

Київський національний торговельно-економічний університет

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

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

«_____» _____ 2017 р. М. Г. Бойко

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві

Пічкур Анастасія Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Стратегія розвитку готелю «Інгул», с.Зайчевське, Жовтневий район, Миколаївська область»

Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328. Зміни до наказу від 26.09.2018р. № 3420

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

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування та реалізації стратегії розвитку в готельному господарстві.

Об'єкт дослідження – процес формування стратегічного розвитку в готельному господарстві

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління стратегічним розвитком в готельному бізнесі.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Стратегії розвитку послуг на основі змін рівня якості», «Стратегії розвитку послуг на основі змін цінової політики», «Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства», «Етапи формування стратегії підприємств», «Виробнича структура готелю «Інгул»», «Зведені фінансові данні готелю «Інгул» за 2014-2017р.», «Аналіз внутрішнього середовища підприємства, SWOT-аналіз діяльності підприємства», «Експертна частина детального вибору стратегії розвитку готеля «Інгул»», «Цільові параметри зростання базових показників діяльності готелю «Інгул»», «Прогнозування економічного ефекту готелю «Інгул» на 2019 р.».

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1. Сутність та класифікація стратегій в готельному господарстві

1.2. Етапи формування та реалізації стратегії розвитку готельного підприємства

1.3. Стратегічний потенціал та конкурентні переваги в готельному бізнесі

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ІНГУЛ», С. ЗАЙЧЕВСЬКЕ, ЖОВТНЕВИЙ РАЙОН, МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

2.1. Оцінка фінансово-господарських показників діяльності готелю «Інгул»

2.2. Характеристика стратегічного потенціалу та конкурентних переваг в готельному підприємстві «Інгул»

2.3. Аналіз ефективності застосування стратегії розвитку в готельному підприємстві «Інгул»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ІНГУЛ», С.ЗАЙЧЕВСЬКЕ, ЖОВТНЕВИЙ РАЙОН, МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

3.1. Шляхи оптимізації стратегії розвитку готелю «Інгул»

3.2. бґрунтування програми заходів з підвищення ефективності стратегії розвитку готелю «Інгул»

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

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

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Компанець К.А.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник Пічкур А.В.
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Пічкур Анастасія Валерівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування стратегії розвитку в готельному господарстві, сформовані основні етапи реалізації стратегії розвитку готельного підприємства. Здійснено аналіз ефективності застосування стратегії розвитку в готельному підприємстві «Інгул», проведено характеристику стратегічного потенціалу та конкурентних переваг в готелю. На основі отриманих результатів шляхи оптимізації стратегії розвитку готелю «Інгул» та обґрунтована програма заходів з підвищення ефективності стратегії розвитку готелю.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію КНТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота є звершеною наукою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

Пічкур А.В. _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

Н.І.Ведмідь _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

М.Г. Бойко _____

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	11
1.1. Сутність та класифікація стратегій в готельному господарстві.....	11
1.2. Етапи формування та реалізації стратегії розвитку готельного підприємства.....	26
1.3. Стратегічний потенціал та конкурентні переваги в готельному бізнесі.....	35
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ІНГУЛ», С. ЗАЙЧЕВСЬКЕ, ЖОВТНЕВИЙ РАЙОН, МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСТЬ.....	45
2.1. Оцінка фінансово-господарських показників діяльності готелю «Інгул».....	45
2.2. Характеристика стратегічного потенціалу та конкурентних переваг в готельному підприємстві «Інгул»	56
2.3. Аналіз ефективності застосування стратегії розвитку в готельному підприємстві «Інгул»	65
Висновки до розділу 2.....	71
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ІНГУЛ», С. ЗАЙЧЕВСЬКЕ, ЖОВТНЕВИЙ РАЙОН, МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСТЬ.....	73
3.1. Шляхи оптимізації стратегії розвитку готелю «Інгул».....	73
3.2. Обґрунтування програми заходів з підвищення ефективності стратегії розвитку готелю «Інгул».....	80
Висновки до розділу 3.....	89
Висновки та пропозиції.....	91
Список використаних джерел.....	94
Додатки.....	97

ВСТУП

Актуальність дослідження. Однією з сучасних проблем для вітчизняних підприємств готельного господарства в умовах соціально-економічної нестабільності є пошук сучасних засобів організації управління, які забезпечували б посилення їхньої позиції на ринку послуг, а саме закріплення провідного місця в сфері готельних послуг. При вирішенні цієї проблеми пріоритетним напрямком є застосування новітніх механізмів стратегічного управління.

О механізмах стратегічного управління готельним господарством писали в своїх наукових працях М.Бойко, О.Виноградової, С.Драгунцова, К.Ладиченко, Т.Марущака, С.Мельниченко, Г.Муніна, М.Новак, І.Олексин, Т.Ткаченко та ін.

При вивченні наукових розробок провідних українських та зарубіжних учених із дослідженої проблематики зроблено висновок про те, що основна увага в них приділяється визначенню сутності готельного продукту, особливостям його формування на вітчизняному ринку та способам і шляхам його реалізації з урахуванням потреб і запитів споживачів.

В умовах трансформаційних змін недостатньо досліджена проблема формування стратегії розвитку підприємств галузей (підгалузей) сфери послуг. До цього господарського сегмента належить готельне господарство, яке розглядається здебільшого як перспективне з точки зору прибутковості й динамічності розвитку.

Щоб забезпечити ефективне функціонування підприємств готельного господарства виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку, які кореспондуються із передовим світовим досвідом та вдалою практикою вітчизняних підприємств-лідерів. Наукова ідея формування стратегії розвитку готельних підприємств повинна базуватися на комплексному, системному підході до вирішення проблем взаємоузгодження і збалансування їх розвитку з зовнішнім та внутрішнім середовищем.

У цих умовах особливої гостроти набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльність підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат – прибуток.

Стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якого на підприємстві зважується комплекс проблем, пов'язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури й асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитку маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною і якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Стратегічне управління - це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації. Організації і керівники, які мислять стратегічно, дивляться вперед і визначають напрямок, в якому вони хочуть рухатися. Не дивлячись на свою впевненість, що бізнес, як і керівники, повинен працювати добре і прямо зараз, щоб добре розвиватися в майбутньому, їх цікавить більш широкий спектр проблем, з якими вони зустрічаються, і загальний напрямок, в якому вони повинні рухатися, щоб вирішувати ці проблеми.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів. В площині цілей воно вимальовує загальні контури майбутнього організації; в якості засобів - показує, як ця ціль повинна досягатися. Отже, стратегічне управління - це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне суміщатися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія це засіб для створення додаткової вартості.

Рівень дослідженості теми. Висвітленням сутності питань теорії та практики формувань стратегії присвячені дослідження та праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: І. Ансоффа, Л.Балабанової, І.Бланка, В.Василенка, Х.Віссеми, І.Волошко, М.Володькіної, А.Гапоненко, В. Геєця, П.Друкера, М. Єрмошенка, В.Герасимчука, У. Кінга, Д. Кліланда, М. Круглова, Ф.Котлера, А.Мазаракі, Г.Мінцберга, Н.Телеша, Н.Моїсєєвої, А.П.Наливайка, В.В.Пастухової, М.Портера, Е.Терещенко, А. Шегди, А.Томпсона,

Дж.Стрікланда, Н.Ушакової, А. Чендлера, З.Шершньової, О.Шубіна та інших. Однак питання формування стратегії розвитку в готельному господарстві залишаються завжди актуальними та потребують подальших наукових розробок.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування та реалізації стратегії розвитку в готельному господарстві.

У відповідності до поставленої мети, визначено основні завдання даного дослідження, а саме:

- обґрунтування особливостей підприємства готельного господарства як суб'єкта ринку готельних послуг та дослідження сучасних підходів до стратегічного управління підприємством;
- здійснити узагальнення та критичний аналіз базових теоретичних положень щодо формування стратегії розвитку підприємств;
- проведення порівняльного аналізу методів та моделей стратегічного управління підприємством готельного господарства;
- обґрунтування маркетингової стратегії підприємства готельного господарства;
- обґрунтування маркетингової стратегії підприємства готельного господарства;
- визначити стратегічні напрями розвитку готельного господарства та розробити засади формування стратегії розвитку готельних підприємств у сучасних економічних умовах господарювання.

Об'єкт дослідження – процес формування стратегічного розвитку в готельному господарстві.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління стратегічним розвитком в готельному бізнесі.

Практичне значення і наукова новизна роботи полягає в тому, що теоретичні висновки та узагальнення, зроблені у ній, можуть бути використані у процесі підвищення ефективності стратегічного управління готелю «Інгул».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1 Сутність та класифікація стратегій в готельному господарстві

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується як перехідний. До особливостей перехідного періоду відносять [Шинкаренко, Бондаренко]: суттєву динаміку зміни факторів економічного середовища, нерозвинутість ринкової інфраструктури, високі темпи інфляційних процесів, недосконалість податкової системи, високий ступінь зношеності матеріально-технічної бази та незначні обсяги виробничих інвестицій, розрив традиційних господарських зв'язків, зміну ємності ринків збуту; а також інші організаційні, управлінські, соціально-психологічні та ін.. проблеми, пов'язані з формуванням ринкових відносин.

Проте вже зараз перед підприємствами постають задачі, які суттєво відрізняються від тих, які були ще 7-8 років тому. Тоді задачі передбачали лише необхідність “вижити” на ринку. Зараз же для більшості підприємств є актуальним питання про те, як забезпечити довгострокове функціонування на ринку та довгострокові прибутки; також постають питання, які є логічним продовженням даного – що для цього необхідно і яким чином це забезпечити. Так з'являється стратегічна спрямованість діяльності підприємств.

Найбільш загальним визначенням стратегії є наступне – стратегія – планування певних дій та заходів на випадок змін у навколишньому середовищі у майбутньому. Але таке визначення ми звикли застосовувати у повсякденному житті. В процесі стратегічного менеджменту в поняття стратегії вкладають більш повний та конкретний зміст. Розглянемо як сучасні вітчизняні та зарубіжні автори трактують поняття „стратегія”:

1. Стратегія – план керівництва фірмою, що спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставленої мети (Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж.).

2. Стратегія – генеральна програма дій, що визначає пріоритети проблем та ресурси для досягнення основної мети (Маркова В.Д., Кузнецова С.А.).
3. Стратегія – комбінація методів конкуренції та організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів та досягнення організаційних цілей (Томпсон А.).
4. Стратегію можна розглядати як основну зв'язуючу ланку між тим, чого організація хоче досягти – її цілями, і лінією поведінки, вибраною для досягнення цих цілей (Соболев Ю.В., Дикань В. Л.).
5. Стратегія – довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, спрямоване на закріплення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей (Немцов В.Д, Довгань Л.Є.)
6. Стратегія – визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенціальних можливостей і прогнозування розвитку його зовнішнього середовища (Оберемчук В.Ф.)
7. Стратегія – програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей в будь-якій області діяльності (Фатхутдінов Р.А.)
8. Стратегія – узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії (Боумен К.).
9. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей (Мескон М.Х., Альберт М, Хедоурі Ф.).
10. Стратегія – визначення головних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей (Чендлер А.).
11. Стратегія – програма, відповідно до якої діє підприємство протягом тривалого періоду часу (Пономаренко В.С.).

Всі автори погоджуються з тим, що стратегія підприємства має бути розрахована на значний проміжок часу та призводити до досягнення поставлених цілей. Цікавим є твердження Немцова В.Д. та Довганя Л.Є. про якісно визначений

напрямок розвитку організації та виділення окремо задоволення споживачів. Ці два моменти якісно вирізняють дане визначення з усіх інших; крім того цікавість викликає виділення К.Боуменом та А.Чендлером засобу досягнення цілей – наявних ресурсів у визначенні стратегії підприємства.

Базуючись на приведених визначеннях можна сформулювати наступне поняття “стратегія підприємства” – це довгострокова схема дій підприємства, що спрямована на досягнення якісно визначених цілей шляхом оптимального розподілу і використання наявних ресурсів.

