
- пісочниці, будиночки, машинки, паровозики і т.п. ;
- вуличні меблі, в тому числі столи і лавки;
- дитячі тренажери;
- альтанки і навіси.

При придбанні дитячих майданчиків керівництву готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» слід врахувати, що вони повинні відповідати певним вимогам:

- міцність, адже тут щодня, з року в рік, будуть грати одночасно багато дітей;
- безпека. Оскільки встежити за всіма дітьми практично неможливо, в обладнанні місця для ігор не повинно бути гострих країв, відкритих болтових з'єднань або чого-небудь іншого, за що дитина може зачепитися, порізатися і т.д.;
- зовнішній вигляд. Територія для ігор повинна виглядати так, щоб залучати дитину провести час саме на ній;
- універсальність. Устаткування дитячого майданчика повинно підходити як для самих маленьких дітлахів, так і для дітей старшого віку;
- територія відпочинку дітей неодмінно повинна бути огорожена. І ще один обов'язковий елемент безпеки дитини під час гри – м'яке покриття. В



готельно-ресторанному комплексу «Боровичок» це може бути трава. Таке покриття захистить дитину від травм при падінні.

Планується закупівля в готель дитячого ігрового комплексу «Замок 1». Основні характеристики узагальнені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Характеристики дитячого ігрового комплексу «Замок 1» [64]

Довжина, м.	8,586
Ширина, м.	7,564
Висота, м.	3,449
Вікова група	від 2 до 8 років
Висота гірки, м.	1
Кількість місць, осіб	22
Максимальне навантаження на місце, кг.	40

Даний ігровий комплекс призначений для дітей 2-8 років. Він відзначається також такими характеристиками:

- висота гірки 1 метр;
- поверхня, що ковзає для гірок - нержавіюча сталь;
- використовується тільки міцна труба з товщиною стінки не менше 2 мм;
- застосовується порошкове фарбування для металу;
- вся використовувана фанера – вологостійка;
- застосовується італійська фарба для фанери з гарантією фарбування 5 років;
- легкість монтажу, так як всі гайки уварені в основу труби;
- вся фурнітура в наявності - болти, заглушки пластикові, шайби пластикові декоративні.

Зовнішній вигляд дитячого майданчика наведений на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Зовнішній вигляд дитячого майданчика «Замок 1» [64]

Задля розширення цільової аудиторії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» пропонуємо також встановлювати спеціальні пропозиції для далеkobійників з тим, щоб стимулювати їх зупинитись на відпочинок в готельно-ресторанному комплексі «Боровичок». На додачу до комфортного відпочинку, цій категорії гостей закладу пропонуватимуться:

- безкоштовне прання білизни та речей;
- безкоштовний високошвидкісний Інтернет;
- можливість поєднувати проживання в номері із іншим далеkobійником з тим, щоб вартість проживання не була високою;
- спеціальне меню.

Впровадження напрямів удосконалення стратегії розвитку дозволить готельно-ресторанному комплексу «Боровичок» збільшити асортимент послуг, що надаються закладом, збільшити обсяги отриманого доходу та власну частку на ринку. Завдяки цьому конкурентна сила підприємства зросте і в перспективі це дасть змогу підприємству посісти позицію одноосібного лідера на ринку послуг харчування та проживання траси Київ-Одеса.

### 3.2. Прогнозування імплементації стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу

Стратегія розвитку підприємства виступає визначальним чинником забезпечення його успішності. Основна увага підприємства має бути спрямована на гармонізацію цілей та напрямів інвестицій, забезпечення відповідності між загальною стратегією, функціональними стратегіями, наявними ресурсами та позицією підприємства на ринку. Формування стратегії розвитку передбачає застосування інструментів оцінки економічної ефективності.

При оцінці наслідків реалізації змін стратегії розвитку приймемо за основу, що готельно-ресторанний комплекс «Боровичок» у подальших роках працюватиме на рівні базисного року, а зміни у фінансових результатах стосуватимуться впливу запропонованих заходів.

При розрахунку успішності реалізації стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу насамперед визначимо витрати, які понесе підприємство у плановому році.

Вартість встановлення рекламного біл-борду на трасі Київ-Одеса за даними ПА «Магніт» [66] складає:

- оренда – 2300 грн./міс.;
- дизайн – 800 грн.;
- постер – 1200 грн.

Мінімальний термін оренди – 1 міс.

Розмір щита – 3 x 6 м.

Пропонується встановити по трасі два біл-борди. На рік витрати на зовнішню рекламу складуть:

$3800 \text{ грн.} \times 12 \text{ міс.} \times 2 \text{ шт.} + ((800 \text{ грн.} + 1200 \text{ грн.}) \times 2 \text{ шт.}) = 95200 \text{ грн.}$

Отже, витрати на збільшення реклами за рахунок зовнішньої реклами складуть у плановому році 95,2 тис. грн.

