

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**Диверсифікація діяльності готельно-ресторанного  
комплексу «Золотий Лев» м. Бориспіль, Київської  
області**

Студентки 2 курсу, 1м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
Спеціалізації  
«Готельний і ресторанний менеджмент»

Шумило  
Надії Петрівни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Босовська Мирослава  
Великсівна

---

*підпис  
керівника*

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

Мельниченко Світлана  
Володимирівна

---

*гаранта*

Київ 2020

**Київський національний торговельно-економічний університет**

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

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного  
бізнесу

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Шумило Надії Петрівні

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Диверсифікація діяльності готельно-ресторанного комплексу «Золотий Лев» м. Бориспіль, Київської області.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

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

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад формування і реалізації методу диверсифікації та розроблення рекомендацій щодо впровадження методу в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації методу диверсифікації послуг суб'єкта готельного бізнесу

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації методу диверсифікації послуг суб'єкта готельного бізнесу

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

##### ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування стратегії диверсифікації

Розділ 2. Діагностика стратегії диверсифікації послуг готельно-ресторанного комплексу «Золотий Лев» м. Бориспіль

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії диверсифікації

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії диверсифікації

Розділ 3. Удосконалення стратегії диверсифікації послуг готельно-ресторанного комплексу «Золотий Лев» м. Бориспіль

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії диверсифікації

3.3. Прогнозування результативності реалізації стратегії диверсифікації

Висновки

Список використаних джерел

Додатки



## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Шумило Надія виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній роботі розглянуто теоретичні та методичні основи управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу. Проведено дослідження ефективності функціонування системи управління якістю суб'єкта ресторанного бізнесу, здійснено оцінку рівня якості його послуг та визначено вплив чинників на процес управління якістю. На основі результатів аналітичних досліджень, проведених студентом, обґрунтовано напрями удосконалення управління якістю послуг в досліджуваному підприємстві, розроблено програму заходів щодо удосконалення рівня якості послуг, сформовано пропозиції щодо удосконалення діючої системи управління якістю з врахуванням інноваційного інструментарію, визначено ефективність запропонованих заходів для готелю.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Шумило Н.П.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
Розділ 1. Теоретичні засади стратегії диверсифікації суб'єкта готельного бізнесу	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади формування стратегії диверсифікації	15
Розділ 2. Діагностика стратегії диверсифікації послуг готельно-ресторанного комплексу «Золотий Лев» м. Бориспіль	21
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю	21
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії диверсифікації	25
2.3. Оцінка результативності діючої стратегії диверсифікації	31
Розділ 3. Удосконалення стратегії диверсифікації послуг готельно-ресторанного комплексу «Золотий Лев» м. Бориспіль	42
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії диверсифікації	42
3.3. Прогнозування результативності реалізації стратегії диверсифікації	53
Висновки та пропозиції	58
Список використаних джерел	61
Додатки	64

## ВСТУП

*Актуальність роботи:* Індустрія туризму та сфера гостинності займають важливе місце в економіці більшості країн. Сучасний світ неможливо уявити без подорожей, а однією з основних ланкою туризму є готельно-ресторанний бізнес. Попит на місця тимчасового проживання був, є і буде завжди. Готельні послуги складають значну частину нашого життя, мають специфічний характер, тобто сполучають у собі економічний, соціальний, виховний і естетичний чинники. У зв'язку з цим виникає множина готельних підприємств. Тому для кожного закладу потрібно ставити на меті створення своєї унікальності і гарної репутації. Саме для цього потрібно аналізувати конкуренцію, орієнтуватися на споживача і розробляти свої стратегії, слідкувати за інноваціями у світі.

Тема дослідження надзвичайно актуальна, так як розроблення правильної стратегії це основа успіху і досягнення найголовнішої мети - отримання прибутку. Саме планування і суворе дотримання плану, виконання його пунктів надзвичайно важливі у будь-якій сфері діяльності. Також актуальність дослідження теми обумовлена тим, що сучасний готельний комплекс займає важливе місце в соціальній сфері країни і сприяє задоволенню першорядних потреб подорожуючих в проживанні. Без готелів і ресторанів неможливе створення сучасної індустрії туризму. Готельні підприємства є складовою частиною сфери послуг. Надання цих послуг позитивно відбивається на фінансово-економічній діяльності і відіграє велику роль в підвищенні ефективності суспільного виробництва. Організація обслуговування туристів в частині проживання і харчування є найважливішим завданням, як для підприємців готельного комплексу, так і для туристичних підприємств.

Більшість підприємств готельної сфери, що починали свою діяльність в якості вузькоспеціалізованих підприємств, з плином часу приймають рішення про диверсифікацію своєї діяльності. Диверсифікація — це стратегія, яка передбачає вхід підприємства до нових для нього сфер бізнесу .

Диверсифікація діяльності підприємства готельного та ресторанного бізнесу — це різнобічний та багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але в той же самий час і дуже практичним, як варіант розвитку. Проте, лише знання всіх можливих варіантів результату діяльності дозволить правильно обрати подальший шлях розвитку підприємства. Отже, обираючи стратегію диверсифікації, необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої місії, постійний аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі із врахуванням переваг та недоліків впровадження даної стратегії.

Опрацьовуючи джерела літератури були проаналізовані праці таких науковців, як Гірняк Л.І., Бобак С.М., Грещак М.Г., Б., Куденко Н. В., Лупич О.О., Мальська М.П., Мельник І.М., Руденко В.П., П'ятницької Н.О. та багатьох інших. Хоча хотілось би зазначити, що дана тема відносно нещодавно почалась досліджуватись і тому не повністю розкрита.

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад формування і реалізації методу диверсифікації та розроблення рекомендацій щодо впровадження методу в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Безпосередньо мета зумовила вирішення наступних завдань:

- Визначення поняття і сутності диверсифікації;
- Визначення цілей та стратегій диверсифікації;
- Аналіз фінансового стану підприємства за останні три роки;
- Визначення особливостей диверсифікації готельних послуг;
- Аналіз стратегії диверсифікації послуг суб'єкта;
- Рекомендації по впровадженню стратегії диверсифікації на підприємстві.

*Об'єкт дослідження* - процес формування і реалізації методу диверсифікації послуг суб'єкта готельного бізнесу.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації методу диверсифікації послуг суб'єкта готельного бізнесу.



*Методи досліджень* – У роботі застосовані наступні методи дослідження: економіко-статистичний, спостереження, збір даних, аналіз, порівняння, розрахунки.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні чинних і розробленні, апробації та впровадженні практичних рекомендацій із напрямів удосконалення стратегії диверсифікації підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

*Практичне значення* – Отримані у роботі результати наукового дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення, дана тема надзвичайно важлива і втілення теоретичних засад в практику дає змогу перевірити чи буде дана стратегія ефективна.

*Структура.* Випускна кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. В першому розділі розглянуто теоретичні засади стратегії диверсифікації суб'єкта готельного бізнесу, а саме аналітичний огляд літературних джерел та методологічні засади формування стратегії диверсифікації.

У другому розділі проводиться діагностика стратегії диверсифікації послуг об'єкта досліджування, а саме стратегічний аналіз діяльності підприємства, визначення впливу чинників на реалізацію стратегії диверсифікації, оцінка результативності діючої стратегії диверсифікації.

У третьому розділі пропонується удосконалення стратегії диверсифікації послуг даного підприємства: обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії диверсифікації, прогнозування результативності реалізації даної стратегії.

Також робота містить висновки і список використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### Теоретичні засади стратегії диверсифікації суб'єкта готельного бізнесу

#### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.

Одним із засобів підвищення ефективності діяльності підприємства є диверсифікація.

Диверсифікація є такою концепцією, якій не можна дати однозначного визначення, саме тому приклади визначень зібрані у таблицю із зазначенням авторів у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

#### Визначення поняття «Диверсифікація»

Визначення	Автори
Диверсифікація — це стратегія зниження ступеня ризику шляхом розподілу інвестицій чи інших ресурсів між декількома напрямками діяльності.[10]	В. В. Вітлінський
Диверсифікація (від лат. diversus – різний, віддалений і ficatio – роблю) – створення багатoproфільного виробництва чи портфеля цінних паперів з метою зменшення ризиків і підвищення ефективності господарюючих суб'єктів.[11]	Енциклопедія сучасної України
Диверсифікація - це спосіб здійснення економічної діяльності, що передбачає розподіл джерел вигоди між декількома рівнозначними центрами. Також диверсифікація може припускати роботу відразу на декількох ринках збуту.[2]	Сергій Косенков

## Продовження таблиці 1.1

Визначення	Автори
<p>Диверсифікація (лат. diversificatio — прагнення до різноманітності) — стратегічне рішення про можливості розвитку підприємства шляхом керування портфелем різних за видами діяльності підрозділів або використання конкурентних переваг від об'єднання зусиль при досягненні єдиної мети; розширення напрямків діяльності підприємства. Диверсифікація дає переваги в конкурентній боротьбі, оскільки збільшує можливість маневрування в умовах зміни кон'юнктури, забезпечує стійку частку ринку, знижує ризик інноваційної діяльності, підвищує ефективність використання науково-дослідних робіт, дозволяє підприємству налагоджувати виробництво в інших галузях.[6]</p>	<p>Посилкіна О.В., Діхтярьова Н.М.</p>
<p>Диверсифікація — це стратегія, яка передбачає вихід підприємства до нових для нього сфер бізнесу.[7]</p>	<p>М. М. Скоробогатов, О. І. Куцерубова</p>
<p>Диверсифікація діяльності підприємства – означає оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалось досі, проникнення в нові галузі та сфери економіки.[25]</p>	<p>Саєнко М.Г.</p>
<p>Диверсифікація – це один із видів економічного процесу, який проводиться підприємствами-суб'єктами господарювання.[18]</p>	<p>Х.Є. Подвірна</p>
<p>Диверсифікація (від латин. diversus - різний і facer - робити) - це одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг.[4]</p>	<p>Скоробогатов М.М.</p>

Ключовим аспектом стає визначення даної стратегії як інструменту, який дозволяє знизити ризики при розширенні послуг, що надаються, використанні нових каналів збуту, залученні нових споживачів. Ефективна реалізація стратегії дозволить підприємству не тільки зберегти баланс і прибуток готельного підприємства, а й розширить конкурентні переваги, підвищить рівень його успіху серед споживачів на ринку. [1]

У науковій літературі стратегії класифіковані на дві групи: стратегії зростання і скорочення. Роботи Г.Р. Стекалової і Р.А. Чурбанова показали, що диверсифікація послуг при синергічному ефекті є способом підвищення конкурентоспроможності підприємства. [5]

Чен. С.М., Кан Х.К. в своїх дослідженнях показали, що в індустрії гостинності диверсифіковані послуги здатні приносити великий дохід і найбільш ефективні, коли досягається синергетичний ефект [31].

Маркетингові стратегії диверсифікації застосовуються в тому випадку, коли підприємство знаходить привабливі для себе можливості поза його бізнесом. Розрізняють декілька видів диверсифікації, представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Види диверсифікації

Сутність концентричної (вертикальної) диверсифікації полягає в тому, що підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному та/або маркетинговому аспектах пов'язані з існуючими товарами.

Переваги та недоліки концентричної диверсифікації зазначені у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

### Переваги та недоліки концентричної диверсифікації

Переваги концентричної диверсифікації	Недоліки концентричної диверсифікації
поєднання координації дій з великими можливостями контролю на рівні підприємства;	взаємозалежність організаційних підрозділів підприємства, яка у разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства загалом
стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;	
гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів	обмежений ринок (гарантована можливість збуту) серед підрозділів підприємства, що є наслідком концентричної диверсифікації, знищує позитивний вплив ринкових сил, конкуренції. При цьому нівелюється необхідність вдосконалення і розвитку

Горизонтальна диверсифікація передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих споживачів підприємства. [3]

Наприклад, туристичне агентство вступає в готельний бізнес.

Переваги горизонтальної диверсифікації:

- вона дає змогу найбільш різнобічно врахувати потреби споживачів певного ринку, досягаючи при цьому ефекту синергізму (синергії). Синергізм діяльності виявляється тоді, коли кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно

більший ефект, ніж поодиночі. Таким чином, ефект виявляється в тому, що види бізнесу, якими займається підприємство є взаємопідсилюючими.

Недоліки горизонтальної диверсифікації:

- є певний ризик в тому, що ринок збуту, який фірма охоплює всебічно, може раптово зменшитися – тоді буде необхідно докорінно змінювати напрям діяльності. [20]

Конгломеративна диверсифікація являє собою стратегію, націлену на розроблення й виробництво нових товарів, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою діяльністю підприємства, ні з його ринками збуту. [16]

Як і кожний з економічних процесів, що здійснюється суб'єктами господарювання, процес диверсифікації має певну цільову спрямованість. До варіантів цільової спрямованості можна віднести підвищення ефективності від результатів господарсько-фінансової діяльності, отримання економічної вигоди. [23]

Основним змістом процесу диверсифікації є розвиток декількох незалежних або обслуговуючих виробництв, розробка нових видів товарів, робіт, послуг. Диверсифікацію визначає така її характеристика, як спрямованість на досягнення певних економічних інтересів підприємства-суб'єкта господарювання. Така характеристика диверсифікації означає, що вона враховує економічні інтереси всіх учасників господарських відносин. [26]

Диверсифікація дає змогу підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції та послуг: збитки від нерентабельних виробів перекриваються прибутком від інших видів продукції. Цей процес торкається насамперед переходу до нових технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуги) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачаються нові фінансові інвестиції.

Диверсифікація діяльності підприємства – це різнобічний та багатогранний процес, який за своєю специфікою є складним, але в той же самий час і дуже

практичним як варіант розвитку. Проте лише знання всіх можливих варіантів результату діяльності дозволить правильно обрати подальший шлях розвитку підприємства. [13]

У сфері готельного господарства мають місце такі рухомі сили: оновлення послуг і продукції; технологічні інновації; інновації в маркетингу, які сприяють зростанню попиту; вхід на ринок або вихід із нього великих підприємств готельної індустрії; тривала зміна попиту; зміни в державній політиці; зміни у витратах та ефективності; поглиблення знань про галузь. [19]

Диверсифікація у наданні послуг готелів спрямована на комплексне задоволення максимальної кількості потреб клієнтів. Здебільшого диверсифікація здійснюється у напрямках забезпечення розважальних, спортивно-оздоровчих, торговельних, а також окремих спеціалізованих послуг. Додаткові послуги розглядаються власниками готелів як важливе джерело доходів, засіб продовження туристичного сезону, створення та зміцнення власної неповторної торговельної марки. [22]

## **1.2. Методологічні засади формування стратегії диверсифікації.**

Метод диверсифікації дає змогу знижувати виробничі, комерційні та інвестиційні ризики.