У науковій літературі зі стратегічного менеджменту та маркетингу існує досить велика кількість думок з приводу того, що таке маркетингова стратегія, але різні автори по різному трактують це поняття.

На думку Куденко Н., “маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій підприємства щодо створення її цільових ринкових позицій” [18, с.14]. Такий принцип формулювання поняття показує розширене його значення та практично повністю ототожнює стратегію маркетингу зі стратегією підприємства. Таке ототожнення неможливе, адже таким чином всі інші підсистеми підприємства (виробнича, фінансова та ін.) стають другорядними, та такими, що призначені для обслуговування маркетингової. Але з іншого боку не слід забувати про ключову роль споживача у моделі ринку, а також про те, що маркетингова підсистема – основна з підсистем підприємства, що забезпечує взаємодію зі споживачем.

Іншу думку демонструють Шершньова З.Є., що визначає маркетингову стратегію як “стратегію промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, в якій відбивається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу” [40, с.35] та М. Мак-Дональд “маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу”, до цієї ж думки приєднується Ж.Ж. Ламбен [20, с.9]. Цей принцип формулювання поняття показує звужене його значення, що зводить маркетингову стратегію до стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу.

Твердження С.С. Гаркавенко “маркетингова стратегія – це докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей” [9,с.134] є занадто загальним і не відображає сутності маркетингової стратегії.

Від наведених суттєво відрізняються визначення Гапоненка О.Л. та Панкрухіна О.П., які стверджують, що “маркетингова стратегія – це:

- 1) «підсистема цілісної стратегії організації, що визначає характер відносин підприємства з ринковим середовищем та його суб’єктами, перш за все споживачами»;
- 2) «комплекс домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на довгостроковий період і відповідних рішень з вибору та агрегування засобів (інструментів) організації та здійснення на ринку ділової активності, що орієнтована на дані цілі» [10,с.27].

Таким чином, авторів можна умовно поділити на дві групи:

- вчені, які трактують маркетингову стратегію в широкому розумінні, практично ототожнюючи це поняття з поняттям „стратегії підприємства”;
- вчені, які трактують маркетингову стратегію у вузькому розумінні, визначаючи її як сукупність рішень відносно комплексу маркетингу.

Перша група вчених розуміє поняття занадто широко, не розділяючи стратегію маркетингу та підприємства в цілому, але друга група вчених розуміє поняття занадто вузько, визначаючи маркетингову стратегію як просту суму рішень відносно комплексу маркетингу.

Але обидві групи визначень не враховують 2 суттєві моменти:

- місце маркетингової підсистеми в системі стратегічного управління підприємством;
- роль споживача в реалізації маркетингової стратегії.

Останнє зауваження з’явилося через те, що деякі автори віддають споживачу не дуже привабливу роль засобу конкурентної боротьби – “Сутність маркетингу нині полягає зовсім не в обслуговуванні покупців – необхідно перехитрувати, обійти, перемогти ваших конкурентів. Маркетинг – це війна, в якій конкурент є вашим супротивником, а покупець – територією, яку необхідно

завоювати...” [5, с.797] або “стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі” [5, с. 797].

На основі вже наведених визначень неважко сформулювати поняття **“маркетингової стратегії підприємства”** – це основна компонента стратегії підприємства, реалізація якої забезпечує стратегічні конкурентні переваги, містить сукупність рішень щодо елементів комплексу маркетингу, визначає характер взаємодії підприємства з суб’єктами ринкового середовища.

При цьому слід розрізняти поняття **“маркетингової стратегії”** та **“стратегічного маркетингу”**. Баринов В.А. та Харченко В.Л. визначають **“стратегічний маркетинг як систему дій для підприємства в цілому, спрямовану на досягнення довгострокових ринкових цілей; є основною компонентою стратегічного менеджменту”** [6,с.38]; Ф.Котлер дає наступне визначення: **“стратегічний маркетинг – це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, її потенціальними можливостями та шансами в галузі маркетингу”** [16,с. 130].

Таким чином, **стратегічний маркетинг** – це циклічний процес формулювання, розробки, впровадження, реалізації та контролю стратегії маркетингу. Виходом процесу стратегічного маркетингу є стратегічний маркетинговий план.

Таким чином, ми сформулювали основні поняття дослідження – маркетинг, стратегія, стратегія маркетингу та стратегічний маркетинг. Ці поняття сформульовані в такому значенні, в якому вони будуть використовуватись далі.

Для наявності покажемо місце маркетингової стратегії підприємства в загальній ієрархії стратегій на рис. 1.1. Даний рисунок повністю відображає наведене визначення маркетингової стратегії і її роль у сучасному бізнес-процесі – успішна маркетингова стратегія – основа ефективного функціонування підприємства на ринку.



Рис. 1.1 Місце маркетингової стратегії у загальній ієрархії стратегій підприємства

Таким чином, ми бачимо, що від маркетингової стратегії залежать всі інші функціональні стратегії підприємства. Але не тільки в цьому полягає ключова роль маркетингу на підприємстві – без ефективного його функціонування не можливе правильне визначення місії та одиниць бізнесу. Проте, слід зазначити, що не у всіх підприємствах маркетинг відіграє таку роль, як показано на схемі. Це пояснюється тим, що не всі підприємства є маркетингоорієнтованими. Сучасна ситуація на ринку готельних послуг змушує підприємства бути

маркетингоорієнтованими, вивчати ринок, споживачів і враховувати їх інтереси та побажання, тобто приймати концепцію маркетингу.

В науковому світі існує два підходи до формулювання поняття „маркетингова стратегія” – широкий та вузький. Автори, що дотримуються широкого підходу (Н.В. Куденко, С.С. Гаркавенко та ін.) практично ототожнюють маркетингову стратегію зі стратегією підприємства; інші ж (З.Є. Шершньова, М.Мак-Дональд) характеризують маркетингову стратегію як набір рішень щодо елементів комплексу маркетингу. В даному дослідженні наведено наступне визначення **маркетингова стратегія** – це основна компонента стратегії підприємства, реалізація якої забезпечує стратегічні конкурентні переваги, містить сукупність рішень щодо елементів комплексу маркетингу, визначає характер взаємодії підприємства з суб’єктами ринкового середовища. Тобто в подальшому дослідженні будемо дотримуватись вузького підходу, з урахуванням ключової ролі маркетингу в сучасному процесі виробництва.