Також плануються витрати готельно-ресторанного комплексу на збільшення розваг (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Витрати на закупівлю інвентарю та облаштування дитячого майданчика у плановому році [73]

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Більярдний стіл	57,6
Знаряддя для гри в більярд	25,5
Тенісний стіл	17,4
Знаряддя для тенісу	8,6
Знаряддя для ігрових видів спорту (м'ячі, сітки)	18,2
Дитячий ігровий комплекс «Замок 1»	108,0
Транспортні витрати	9,2
Разом	244,5

Отже, сума витрат на збільшення розваг в готельно-ресторанному комплексі «Боровичок» складе 244,5 тис. грн.

Узагальнимо витрати готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» на удосконалення стратегії розвитку:

$$B = 95,2 + 244,5 = 339,7 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, витрати готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» на удосконалення стратегії розвитку складуть у плановому році 339,7 тис. грн.

Після впровадження напрямів удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанний комплекс «Боровичок» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів реалізації послуг. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації послуг знайдемо із використанням методу оцінок результатів конкурентів, що отримані в ході аналізу впровадження схожих послуг іншими підприємствами. Дані узагальнені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати інших підприємств щодо ефекту в вигляді зростання чистого доходу комплексу «Боровичок» від запропонованих напрямів удосконалення стратегії розвитку

Підприємства	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки)	1	1	1	1	1	1	1

від реалізації, тис. грн.	1320	1400	1470	1500	1440	1360	1450
---------------------------	------	------	------	------	------	------	------

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання результатів інших підприємств відносно середнього значення за допомогою формули (3.1):

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де  $O_i$  – приріст чистого доходу (виручки) від реалізації;

$O_{\text{сер}}$  – середнє значення приросту  $O_i$ ;

$n$  – кількість експертів.

Таблиця 3.5

Проміжні розрахунки для визначення середнього  
квадратичного відхилення

Підприємства	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1. Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації $O_i$ , тис грн	1320	1400	1470	1500	1440	1360	1450	-
2. $O_{\text{сер}}$	1420							-

Продовження таблиці 3.5

Підприємства	1	2	3	4	5	6	7	Разом
3. Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	-100	-20	50	80	40	-40	50	-
4. $\Delta O^2$	10000	400	2500	6400	1600	1600	2500	25000

Знаходимо середнє арифметичне прогнозих значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сєр}} = (1320 + 1400 + 1470 + 1500 + 1440 + 1360 + 1450) / 7 = 1420 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сєр}})^2}{n}} = \sqrt{\frac{25000}{7}} = 59,76$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності результатів інших підприємств за допомогою формули (3.2):

$$w = \frac{\alpha}{O_{\text{сєр}}} \times 100\%, \quad (3.2)$$

де  $\alpha$  – середнє квадратичне відхилення;

$O_{\text{сєр}}$  – середнє значення приросту  $O_i$ .

$$w = \frac{59,76}{1420} \times 100\% = 4,21\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації  $w < 33\%$ , то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу ( $B$ ) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 1440 тис. грн. як середнє значення ряду:

1320	1360	1400	1440	1450	1470	1500
------	------	------	------	------	------	------

де песимістичне (найменше) значення ( $\Pi$ ) – 1320,

оптимістичне (найбільше) значення ( $O$ ) – 1500.

Розраховуємо прогнози значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті удосконалення стратегії розвитку:

$$O\Pi = (O + 5 \times B + \Pi) / 7 = (1320 + 5 \times 1440 + 1500) / 7 = 1431,4 \text{ тис. грн.}$$

Середня націнка на послуги в готельно-ресторанному комплексі складає 50%, також врахуємо розраховані вище витрати, відповідно собівартість реалізації у плановому році зросте таким чином:

$$CB = 1431,4 \times 0,5 + 339,7 = 1055,4 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст валового прибутку в плановому році:

$$ВП = 1431,4 - 1055,4 = 376 \text{ тис. грн.}$$

Приріст додаткового чистого прибутку становитиме:

$$376 \times (1 - 0,18) = 308,3 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від запропонованих напрямів удосконалення стратегії розвитку в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від запропонованих напрямів удосконалення стратегії розвитку

Показники	Сума, тис. грн.
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	1431,4
Приріст собівартості на реалізацію продукції	1055,4
Приріст прибутку від реалізації продукції	376
Приріст чистого прибутку	308,3

На основі результатів попередніх розрахунків визначимо основні показники економічної ефективності.

Капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{III}) = 339,7 \text{ тис. грн.}$$

Розрахований додатковий чистий прибуток складає 308,3 тис. грн.

Термін окупності капітальних вкладень розрахуємо за формулою (3.3):

$$T = \frac{K_n}{\Delta \Pi_{p-n}}, \quad (3.3)$$

$$T = \frac{339,7}{308,3} = 1,1 \text{ року}$$

Розрахуємо доцільність капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом його терміну економічного життя.