Потреба свідомого формування логічної, а не безладної диверсифікації підприємницької діяльності задля зниження ступеня ризику, ставить проблему вибору такого варіанта, набору варіантів або їх сполучення, який гарантував би підприємству економічну ефективність передбачуваних інновацій. Вибір напрямів і видів диверсифікації ставить перед суб'єктами господарської діяльності проблему досягнення сукупності суперечливих цілей: максимізація норми прибутку, мінімізація ризиків, максимізація ефектів, мінімізація видатків. [17]

Для правильного вибору напрямів диверсифікації потрібно чітко уявити послідовність процесу ухвалення рішень, зміст фаз, їхній взаємозв'язок і взаємозумовленість, суть діяльності менеджерів у кожній фазі.

Основними фазами розроблення стратегії диверсифікації є:

- 1) визначення мотивів і умов (внутрішніх і зовнішніх) використання диверсифікації як стратегії розвитку підприємства (фаза визначення мотивів);
- 2) установлення (відповідно до системи мотивацій і умов диверсифікації) цілей цієї стратегії (фаза визначення цілей);
- 3) вибір можливих напрямів диверсифікації відповідно до поставлених цілей (фаза попереднього вибору);
- 4) аналіз внутрішнього стану підприємства (фаза внутрішнього аналізу);
- 5) комплексний аналіз ринку (фаза зовнішнього аналізу);
- 6) вибір напрямку диверсифікації з сукупності можливих напрямів відповідно до внутрішнього та зовнішнього аналізів (фаза остаточного вибору).

Усі шість стадій взаємозалежні між собою і проходять у зазначеній послідовності. [9]

Проблема точної перевірки того, чи підвищить диверсифікація рентабельність підприємства, полягає у необхідності висновку про те, наскільки добре працюватиме диверсифікований бізнес. Керівники, які формулюють стратегії, мають ухвалювати рішення про диверсифікацію на основі очікувань, однак не варто виключати спроби оцінити вплив конкретної дії на прибутковість підприємства. Корпоративні стратегії дають змогу оцінити, чи здатна ця дія підвищити рентабельність фірми, за допомогою трьох тестів:

1. Тест на привабливість. Вибрана для диверсифікації галузь має бути настільки привабливою, щоб стабільно давати високі доходи на інвестиції. Привабливість будь-якої галузі залежить від сприятливих конкурентних умов і ринкового довкілля, яке підходить з огляду на довгострокову прибутковість. Такі індикатори, як швидке зростання або цікава продукція, не є надійними ознаками привабливості.
2. Тест на вартість входження. Вартість входження в цільову галузь не має бути настільки високою, щоб погасити потенціал хорошої прибутковості. Може скластися ситуація: що принаднішою є галузь, то тим вищою є вартість проникнення в неї. Бар'єри перед компаніями-початківцями майже завжди високі.



Якщо ж і за низьких бар'єрів, під тиском охочих зайняти місце на новому ринку галузь швидко втрачає потенціал високої прибутковості. Отже, придбання компанії, що вже працює на ринку, може бути здійснене тільки за високою ціною через принадність галузі. Дороге входження підриває потенціал зростання прибутковості підприємства.

3. Тест на поліпшення. Диверсифікована компанія має додати певну конкурентну перевагу тому бізнесу, в який вона входить, або новий бізнес повинен надати додаткову конкурентну перевагу попередньому бізнесу підприємства. Можливість створити стійку конкурентоспроможність там, де її раніше не було, означає, що існує можливість підвищити прибутковість.[8]

Диверсифікаційні дії, які відповідають умовам усіх перелічених тестів, мають значний потенціал для забезпечення високої прибутковості на тривалий період.

Після ухвалення рішення про диверсифікацію слід вибрати один із декількох альтернативних шляхів. Існує безліч різних стратегічних підходів. Після здійснення диверсифікації головне завдання керівництва полягатиме у визначенні того, як керувати тими видами бізнесу, в які компанія зробила капіталовкладення.[12]

Також слід зазначити, що до основних стратегій диверсифікації належать:

1. Стратегія входження в новий бізнес. Придбання, створення нової компанії і спільне підприємство.
2. Стратегія пов'язаної диверсифікації.
3. Стратегія непов'язаної диверсифікації.
4. Стратегія згорання і ліквідації.
5. Стратегія перебудови і реструктуризації підприємства.
6. Стратегія багатонаціональної диверсифікації.

Перші три пункти визначають шляхи диверсифікації, а останні – стратегії зміцнення позицій і поліпшення роботи вже диверсифікованої компанії. [27]

Стратегія входження в новий бізнес. Уходження в новий бізнес може мати одну з трьох форм: придбання компанії, створення нової компанії всередині старої та

створення спільного підприємства. Придбання вже чинного бізнесу – це найпопулярніший спосіб диверсифікації в іншу галузь, перевага якого полягає в найшвидшому проникненні на цільовий ринок.

Диверсифікація може здійснюватись через створення нової фірми «Під парасолею» всієї корпорації для участі в конкуренції на бажаному ринку. Нова організація мусить не лише подолати бар'єри на вході, а й здійснити капіталовкладення в нові виробничі потужності, найняти і підготувати персонал, створити канали розподілу, розширити споживчу базу, та ін.

Спільні підприємства це вигідний спосіб отримати доступ до нових видів бізнесу. [21]

Стратегія пов'язаної диверсифікації. Вибираючи галузь для диверсифікації, варто зважити на дві можливості: диверсифікація пов'язана з теперішнім основним бізнесом фірми і не пов'язана з ним. Стратегія пов'язаної диверсифікації означає входження у бізнес із певною «стратегічною відповідністю».

Диверсифікована фірма, яка використовує взаємопов'язаність виробничих циклів і створює переваги зі стратегічної відповідності, досягає більшої загальної продуктивності, ніж сума продуктивностей, яку б мали бізнеси, якби працювали незалежно один від одного. [29]

Очевидно, що пов'язана диверсифікація значно привабливіша. Адже вона дає змогу зберегти єдність бізнесу, отримати конкуренту перевагу від перенесення досвіду і кваліфікації, диверсифікувати ризик інвестора на ширшій підприємницькій базі. Диверсифікація у такий бізнес, технології, виробничі потужності, функціональні служби і канали розподілу якого можуть використовуватися спільно, здатна знизити видатки завдяки ефектові масштабу, що завжди є там, де робота двох або декількох бізнесів за централізованого керування вимагає менших видатків, аніж під час їх незалежної роботи. [15]

Стратегія непов'язаної диверсифікації. Незважаючи на переваги стратегічної відповідності, що пов'язані зі спорідненою диверсифікацією, багато фірм вибирають стратегії непов'язаної диверсифікації, демонструючи готовність

диверсифікувати в будь-яку галузь з хорошими перспективами отримати прибутки. Головна думка непов'язаної диверсифікації полягає в тому, що будь-яка фірма, котра може бути куплена на вигідних фінансових умовах і має задовільні перспективи прибутку, є хорошим об'єктом для диверсифікації. Однак багато часу і сил йде на пошук і вивчення кандидатів на купівлю. [28]

Стратегія згорання та ліквідації. Навіть добре продумана стратегія диверсифікації може призвести до придбання бізнесу, який з часом виявиться непродуктивним.

Якщо певний бізнес втрачає свою привабливість, найбільш раціональним рішенням є його продаж. Єдиною причиною затягнення з розв'язанням цієї проблеми може бути завдання привести бізнес у найкращий стан для продажу. [24]

Стратегія перебудови і реструктуризація портфеля підприємства. Стратегію перебудови або скорочення підприємства і реструктуризацію портфеля використовують, якщо керівництву потрібно «оздоровити портфель». Скрутне становище може бути результатом істотних збитків в одному або декількох бізнесах, які знижують загальні фінансові показники спаду в економіці, що негативно впливає на більшість складових частин корпорації, а може бути спричинене надмірним тиском боргів або неправильно здійснюваних придбань.

Стратегія перебудови концентрує увагу на діях, які спрямовані на перетворення збиткових бізнесів у прибуткові, а не на їхню ліквідацію. Головне завдання полягає в тому, щоб змусити всю компанію працювати з прибутком через розв'язання проблем тих бізнесів, які найбільше відповідальні за зниження показників. [30]

Стратегія скорочення передбачає звуження діапазону диверсифікації до меншої кількості бізнесів. Така стратегія звичайно реалізується, якщо керівництво підприємства вирішує, що воно надто широко диверсифіковане і що потрібно сконцентрувати зусилля на декількох основних видах бізнесу. Скорочення зазвичай здійснюється через ліквідацію тих бізнесів, які надто малі, щоб мати

помітний внесок у прибутки, бо тих, котрі мають незначну відповідальність (або взагалі не мають жодної відповідальності) з основними бізнесами корпорації. [14]

## РОЗДІЛ 2

### Діагностика стратегії диверсифікації послуг готельно-ресторанного комплексу «Золотий Лев» м. Бориспіль

#### 2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Об'єктом дослідження в роботі виступає готельно-ресторанний комплекс «Золотий лев», розташований за адресою: вул. Київський Шлях, 147-Б, м. Бориспіль, Київська область.

Номерний фонд готелю налічує 23 номери різної місткості та рівня комфорту. Ціни на номерний фонд зазначені у додатку Б.

Стратегія готельного бізнесу розробляється на основі досліджень і прогнозування кон'юнктури готельного господарського ринку, вивчення покупців, вивчення готельного продукту, конкурентів і інших елементів ринкового господарства.

Готель «Золотий лев» відноситься до рівня 2-х зіркових готелів. Всього в цій категорії на ринку м. Бориспіль функціонує 5 готелів. У таблиці 2.1 представлений перелік 2-х зіркових готелів м. Бориспіль з характеристикою номерного фонду і ціновим діапазоном.

Таблиця 2.1

#### Характеристика 2-х зіркових готелів м. Бориспіль

Назва закладу	Характеристика	Номерний фонд	Середня ціна, грн
Готель «Золотий лев»	2-х економ, стандарт (тільки сніданок)	23	1050
Готель «Старий порт»	2-х економ (тільки сніданок)	34	1200
Готель «Guest House Na Golovatogo»	2-х стандарт (тільки сніданок)	20	750
Готель «4 сезони»	Студія (без харчування)	27	920
Готель «Стара вежа»	2-х економ, стандарт (тільки сніданок)	16	960

Ефективне функціонування можливе завдяки конкурентним перевагам. Підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів ієрархії: продукції та послуг, галузі, регіону та держави в цілому, але особливої актуальності набуває конкурентоспроможність підприємства. Не зважаючи на велику кількість факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначальним залишається його здатність продукувати якісну продукцію чи послуги та створювати сприятливі умови для їх просування на ринок.

Проблема стратегічного успіху підприємства, створення та утримання конкурентних переваг - одна з найбільш актуальних в комерційній діяльності підприємств і організацій. Вирішенню таких проблем покликаний сприяти маркетинг, як основа підвищення ефективності діяльності підприємства.

У середовищі готельного бізнесу конкуренція носить глобальний характер і основною метою виробників готельних послуг є підвищення ефективності діяльності і завоювання лідируючих позицій на конкурентному ринку. У цих умовах зростає роль використання інструментарію маркетингу, спрямованого на встановлення відповідності цілей виробників готельних послуг мінливих вимог ринку і постійне підвищення їх конкурентоспроможності в регіоні.

У цих умовах підприємству сфери готельного бізнесу необхідно чітко розуміти свої цілі, завдання і необхідний комплекс заходів, який буде потрібно, щоб їх досягти. Інакше кажучи, підприємство повинно розробити стратегію, що зачіпає всі структури організації практично на всіх рівнях.

Маркетингова стратегія повинна бути спрямована на оптимальне використання можливостей підприємства готельного бізнесу і запобігання помилкових дій, які можуть привести до зниження ефективності діяльності.

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища дуже важливий для вироблення стратегії організації. У процесі аналізу необхідно відстежити процеси, що відбуваються в оточуючому середовищі, оцінити чинники та встановити зв'язки між факторами і сильними і слабкими сторонами організації, а

також можливостями і погрозами, які укладені в зовнішньому середовищі. Оцінка внутрішнього середовища готелю «Золотий лев» приведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Оцінка внутрішнього середовища ГРК «Золотий лев»

Фактори середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Вартість послуг	+	
Сервісні пропозиції	+	
Близькість підприємства від транспортних потоків і магістралей	+	
Високий рівень організації сервісу	+	
Наявність місця парковки і під'їзних шляхів до підприємства	+	
Ефективний тип організаційної структури	+	
Інтер'єр, дизайн підприємства	+	
Наявність прогресивних форм обслуговування		+
Активність рекламних заходів		+
Маркетингова діяльність		+

## Продовження таблиці 2.2

Фактори середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливість отримання інформації про послуги	+	
Кваліфікація персоналу	+	

За даними таблиці 2.2, серед факторів внутрішнього середовища організації наголошується переважання позитивних факторів: готель має зручне розташування і близькість транспортних потоків, має висококваліфікований персонал, широкий набір сервісних послуг, сюди входять: бізнес-центр, перукарня, ресторан. Інтер'єр є сучасним, відповідним високим вимогам комфортності. Слабкими сторонами є низька активність рекламних заходів і маркетингова діяльність.

Для сучасного розвитку технологічних інновацій, процесу глобалізації, яка торкнулась індустрії гостинності, підприємствам для досягнення й утримання конкурентних переваг необхідно враховувати такі особливості сучасного розвитку суспільства:

- переваги перестали бути стратегічними, вони змінюються під впливом інноваційного процесу: змінюються технології обслуговування, методи управління, способи збуту послуг та ін. Для утримання конкурентних переваг необхідно постійно впроваджувати інновації. Терміни впровадження інновацій повинні прирівнюватись або переважати терміни введення аналогічних інновацій конкурентами;

- глобалізація бізнесу змушує компанії враховувати міжнародні та національні інтереси.