Існує дві класифікації, які можна назвати суто маркетинговими, як такими, що мають безпосередній вплив на маркетингову стратегію підприємства [9, с.177]:

- матриця розвитку товару/ринку (І Ансофф);
- матриця конкуренції (М. Портер).

Матриця розвитку товару/ринку

Згідно з цією моделлю існують 4 альтернативні стратегії росту бізнесу, спрямовані на реалізацію маркетингових цілей (табл.. 1.1).

Таблиця 1.1

Матриця розвитку товару/ринку (матриця І.Ансоффа)

Товари	Ринки	
	наявні	нові
Наявні	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку ринку
Нові	Стратегія розвитку послуги	Стратегія диверсифікації

Вибір маркетингової стратегії залежить від того, яка послуга (нова чи вже існуюча) виготовляється та на якому ринку підприємство збирається представляти дану послугу (на тому, якому воно вже діє, чи новому для нього):

- стратегія глибокого проникнення на ринок;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку послуги;
- стратегія диверсифікації.

Стратегія глибокого проникнення на ринок (експансія) – наявні послуги на наявних ринках – передбачає збільшення обсягу збуту, ринкової частки та прибутків на наявних ринках завдяки наявним послугам. Заходами реалізації цієї стратегії є реклама, стимулювання збуту, підвищення рівню сервісу та зниження ціни.

Вона актуальна тоді, коли ринок не насичений товарами або коли він збільшується.

Стратегія розвитку ринку передбачає збільшення обсягу збуту завдяки виходу підприємства на новий ринок з наявною послугою. При цьому використовуються 2 альтернативи – вихід на нові географічні ринки або орієнтація на нові сегменти ринку.

Таблиця 1.2

Стратегії розвитку послуг на основі змін цінової політики

№ п/п	Назва	Цільове призначення	Умови застосування	Рекомендації
1.	Стратегія цінового проникнення (прорив)	Забезпечення конкурентних переваг аутсайдерів. Збільшення попиту, розширення ринку збуту	Високий рівень конкуренції на ринку. Конкурентна боротьба великих компаній проти аутсайдерів	Встановлення початкової низької ціни, яка в міру зростання попиту, може підвищуватись
2.	Стратегія просування на основі низьких цін	Утримання постійних клієнтів підприємства в умовах тимчасового падіння попиту. Пошук додаткових замовників. Вихід на нові ринки	Падіння попиту в умовах світової економічної кризи (депресії). Сезонні коливання попиту.	Встановлення цін: - нижче собівартості; - на рівні собівартості; - при мінімальній нормі прибутку. Сезонні знижки

Вона актуальна тоді, коли підприємство розширює свій ринок або виникають нові сегменти ринку чи нові напрями застосування наявних послуг.

Таблиця 1.3

Стратегії розвитку послуг на основі змін рівня якості

№ п/п	Назва	Цільове призначення	Умови застосування	Рекомендації
1	2	3	4	5
1.	Стратегія гарантованої якості послуг	Залучення додаткових замовників. Вихід на нові ринки. Випередження наявних і потенційних конкурентів за рахунок гарантованої якості.	Підприємство вийшло на нові ринки, але має обмежені виробничі можливості. Послуги аналогічні тим, що надають конкуренти. На ринку відсутні замовники, які б змогли заплатити за дану послугу високу ціну	Встановлення цін на рівні, нижчому за рівень, що відповідав би економічній цінності послуги. Створення та просування бренду
2	Стратегія стабільного середнього рівня якості та ціни на послуги	Забезпечення виживання. Захист своєї частки ринку, але можливий вихід на нові ринки та в іншу сферу діяльності.	Підприємство працює на ринку, де попит істотно залежить від рівня цін, займає незначну частку ринку, тенденції його росту залишаються незмінними (воно діє з позитивними економічними результатами, розмір планового прибутку його влаштовує)	Встановлення середніх цін на послугу середньої якості. Можливе збільшення основних економічних показників діяльності підприємства (прибутку, обсягів замовлень, ринкової частки) або диверсифікація видів діяльності
3	Стратегія просування на основі високої якості послуг	Збільшення попиту на основі поліпшення якості послуг. Формування позитивного іміджу підприємства та підтримка бренду, який має високу репутацію	Висока комерційна репутація підприємства та його торгової марки. Високий рівень якості послуг, які надає підприємство	Встановлення ціни з урахуванням якості послуги. Застосування інструментів маркетингових комунікацій для обґрунтування ціни й створення позитивного іміджу підприємства та його товарної марки (реклама, ПР, публіситі, стимулювання збуту, спонсорство, брендинг)

Стратегія розвитку товару та послуг передбачає збільшення збуту завдяки вдосконаленню наявних і розробці нових послуг для наявних ринків.

Вона актуальна тоді, коли торгові марки фірми користуються прихильністю споживачів і фірма розробляє нові та модифіковані послуги для існуючих ринків.

Всі перелічені стратегії мають спільну рису – вони є стратегіями інтенсивного збуту, які передбачають збільшення обсягів продажу, ринкової частки та прибутку шляхом інтенсифікації наявних ресурсів фірми.

Таблиця 1.4

Стратегії просування послуг на основі змін цінової політики та рівня якості

№ п/п	Назва	Цільове призначення	Умови застосування	Рекомендації
1	Змішана стратегія (співвідношення показників «ціна – якість» послуги)	Розвиток ринку: - збільшення частки підприємства на традиційних ринках; - вихід на нові ринки (у нових географічних регіонах); - відхід в іншу сферу діяльності	Нестабільний розвиток вітчизняної економіки та постійного посилення конкурентної боротьби на ринку за споживача	Оптимізація ціни залежно від рівня якості послуг порівняно з конкурентними послугами-аналогами. Надання послуг на умовах аутсорсингу

Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових послуг для нових ринків. Характеризується тим, що підприємство починає займатися новим видом діяльності, що ніяк не пов'язаний з тим, яким воно займається зараз. Ця стратегія є найбільш ризиковою, але разом з тим дозволяє перерозподілити ризики завдяки діяльності фірми на різних товарних ринках.