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 25 %.

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta\text{Пр}_\text{ч} - \Delta\text{Пр}_\text{з} = 308,3 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою (3.4):

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} / (1+p)^i = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i, \quad (3.4)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту;

$p$  – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 25%) дорівнює 0,25.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) визначають, виходячи з норми амортизаційних відрахувань за формулою (3,5):

$$T_{\text{ж.ц}} = N = \frac{100}{\text{НА}_m}, \quad (3.5)$$

де  $\text{А}_m$  – норма амортизаційних відрахувань – 21,925%.

$$T_{\text{ж.ц}} = \frac{100}{21,925} \approx 5 \text{ років,}$$

$\alpha_i$  – коефіцієнт приведення за і-тий рік терміну економічного життя проекту. Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою (3.6):



$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i}, \quad (3.6)$$

де  $i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту – 25%.

$$\text{1 рік} \quad \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$\text{2 рік} \quad \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = \frac{\alpha_1}{1,25} = 0,64$$

$$\text{3 рік} \quad \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,25^3} = \frac{\alpha_2}{1,25} = 0,512$$

$$\text{4 рік} \quad \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,25} = 0,4096$$

$$\text{5 рік} \quad \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,25} = 0,3277$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь

життєвий цикл проекту ( $\sum_{i=1}^N HB_i$ ) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N HB_i &= HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \\ &= 308,3 \times (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) = 308,3 \times 2,6893 = \\ &= 829,1 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховуємо за формулою (3.7):

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N HB_i - \text{ПІ}, \quad (3.7)$$

де  $\sum_{i=1}^N HB_i$  - сума нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту;

ПІ - початкові інвестиції.

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПІ = 829,1 - 339,7 = 489,4 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначаємо за формулою (3.8):

$$T_z = \frac{ПІ}{HB_{cp}}, \quad (3.8)$$

де ПІ - початкові інвестиції;

$HB_{cp}$  - середньорічна нинішня вартість.

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 829,1 / 5 = 165,82 \text{ тис. грн.}$$

$$T_z = \frac{ПІ}{HB_{cp}} = 339,7 / 165,82 = 2,05 \text{ року} < 5 \text{ років.}$$

Індекс доходності ІД визначається за формулою (3.9)

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ}, \quad (3.9)$$

де ЧНВ – чиста нинішня вартість;

ІІ – початкові інвестиції.

$$ІД = 489,4/339,7 = 1,44 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається ІІ визначаємо за формулою (3.10).

$$ІІ = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ІІ}, \quad (3.10)$$

де  $\sum_{i=1}^N НВ_i$  – сума нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл;

ІІ – початкові інвестиції.

$$ІІ = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ІІ} = \frac{829,1}{339,7} = 2,44 > 1.$$

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність удосконалення стратегії розвитку, що підтверджується такими показниками:

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 489,4тис. грн.
2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 2,05 року, що є прийнятним, так як значно менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.
3.  $ІД = 1,44 > 0$ , що свідчить про високу ефективність проекту.

4.  $PI = 2,44 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Всі наведені показники, свідчать про впровадження даного заходу.

Отже, внаслідок удосконалення стратегії розвитку прогнозоване зростання чистого доходу від реалізації в готельно-ресторанному комплексі «Боровичок» в плановому році складе 1431,4 тис. грн. Собівартість реалізації продукції збільшиться на 1055,4 тис. грн. Валовий прибуток зросте на 376 тис. грн., а чистий прибуток – на 308,3 тис. грн. Тобто, прогнозується зростання ефективності роботи закладу завдяки запропонованим заходам.

### **Висновки до розділу 3**

З метою удосконалення стратегії готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» розроблена програма стратегічного розвитку. В ній визначені такі напрями удосконалення стратегії розвитку для їх реалізації в плановому році: переорієнтація реклами в сторону збільшення витрат на зовнішню рекламу (встановлення 2 біл-бордів на трасі Київ-Одеса); активізація корпоративного обслуговування; організація співпраці із найпопулярнішим сайтом онлайн-бронювання (booking.com); розширення переліку додаткових послуг в готельно-ресторанному комплексі – більярд, настільний теніс, бадмінтон, волейбол, футбол; встановлення знижок для далекобійників для того, щоб стимулювати їх зупинятись на відпочинок в готельно-ресторанному комплексі «Боровичок».

Така програма дозволить залучити більше сегментів споживачів. Адже тоді цільовою аудиторією готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» будуть: сімейні пари з дітьми, які планують провести відпустку або вихідні на природі; молодь, для них буде організовано чимало спортивних розваг; корпоративні відвідувачі, які матимуть скидки, а готель, в свою чергу, більше завантаження; автотуристи та далекобійники, які зупинятимуться в готелі для відпочинку. Остання група споживачів матиме спеціальні пропозиції, щоб стимулювати їх зупинятись на відпочинок в даному комплексі.