Конкурентні переваги мають порівняльні, отже, відносні риси. Виняток формують лише послуги (товари) з унікальними властивостями без наявних замінників, які на певний час долають умови конкуренції. Відносність



конкурентних переваг виявляється у прив'язаності до конкурентних умов. Формування в організації конкурентних переваг неможливе без знання особливостей ринку діяльності.

Інша характерна особливість конкурентної переваги – вплив різнотипних, зокрема, неконтрольованих чинників. Водночас певні чинники можуть посилювати або послаблювати конкурентні переваги. Тому у вивченні конкурентних переваг важливий системний підхід з обліком і виокремленням найважливіших чинників дії на об'єкт дослідження.

## **2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії диверсифікації**

Оцінку зовнішнього середовища готелю «Золотий лев» почнемо з визначення частки організації на ринку міста Бориспіль. Комплексна оцінка рівня інтенсивності внутрішньогалузевої конкуренції визначається як середня сума балів за всіма чинниками і підприємствам:

Оцінки в балах від 1 до 5 означають:

5 - явний лідер на ринку (означає, що в порівнянні з іншими конкурентами є найбільш вигідним);

4 - вище середнього рівня, показники стабільні (означає, що показник є хорошим, але не достатнім для лідерства);

3 - середній рівень, повна відповідність галузевим стандартам (означає, що показник в порівнянні з іншими конкурентами відповідає стандартам, але мало);

2 - погіршення показників (невідповідність рівня);

1 - кризове становище (означає, що положення форм конкурентоспроможності є кризовим в порівнянні з іншими конкурентами).

Оцінка потенціалу основних конкурентів готелю «Золотий лев» приведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Оцінка конкурентних позицій ГРК «Золотий лев»

Фактори, що визначають конкурентну позицію і силу	ГРК «Золотий лев»	Конкуренти		
		Готель «Старий порт»	Готель «4 сезони»	Готель «Стара вежа»
Послуги:				
1.1 Якість обслуговування	5	4	4	3
1.2 Асортимент сервісних послуг	5	4	5	3
1.3 Рівень обслуговування	5	5	5	4
1.4 Кваліфікація персоналу	5	5	4	3
Сума балів по групі	20	18	18	13
Ціна				
2.1 Прейскурантна ціна	5	3	4	5
2.2 Знижки з ціни	3	3	4	3
Сума балів по групі	8	6	8	8
Система збуту				
3.1 Інтенсивність збуту	5	5	4	5
3.2 Ступінь охоплення ринку	4	4	3	3
Сума балів по групі	9	9	7	8
Система просування				
4.1 Реклама для кінцевих споживачів	3	3	5	5
4.2 Система стимулювання кінцевих споживачів	4	3	4	4
Сума балів по групі	7	6	9	9
Загальна сума балів	44	39	42	38

Як видно з аналізу таблиці 2.3, готель «Золотий лев» має переваги перед іншими конкурентами. Асортиментний перелік готельних підприємств м. Бориспіль приблизно однаковий, відмінність складає ціновий діапазон і рівень комфортності.

Позитивним моментом можна вважати той факт, що частка ринку, яку займає підприємством поряд з конкуруючими підприємствами в одному сегменті ринку, є переважаючою.

Оцінка зовнішнього середовища та можливих ризиків готелю «Золотий лев» представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка зовнішнього середовища та можливих ризиків ГРК «Золотий лев»**

Фактори середовища	Можливості	Загрози
Рівень грошових доходів населення та його купівельна спроможність	+	
Темпи зростання інфляції		+
Цінова політика	+	
Асортиментна політика	+	
Частка ринку		+
Система оподаткування на підприємстві	+	
Рівень конкуренції		+
Розвиток науково-технічного прогресу виробництва і продажу	+	
Зміна чисельності населення		+
Політична стабільність в регіоні	+	

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що за такими чинниками зовнішнього середовища сильних сторін в діяльності готелю «Золотий лев» також значно більше: підприємство має плюси в частині цінової і асортиментної політики.

Проаналізувавши зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства можна зробити остаточний висновок: готель «Золотий лев» є висококонкурентною компанією в сфері готельного бізнесу. Ситуація на ринку дуже динамічна, тому і аналіз повинен проводитися досить часто, виходячи з необхідності оцінки ринкової ситуації.

Грамотне використання SWOT-аналізу може допомогти підприємству у формуванні ринкової стратегії розвитку.

Наведемо всі досліджені параметри в матрицю SWOT- аналізу готелю «Золотий лев» в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### SWOT-аналіз ГРК «Золотий лев»

S - сильні сторони	O - можливості
1. Висока якість послуг 5 2. Сучасна технічна оснащеність 4 3. Висока кваліфікація персоналу 5 4. Висока інформаційна підтримка споживачів 5 5. Індивідуальний підхід до кожного клієнта 5	1. Погіршення позицій деяких конкурентів з-за незадовільного менеджменту і якості продукції 5 2. Поява нових ринків збуту 5 3. Освоювання нових технологій 4 5. Поліпшення рівня життя населення 4
W - слабкі сторони	T - загрози
1. Слабка система дисконтування 3 2. Маркетингова діяльність 3 3. Система просування (реклама) 2	1. Зміна споживчих переваг 4 2. Зміна політичної ситуації 3 3. Вихід на ринок нового конкурента 2 4. Посилення конкуренції 3

Оцінюючи можливі ризики можна зробити висновок, що у підприємства досить стійка система діяльності, що сприяє зростанню підприємства. При цьому, для збільшення обсягів продажів готелю «Золотий лев» необхідно більше виділяти коштів на рекламу і різні рекламні акції, для залучення клієнтів. Також для ефективної роботи потрібно поповнювати і змінювати асортимент товарів і послуг, впроваджувати нові технології обслуговування.

Бали по факторах зібрані у матриці (таблиця 2.6)

Таблиця 2.6

### Матриця SWOT-аналізу ГРК «Золотий лев»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	42	36
Слабкі сторони	26	20

Для того, щоб впровадити конкретні нові стратегії підприємству потрібно більш детально опрацювати і визначити свої кінцеві цілі, а також основні шляхи досягнення поставлених цілей.

Основними кінцевими цілями є розширення зв'язків зі споживачами та отримання максимально можливого прибутку.

Вихідний момент формування стратегії - визначення місії і постановка глобальних якісних цілей і параметрів діяльності, які необхідно досягти в майбутньому.

У таблиці 2.7 представлені місія і цілі готелю «Золотий лев».

Таблиця 2.7

### Місія та цілі готелю «Золотий лев»

Місія і цілі	Опис
Місія	Підвищення якості сервісу

## Продовження таблиці 2.7

Місія і цілі	Опис
Головна мета підприємства	Забезпечення стійких темпів зростання за допомогою збільшення обсягів продажів і прибутку
Проміжні цілі	Максимізація прибутку підприємства. Збільшення частки ринку. Забезпечення зростання продажів. Розширення переліку послуг, що надаються. Підвищення продуктивності праці працівників. Ефективне використання всіх ресурсів підприємства

Процес творення місії грає важливу роль в розробці стратегій, так як він є ключовим засобом для стратегічного вибору, будучи способом виявлення усвідомлення, напрямки руху розвитку як певної динаміки. Підвищення якості сервісу і забезпечення стійких темпів зростання як місія і мета, які готель «Золотий лев» з огляду на свої можливості, може застосувати на ринку.

За результатами оцінки сильних і слабких сторін діяльності обраного підприємства можна зробити висновки щодо його маркетингової стратегії. Готелю «Золотий лев» можуть бути рекомендовані стратегії:

- 1) розробка нових готельних продуктів;
- 2) диверсифікація готельного продукту до конкретного ринку і споживачеві.

Залежно від маркетингової стратегії, формуються маркетингові програми, які орієнтовані на максимальний ефект незалежно від ризику, мінімум ризику без очікування великого ефекту, або будь-яку комбінацію цих двох підходів.

У числі тактичних завдань може бути:

- 1) посилення рекламної кампанії;
- 2) розширення номенклатури (асортименту) товару на основі уточнених даних про потреби споживачів для залучення нових покупців;

3) модернізація і вдосконалення (поліпшення) готельного продукту відповідно до вимог конкретного готельного ринку;

5) проведення заходів щодо стимулювання персоналу готельного бізнесу.

Таким чином, однією з найважливіших задач маркетингу по досягненню зазначених цілей є максимальна можливість планомірного розвитку компанії. Ринкова конкуренція та зростаючі вимоги клієнтів зробили розвиток диверсифікації послуг неминучим і динамічним, тому готельні заклади постійно намагаються всіляко модернізувати і урізноманітнити свої послуги.

### **2.3. Оцінка результативності діючої стратегії диверсифікації.**

Формування стратегії розвитку підприємства – це системний процес, що дає змогу на основі стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, у межах яких працює галузь, визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити основні напрями його розвитку для забезпечення збалансування діяльності підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища та максимального використання всіх його ресурсів.

Під час реалізації стратегії підприємства важливим є перетворення потенційних факторів зростання на ключові конкурентні переваги, що буде сприяти підвищенню конкурентоздатності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Послідовне виконання стратегічного аналізу дає змогу сформулювати стратегічні альтернативи, оцінити їх і вибрати таку стратегію, яка найбільшою мірою буде відповідати довгостроковим інтересам підприємства.

Як зазначалося в попередньому пункті, головними послугами готельно-ресторанного комплексу є організація розташування клієнтів в номерному фонді готелю та надання послуг з харчування. Окрім зазначених послуг, підприємство здійснює ряд додаткових, які наведено в табл. 2.8.

Таким чином, проаналізувавши наявність та розширення додаткових послуг, які пропонуються готельно-ресторанним комплексом «Золотий лев», можна стверджувати про достатньо ефективне використання обраної стратегії диверсифікації послуг.

Таблиця 2.8

## Перелік додаткових послуг ГРК «Золотий лев»

Вид послуги	Зміст послуги		
	2017 рік	2018 рік	2019 рік
Бізнес-центр	-	- комп'ютеризовані робочі місця - швидкісний інтернет - послуги електронної скриньки	- копіювання документів, факс - кольорова та ч/б роздруківка - брошурування та ламінація документів
Послуги ресторану	- харчування відвідувачів готелю	- кейтеринг	- онлайн-замовлення страв
Перукарня	-	-	- повний спектр перукарських послуг
Авіакаси	-	- продаж авіаквитків	+
Трансфер	- напрямом «готель-аеропорт Бориспіль»	- оренда автомобіля з водієм	+
Послуги з прання та прасування речей	+	+	+
Безкоштовна парковка	+	+	+
IT	Internet, Wi Fi	+	+



Наступним кроком дослідження буде аналіз номерного фонду ГРК «Золотий лев» (рис. 2.1).

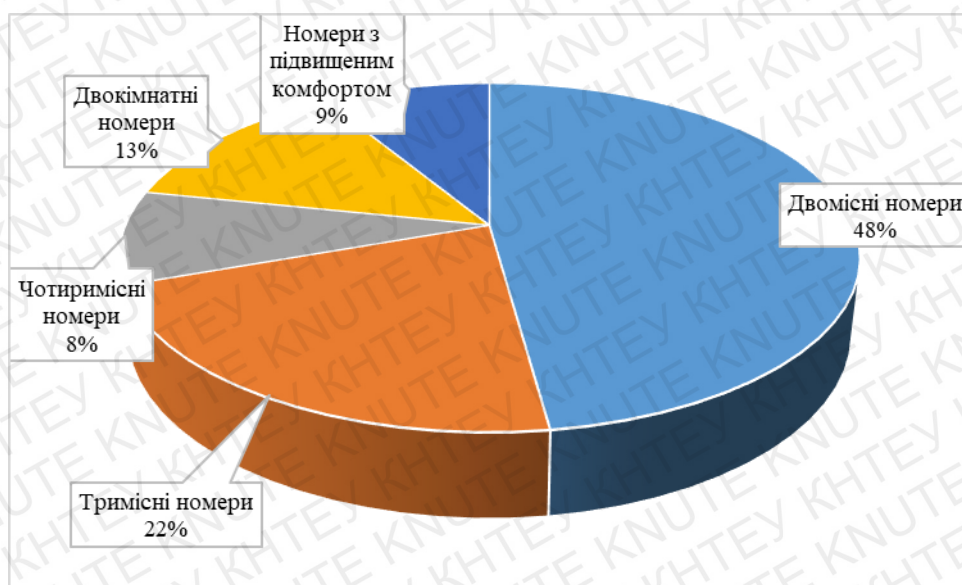


Рис. 2.1 – Аналіз номерного фонду ГРК «Золотий лев»

Таким чином, можна констатувати, що в структурі номерів готелю переважають двомісні та тримісні номери. Найменшу частку становлять номери з підвищеним комфортом та чотиримісні номери, оскільки вони користуються значно нижчим попитом серед клієнтів готелю.

На рис. 2.2 представлена завантаженість номерів готелю відповідно до пори року.

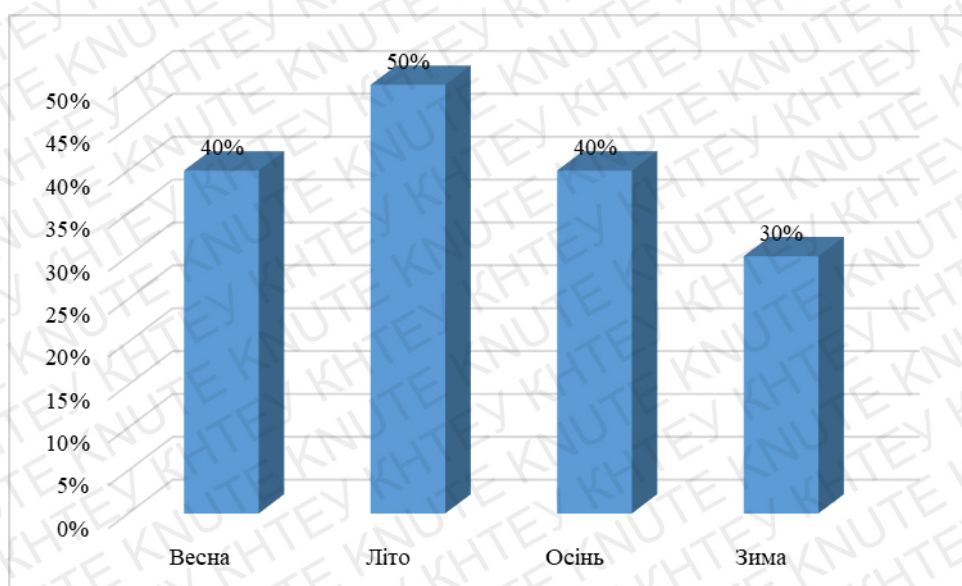


Рис. 2.2 – Рівень сезонної завантаженості номерів ГРК «Золотий лев»

Отже, виходячи з даних, представлених на рисунку, бачимо, що найвища завантаженість номерного фонду спостерігається влітку (50%), а найнижча – взимку (30%).