Таблиця 1.5

Стратегії розвитку послуг за стратегічних альтернатив диверсифікації

№ п/п	Назва	Цільове призначення	Умови застосування	Рекомендації
1	2	3	4	5
1	Стратегія концентричної диверсифікації	Забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Готовність підприємства швидко адаптуватися до зміни попиту на послуги. Забезпечення зростання підприємства. Максимальна ефективність використання організаційно-управлінського потенціалу підприємства	Стагнація (застій) ринку, тобто ринок збуту насичений послугами, отже, спостерігається тенденція скорочення попиту на них. Розвиток попиту на нові послуги, отже їх можна пропонувати по високим цінам. Підприємство має потужний організаційно-управлінський потенціал	Надання супутніх послуг: експедиційні послуги; оренда автомобілів тощо.
2	Стратегія конгломеративної диверсифікація	Підвищення ефективності діяльності підприємства не лише на сьогодні, на календарний період, але й в майбутньому	Застосування тільки для великих підприємств, які мають значні ресурси з метою зниження ризиків: <ul style="list-style-type: none"> - можлива монополізація сфери діяльності; - на ринку існує потужний тиск конкурентів; - циклічний характер основного бізнесу спонукає до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності підприємства 	Вихід у нові види бізнесу, які не пов'язані з наявним видом діяльності, а також з потребами існуючих у фірми споживачів: <ul style="list-style-type: none"> - відкриття СТО, автотойки; - здійснення альтернативних перевезень (дрони); - продаж запчастин; - надання страхових послуг тощо.

Застосовується для того, щоб уникнути залежності від однієї асортиментної групи.

Загальною рисою всіх стратегій даної матриці є те, що вони потребують точного прорахунку варіантів створеної чи вдосконаленої послуги, чіткого

встановлення цілей та задач, і такого ж чіткого їх виконання. За даними досліджень, ймовірність успіху різних стратегій така: наявний товар на наявному ринку – 50%; новий товар на наявному ринку – 33%; наявний товар на новому ринку – 20%; новий товар на новому ринку – 5%.

Матриця конкуренції.

М. Портер розробив концепцію конкурентної стратегії. Її основна ідея – для досягнення необхідного рівня рентабельності підприємство повинно мати сильну позицію щодо конкурентів. При цьому і великі, і невеликі підприємства мають шанс досягти високого рівня рентабельності. Він запропонував залежність, що показує зв'язок між часткою ринку і рівнем рентабельності. При цьому найбільш не вигідна позиція у тих підприємств, що мають середнє, з поміж конкурентів, значення частки ринку. Подив може викликати віднесення стратегій конкуренції до стратегій маркетингу. ці стратегії конкуренції наявно ілюструють стратегію позиціонування послуги підприємства на ринку, тобто стратегію сегментування ринку та вибору цільового споживача. Фактично ця класифікація показує поділення ринку на стратегічні зони господарювання та вибір однієї з них як цільової (докладніше про стратегічні зони господарювання та одиниці бізнесу підприємства йтиметься у п. 2.1).

Для того, щоб випередити конкурентів слід обрати одну зі стратегій:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрованого маркетингу.

Стратегія лідерства за витратами передбачає концентрацію зусиль на скороченні витрат завдяки доступу до дешевої сировини, скороченню витрат на дослідження, сервіс, рекламу, відмови від прямих поставок. Така стратегія зумовлює певні переваги фірмі, але надмірне захоплення зниженням витрат і цін містить ризик обійти увагою зміни переваг споживачів.

Стратегія диференціації передбачає надання послуг, які відрізняються з позиції покупця від послуг конкурентів. Ця стратегія має свої недоліки і свої переваги. Переваги – в тому, що чутливість споживачів до цін на послуги, що

відрізняються від інших, нижча; прихильність споживачів є захистом перед послугами-замінниками. Ризики застосування такої стратегії полягають у тому, що характеристика, на якій засновується диференціація, може бути повторена конкурентами або втратити актуальність внаслідок зміни системи цінностей споживачів; якщо різниця з іншими послугами виявиться значною, підприємство може втратити своїх клієнтів для яких ціна виявиться важливішим фактором аніж якість.

Стратегія концентрованого маркетингу передбачає концентрацію зусиль на одному або кількох сегментах і досягнення в цих сегментах лідерства. Основний ризик в тому, що суттєва різниця в цінах на послуги спеціалізованих та інших підприємств може виявитися занадто великою порівняно з перевагами наданих ними послуг.

Крім того, можна побудувати досить струнку класифікацію маркетингових стратегій підприємства, виділяючи певні класифікаційні ознаки від терміну здійснення до стану ринкового попиту та методу обрання цільового ринку. Найбільш загальну класифікацію маркетингових стратегій представляє С.С.Гаркавенко. Але цей автор розуміє маркетингову стратегію в широкому розумінні цього поняття, тому рис.1.2 ілюструє, скоріше, класифікацію стратегій підприємства.

Він виділяє 12 класифікаційних ознак для стратегій підприємства. За кожною ознакою можна виокремити 3-4 види стратегій. Але при цьому не можна сказати, що загальна кількість альтернативних варіантів стратегії дорівнює 47 варіантам, так само як не можна сказати, що їх 12. Представлена класифікація припускає поєднання декількох ознак та її видів в одній стратегії [9, с.189].

Але при цьому така класифікація є досить раціональною і у випадку маркетингової стратегії її можна дещо вкоротити та спростити, залишивши тільки ті класифікаційні ознаки, які є суто маркетинговими з точки зору вузького підходу до цього поняття.

Таким чином, на цьому рисунку залишилися лише 6 класифікаційних ознак, які мають пряме відношення до маркетингових стратегій.

Під базовими стратегіями мається на увазі класифікація стратегій М.Портера.

1.2 Етапи формування та реалізації стратегії розвитку готельного підприємства

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. Найпростіша схема етапів формування стратегії підприємства зображена на рис. 1.2.