За допомогою методу оцінок результатів конкурентів, що отримані в ході аналізу впровадження схожих послуг іншими підприємствами, було проведено дослідження перспективного зростання чистого доходу підприємства від запропонованих напрямів удосконалення стратегії розвитку. Потім величини прогнозу чистого доходу перевірили на надійність і типовість.

Математичні розрахунки показали, що напрями удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» є ефективними, що прогнозується такими показниками: зростання чистого доходу у плановому році складе 1431,4 тис. грн., а чистого прибутку – 308,3 тис. грн. Чиста приведена вартість на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 489,4 тис. грн.; строк повернення інвестицій складає 2,05 роки, що є прийнятним, так як є меншим терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам; індекс дохідності  $= 1,44 > 1$ , що свідчить про ефективність проекту; індекс прибутковості  $= 2,44 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про ефективність проекту.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сфера готельного та ресторанного бізнесу характеризується динамічним розвитком і є важливим чинником культурного та економічного прогресу країни. В Україні та світі туризм і сфера послуг мають позитивну динаміку, щодня розвиваються. Поряд з цим загострюється конкуренція, споживачі стають більш вибагливими і підприємства змушені шукати нові шляхи розвитку, аби бути цікавими і підтримувати свій імідж. Для успішної роботи підприємства індустрії гостинності повинні впроваджувати ефективне стратегічне планування.

Поняття "стратегія" походить від давньогрецьких слів "στρατός" (stratos) – "армія" та "agos" – "я керую", і з давніх часів характеризувало вміння керівника, яке він демонструє в процесі прийняття рішення [27, с. 221]. Стратегія стала невід'ємною частиною управління бізнесом ще у 80-90-х рр. Як науково-практичний напрям стратегічне планування вперше почали впроваджувати на американському континенті [25, с. 270].

Сьогодні стратегію характеризують багато визначень, кожен дослідник пропонує своє бачення поняття. Проаналізувавши праці вчених, можна зробити висновок, що стратегія підприємства – це комплекс рішень, спрямований на довгостроковий розвиток підприємства, досягнення поставлених цілей, визначення перспектив на основі оцінювання потенційних можливостей і факторів зовнішнього середовища.

Формування стратегії розвитку підприємства – один з головних компонентів системи стратегічного управління, який передбачає вивчення особливостей процесу створення окремих стратегій. Цей процес складається з таких етапів: визначення середовища підприємства, визначення стратегічної місії, визначення стратегічних цілей, визначення конкурентної стратегії, реалізація стратегії, оцінка ефективності стратегії.

Для успішного впровадження й удосконалення стратегічного планування в роботі готельних та ресторанних підприємств важливим є переймання зарубіжного досвіду стратегічного планування та застосування цього досвіду з

урахуванням специфічних особливостей ведення бізнесу в умовах вітчизняної економіки.

На стратегію будь-якого підприємства впливає певна сукупність факторів. Залежно від спрямованості впливу їх поділяються на зовнішні (макрота мікросередовища) і внутрішні. До зовнішніх факторів макросередовища належать: політичні, правові, економічні, соціально-демографічні, екологічні та науково-технічні фактори. Зовнішні фактори мікросередовища: поведінка споживачів, політика постачальників, діяльність конкурентів. Внутрішні фактори: фінансова, маркетингова, інноваційна діяльність та персонал.

При виборі стратегії для конкретного підприємства необхідно дослідити та врахувати всі наведені фактори, а також оцінити показники господарської діяльності.

Провівши аналіз діяльності готельного-ресторанного комплексу «Боровичок» за 2015-2017 рр., виявлено, що у 2017 році на підприємстві зменшився показник чистого доходу, що призвело до від'ємного значення чистого прибутку. Спостерігається зниження фондівіддачі та продуктивності праці. В 2015- 2016 роках підприємство практично не мало грошових коштів, а тому не могло здійснювати покриття власних короткострокових боргів, що вказує на низьку ліквідність. Показники фінансової стійкості є незадовільними, існує нестача власного капіталу та повна залежність підприємства від зовнішнього інвестування. Провівши аналіз показників ділової активності бачимо уповільнення оборотності і зростання періодів погашення заборгованостей у 2017 році порівняно з 2015 роком.

Після проведення дослідження визначено, що в своїй діяльності готельно-ресторанний комплекс «Боровичок» застосовує стратегію концентрованого зростання, зокрема посилення позицій. Це пов'язано з тим, що підприємство намагається покращити свій продукт, якісніше обслуговувати гостей, розширювати перелік пропонованих послуг. Що стосується ринку, то комплекс «Боровичок» веде пошук можливостей поліпшення свого положення і завоювання кращих позицій на існуючому ринку.