Для вироблення прогнозних рішень та визначення перспективи розвитку підприємства найбільш результативним є оцінка та аналіз його фінансово-господарської діяльності. Оцінка фінансово-господарської діяльності дозволяє оцінити динамічність та стійкість економічного зростання підприємства, ефективність використання економічного потенціалу, положення та репутацію підприємства на ринку, положення та репутацію підприємства на ринку серед клієнтів та конкурентів, можливості та перспективи розвитку із врахуванням різноманітних ризиків тощо.

Для здійснення оцінки діяльності готелю «Золотий лев», проведемо аналіз його господарської діяльності за 2017-2019 рр.

Таблиця 2.9

**Показники господарської діяльності ГРК «Золотий лев» у динаміці за 2017-2019 рр.**

Показники	Од. виміру	Роки			Темп приросту 2019/2017 рр, %
		2016	2017	2018	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	230128	281895	331555	44,07
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	230128	281895	331555	44,07
Операційні витрати	тис. грн	100204	101142	113397	13,17
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	56911	82970	100267	76,18

Продовження таблиці 2.9

Показники	Од. виміру	2016	2017	2018	Темп приросту 2019/2017 рр, %
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн	15236	21984	17793	16,78
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн	6394	6542	1905	-70,21
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	5866	5369	1657	-71,75
Показники рентабельності					
Рентабельність діяльності	%	2,5	1,9	0,5	-2,5
Рентабельність власного капіталу	%	15,2	21,7	15,7	+0,5
Рентабельність активів	%	1,3	1,2	0,4	-0,9

Розмір чистого прибутку від звичайної діяльності підприємства у 2019 р. зменшився у порівнянні з 2017 р. на 4209 тис. грн. і склав 1657 тис. грн. Така ситуація викликана збільшенням поточних витрат.

За досліджуваний період спостерігається зростання чистого доходу на 44,1%, прибуток підприємства до оподаткування за 2017-2019 рр. має тенденцію до зменшення (з 6394 тис. грн. у 2017 р. до 1905 тис. грн. у 2019 р.), що є свідченням погіршення ефективності господарської діяльності.

Рентабельність діяльності у 2019 р. в порівнянні з 2017 р. знизилася на 2,0 в.п. і у 2019 р. склала усього 0,5%. Це низький показник, який свідчить про неефективне управління витратами.

Рентабельність власного капіталу компанії поступово підвищується. Якщо в 2017 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати 15,2 копійки чистого прибутку, то в 2019 році – 15,7. Якщо порівнювати таке значення

з прибутковістю доступних для власників фінансових інструментів, то інвестування в ГРК «Золотий лев» є ефективним. Основним фактором підвищення рентабельності є зниження суми власного капіталу.

Рентабельність активів за досліджуваний період знизилася. Якщо в 2017 р. ГРК «Золотий лев» отримала 1,33 копійок чистого прибутку на кожен вкладений гривню активів, то в 2019 р. – лише 0,4 копійок. Факторами такого зниження є неефективна структура оборотних активів, і зниження суми чистого прибутку.

Наступним важливим кроком діагностики фінансового стану ГРК «Золотий лев» є аналіз ділової активності підприємства. В сучасних економічних умовах ділова активність є одним з основних факторів успішного розвитку підприємства. Ділова активність проявляється в динамічності розвитку організації, досягненні її цілей, ефективному використанні економічного потенціалу.

У табл. 2.10 представлений аналіз ділової активності ГРК «Золотий лев» за період 2017-2019 рр.

Таблиця 2.10

**Показники ділової активності ГРК «Золотий лев» у динаміці за 2017-2019 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2019 / 2017
	2017	2018	2019	
Коефіцієнт оборотності активів (трансформації)	0,57	0,64	0,79	+0,22
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,77	1,07	1,42	+0,65
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,92	0,91	1,01	+0,09
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,17	1,77	1,61	-0,56
Коефіцієнт оборотності запасів	1,53	1,70	1,96	+0,43

За даними проведеного аналізу, можна побачити, що коефіцієнт оборотності активів в 2019 р. збільшився на 0,22 тис. грн у порівнянні з 2017 роком. Таке підвищення свідчить про прискорення оборотності засобів підприємства, а

оскільки рентабельність діяльності знижується, то це свідчить про інфляційне зростання цін.

Збільшення коефіцієнта оборотності власного капіталу в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. на 0,65 тис. грн. говорить про те, що власні кошти ГРК «Золотий лев» вводять в обіг.

Відомо, що ефективність використання фінансових ресурсів тісно пов'язана з їх оборотністю. Оборотні активи – найбільш мобільна частина господарських засобів. За досліджуваний період коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився на 0,09 тис. грн., а це свідчить про зростання доходу від інвестицій, котрі були вкладені в основні засоби. Незначний спад спостерігався у 2018 р., однак, на загальну тенденцію це не вплинуло.

Коефіцієнт дебіторської заборгованості має тенденцію до зменшення і у 2019 р. досягнув значення 1,61. Зменшення склало 0,56 тис. грн., що свідчить про більш швидке погашення купівельної заборгованості.

Коефіцієнт оборотності запасів в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. збільшився на 0,43 тис. грн., прискорення обороту запасів відображає ефективне його використання та за рахунок цього зростає обсяг реалізації і прибутку.

Отже, аналіз ділової активності ГРК «Золотий лев» за 2017-2019 рр. свідчить про її нормальний стан. Усі коефіцієнти мають позитивні тенденції, а це говорить про своєчасне повернення грошей та ефективну господарську діяльність.

Таким чином, ГРК «Золотий лев» є фінансово стійким підприємством та через великі баланси короткострокових зобов'язань та невідповідні їм обсяги оборотних активів, у підприємства можуть виникнути проблеми з платоспроможністю в короткостроковій перспективі.

Надалі проаналізуємо структуру виручки від реалізації ГРК «Золотий лев» з 2017-2019 рр. в таблиці 2.11

Таблиця 2.11

## Структура виручки від реалізації ГРК «Золотий лев» з 2017-2019 рр.

Показник	Роки						Відхилення, 2019/2017	
	2017		2018		2019		в сумі	в структурі
	сума, тис. грн.	%	сума, тис. грн.	%	сума, тис. грн.	%		
Виручка від реалізації	230128	100	281895	100	331555	100	101427	0
Виручка від основної діяльності	144357	62,7	167796	59,5	202490	61,1	58133	-1,7
Виручка від додаткових послуг	85771	37,3	114099	40,5	129065	38,9	43294	1,7
- бізнес-центр	0	0,0	718	0,6	2087	1,6	2087	1,6
- послуги ресторану	81023	94,5	102261	89,6	110544	85,6	29521	-8,8
- перукарня	0	0,0	0	0,0	258	0,2	258	0,2
- авіакаси	0	0,0	806	0,7	1129	0,9	1129	0,9
- трансфер	4201	4,9	9502	8,3	14223	11,0	10022	6,1
- послуги з прання та прасування речей	547	0,6	812	0,7	824	0,6	277	0,0

Проаналізуємо отримані дані.

В 2017 році частка доходу від надання послуг з розміщення складала 62,7%, від додаткових послуг – 37,3%. В 2018 році спостерігаємо зростання частки виручки від додаткових послуг на 3,2% завдяки впровадженню діяльності бізнес-центру, авіакаси та розширенню вже надаваних послуг. В результаті за 2019 рік зростає як виручка від основної діяльності, так і від додаткової.

Щодо структури доходу від додаткових послуг, то найбільшу частку складає дохід від послуг харчування (85,6%), хоча спостерігаємо його тенденцію до зниження на 8,8% відносно 2017 року. За умови підвищення загального доходу від додаткових послуг це свідчить про підвищення питомої ваги всіх інших послуг, що пропонуються ГРК «Золотий лев».

Загальна динаміка виручки від реалізації в розрізі видів діяльності комплексу представлена на рис. 2.3.

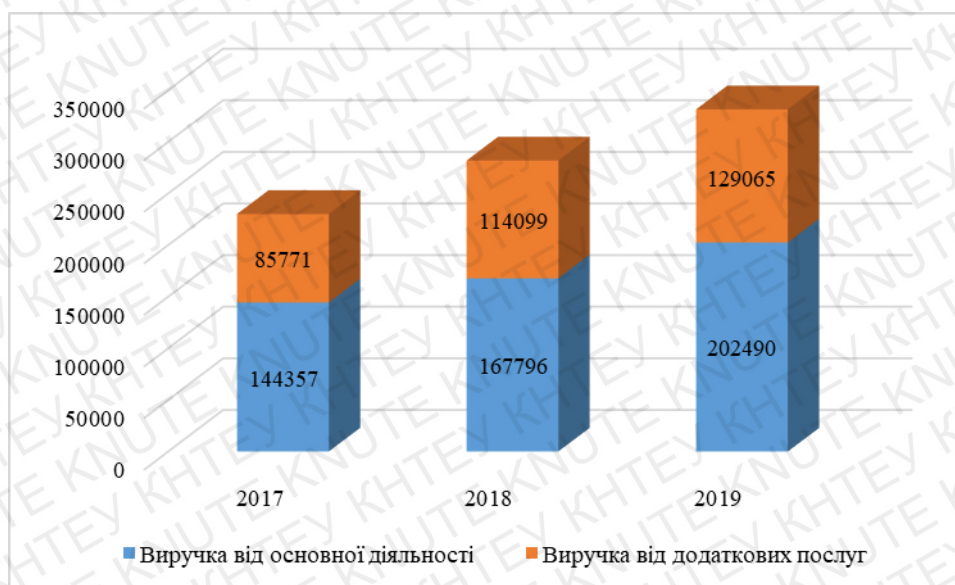


Рис. 2.3 - Динаміка виручки від реалізації в розрізі видів діяльності ГРК «Золотий лев» за 2017-2019 рр.

Таким чином, зростання частки доходу від додаткових послуг підприємства свідчить про достатньо ефективне впровадження стратегії диверсифікації.

Отже готель веде досить ефективну діяльність протягом останніх трьох років, проте його надлишок активів показує, що готель не ефективно

використовує свої потужності та не дотримує можливий прибуток. Дослідження структури ринку готельних послуг показує, що найбільш перспективними напрямками розвитку підприємств готельної сфери є розширення системи додаткових послуг, і вихід на нові ринки збуту (синергетична диверсифікація).

На основі проведених досліджень можна зробити наступні висновки. Індустрія гостинності посідає важливе місце в економіці країни. Функціонування готельної індустрії неможливе без державного регулювання і координування, без розробки та реалізації заходів, що сприяють розвитку туристичної сфери, без наявності ефективного законодавства.

У комплексі заходів з підвищення економічної ефективності важливим є диверсифікація готельних послуг, максимальне використання як основних так і додаткових, ефективного використання прилеглих територій. Ці завдання успішно вирішуються світовими лідерами в галузі гостинності.

Отже, маркетинг готельних послуг - це процес їх розробки, просування і реалізації, орієнтований на виявлення і задоволення специфічних потреб клієнтів. Маркетингова стратегія повинна бути спрямована на оптимальне використання можливостей компанії і запобігання помилкових дій, які можуть привести до зниження ефективності діяльності фірми.

Основні функції сучасного готельного маркетингу полягають:

- в комплексному ретельному дослідженні ринку, попиту, смаків і бажань споживачів і напрямків маркетингової діяльності;
- в плануванні асортименту послуг;
- у формуванні попиту, організації реклами і заходів по стимулюванню збуту;
- в плануванні збутових операцій;
- у формуванні цінової політики готелю.

Для досягнення цілей, поставлених в роботі, проведено дослідження підприємства готельного бізнесу міста Бориспіль – готельно-ресторанний



комплекс «Золотий лев». За результатами аналізу підприємство є рентабельним, має в своєму розпорядженні достатній обсяг власних коштів.

Аналіз конкурентного середовища показав, що ГРК «Золотий лев» є лідером на ринку 2-х зіркових готелів міста Бориспіль, при цьому має зручне місцерозташування, великий перелік пропонованих послуг, сучасну оснащеність. Слабкою ланкою за результатами дослідження визначена низька маркетингова активність.

Проведена оцінка результативності діючої стратегії диверсифікації засвідчила, що ГРК «Золотий лев» здійснює постійне та послідовне втілення основних етапів обраної стратегії, розширюючи спектр надаваних послуг та вдосконалюючи існуючі.

## РОЗДІЛ 3

### Удосконалення стратегії диверсифікації послуг готельно-ресторанного комплексу «Золотий Лев» м. Бориспіль

#### 3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії диверсифікації

З метою покращення діяльності готельно-ресторанного комплексу “Золотий лев” вирішено реалізувати стратегію диверсифікації. Ця стратегія дозволить комплексу “Золотий лев” значно розвинути свою діяльність. Так, потрібно створити перелік додаткових послуг від комплексу, що будуть надавати додаткові переваги. Вони мають бути принципово іншими, не схожими на послуги конкурентів, проте відповідати потребам ринку та мають вписатись в систему управління “Золотий лев”.

За допомогою стратегії диверсифікації передбачається уникнути ризиків втрати обсягів діяльності та поглинання конкурентами. Так, основна задача стратегії диверсифікації “Золотий лев” - збереження темпів роботи в період економічного спаду та кризових умов діяльності бізнесу.

Варто пам’ятати, що стратегія диверсифікації може як надати новий етап розвитку “Золотий лев”, так і погіршити ситуацію. Ситуація залежатиме від ризикованості обраного напрямку диверсифікації та відповіді ринку на нову пропозицію.