Рис.1.2 Етапи формування стратегії підприємств

На *першому* етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і

загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На *другому* етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На *третьому* етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На *четвертому* етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На *п'ятому* етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На *шостому* – готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На *сьомому* етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

На *восьмому* етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес.

Будь-яка модель управління організацією ґрунтується на відповідній концепції. Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти її та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління. Що стосується вибору моделі стратегічного управління, то тут виникають певні труднощі. У процесі розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

I. Ансофф виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [2].

M. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів:

- вибору місії фірми; формулювання цілей фірми;
- аналізу зовнішнього середовища;
- управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін;
- аналізу стратегічних альтернатив;
- вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану;
- оцінки стратегії [3].

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як: динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів:

- аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії;
- виконання стратегії;
- оцінки і контролю виконання [4].

С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основи стратегічного управління, на думку автора, такі:

- аналіз зовнішнього середовища організації;
- внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації;
- визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації;
- розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій;
- реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [5].

При розробці стратегії (за І. Ансоффом і Д. Стейнером) необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації.

Згідно з поглядами М. Мінцберга, при розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів [6].

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед підприємством, воно обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Процес розробки стратегії, який включає стратегічне планування та стратегічне управління, дозволяє:

- підтримувати спрямований у майбутнє спосіб мислення та поведінки;
- координувати рішення та дії в галузі маркетингу;
- слугує для інформування співробітників про цілі та необхідні ресурси;
- мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їх особистих цілей (кар'єра, зарплата);
- створює передумови для оцінки та контролю результатів.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма, продукцію (послугу), ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру.

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи (рис.1.3).

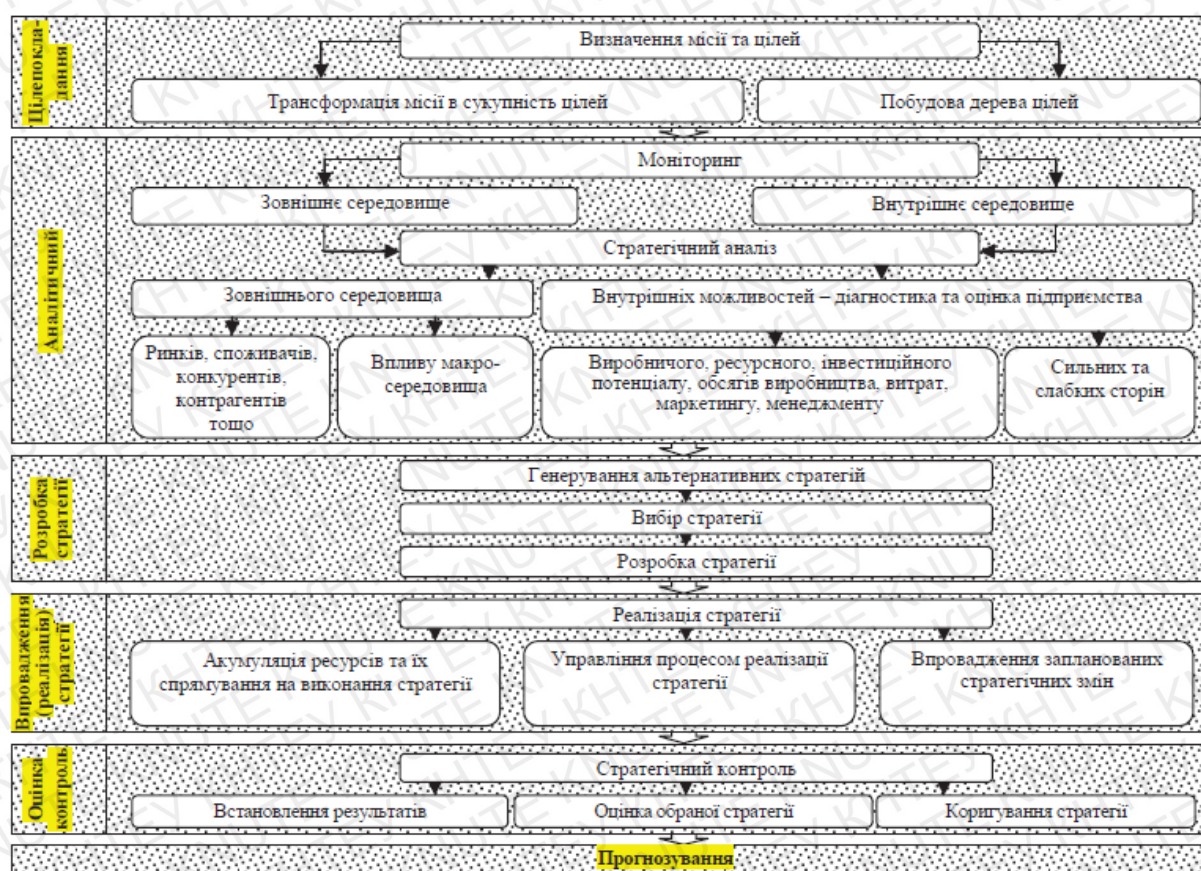


Рис. 1.3. Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства

Алгоритм поєднує в собі як основні функції щодо розробки і реалізації стратегії підприємства, так і найважливіші дії для їх практичного втілення. Розглянемо послідовно кожен з наведених етапів та з'ясуємо їх загальні характеристики.

Для розробки та реалізації власної стратегії суб'єкта економіки необхідно володіти достатньою економічною масою і високою економічною мобільністю. Економічна маса повинна дозволити йому протистояти ударам динамічного і невизначеного зовнішнього середовища, неухильно дотримуватися стратегічного курсу. Економічна мобільність створює умови для ефективного маневрування в умовах змін, вміло ухиляючись від “дев'ятої хвилі” ринкової стихії, використовуючи приховані можливості зовнішнього середовища та швидкість пересування.

Зрозуміло, що економічна маса і мобільність визначаються ресурсами підприємства. В різних сферах економіки вони розрізняються як за обсягом, так і за змістом. Роль ресурсів принципово важлива тому, що ресурси – це потенціал організації. Звідси, потенціал організації – це система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей, ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства [7].