Підприємство реалізує декілька конкурентних стратегій, охоплюючи різні сегменти ринку. В умовах, коли потенційні зовнішні можливості переважають зовнішні загрози, підприємство може розширяти свою діяльність на нові сегменти ринку. Для покращення становища готельно-ресторанного комплексу на освоєному ринку необхідно диверсифікувати свою діяльність.

Щоб обрана стратегія функціонувала, потрібно докласти великих маркетингових зусиль. На жаль, готельно-ресторанний комплекс «Боровичок» не має власного маркетингового відділу. Мінусом підприємства також є відсутність кваліфікованого персоналу, який має досвід стратегічного планування та роботи з маркетинговими стратегіями. Це суттєво знижує ефективність роботи закладу.

Що стосується факторів формування стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу, то зовнішні фактори макросередовища здійснюють переважно негативний вплив. Вплив політично-правових факторів полягає у тому, що вони знижують бізнес-ініціативу, економічних – не дозволяють прогнозувати активний розвиток через складну ситуацію в країні, соціально-демографічних – свідчать про зниження цільової аудиторії підприємства. Екологічні та науково-технічні фактори здійснюють помірний сприятливий вплив на реалізацію стратегії розвитку. Тому що готельно-ресторанний комплекс «Боровичок» знаходиться в лісовій зоні, на що робиться акцент під час просування продукту. В роботі заклад також використовує енергозберігаючі пристрої.

В процесі формування стратегії розвитку підприємству необхідно орієнтуватись на споживачів та конкурентів, вплив яких є значним.

Конкурентами готельно-ресторанного комплексу «Боровичок», які надають схожі за показниками послуги та знаходяться в регіоні розміщення, виступають: база відпочинку «Золотой Фазан», готельно-ресторанний комплекс «Parade Allure», готельно-ресторанний комплекс «Шинок на околиці». Можна побачити, що присутні небагато конкурентів, це створює передумови для формування стратегії, націленої на зростання.



Стратегія концентрованого зростання, зокрема посилення позицій, яку застосовує готельно-ресторанний комплекс «Боровичок», в цілому відповідає тим можливостям, які є в закладу, однак в її рамках доцільним є розробка заходів, що здатні покращити ефективність діяльності підприємства і будуть націлені на досягнення позитивного довгострокового ефекту.

В рамках діючої стратегії основними пропонованими заходами є введення в асортимент послуг нових видів розваг, інтенсивний збут послуг готельно-ресторанного комплексу та активізацію рекламної діяльності. Це зумовлено тим, що підприємству слід спрямувати зусилля на збільшення туристичного потоку та пропозицій відпочинку, що призведе до зростання прибутків.

Маркетингова конкурентна стратегія для готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» передбачає пошук нових каналів збуту, розширення комерційних зв'язків з системами онлайн-бронювання та пошук постачальників з більш вигідними пропозиціями.

Товарна стратегія полягає в розробці нових продуктів для того, щоб додатково приваблювати споживачів та збільшувати власну виручку від реалізації послуг – більярд, настільний теніс, бадмінтон, волейбол, дитячий майданчик з гойдалками тощо.

В рамках цінової стратегії підприємство може застосувати удосконалення системи знижок для постійних гостей та розробку спеціальних цінових пропозицій для далекобійників з тим, щоб охопити також й цей сегмент ринку.

Комунікаційну стратегію варто побудувати на основі емоційної складової. Для цього у рекламних зверненнях слід наголошувати на емоційних аспектах: чистому повітрі, що знаходиться у лісах біля комплексу, затишку та приємному інтер'єрі закладу, смачній кухні і т.д.

Враховуючи те, що значною цільовою аудиторією закладу є автотуристи, які потребують відпочинку, доцільно рекламну діяльність перебудувати із акцентом на зовнішню рекламу. З цією метою розроблено стаціонарний

рекламний плакат для готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» і пропонується встановити по трасі два біл-борди.

Одним з напрямів удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» визначено активізацію корпоративного обслуговування. Перевагами такої співпраці для закладу будуть збільшення завантаженості, продаж додаткових і супутніх послуг, гарантія заїзду і передплата.

Важливою для комплексу «Боровичок» буде робота із найпопулярнішим сайтом онлайн-бронювання – Booking.com. Переваги співпраці: цілодобова підтримка від співробітників сервісу по телефону або електронною поштою; висока частота появи в пошукових системах, щоб отримати більше бронювань; поради і статистика, щоб підвищити ефективність роботи закладу.

Напрями удосконалення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Боровичок» є ефективними, що прогнозується такими показниками: зростання чистого доходу у плановому році складе 1431,4 тис. грн., а чистого прибутку – 308,3 тис. грн. Чиста приведена вартість на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком є величина позитивна – 489,4 тис. грн.; строк повернення інвестицій складає 2,05 роки, що є прийнятним, так як є меншим терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам; індекс дохідності  $= 1,44 > 1$ , що свідчить про ефективність проекту; індекс прибутковості  $= 2,44 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про ефективність проекту.