Для оцінки ризикованості напрямку диверсифікації та можливостей отримання додаткових вигід, потрібно проаналізувати ринок та визначити поточну та перспективну ситуацію зовнішнього оточення. Реалізація стратегії диверсифікації передбачає проходження декількох етапів впровадження даної стратегії (рисунок 3.1).

Першим етапом є аналіз сильних сторін та стабільності роботи бізнесу.

Перш, ніж прийняти стратегію диверсифікації слід зрозуміти які компанія має переваги, що мають високу суттєвість. Наприклад:

- Що є сильною стороною «Золотий лев»

- Наскільки діяльність готелю є стабільною
- Чи є вільні ресурси для проведення диверсифікації та в якому обсязі, чи достатньо даних ресурсів для впровадження стратегії.



Рис. 3.1 Вибір напрямів диверсифікації послуг підприємства

На другому етапі важливо знайти правильний напрям диверсифікації. Найкращим буде варіант, коли стратегія диверсифікації обирається на базі вивчення макроекономічної ситуації на ринку, коли досліджено галузь ринку. За результатами якісних маркетингових досліджень зручніше обирати напрями диверсифікації. Це є правильним підходом до роботи. Проте, частіше підприємства розвивають нові напрями за суб'єктивними рішеннями власників, проте ризики будуть в останньому варіанті вищими.

Третій етап — це оцінка напрямів диверсифікації. Планування напрямів диверсифікації дуже схоже на відкриття нового бізнесу за принципом побудови робочого плану. Проте, у керівника вже є досвід роботи, управлінська база та певні ресурси для впровадження нового. Потрібно створити нове, проте близьким шляхом, спираючись на досвід ведення готельного бізнесу.

На цьому етапі важливо дослідити тенденції ринку, визначити інтенсивність конкуренції, встановити наявність та кількість конкурентів; визначити попит та характер попиту споживачів, встановити перспективність розвитку ринку.

Наступний етап — оцінка портфелю послуг підприємства. Тобто, потрібно визначити, наскільки новий напрям роботи підприємства відповідає загальній системі побудови діяльності. Так, напрям роботи може бути перспективним, проте складно реалізованим на підприємстві, або може бути легким у впровадженні, проте не мати жодних перспектив на ринку. Варто поєднати попит на ринку та внутрішні можливості його досягнення. Найкращим варіантом буде, коли всі напрями роботи підприємства поєднуються в цілісну систему роботи і жоден із напрямів не заважає іншому, а, навпаки, всі компоненти портфелю готелю допомагають один одному, створюючи комплекс послуг, що є цікавими для клієнта. В цьому і відбувається синергія стратегії диверсифікації: кожен із напрямів роботи має ефект для готелю, проте коли надається комплекс послуг — це високий рівень якості і іміджу закладу.

За кордоном в готелях категорії 5\* вже досить давно розповсюджена послуга “butler service”. Батлер — це професіонал високого рівня, який виконує роль суміжної ланки між гостем і службами готелю.

Особистий батлер в готелі має багато найрізноманітніших обов’язків. В різних готелях світу список обов’язків батлера відрізняється, але все ж основні послуги залишаються незмінним. Мажордом відповідає за процедуру прийому гостя, що передбачає особливу підготовку номера і знаків уваги перед приїздом клієнта (вітальних листів, компліментів від готелю, візитних карток, тощо). Як показує практика, близько 45% постійних гостей готелю мають свої вимоги щодо різних аспектів підготовки номеру (наявність певного сорту квітів, додаткові подушки, температура повітря в номері під час заїзду і проживання, і т. д.). Для того, щоб прискорити процедуру заселення VIP-гостя, персональним дворецьким необхідно завчасно підготувати ключі від номеру та реєстраційну картку. У багатьох готелях

світу батлери починають свою роботу з гостем ще при зустрічі в аеропорту чи на вокзалі.

Дослідження тенденцій розвитку готельно-ресторанного комплексу показують, що компанії, які зробили інновації частиною свого життя, створюють нові або заново відкривають старі ринки, продукти, послуги й моделі бізнесу, що, у свою чергу, веде до ще більш швидкого росту.

Особливих успіхів готельне і ресторанне господарство досягло за останні 30 років за рахунок впровадження ефективних систем управління з використанням інновацій. Сучасні інновації коштують недешево, проте власники готелів все одно витрачаються на них, тому що тільки так можна забезпечити власне виживання на ринку. І однією з найпопулярніших нині розробок є електронне управління готелем – для готелю під замовлення створюється спеціалізована система, до якої підключаються всі співробітники.

За допомогою веб-ресурсу вони можуть отримувати всю необхідну інформацію про готель в будь-який момент; в режимі on-line бачити усі зміни що у ньому відбуваються; бронювати номери для гостей; отримати доступ до максимально широкого комплексу каналів продажів. Прагнучи запропонувати клієнтам ексклюзивний сервіс, багато готелів замовляють розробку особливих систем роботи, які суттєво розширюють функції готелю.

Серед них, наприклад, можна виділити наступні:

- система автоматизації праці працівників відділу продажів. Дозволяє управляти цією сферою, планувати зустрічі з партнерами та клієнтами, вести календар і розклад роботи менеджерів, а також полегшує виконання різних завдань.

- система роботи з клієнтами. Це нові технології в готельному бізнесі, які проводять повний аналіз розміщення гостей в готелі і видають повну аналітику по кожному з них. Ця система дозволяє побачити, які посередники і турагентства краще за всіх забезпечують «доставку» клієнтів до готелю, а також допомагає

прорахувати статистику клієнтів за віком, статтю, соціальним статусом, прибутковістю тощо.

- система управління програмами лояльності для клієнтів. Дозволяє готелю розробляти особливі види заохочення для постійних клієнтів, клубні та дисконтні картки, преміальні сертифікати та ін.

- система управління заходами готелю. За допомогою цієї технології можна планувати завантаження різних приміщень готелю – її конференц-залів, ресторанів, банкетних залів.

Також ці інновації в готельному бізнесі дозволяють створювати оптимальні графіки заходів, забезпечуючи повне завантаження готелю і даючи йому додаткові можливості для заробітку. Крім електронного управління, сучасні готелі також потребують впровадження нововведень в ресторанній сфері. Це не тільки саме управління рестораном – коли він перетворюється фактично в окрему «державу» на території готелю.

Це ще й безліч зручностей для клієнтів:

- інтерактивне меню – відвідувачі користуються екраном, вбудованим в стіл, вибираючи з його допомогою страви і кличучи офіціантів; Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, проблеми та інновації;

- екрани-планшети на столах – поки замовлення готується, відвідувач може почитати свіжі новини, дізнатися про ресторан побільше, замовити таксі тощо;

- сенсорні дисплеї, встановлені в холі готелю – актуальні для великих готелів з декількома ресторанами. Скориставшись ними, гості можуть побачити меню всіх точок харчування в готелі, вибрати кращу з них і заздалегідь прорахувати свій середній чек.

Автоматизація ресторану – це шлях до успіху. Встановивши подібну програму, власники практично відразу відзначають позитивну динаміку в роботі закладу. Персоналу стає легше працювати, скорочується час на облік продуктів і калькуляцію блюд.

Готелі широко використовують практику «відкритих кухонь», коли страви готуються прямо на очах у клієнтів. Такі кухні відмінно вписуються в сучасні інтер'єри, не доставляють гостям будь-яких незручностей (поширення запахів, жар від плити, бруд в залі тощо) і стають відмінним засобом реклами для готелю, який йде в ногу з часом.

Готельно-ресторанний бізнес є галуззю з високим рівнем насичення інформації і його успіх безпосередньо залежить від швидкості передачі й обміну інформацією, від її актуальності, своєчасності отримання. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу передбачає широке використання новітніх інформаційних технологій як в сфері введення нових готельних послуг, так і в їх просуванні на ринок.

На сьогоднішній день в готельній індустрії використовується досить багато новітніх інформаційних технологій: глобальні комп'ютерні системи резервування, інтегровані комунікаційні мережі, системи мультимедіа, інформаційні системи менеджменту та ін.

Найбільший вплив сучасні інформаційні технології мають на просування готельного продукту. Так, в області реклами широкого поширення набула пряма розсилка готельної інформації електронною поштою – direct mail, що дає можливість блискавично зв'язатися з компаніями. В останні роки готельні підприємства створили свої власні сайти в Інтернеті.

Висока надійність і зручність комп'ютерних систем резервування CRS (Computer Reservation System) сприяли їх швидкому і широкому поширенню.

Це дозволило прискорити процес резервування, здійснювати його в режимі реального часу і тим самим підвищити якість надаваних послуг за рахунок скорочення часу обслуговування гостей.

У розвинутих країнах спостерігається поширення і розвиток електронної комерції. У сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу це дає можливість будь-якому власникові кредитної картки придбати тур, забронювати місця в готелі, на літак, придбати квитки на культурно-видовищні заходи, замовити напрокат автомобіль в будь-якому місті земної кулі. Переваги електронної

комерції для готелів очевидні – це економія на виплаті агентських комісійних, зменшення витрат на видання рекламно-інформаційних матеріалів, створення нетрадиційних збутових каналів та ін.

За оцінками експертів Всесвітньої туристської організації близько 25–40% всіх продажів туристичних послуг в найближчому майбутньому буде реалізовано через електронну комерцію.

Одним з основних напрямків інноваційних технологій в готельному бізнесі є впровадження мультимедійних технологій, зокрема довідників, буклетів, каталогів. Сьогодні готелі розміщують електронні довідники і каталоги в мережі Інтернет. Електронні каталоги готелю дозволяють віртуально подорожувати номерами різних категорій, залами ресторанів, конгрес-центрів, вестибюлю, подивитися повну інформацію про готельне підприємство. Використання мультимедійних технологій дає можливість оперативно надавати потенційному гостю інформацію про готель і, тим самим, дозволяє швидко і безпомилково вибрати той готельний продукт, якого потребує гість.

Отже, готельно-ресторанного комплексу «Золотий Лев» слід орієнтуватись на інноваційні технології сучасного ринку та приділяти належну увагу збереженню часу, грошей та енергії. Для збереження енергії створюють екологічні інноваційні технології.

Також пропонуємо використовувати такі послуги як послуги відпочинку і розваг. Це окремий напрям готельних послуг, він більш відокремлений від послуг батлера. Проте, вирішено, що ефективним для «Золотий Лев» буде використання синергетичної стратегії диверсифікації, а, отже, робота має проводитись з різних боків (розширення можливостей послуг з внутрішнього боку, в межах надання сервісу, а також пропозиція зовсім інших послуг, як, наприклад, розважальні послуги).

Примірний перелік послуг відпочинку та розваг представлений в табл. 3.1, де приведена тільки частина можливих послуг і приміщень для їх надання.



Остаточний список має визначити керівництво готелю, враховуючи цільову групу, конкурентну ситуацію і місце розташування кошти розміщення.

Таблиця 3.1

### Перелік послуг відпочинку та розваг «Золотий лев»

Група послуг	Тип послуги в групі	Можливі приміщення
	Послуги парних	баня
		сауна
	Водні послуги	спортивний басейн
		оздоровчий басейн
		гідромасажна ванна (джакузі)
		душ Шарко
SPA-послуги та оздоровчі	Масаж	масажний кабінет
		кабінет для водних, мильних та інших спеціалізованих масажів
	Настільні ігри в приміщенні	Теніс
		Тенісний корт
Дозвільні та спортивні послуги	Ігри на повітрі	Відкритий басейн
		Майданчик для волейболу, баскетболу та ін.

Таким чином, як бачимо, для підприємства «Золотий лев» можуть існувати варіанти розвитку напрямів щодо диверсифікації бізнесу. Важливо правильно оцінити фінансові можливості розвитку нових напрямів роботи та спрямувати фінансові ресурси на отримання нових економічних вигід готелю.

Основні заходи, які доцільніше всього застосувати з термінами реалізації зведені у таблицю 3.2

Таблиця 3.2

**Програма диверсифікованих заходів підприємства на 2020-2021 рр.**

Заходи	Зміст	Термін реалізації
Автоматизація ресторану	Встановивши подібну програму, власники практично відразу відзначають позитивну динаміку в роботі закладу. Персоналу стає легше працювати, скорочується час на облік продуктів і калькуляцію блюд.	До березня 2021 року
Відкрита кухня	Такі кухні відмінно вписуються в сучасні інтер'єри, не доставляють гостям будь-яких незручностей (поширення запахів, жар від плити, бруд в залі тощо) і стають відмінним засобом реклами для готелю, який йде в ногу з часом.	До червня 2021 року
Сауна	SPA-послуги та оздоровчі процедури надзвичайно важливі в житті людей, тому деякі люди готові витратити великі гроші за це.	До квітня 2021 року
Гідромасажна ванна (джакузі)	Надзвичайно важливий елемент в готелі.	До березня 2021 року
Тенісний корт	Один із варіантів дозвілля. Дуже популярний серед молоді.	До червня 2021 року
Майданчик для волейболу	В літній період це буде користуватись великим попитом і це буде потужною конкурентною перевагою.	До червня 2021 року
Відкритий басейн	Зазвичай відкритий басейн користується попитом не тільки серед постояльців готелю, а й серед місцевих жителів, тому в цій послугі очікується швидка окупність.	До липня 2021 року

Отже, готельно-ресторанного комплексу «Золотий Лев» слід орієнтуватись на інноваційні технології сучасного ринку та приділяти належну увагу збереженню часу, грошей та енергії. Для збереження енергії створюють екологічні інноваційні технології. Необхідність впровадження інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу «Золотий Лев» стимулює конкурентна боротьба і цілий ряд інших вимог ринку. Важливість їх використання також обумовлюється мінливими вимогами споживачів. Впровадження і дифузія інновації стає об'єктивною необхідністю на всіх етапах діяльності підприємства. Сучасний розвиток індустрії гостинності спрямований на створення інноваційних технологій, які сприятимуть залученню якомога більшої кількості клієнтів, максимальній кількості продажів, завоюванню довіри гостя, формуванню позитивного іміджу підприємства. В умовах безперервних економічних змін інновації стають основним чинником, що сприяє динамічному розвитку і підвищенню результативності функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства.