Обґрунтований прогноз зовнішніх перетворень та наслідків їх впливу на внутрішнє середовище підприємства дозволяє його керівництву підготуватися до змін умов господарювання, розробити необхідні напрямки адаптації. Найбільша ефективність використання розроблених способів адаптації досягається при своєчасному вияві зовнішніх змін, що потребує створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища.

Після двох попередніх стадій сформована інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість. Ці дані є передумовою проведення оцінки та вибору стратегічних зон господарювання. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Такий аналіз необхідно

проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз.

Наступним кроком є співставлення стратегічних напрямків діяльності та вибір базової стратегії. Базова стратегія встановлюється з врахуванням численних факторів – галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо. Для обґрунтування базової стратегії використовуються також інструменти матричного аналізу, що вказують місце підприємства по відношенню до основних продуктів, основних ринків, конкурентів тощо. Далі формується конкурентна стратегія. На основі обраної конкурентної стратегії формуються функціональні стратегії підприємства: інноваційна, виробнича, маркетингова, соціальна, організаційна та фінансова.

Інструментом, за допомогою якого будуть реалізовані розроблені стратегії є організаційна структура підприємства. Положення про тісний зв'язок і вплив стратегії та структури довів ще на початку 60-х років А. Чандлер у роботі “Стратегія та структура” [8]. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г. Мінцберг довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура – однопланові явища [6, с. 152]. Ці елементи, взаємодіючи, змінюються. Зміни в структурі йдуть слідом за стратегіями. Після змін в організаційній структурі підприємства починається наступний цикл: стратегії змінюються внаслідок змін у стратегічному мисленні, зумовленому новим етапом розвитку.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу. Іншими словами, стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву організації передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на організацію.

Завершальний етап стратегічного планування полягає в тому, що після реалізації стратегії оцінюється її ефективність, за результатами чого може здійснюватися переформулювання цілей діяльності підприємства.

Забезпечення стратегічного розвитку підприємства неможливо без досягнення збалансованості та спрямованості роботи всіх його підрозділів на досягнення єдиної мети. Вирішенню цього завдання сприяє розробка загальної стратегії підприємства, яка дає можливість визначити та погоджувати стратегії діяльності його підрозділів, орієнтуючи їх на досягнення загальних цілей підприємства.

Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління. За допомогою стратегічного управління підприємство має змогу досягти ринкових переваг і розкрити перспективні напрями своєї діяльності, можливість краще вивчити власні потенційні можливості й обмеження. Воно не лише впливає на умови діяльності підприємства, але й створює їх. Стратегія необхідна будь-якому підприємству, що претендує на успіх. Ефективно сформована стратегія відповідно до умов певної галузі, цілей, потенційних та ресурсних можливостей, переваг підприємства, що включає довгострокові програми дій за функціональними напрямками діяльності та спрямована на дієву реалізацію, забезпечить підприємству виживання і безупинний розвиток. А тому, формування нового типу мислення у керівників, повинно орієнтуватися на створення середовища для успішної перспективної діяльності шляхом нових підходів до формування і реалізації стратегії підприємства що лежить в основі стратегічного управління.

1.3 Стратегічний потенціал та конкурентні переваги в готельному бізнесі

Тенденції сучасного економічного розвитку в Україні характери зуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, посиленням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодіюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі.

Ці явища обумовлюють необхідність пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку підприємства.

Сучасний стан господарювання вітчизняних підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному обумовлюється сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту - готельної послуги, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною, організаційним консерватизмом процесу управління. За останні роки завантаження підприємств готельного господарства України не перевищувало 25% пропускнуєї спроможності; питома вага збиткових підприємств у загальній кількості готельних господарств становила близько 30%, майже 80% потребують модернізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ситуація ускладнюється також нестачею зовнішнього середовища, неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватним ринковим вимогам управлінням господарською діяльністю. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного господарства необхідним є обґрунтування стратегій їх розвитку із врахуванням передового світового досвіду та успішної практики вітчизняних підприємств-лідерів. Стратегія управління підприємствами готельного господарства - це комплексна система управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку підприємств, форми і способи їх діяльності в умовах сучасного навколишнього середовища та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей [9].

Суттєвий вплив на розвиток підприємств має сукупність факторів в макро та мікросередовища. Стосовно будь-якого готельного господарства вони відіграють неоднакову роль і можуть впливати на його діяльність позитивно, негативно або залишатися нейтральними. Комбінаційний склад чинників, їх варіації, вагомість та інтенсивність впливу залежать від цілей підприємства, організаційної структури, виробничих і комерційних зв'язків.

Важливе значення у розробці стратегії управління підприємствами готельного господарства в умовах ринкових відносин матиме висвітлення

питання їх конкурентоспроможності, оскільки ключо в е питання в умовах ринку - це здатність підприємств успішно конкурувати. Конкурентоспроможність підприємств готельного господарства визначають як порівнювальні переваги конкуруючих підприємств, які діють на ринку готельних та туристичних послуг України. У зв'язку з тим, що стратегічна концепція розвитку готельних підприємств повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій щодо зміцнення конкурентних позицій на ринку готельних послуг, в основу визначення домінуючих ознак детермінації підприємств за форматами господарської діяльності покладено процедуру позиціонування підприємств у ринковому просторі. Ключовим показником позиціонування є ринкова частка, обсяг якої є індикатором активної підприємницької діяльності підприємств готельного господарства. З допомогою розподілу ринкових часток серед сукупності готельних підприємств можна визначити групу підприємств-лідерів та підприємств-аутсайдерів ринку готельних послуг.

Надання конкурентоспроможних послуг виступає найважливішим фактором забезпечення виживання готелю в мінливих умовах ринку та його подальшого ефективного розвитку. Варто зазначити, що в Україні на 1 тис. населення кількість готельних номерів становить 2, у м. Києві – 6, в Європі – 14–18.