Отже, готельно ресторанний комплекс «Боровичок» є перспективним підприємством, яке, з урахуванням наданих пропозицій, має достатні можливості для розвитку та вдосконалення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко К. А. Розробка конкурентної стратегії підприємства в умовах процесного підходу / К. А. Андрющенко // Економіка та держава. - Київ, 2016. - № 9. - С. 4-8.
2. Баришнікова, Н. А. Економіка підприємства : навчальний посібник для СПО і прикладного бакалавріату / Н. А. Баришнікова, Т. А. Матеуш, М. Г. Миронов. — 2-е вдн., пер. и доп. — Х. : Видавництво Юрайт, 2015. -191 с.
3. Білик І. В. Роль маркетингу та PR-технологій у діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу / І. В. Білик, Т. С. Томаля. // Економіка. Управління. Інновації. - 2014. - № 1.
4. Бойчук В. Моделювання показників фінансово-господарської діяльності для розроблення стратегії підприємства / В. Бойчук // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - Тернопіль, 2014. - № 3. - С. 92-100.
5. Будько О. В. Система збалансованих показників та її інформаційне забезпечення в управлінні стратегією підприємства / О. В. Будько // Інвестиції: практика та досвід. - Київ, 2015. - № 18. - С. 51-55.
6. Волковська Я. В. Формування моделі стратегічної карти підприємств готельно-ресторанного комплексу / Я. В. Волковська // Економіка, фінанси, право. - Київ: "Ессе", 2017. - № 11. - С. 36-38.
7. Гаврилко П. П. Методика оцінки конкурентоспроможності суб'єктів готельного підприємства / П. П. Гаврилко, А. В. Колодійчук // Формування ринкових відносин в Україні. - Київ, 2017. - № 10. - С. 66-70.
8. Галушак И. Украинский отельный бизнес имеет проблемы. С прозрачностью / И. Галушак // Отельер & Ресторатор. - Київ, 2014. - № 4 (36). - С. 40-41
9. Гаман М. В. Планування у процесі реалізації стратегії соціально-економічного розвитку / М. В. Гаман // Інвестиції: практика та досвід. - Київ, 2017. - №11. - С.91-94.

10. Гаргула Т. В. Державна регіональна політика у сфері туристичної діяльності / Т. В. Гаргула // Держава та регіони, серія: Економіка та підприємництва. - Запоріжжя, 2014. - № 6. - С. 22-25.
11. Гусева І. Ю. Забезпечення стратегічного розвитку підприємства на основі використання інтелектуальних ресурсів / І. Ю. Гусева // Інвестиції: практика та досвід. - Київ, 2013. - № 6. - С. 103-105.
12. Еремеев Д. В. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность предприятий гостиничного бизнеса / Д. В. Еремеев, А. В. Шабоха // Экономические исследования и разработки. – К., 2017. - № 10. - С. 304-315.
13. Жук Ю. О. Управління матеріальними та людськими потоками на підприємствах готельного господарства / Ю.О. Жук // Інноваційна економіка. - 2013. - № 9. - С. 76-82.
14. Загарій В. К. Необхідність розробки стратегії розвитку українських підприємств та її реалізації в умовах глобальних змін / В. К. Загарій // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. - Київ, 2013. - № 1 (20). - С. 13-17.
15. Захарова С. Г. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток готельно-ресторанного господарства України / С. Г. Захарова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. - 2015. - № 2. - С. 78-83.
16. Захожай В. Б. Методичні засади формування стратегії підвищення ефективності діяльності підприємств / В.Б. Захожай, Г.А. Братусь // Європейські перспективи. - 2017. - Вип. 1. - С. 154-159.
17. Идрисов Г. В поисках новой модели роста / Г.Идрисов, В.Мау, А.Божечкова // Вопросы экономики. - Харків, 2017. - №12. - С. 5-23.
18. Как разработать правильную стратегию маркетинга // Ресторанный и гостиничный бизнес. - Київ, 2015. - № 2. - С. 34-37.
19. Керанчук Т. Л. Сучасний стан та проблеми розвитку підприємств готельного і ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 4. - С. 34-42.