Нами було встановлено, що при виборі стратегії диверсифікації важливо підійти до оцінки роботи готелю комплексно. Так, потрібно розуміти наскільки стратегія може бути адаптована до роботи підприємства. Стратегія диверсифікація має відповідати стратегії роботи готелю, не перешкоджати роботі інших бізнес-напрямів, а навпаки допомагати підприємству розвивати бізнес в комплексі. До того ж, потрібно оцінювати фінансові можливості. Так, без належної ресурсної підтримки неможливо реалізувати стратегію ефективно і може статися, що фінансові кошти лише частково покриють реалізацію планових заходів і призведуть до втрати коштів.

Більше того, важливо поєднувати внутрішні можливості готелю із зовнішніми потребами ринку на дані послуги та орієнтуватись на рівень конкурентоспроможності ринку. Якщо ринок має потребу в обраних послугах, а конкуренти не задовольняють цей попит, при цьому ринок є зростаючим, стратегія диверсифікації є виправданою для підприємства. Так, «Золотий Лев»

може в подальшому оцінювати свої можливості у покращенні сервісного обслуговування, використовувати нові інформаційні технології для покращення роботи, а також пропонувати нові послуги розважально-рекреаційного напрямку. Ці три елементи можна розвивати паралельно, якщо фінансових ресурсів буде достатньо. В цілому дослідження показало високу економічну додану вартість від проведення змін за рахунок диверсифікації діяльності. Тобто, в цілому, заходи мають бути впроваджені в найближчий час.

Перелік запропонованих послуг, приблизні витрати на реалізацію та очікуваний термін окупності сформований у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

### Обґрунтування запропонованих заходів

Заходи	Витрати на реалізацію (тис.грн)	Очікуваний ефект
Автоматизація ресторану	30	Термін окупності 1 рік
Відкрита кухня	40	Термін окупності 6 місяців
Сауна	50	Термін окупності 2 роки
Гідромасажна ванна (джакузі)	100	Термін окупності 2,5 роки
Тенісний корт	200	Термін окупності 3 роки
Майданчик для волейболу	150	Термін окупності 2 роки
Відкритий басейн	500	Термін окупності 1 рік

З цієї таблиці ми можемо зробити висновок, що запропоновані послуги хоч і мають великі витрати, але вони мають дуже швидкий термін окупності, що є дуже позитивною рисою для будь-якого підприємства. Максимально швидко буде окупатись відкритий басейн, адже це диверсифікована послуга, яка буде

користуватись попитом не тільки серед постояльців готелю, але і серед місцевих жителів, тому за рахунок великого обороту швидко окупність.

### **3.2 Прогнозування результативності реалізації стратегії диверсифікації**

Переваги стратегії диверсифікації полягають в наступних плюсах для підприємства «Золотий лев»:

1. У разі погіршення ситуації на ринку компанія «Золотий Лев» може перенаправити зусилля на інші послуги і вийти із кризи;
2. Диверсифікація послуг «Золотий Лев» дозволяє перерозподіляти акції, активи з малоперспективних напрямів в більш дохідні.
3. Вигідні інвестиції в нові напрямки ринку, можливість зібрати максимальний прибуток.
4. Для «Золотий Лев» диверсифікаційна стратегія означає можливість скупки дрібних бізнесів і навіть підприємств, поглинання конкурентів.
5. Оптимізація ресурсів - починаючи від трудових і закінчуючи обладнанням, приміщеннями, фінансовими потоками.

Мінусом для «Золотий Лев» може стати ризик зайвого «розпилення», нерационального розподілу ресурсів в спробі здійснити диверсифікацію.

Переваги синергетичної диверсифікації є суттєвими для «Золотий Лев»:

1. Зниження ризику падіння результатів роботи, банкрутства. Спад в одному секторі можна компенсувати стабільним становищем або підйомом в іншому. Це допоможе перечекати кризу і зберегти підприємство, навіть якщо прибуток буде відсутній, або розмір його мінімальний.
2. Підвищення ефективності. При грамотному управлінні розширення асортименту, ринків збуту призведе до зростання прибутку і рентабельності.
3. Зниження витрат через комплексний підхід та оптимізацію постачання.
4. Підвищення конкурентоспроможності. Позиції диверсифікованого підприємства більш стабільні, ніж у безлічі конкурентів, які спеціалізуються на монопослугах.

Поряд з перевагами, існують і ризики «Золотий Лев»:

- розвиток нових видів діяльності пов'язаний з істотними грошовими витратами, тому підприємство «Золотий Лев» повинно оцінити свої фінансові можливості;
- різні напрямки вимагають грамотного юридичного оформлення (ліцензії та ін.)
- для ефективного управління новими видами діяльності необхідна робота першокласних керівників, якщо такі в команді існують, то ризик помилок зведений до мінімуму.

Результати від стратегії диверсифікації в залежності від характеру поставленої мети можна звести до наступних:

- при наступальних діях: «експансія», коли готельне підприємство посилює свою діяльність повністю реалізуючи своє ноу-хау;
- «Розгортання» - підприємство домагається високих економічних показників;
- при оборонній меті: «заміна» - відбувається заміщення виду діяльності, що йде на спад при використанні кадрових ресурсів високого рівня;
- «Згортання» - пошук нового напрямку для зростання.

Інтерес до диверсифікації для готельного підприємства пов'язаний з можливістю отримання синергетичного ефекту. Синергія в цьому випадку представляє собою економічний ефект від об'єднання взаємодоповнюючих видів комерційної діяльності або управлінських можливостей. Щоб ефект від синергізму був достатнім, необхідний ретельний відбір нових послуг або сегментів ринку. В результаті, готельному підприємству буде надана гнучкість у виборі конкурентної позиції, можливості для завоювання більшої частки ринку завдяки нижчим цінам або більш високого рівня сервісу на пропоновані послуги.

Прогнозний розрахунок діяльності ресторану на 2020 рік та на 2021, 2022 роки з урахуванням впровадження запропонованих послуг зібраний у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

**Прогноз діяльності ГРК «Золотий Лев» на 2020-2022 рр.**

Показники	Од. виміру	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	353400	453500	527790
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	353400	453500	527790
Операційні витрати	тис. грн	115895	128575	129625
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн	120745	141150	145465
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис.грн	37552	53502	85670
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн	6430	7685	9456
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	5675	6460	8550

Для оцінки ефективності стратегії диверсифікації проведемо оцінку економічної доданої вартості. Показник EVA – комплексний індикатор покращення роботи компанії. Розрахуємо економічну додану вартість у 2020 році та прогнозовану 2021 році (впровадження диверсифікації послуг у 2021 році). Економічна додана вартість відображає величину чистого прибутку, яка може бути розділена між акціонерами після сплати податків і витрат по залученню капіталу. Найважливіша перевага оцінки компанії на основі EVA - поєднання в цьому показнику результатів фінансової і операційної діяльності.

Вихідна формула EVA виглядає наступним чином:

$$EVA = \text{NOPAT} - \text{WACC} * \text{IC},$$

де NOPAT- операційний прибуток після сплати податків;

WACC – середньозважені витрати на капітал; IC- інвестований капітал.

Інвестований капітал в методології EVA - це капітал, вкладений в активи для забезпечення оперативної діяльності компанії. Дана величина розраховується як різниця балансової величини сукупних активів (на початок періоду) і величини безвідсоткових короткотермінових зобов'язань, або як сума власного капіталу і довгострокових зобов'язань.

3.1 Ціна власного капіталу = Чистий прибуток/Власний капітал\*100%

2020: 452649/488456\*100=92,66%

2021: 782954/1271410 \*100=61,58%

3.2 WACC =  $W_d R_d * (1-T) + W_a R_a$

$W_a$  = Власний капітал/Валюта балансу

2020: 488456/3097689=0,16

2021: 1271410/5168079=0,25

3.3  $W_d$  = Залучений капітал/Валюта балансу або 1- $W_d$

2020: 1-0,16=0,84

2021: 1-0,25=0,75

3.4  $R_d$ ,  $R_a$  — вартість залученого (15%) і власного капіталу.

НОРАТ 2020=493746 -58002 = 435744 тис. грн.

НОРАТ 2021= 1024144-85403 = 938741 тис. грн.

3.5 IC = Власний капітал + Довгострокові зобов'язання

IC 2020 = 488456+763343 = 1251799 тис. грн.

IC 2021 = 1271410+1067114 = 2338524 тис. грн.

WACC 2020= 92,66\*0,16+15\*0,84\*(1-0,18) =25,15%

EVA 2021= 435744-0,2515\*1251799=120 916,5515 тис. грн.

WACC2020 = 61,58\*0,25+15\*0,75\*(1-0,18)= 24,62%

EVA 2021= 938741-0,2462\*2338524=362 996,3912 тис. грн.

3.6 Темп росту EVA = EVA 2021/ EVA 2020\*100% = 362 996,3912 / 120 916,5515 = 300%



Таким чином, економічна додана вартість зросла на 300%. Отже, впровадження стратегії сприяє ефективному зростанню економічних результатів діяльності «Золотий лев».

Розроблення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Золотий Лев», комплексної взаємодії окремих об'єктів і допоміжних структур має охоплювати як основний процес надання готельних послуг, так і проектувати паралельно й інші аспекти діяльності «Золотий Лев»: фінансово-економічний, інвестиційний, системно-інформаційний, рекламно-іміджевий, організаційно-управлінський, досягнення високих нормативів якості послуг (див. рис. 3.1).

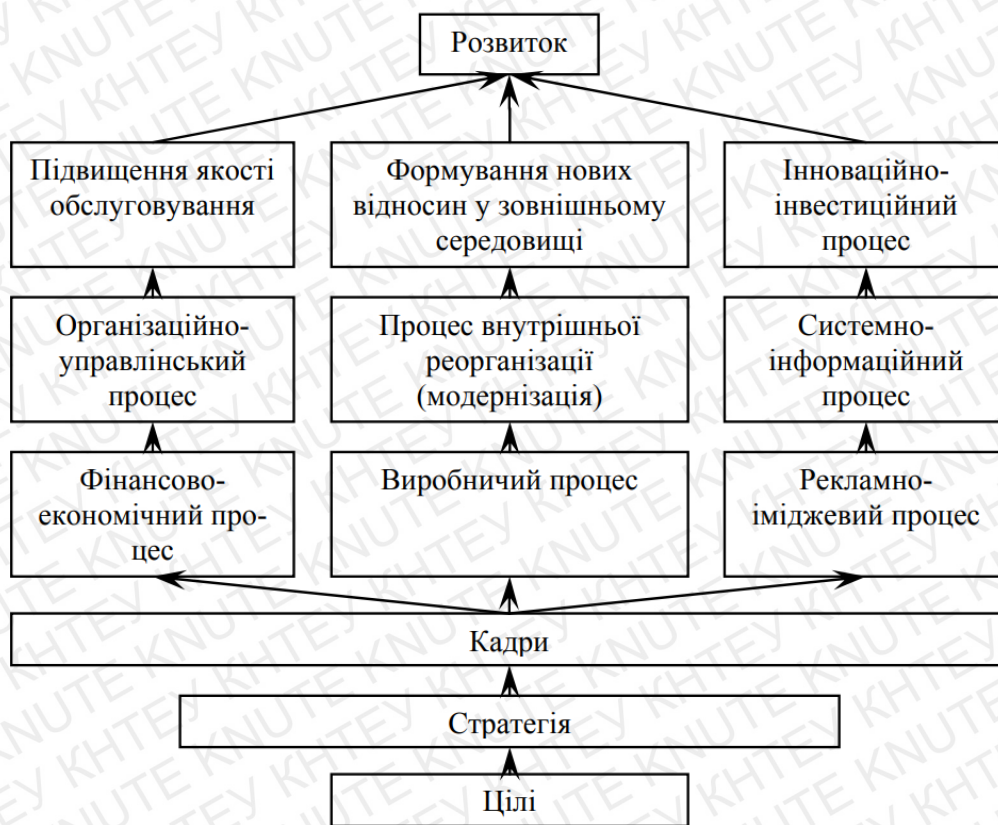


Рисунок 3.1 Синергетичний взаємозв'язок процесів розвитку готельно-ресторанного комплексу «Золотий Лев»

На рис. 3.1 представлена модель, що реалізує стратегічні завдання готельно-ресторанного комплексу «Золотий Лев». Активують запуск процесу розвитку цілі, рушійними силами є ресурси, а виконавчим механізмом програми активації взаємозалежних процесів, у центрі яких знаходиться програма модернізації виробничого процесу.

## Висновки

Результати проведених досліджень дозволяють зробити наступні висновки.

1. Одним із засобів підвищення ефективності діяльності підприємства є диверсифікація. Диверсифікація (від латин. *diversus* - різний і *facere* - робити) - це одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг. Розрізняють декілька видів диверсифікації: концентрична (вертикальна) - вихід у нові сфери бізнесу, які в технологічному аспекті пов'язані з існуючим у підприємстві бізнесом; горизонтальна - вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб існуючих у підприємства споживачів; конгломеративна - вихід у нові сфери бізнесу, які не пов'язані з існуючим у підприємстві бізнесом. Основним змістом процесу диверсифікації є розвиток декількох невзаємопов'язаних або обслуговуючих виробництв, розробка нових видів товарів, робіт, послуг. Диверсифікацію визначає така її характеристика, як спрямованість на досягнення певних економічних інтересів підприємства-суб'єкта господарювання. Така характеристика диверсифікації означає, що вона враховує економічні інтереси всіх учасників господарських відносин.

Диверсифікація дає змогу підприємствам «триматися на плаву» при складній економічній кон'юнктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції та послуг: збитки від нерентабельних виробів перекриваються прибутком від інших видів продукції.

2. Метод диверсифікації дає змогу знижувати виробничі, комерційні та інвестиційні ризики. Для правильного вибору напрямів диверсифікації потрібно чітко уявити послідовність процесу ухвалення рішень, зміст фаз, їхній взаємозв'язок і взаємозумовленість, суть діяльності менеджерів у кожній фазі.

3. Об'єктом дослідження в роботі виступає готельно-ресторанний комплекс «Золотий лев», м. Бориспіль, Київська область. Номерний фонд готелю налічує 23 номери різної місткості та рівня комфорту. Серед факторів внутрішнього

середовища організації наголошується переважання позитивних факторів: готель має зручне розташування і близькість транспортних потоків, має висококваліфікований персонал, широкий набір сервісних послуг, сюди входять: бізнес-центр, перукарня, ресторан. Інтер'єр є сучасним, відповідним високим вимогам комфортності. Слабкими сторонами є низька активність рекламних заходів і маркетингова діяльність.

4. Проаналізувавши зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства можна зробити остаточний висновок: готель «Золотий лев» є висококонкурентною компанією в сфері готельного бізнесу. Ситуація на ринку дуже динамічна, тому і аналіз повинен проводитися досить часто, виходячи з необхідності оцінки ринкової ситуації. Оцінюючи можливі ризики можна зробити висновок, що у підприємства досить стійка система діяльності, що сприяє зростанню підприємства. При цьому, для збільшення обсягів продажів готелю «Золотий лев» необхідно більше виділяти коштів на рекламу і різні рекламні акції, для залучення клієнтів. Також для ефективної роботи потрібно поповнювати і змінювати асортимент товарів і послуг, впроваджувати нові технології обслуговування.

5. Аналіз ділової активності ГРК «Золотий лев» за 2017-2019 рр. свідчить про її нормальний стан. Усі коефіцієнти мають позитивні тенденції, а це говорить про своєчасне повернення грошей та ефективну господарську діяльність.

Таким чином, ГРК «Золотий лев» є фінансово стійким підприємством та через великі баланси короткострокових зобов'язань та невідповідні їм обсяги оборотних активів, у підприємства можуть виникнути проблеми з платоспроможністю в короткостроковій перспективі. Готель веде досить ефективну діяльність протягом останніх трьох років, проте його надлишок активів показує, що готель не ефективно використовує свої потужності та не дотримує можливий прибуток. Дослідження структури ринку готельних послуг показує, що найбільш перспективними напрямками розвитку підприємств готельної сфери є

розширення системи додаткових послуг, і вихід на нові ринки збуту (синергетична диверсифікація).

6. З метою покращення діяльності готельно-ресторанного комплексу “Золотий лев” вирішено реалізувати стратегію диверсифікації. Ця стратегія дозволить комплексу “Золотий лев” значно розвинути свою діяльність. Так, потрібно створити перелік додаткових послуг від комплексу, що будуть надавати додаткові переваги. Вони мають бути принципово іншими, не схожими на послуги конкурентів, проте відповідати потребам ринку та мають вписатись в систему управління “Золотий лев”. Готельно-ресторанному комплексу «Золотий Лев» слід орієнтуватись на інноваційні технології сучасного ринку та приділяти належну увагу збереженню часу, грошей та енергії. Для збереження енергії створюють екологічні інноваційні технології.

7. Переваги стратегії диверсифікації полягають в наступних плюсах для підприємства «Золотий лев»:

1. У разі погіршення ситуації на ринку компанія «Золотий Лев» може перенаправити зусилля на інші послуги і вийти із кризи;
2. Диверсифікація послуг «Золотий Лев» дозволяє перерозподіляти акції, активи з малоперспективних напрямів в більш дохідні.
3. Вигідні інвестиції в нові напрямки ринку, можливість зібрати максимальний прибуток.
4. Для «Золотий Лев» диверсифікаційна стратегія означає можливість скупки дрібних бізнесів і навіть підприємств, поглинання конкурентів.
5. Оптимізація ресурсів - починаючи від трудових і закінчуючи обладнанням, приміщеннями, фінансовими потоками.

Мінусом для «Золотий Лев» може стати ризик зайвого «розпилення», нерационального розподілу ресурсів в спробі здійснити диверсифікацію.

## Список використаних джерел

1. Балабан, В.А. Диверсифікація діяльності та організаційні структури підприємства / В. А. Балабан, Лапшин С.С.
2. Бізнес кіт Інтернет журнал [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://biznescat.com/informatsiia/80-diversifikatsiya.html>
3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. — Київ, 2004. — 400 с
4. Гірняк Л.І., Бобак С.М. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг» (м. Львів, 6 грудня 2018 р.). - Львів: Растр-7, 2018. - 316 с. - С.241-243.
5. Диверсифікація - один із напрямів підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5265690/page:41/>
6. Диверсифікація [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5265690/page:41/>
7. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24129/4Skorobogatov.pdf?sequence=1>
8. Економіка підприємства. Пелих А.С., Ростов н / Д .: Видавництво: Фенікс. 2015. - 416с.
9. Економіка підприємства: підручник. Грещак М.Г., Колот В.М., Наливайко А.П. Видавництво: економічний університет, 2018 р. - 384с.
10. Економічний ризик: ігрові моделі: Навч. посібник / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко, А. В. Сігал, Я. С. Наконечний; За ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Вітлінського. — К.: КНЕУ, 2002. — 446 с.

11. Енциклопедія сучасної України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=24218](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=24218)
12. Карлоф, Б. Ділова стратегія / Б. Карлофф. - М.: Економіка, 2017. - 239.
13. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2005. —152 с.
14. Лупич О.О. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності / О.О. Лупич // Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Частина 3, 15-16 квітня 2016 р. / ред. кол. М.А. Лендел (гол. ред.) та ін. — Ужгород: Вид-во «ФОП Сабов А.М.». — 204 с.
15. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика: навчальний посібник / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. — К.: Центр учбової літератури, 2015. — 472 с.
16. Маркетингові стратегії диверсифікації [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://um.co.ua/1/1-3/1-37114.html>
17. Мельник І.М. Сучасні тенденції розвитку готельного господарства в Україні. Молодий вчений. №7. Липень 2016 р.
18. Напрями диверсифікації міжнародних туристичних послуг готельних підприємств. Х.Є. Подвірна.
19. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 348 с.
20. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / за ред. Н.О. П'ятницької. — 2-ге вид. — Київ : Центр учбової літератури, 2011. — С. 584.
21. Основи готельної справи - Руденко В.П. / В.П. Руденко – 2017 р. – 93-94с.
22. Подлепіна П.О. Тенденції розвитку готельного господарства в Україні. Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. 2016.
23. Розширення і підвищення ефективності готельних послуг. [Електронний ресурс]– Режим доступу : [http://revolution.allbest.ru/economy/00428751\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/economy/00428751_0.html)

- 24.Смолій В.А. Енциклопедичний словник-довідник з туризму / [В.А. Смолій, В.К. Федорченко, В.І. Цибух]. – К.: Слово, 2016. – С. 94-95.
- 25.Стратегія підприємства Саенко М.Г. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
- 26.Сутність диверсифікації як економічного процесу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/20\\_PRNiT\\_2007/Economics/23795.doc.htm](http://www.rusnauka.com/20_PRNiT_2007/Economics/23795.doc.htm)
- 27.Туризм і ресторанний бізнес: сучасні тенденції та перспективи розвитку : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7–9 лютого 2007 р.): [тези доповідей] / відп. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 350 с.
- 28.Федорченко В.К. Теоретичні та методичні засади підготовки фахівців для сфери туризму: [монографія] / за ред. Н.Г. Ничкало, В.К. Федорченко. – К.: Слово, 2014. – 472 с.
- 29.Цогла О.О, Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств / О.О, Цогла //Актуальні проблеми економіки – 2011. – №7. – с. 147–151.
- 30.Шабалтун М.І., Леманова П.В. Значимість стратегії диверсифікації в умовах конкуренції. Міжнародний студентський науковий вісник. 2016. Вип. № 4 ч.4. С. 459-462.
- 31.Chen, SM. Diversification strategy and financial performance in the Taiwanese hotel industry/SM. Chiang, LC. Kuo. – International Journal of Hospitality Management, 2012. – Vol.31.№3. – P.1030–1032.

**Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Факультет ресторанно-готельного  
та туристичного бізнесу  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## ***NOBESA – НОВІ ФОРМАТИ***

**Збірник наукових статей здобувачів другого  
(магістерського) рівня вищої освіти  
заочної форми навчання за спеціальностями  
073 « Менеджмент»  
(спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»),  
241 «Готельно-ресторанна справа»  
(спеціалізації «Готельний девелопмент»,  
«Міжнародний готельний бізнес»)**

**Частина 1**

**Київ 2020**



<b>КУЛИША А.</b>	
Теоретичні основи управління якістю послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.....	191
<b>ЛЕЩИНСЬКА О.</b>	
Система оцінювання фахових компетентностей персоналу.....	197
<b>ЛЯХ А.</b>	
Методичний інструментарій стратегічного управління готелем.....	202
<b>МАЛЬЦЕВА О.</b>	
Методичні основи стратегічного планування у ресторанному бізнесі.....	208
<b>МОРОЗОВА (ШИТОВА) А.</b>	
Система мотивації персоналу суб'єктів готельного бізнесу.....	212
<b>НОЗДРИНА В.</b>	
Стратегія інтеграційного розвитку ресторану.....	220
<b>ОРЛОВА Д.</b>	
Інтернет-маркетинг підприємства ресторанного бізнесу.....	225
<b>ОРЛОВА М.</b>	
Сервісна стратегія підприємств ресторанного бізнесу.....	230
<b>СЕМЕНЮК О.</b>	
Менеджмент якості послуг суб'єкта готельного бізнесу.....	237
<b>СТІНСЬКА В.</b>	
Роль та місце цифрового маркетингу у готельному бізнесі.....	243
<b>СТОЛЯРЧУК М.</b>	
Особливості формування системи управління лояльністю споживачів у ресторані.....	247
<b>СТУПАК (ЛЕГОНЬКОВА) О.</b>	
Управління бізнес-процесами в готельному бізнесі.....	251
<b>ХМЕЛЄВСЬКА А.</b>	
Управління персоналом суб'єктів готельного бізнесу.....	257
<b>ШУМИЛО Н.</b>	
Диверсифікація як конкурентна перевага суб'єкта готельного бізнесу.....	261
<b>БІЛОУС О.</b>	
Методичний інструментарій стратегічного аналізу суб'єктів готельного бізнесу.....	265
<b>ДАНКЕВИЧ І.</b>	
Інтегровані маркетингові комунікації підприємств ресторанного бізнесу.....	270
<b>ЗАГРЕБЕЛЬНА (ОВСІЄНКО) В.</b>	
Особливості ревеню-менеджменту готелю.....	276

## ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

**ШУМИЛО Н., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»**

*Розглянуто пропозиція для формування конкурентних переваг готельного підприємства застосувати стратегію диверсифікації, тобто вибрати і розвинути нові напрямки бізнесу. Інтерес до диверсифікації для готельного підприємства пов'язаний з можливістю отримання синергетичного ефекту, за допомогою якого компанія буде мати більш високу конкурентоспроможність, може завоювати велику частку ринку, привернути до себе інвесторів.*

***Ключові слова:** конкурентні переваги, готельне підприємство, стратегія диверсифікації, синергетичний ефект.*

*Proposed to create competitive advantages of a hotel company to apply a strategy of diversification, that is select and develop new lines of business. Interest in the diversification of the company for the hotel due to the possibility of obtaining a synergistic effect, whereby the company will have a highly competitive, can gain a greater market share, to attract investors.*

***Key words:** competitive advantage, hotel business, the diversification strategy, synergistic effect.*

**Постановка проблеми і її зв'язок з найважливішими науковими та практичними завданнями.** Стратегічне управління в сучасних умовах в цілому і його елементи, до яких слід віднести стратегії, зокрема, мають особливе значення для розкриття можливостей розвитку готельних підприємств в умовах турбулентності зовнішнього середовища. При аналізі стратегічного управління варто відзначити, що за класичною теорією виділяють чотири рівня стратегії: корпоративний, конкурентний, функціональний та операційний. В рамках даної роботи, основним елементом якої є стратегія диверсифікації, найбільшу значимість представляє перший, корпоративний рівень, до якого віднесена дана стратегія.

На сучасному етапі особливої актуальності набуває розгляд можливостей готельного підприємства через призму зміни найбільш істотних для нього факторів впливу: галузі та положення в ній, ринкових умов діяльності і застосовуваних на підприємстві технологій.

Вибір, як стратегії диверсифікації, так і будь-якої іншої, незмінно призводить до трансформації одного або декількох перерахованих факторів; при цьому варто відзначити, що зміна в порядку застосовуваних технологій або поява нових, частково, є кінцевим продуктом і резюмує складові впровадження стратегії, а так же реакції підприємства на подібні заходи і супутні їм зміни (при впровадженні стратегії диверсифікації, зміни відбуваються відразу у всіх з перерахованих чинників).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню аспектів диверсифікації міжнародних туристичних послуг готельних підприємств присвячено відносно небагато публікацій. Зокрема підкреслюється важливість ринку туристичних послуг у соціально-економічному розвитку України. Визначається можливість застосування диверсифікації у готельно-туристичному бізнесі [2].

В деяких публікаціях висвітлюються питання підвищення конкурентоспроможності індустріальних регіонів шляхом формування туристичного бренду на основі розвитку промислового туризму [5, с. 110]. Зустрічаються також спроби обґрунтування необхідності модернізації сучасної мережі готельних підприємств високої категорії, підвищення інвестиційної привабливості проектів будівництва та диверсифікації обслуговування ділових туристів [9].

**Мета статті** полягає у визначенні ефективної стратегії готельно-ресторанного комплексу шляхом диверсифікації.

**Завдання дослідження:** проаналізувати види та форми диверсифікації; визначити основні шляхи використання диверсифікації у діяльності готельного комплексу.

**Виклад результатів досліджень.** Термін «диверсифікація» - англійська (diversification), утворений шляхом злиття латинських слів: diversus - звернений в інший бік і facere - робити. Ключовим аспектом стає визначення даної стратегії як інструменту, який дозволяє знизити ризики при розширенні послуг, що надаються, використанні нових каналів збуту, залученні нових споживачів. Ефективна реалізація стратегії дозволить підприємству не тільки зберегти баланс і прибуток готельного підприємства, а й розширить конкурентні переваги, підвищить рівень його успіху серед споживачів на ринку. Основний задум стратегії диверсифікації спрямований на поділ активів і капіталу між можливими напрямками діяльності, що сприятиме мінімізації ризиків, пов'язаних з втратою очікуваного прибутку.