20. Кіпа Д. В. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства / Д. В. Кіпа // Економіка розвитку. - 2014. - № 4. - С. 110-115.
21. Ковтун О. Стратегічні альтернативи для бізнесу та конкуренція в сучасній економіці / О. Ковтун // Економіка України. - Київ : Преса України, 2014. - №6 (607). - С. 54-65.
22. Ковтун О. І. Про методологію формування стратегії підприємства / О. І. Ковтун // Економіка України. - Київ: Преса України, 2014. - № 9. - С. 19-34.
23. Ковтуненко Ю. В. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства / Ю. В. Ковтуненко, А. Г. Олексійчук, Т. М. Васалатій // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 11. - С. 55-58.
24. Колодійчук А. В. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу / А. В. Колодійчук // Формування ринкових відносин в Україні. - Київ, 2016. - № 5. - С. 63-65.
25. Кравченко О. В. Поняття стратегії в стратегічному управлінні / О.В.Кравченко // Вісник СНАУ. - № 1(22), 2017. С. 267-272.
26. Кривцов А. И. Стратегия развития бизнеса и диверсификация бизнес-процессов / А. И. Кривцов // Актуальні проблеми економіки / Актуальные проблемы экономики. - Київ, 2015. - № 3. - С. 17-24.
27. Кукушкін О. М. Сутність поняття «Стратегія розвитку підприємства» / О.М. Кукушкін // Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету, 2015, вип. 15.2. - С. 220-226.
28. Лаврова Ю. В. Визначення конкурентного потенціалу готелю / Ю. В. Лаврова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2013. - № 2. - С. 40-44.
29. Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. / Ю.Д. Костін, Ю.А. Левицький // Вісник економічної науки України. – 2013. - №2. – С. 60-63.

30. Любимова Л.А. Факторы и их влияние на развитие гостинично-ресторанного бизнеса / Любимова Л.А., Морева С.Н. // Соц.-экон. явления и процессы. - 2013. - № 10. - С. 93-96.
31. Малярець Л. М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. - Харків : ХНЕУ, 2014. - 303 с.
32. Маначинська Ю.А. Готельне господарство України: проблеми та перспективи функціонування в сучасних умовах кризової економічної ситуації / Ю. А. Маначинська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. - 2014. - Вип. 2. - С. 217-222.
33. Найпак Д. В. Аналіз методів та моделей оцінювання рівня адаптації підприємства до організаційних змін в умовах стратегічного розвитку / Д. В. Найпак // Економіка розвитку. - Харків: ХНЕУ, 2014. - № 3 (71). - С. 112-117.
34. Наторина, А. А. Методичний інструментарій аналізу стратегічних альтернатив підприємства / А. А. Наторина // Формування ринкових відносин в Україні. – Київ, 2015. – № 6. – С.141-145.
35. Новак І. М. Використання досвіду стратегічного планування при визначенні майбутніх орієнтирів розвитку країни / І. М. Новак, Ю.В. Новак, М.О. Гоменюк // Актуальні проблеми економіки / Актуальные проблемы экономики. - Київ, 2016. - №12. - С.70-80.
36. Панченко В. И. Основы стратегии продаж в отельном бизнесе: взгляд со стороны товарного рынка / В. И. Панченко // Управление продажами. - Київ, 2014. - № 4 (59). - С. 234-245.
37. Паршин Ю. І. Методика оцінки інформаційного забезпечення стратегії сталого економічного розвитку / Ю. І. Паршин // Інвестиції: практика та досвід. - Київ, 2015. - № 4. - С. 18-22.
38. Подлепіна П. О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств / П.О. Подлепіна // Вісник Харківського національного університету імені В. Н.

Каразіна. Сер. : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. - 2013. - № 1042, вип. 1. - С. 128-131.

39. Полтавська О. В. Аналіз чинників конкурентоздатності у процесі стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу / О. В. Полтавська // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 21. - С. 53-57.

40. Польова Л. В. Сучасний стан і перспективи розвитку готельного господарства України / Л. В. Польова // Карпатський край. - 2014. - № 2. - С. 70-75.

41. Римаренко М. Фактори впливу на формування стратегії підприємства / Марія Римаренко, Лариса Литвінець // Наукові здобутки молоді. – К. : НУХТ, 2014. – Ч. 3. – С. 89-91.

42. Ричард Азера Піраміда ролей. Как создать эффективную миссию и структуру компании / А. Ричард // Управление компанией (Украина). - Київ : Стандарт, 2013. - № 8-9. - С. 38-44.

43. Сергачова А.О. Передумови формування стратегії розвитку підприємства / А.О. Сергачова, Н.А. Крахмальова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 11. - С. 42-46.

44. Скригун, Н. П. Социальные сети как современный и эффективный инструмент маркетинга / Н. П. Скригун, Т. В. Гаврилова, М. В. Кочмарук // Альманах современной науки и образования. – Київ : Грамота, 2016. – № 2. – С. 162-164.

45. Скригун, Н. П. Формування комплексу маркетингових комунікацій із врахуванням різного типу та рівня мотивації споживачів/ Н. П. Скригун, С. Б. Розумей // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2013. – № 26. – С. 120–122.

46. Сологуб О. П. Оцінка ефективності інтернет-реклами / О. П. Сологуб, Л. В. Капінус // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 3 (11). – С. 65-68.