У науковій літературі стратегії класифіковані на дві групи: стратегії зростання і скорочення. Роботи Г.Р. Стекалової і Р.А. Чурбанова показали, що диверсифікація послуг при синергічному ефекті є способом підвищення конкурентоспроможності підприємства [1]. Чен. С.М., Кан Х.К. в своїх дослідженнях показали, що в індустрії гостинності диверсифіковані послуги здатні приносити великий дохід і найбільш ефективні, коли досягається синергетичний ефект [2]. Стратегія диверсифікації, яка підрозділяється на пов'язану і непов'язану, є однією з найбільш складних і смілих стратегій зростання, тому що її застосування тягне за собою зміни і в зовнішньому і у внутрішньому середовищі підприємства. Диверсифікація являє собою одну з безлічі стратегічних альтернатив і є способом розширення основного виду діяльності з метою зростання і зниження ризиків.

Розрізняють такі типи диверсифікації:

- вертикальна інтеграція (відбувається шляхом додавання нових послуг до тих, що вже надаються);
- горизонтальна інтеграція (розвиток мережевих підприємств, який в основі має вихід організації на паралельний ринок послуг);
- конгломеративна диверсифікація (абсолютно новий вид діяльності, не пов'язаний з здійснюваною на даний момент);
- концентрична диверсифікація (різнобічний розвиток, де нові напрямки перетинаються з вже існуючими лише в застосовуваних маркетингових інструментах і технологіях) (див. рис. 1).



Рис. 1. Типи диверсифікації діяльності суб'єкта готельного бізнесу

Диверсифікація може бути реалізована з урахуванням проникнення в споріднену сферу діяльності, абсолютно новий вид бізнесу, а також з урахуванням цих двох протилежних напрямків. Оскільки сучасний етап ринкової економіки охарактеризований кризовим періодом, придбання вже існуючого бізнесу сприяє мінімізації ризиків, які бере на себе підприємство. Безсумнівна перевага полягає в швидкості виходу на новий ринок і

подоланні вхідних бар'єрів, оскільки найбільш суттєвими перешкодами до входження виступають: побудова технологічного процесу і налагодження двосторонніх відносин з постачальниками.

Диверсифікація в родинні сфери бізнесу, як стратегічний підхід, сприяє створенню ринкової вартості акції, оскільки передбачається використання існуючих між різними бізнесами зв'язків.

Вони необхідні для зниження витрат, обміну досвідом в області технологічного процесу, а також отримання стратегічної вигоди.

Розглянемо форми диверсифікаційних процесів туристичних підприємств. Для них характерна пов'язана диверсифікація, яка, в свою чергу, може бути вертикальної або горизонтальної. Вертикальна включає розвиток діяльності турпідприємств зі створенням технологічного ланцюжка по забезпеченню функціонування даного підприємства, а горизонтальна - розвиток однотипної діяльності, пов'язаної з єдиною структурою створення вартості і конкуренції. При горизонтальній диверсифікації турпідприємства розширюють і змінюють номенклатурний набір, керуючись кон'юнктурою ринку з метою підвищення свого впливу на нього, а також збільшення ринків збуту.

Горизонтальна диверсифікація туроператора полягає в розширенні і зміні номенклатурного набору наданих послуг з урахуванням концепції життєвого циклу турпакета, обсягу реалізованої продукції, кон'юнктури ринку, ступеня сезонності.

Концепція життєвого циклу турпродукту має на увазі постійний моніторинг розвитку туристичного ринку, впровадження інноваційного турпродукту і своєчасного відмови від втрачає привабливість. Результати, отримані шляхом маркетингових досліджень, повинні служити основою для загальної стратегії туроператора на ринку. Диверсифікація в цьому випадку проводиться за рахунок створення турпродуктів, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу. З точки зору еволюції в міру задоволення потреб, насичення попиту, зміни смаків та вподобань туристів змінюються пріоритети. Ситуація на ринку змушує туроператора пристосовуватися до мінливих пріоритетам споживача.

Диверсифікаційні горизонтальні процеси для турагентств значно обмежені, так як турагентство виступає прямим посередником між туроператором і споживачами. Розширення діяльності турагентства, крім продажу турпакетів різних туроператорів, можливо за рахунок продажу і бронювання проїзних квитків і надання послуг, пов'язаних з комп'ютерними системами бронювання (в Україні набули поширення Amadeus і Galileo). Однак слід зазначити, що світова тенденція онлайн-продажів вказує на те, що все більше споживачів (туристів) здійснює однокрокову покупку (покупку однієї послуги) безпосередньо у виробника послуги.

Для правильного вибору напрямів диверсифікації потрібно чітко уявити послідовність процесу ухвалення рішень, зміст фаз, їхній взаємозв'язок і взаємозумовленість, суть діяльності менеджерів у кожній фазі.

Основними фазами розроблення стратегії диверсифікації є:

- 1) визначення мотивів і умов (внутрішніх і зовнішніх) використання диверсифікації як стратегії розвитку підприємства (фаза визначення мотивів);
- 2) установлення (відповідно до системи мотивацій і умов диверсифікації) цілей цієї стратегії (фаза визначення цілей);
- 3) вибір можливих напрямів диверсифікації відповідно до поставлених цілей (фаза попереднього вибору);
- 4) аналіз внутрішнього стану підприємства (фаза внутрішнього аналізу);
- 5) комплексний аналіз ринку (фаза зовнішнього аналізу);
- 6) вибір напрямку диверсифікації з сукупності можливих напрямів відповідно до внутрішнього та зовнішнього аналізів (фаза остаточного вибору).

Усі шість стадій взаємозалежні між собою і проходять у зазначеній послідовності. [5]

Проблема точної перевірки того, чи підвищить диверсифікація рентабельність підприємства, полягає у необхідності висновку про те, наскільки добре працюватиме

диверсифікований бізнес. Керівники, які формулюють стратегії, мають ухвалювати рішення про диверсифікацію на основі очікувань, однак не варто виключати спроби оцінити вплив конкретної дії на прибутковість підприємства. Корпоративні стратегії дають змогу оцінити, чи здатна ця дія підвищити рентабельність фірми, за допомогою трьох тестів:

1. Тест на привабливість. Вибрана для диверсифікації галузь має бути настільки привабливою, щоб стабільно давати високі доходи на інвестиції. Привабливість будь-якої галузі залежить від сприятливих конкурентних умов і ринкового довкілля, яке підходить з огляду на довгострокову прибутковість. Такі індикатори, як швидке зростання або цікава продукція, не є надійними ознаками привабливості.

2. Тест на вартість входження. Вартість входження в цільову галузь не має бути настільки високою, щоб погасити потенціал хорошої прибутковості. Може скластися ситуація: що принаднішою є галузь, то тим вищою є вартість проникнення в неї. Бар'єри перед компаніями-початківцями майже завжди високі. Якщо ж і за низьких бар'єрів, під тиском охочих зайняти місце на новому ринку галузь швидко втрачає потенціал високої прибутковості. Отже, придбання компанії, що вже працює на ринку, може бути здійснене тільки за високою ціною через приналежність галузі. Дороге входження підриває потенціал зростання прибутковості підприємства.

3. Тест на поліпшення. Диверсифікована компанія має додати певну конкурентну перевагу тому бізнесу, в який вона входить, або новий бізнес повинен надати додаткову конкурентну перевагу попередньому бізнесу підприємства. Можливість створити стійку конкурентоспроможність там, де її раніше не було, означає, що існує можливість підвищити прибутковість.[6]

Диверсифікаційні дії, які відповідають умовам усіх перелічених тестів, мають значний потенціал для забезпечення високої прибутковості на тривалий період.

Реалізація стратегії диверсифікації з урахуванням підвищення ефективності діяльності можлива при наявності унікальних компетенцій, які є ключовими і представляють для організації стратегічний інтерес. Якщо ключові компетенції широко застосовуються при створенні і реалізації послуг, то перед компанією відкриваються нові можливості, пов'язані з розвитком науково-дослідного потенціалу. Розширення діяльності може призвести до виникнення надлишкових ресурсів, які сприяють посиленню конкурентоспроможності готельного підприємства. У західній практиці початкові етапи діяльності пов'язані з вибором тільки однієї сфери діяльності, тобто підприємства реалізують стратегію галузевої концентрації. На ранніх етапах, при переважанні сприятливих факторів розвитку, дана стратегія здатна забезпечити найбільш високі темпи виробничого зростання і приріст капіталу, проте, в сучасних економічних умовах для прагнучих до лідерства компаній, реалізація подібної стратегії, на наш погляд, є нераціональною.

**Висновки.** Ключова ідея диверсифікації полягає в можливості розподілу капіталу підприємства між певною кількістю самодостатніх, незв'язаних між собою активів, що частково дозволяє мінімізувати наслідки коливань в бізнес-середовищі, а також істотно знизити ризик втрат, забезпечивши при цьому стабільність доходів і збільшення вартості бізнесу. Даний процес являє собою перехід до багатопрофільного виробництва з широкою асортиментною лінійкою, що представляє підприємство в різних сферах ділової активності.

Мотивуючими факторами застосування подібної стратегії можуть стати: прагнення скоротити вплив коливань величини реалізованого обсягу послуг, пов'язаних зі змінами ємності ринку, бажання послабити кон'юнктуру залежність, прагнення знизити ризики від ведення підприємницької діяльності, мінімізувати негативні наслідки криз в економіці. Посилення конкурентної боротьби, зниження темпів економічного зростання сприяють трансформації методів і прийомів надання послуг гостинності, для чого на даному етапі недостатньо лише застосування нових технологій. В даному випадку диверсифікація стає не тільки можливим виходом з кризового періоду, а й однією з пріоритетних форм концентрації капіталу.

### Список використаних джерел

1. Чурбанова Р.А. Механизм формирования конкурентных преимуществ в сфере гостиничных услуг/ Р.А. Чурбанова, Г.Р. Стекалова // Вестник казанского технологического университета. – 2012. – Том 15. – №14. – С. 215 – 219.
2. Chen, SM. Diversification strategy and financial performance in the Taiwanese hotel industry/CM. Chiang, LC. Kuo. – International Journal of Hospitality Management, 2012. – Vol.31.№3. – P.1030–1032.
3. Готельний бізнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/15840720/turizm/gotelniy\\_biznes\\_-\\_malska\\_mpr](http://pidruchniki.ws/15840720/turizm/gotelniy_biznes_-_malska_mpr)
4. Диверсифікація ринку туристичних послуг в Україні як передумова підвищення їх конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/kucenko3.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/kucenko3.htm)
5. Європейські готелі диверсифікуються та об'єднуються в мережі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tour-cn.com.ua/news/2009-08-07-385>
6. Карп В.С. Диверсифікація торгівлі міжнародними туристичними послугами в умовах глобалізації (на прикладі країн ЦСЄ) // Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Вікторія Сергіївна Карп. – К., 2007. – 20 с.
7. Кулеш В.Г. Промисловий туризм як основа формування туристичного бренду індустріального регіону/ В.Г. Кулеш // Вісник ДІТБ.– 2012. – №16. – С. 109-114.
8. Маркетинг готельних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_ukr/skybinsky.htm](http://tourlib.net/books_ukr/skybinsky.htm)
9. Основи готельної справи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/15840720/turizm/osnovi\\_gotelnoyi\\_spravi\\_-\\_rudenko\\_vp](http://pidruchniki.ws/15840720/turizm/osnovi_gotelnoyi_spravi_-_rudenko_vp)

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук,  
професора БОСОВСЬКОЇ М. В.

## МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

БІЛОУС О., 2 курс, ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

*У статті проаналізовано особливості стратегічного аналізу у готельному бізнесі. Визначено сутність поняття стратегічного аналізу. Обґрунтовано доцільність використання стратегічного аналізу діяльності суб'єктів готельного бізнесу. Охарактеризовано типологію стратегій управління на підприємстві готельного господарства. Досліджено прикладну методіку здійснення стратегічного аналізу у готельному бізнесі.*

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, стратегія підприємства, суб'єкт готельного бізнесу, стратегії управління, етапи стратегічного аналізу, методика здійснення.

*The article analyzes the features of strategic analysis in the hotel business. The essence of the concept of strategic analysis is defined. The expediency of using the strategic analysis of hotel business entities is substantiated. The typology of management strategies at the hotel enterprise is characterized. The applied method of strategic analysis in the hotel business is studied.*

**Keywords:** strategic analysis, enterprise strategy, hotel business entity, management strategies, stages of strategic analysis, implementation methods.

## Додаток Б

Наименование	Краткое описание	Выбор	Цена	Итого
<b>Двухместные номера</b>				
НОМЕР - 21		<input type="checkbox"/>	890.00грн	0.00грн
НОМЕР - 22		<input type="checkbox"/>	890.00грн	0.00грн
НОМЕР - 201		<input type="checkbox"/>	890.00грн	0.00грн
НОМЕР - 202		<input type="checkbox"/>	890.00грн	0.00грн
НОМЕР - 301		<input type="checkbox"/>	890.00грн	0.00грн
НОМЕР - 302		<input type="checkbox"/>	890.00грн	0.00грн
НОМЕР - 305		<input type="checkbox"/>	890.00грн	0.00грн
НОМЕР - 401		<input type="checkbox"/>	890.00грн	0.00грн
НОМЕР - 402		<input type="checkbox"/>	890.00грн	0.00грн
НОМЕР - 501		<input type="checkbox"/>	890.00грн	0.00грн
НОМЕР - 502		<input type="checkbox"/>	890.00грн	0.00грн

Наименование	Краткое описание	Выбор	Цена	Итого
<b>Трехместные номера</b>				
НОМЕР - 203		<input type="checkbox"/>	990грн	0грн
НОМЕР - 205		<input type="checkbox"/>	990грн	0грн
НОМЕР - 403		<input type="checkbox"/>	990грн	0грн
НОМЕР - 504		<input type="checkbox"/>	990грн	0грн

Наименование	Краткое описание	Выбор	Цена	Итого
<b>Четырехместные номера</b>				
НОМЕР - 204		<input type="checkbox"/>	1200грн	0грн
НОМЕР - 404		<input type="checkbox"/>	1200грн	0грн

Наименование	Краткое описание	Выбор	Цена	Итого
<b>С повышенным комфортом номера</b>				
НОМЕР - 303		<input type="checkbox"/>	1200грн	0грн
НОМЕР - 304		<input type="checkbox"/>	1200грн	0грн
НОМЕР - 503		<input type="checkbox"/>	1200грн	0грн