47. Сорокина Т. Маркетинговая стратегия гостинично-ресторанных комплексов / Т. Сорокина // Маркетинг. – К., 2015. – № 5. – С. 32-42.

48. Стратегическое планирование гостиничной деятельности // Ресторанный и гостиничный бизнес. - Київ, 2015. - № 2. - С. 20-22.
49. Строкович Г. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. для вищих навч. закладів / Г. В. Строкович. – Х. : Вид-во НУА, 2012. – 224 с.
50. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд. - 12ое изд.; пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2016. - 928 с.
51. Тоха І. В. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства / І. В. Тоха // Економіка харчової промисловості. - 2013. - № 3 (19). - С. 33-36.
52. Факторы и их влияние на развитие гостинично-ресторанного бизнеса / Л. А. Любимова, С. Н. Морева // Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - № 10. - С. 93-96.
53. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. — Х.: Изд. Эксмо, 2014. - 544 с.
54. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О. І. Хоменко // Управління розвитком. - Харків: Харківський національний університет будівництва та архітектури, 2015. - № 3 (181). - С. 131-137.
55. Чор Т. Маркетинговые "войны" - правильная стратегия, уверенная тактика / Т. Чор // Отельер & Ресторатор. - Київ, 2014. - № 2-3 (40-41). - С. 56-57
56. Шаповалова О. М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О. М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2013. - № 16. - С. 224-228.
57. Шевченко О. О. Потенціал підприємств готельного бізнесу / О.О. Шевченко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. - 2013. - № 3. - С. 208-210.



58. Шубін О. О. Методологічні засади визначення компетентності готовності підприємства до стратегічних змін / О. О. Шубін, О. Ю. Гусева // Актуальні проблеми економіки. - Київ, 2014. - № 1 (151). - С. 246-255.
59. Эффективный интернет-маркетинг для гостиничного бизнеса // Ресторанный и гостиничный бизнес. - Київ, 2013. - № 4. - С. 36-39.
60. Боровичок [Електронний ресурс]: Готельно-ресторанний комплекс. - Режим доступу: [borovichok.com.ua/](http://borovichok.com.ua/)
61. Внутрішнє та зовнішнє середовище бізнесу в сфері сервісу і туризму [Електронний ресурс] : навч. матер. з мен-ту. - Режим доступу: <https://works.doklad.ua/>
62. Гостиница "Боровичок" Юрковка [Електронний ресурс]: Отзывы и рассказы туристов. - Режим доступу: <https://uahotels.info>
63. Загальна характеристика функціональної стратегії [Електронний ресурс]: Класифікація стратегій підприємства. - Режим доступу: <https://studfiles.net>
64. Майданчики дитячі Кідді [Електронний ресурс]: Ігровий комплекс Замок 1. – Режим доступу: <https://kiddie.com.ua/>
65. Менеджмент: стратегія розвитку підприємства [Електронний ресурс]: Фактори вибору стратегії розвитку. - Режим доступу: <http://library.if.ua/>
66. Рекламна агенція «Магніт» [Електронний ресурс]: Вартість білбордів. – Режим доступу: <http://www.ra-magnit.com.ua/>
67. Стратегія підприємства [Електронний ресурс]: Ієрархія та етапи формування стратегії підприємства. - Режим доступу: <https://buklib.net>
68. Стратегія розвитку і залучення капіталу в ресторанному бізнесі [Електронний ресурс]: Ресторанний бізнес. - Режим доступу: <http://strategy.ua/>
69. Сучасний готель. ІТ-технології і автоматизація готелів [Електронний ресурс]: Все для готелів. - Режим доступу: <http://www.hotelexecutive.ua/>

70. Теоретичні засади розробки стратегії підприємства готелів [Електронний ресурс]: Порівняльна характеристика класичних портфельних моделей. - Режим доступу: <https://studfiles.net>
71. Управління і менеджмент [Електронний ресурс]: Класифікація стратегій підприємства. - Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/>
72. Урядовий портал [Електронний ресурс]: Про схвалення розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. - Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/249826501>
73. Фабрика найкращих більярдів [Електронний ресурс]: Більярдні столи для американського пулу. – Режим доступу: <https://tt-billiard.com.ua/>
74. Формування інноваційної інфраструктури в умовах європейського вектору розвитку національної економіки [Електронний ресурс]: Інноваційна складова іміджу підприємств сфери готельних послуг. - Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua/>
75. Формулювання стратегії [Електронний ресурс]: Етапи формулювання стратегії. - Режим доступу: [www.cleverism.com/strategy-formulation-guide/](http://www.cleverism.com/strategy-formulation-guide/)
76. Характеристика компанії Booking.com [Електронний ресурс]: Про Booking.com. - Режим доступу: <https://www.booking.com/content/about.uk.html>