За різними оцінками, м. Київ має потребу ще у 12–15 тис. готельних номерів. Із 8700 номерів столичних готелів тільки 3% відповідають міжнародним стандартам. При цьому вартість готельних послуг у Києві становить від \$160 до \$470 за добу, і вона постійно зростає (необхідно врахувати, що завантаження готелів усіх категорій становить приблизно 60%, а в сегменті «чотири і п'ять зірок» деколи досягає 72%). Тобто ціни часто є вищими за середньоєвропейські, а рівень обслуговування переважно нижчий [2].

Споживачі внаслідок падіння купівельної спроможності сьогодні ретельно обирають готель, надаючи перевагу закладам із належним рівнем обслуговування та прийнятною ціною за послуги. Отже, проблема конкурентоспроможності підприємств готельного господарства різко загострилася, а її вирішення потребує від усіх суб'єктів ринку активного пошуку

відповідних шляхів та методів. Саме це й зумовлює зацікавленість готельних підприємств у результатах своєї діяльності, підсилює прагнення підвищення їх конкурентоспроможності. У зв'язку із цим пошук стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності є необхідним для закріплення ринкових позицій та прибуткової діяльності.

Одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг у готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами. Дослідження, проведені в низці країн, показали, що в готельних комплексах, які приділяють мало уваги якості, до 60% часу може витрачатися на виправлення помилок неякісного обслуговування [4, с. 231].

Конкурентоспроможність підприємства досягається за продуктивної і бездоганної роботи на ринку, надійної репутації. Підприємство, яке тривалий період часу функціонує на ринку, має суттєві конкурентні переваги перед тим підприємством, яке тільки входить на цей ринок або працює на ньому короткий проміжок часу.

На думку І.І. Дахно, конкурентні переваги – це активи, якими володіє підприємство й які допомагають перемагати в конкурентній боротьбі [5, с. 162].

Л.В. Балабанова вважає сильними сторонами підприємства ті, що забезпечують перевагу над конкурентами й є важливими для цільового ринку. Науковець виокремлює три основні конкурентні переваги, зазначаючи визначальну роль маркетингу в їх формуванні: організаційні, функціональні, які ґрунтуються на взаємовідносинах із зовнішнім середовищем [6, с. 118].

До організаційних переваг належать: досвід маркетингової діяльності; організаційна структура управління маркетингом, умови ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими структурними підрозділами. Функціональні переваги охоплюють показники діяльності у функціях маркетингу: знання споживачів, їх запитів і переваг у розрізі цільових ринків; конкурентоспроможність товарів (послуг), ефективний розподіл, ефективна збутова політика, гнучка політика цін, дійова комунікаційна політика тощо. Переваги, засновані на відносинах із зовнішнім середовищем, ґрунтуються на

сформованих відносинах оптимальної взаємодії з чинниками як макросередовища (політичними, організаційними, економічними структурами, соціальними органами та ін.), так і чинниками мікросередовища (споживачами, постачальниками, маркетинговими посередниками, іншими контактними аудиторіями) [6, с. 282].

Основні чинники формування конкурентних переваг готельного бізнесу (рис.1.4)

Ендогенні	Екзогенні
організація процесу обслуговування технології обслуговування оперативність вирішення проблемних ситуацій із клієнтами оперативність виявлення специфічних вимог клієнтів та їх задоволення співвідношення обсягу і структури обслуговування система надання інформаційних послуг за потребами клієнтів форми ведення звітності організація планової роботи організація управління готелем вплив держави фінансово-кредитна політика зовнішньоекономічна та податкова політика система управління якістю система морального і матеріального становища науково-технічна та інноваційна політика розвиток конкуренції стан попиту та пропозиції на ринку державне регулювання якості продукції природно-кліматичні чинники соціально-економічна ситуація розвиток інфраструктури ринку нормативно-правове забезпечення рівень науково-технічних розробок та інновацій	



Рис. 1.4 Основні чинники формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу [5]

Свою чергою, П.С. Смоленюк пропонує поділяти конкурентні переваги підприємства за шістьма критеріями: відношенням до системи (підприємства); сферою прояву; джерелами створення та можливістю імітації; тривалістю дії; місцем формування; видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги [7, с. 95].

Отже, конкурентні переваги – це сильні сторони підприємства, які забезпечують перевагу над конкурентами та є привабливими для цільового ринку.

Виділяють екзогенні та ендогенні чинники формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу (рис. 1).

У сучасних умовах найпотужнішими конкурентними перевагами підприємств готельного бізнесу є: місце розташування; визначення додаткових послуг; цінова політика номерного фонду; наявність активної маркетингової політики; унікальні активи, якими володіє підприємство; наявність дисконтної програми або спеціальних програм [8, с. 145].

Кожний готель повинен правильно оцінити свою ринкову позицію для визначення оптимальних стратегічних заходів та інструментів ведення конкурентної боротьби. Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства обов'язково повинна враховувати як загальний рівень конкурентоспроможності країни в цілому, так і у відповідних сферах зокрема.

Варто зазначити, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу необхідно: проведення досліджень щодо формування принципів управління готельним бізнесом; застосування в процесі розроблення та прийняття управлінських рішень наукових підходів; орієнтація розвитку готельного бізнесу на інновації; формування рівня ціни та якості послуг [2, с. 219].

Основні рекомендації під час вирішення проблем у сфері конкурентоспроможності готельних послуг такі:

- 1) розробка організаційно-економічного механізму територіального управління якістю готельних послуг;
- 2) формування єдиної системи державного контролю якості цих послуг;
- 3) упровадження міжнародних стандартів та інших нормативних документів у практику готельного господарства;
- 4) організація системи навчання і підвищення кваліфікації кадрів із питань управління діяльністю підприємств готельного господарства [10, с. 114].

На мою думку, це дасть змогу надавати якісні послуги, а в нинішніх умовах це є необхідним інструментом забезпечення ефективної діяльності та посилення конкурентоспроможності.

Для підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, а також конкурентоспроможності на світовому ринку готельних послуг підприємства повинні мати не тільки високий рівень комфорту, але й широкий набір додаткових послуг. Сервіс готелів доцільно організувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції.

Необхідно зазначити, що рушійною силою конкуренції є стимул до нововведень. Саме за рахунок інноваційних рішень можливо підвищувати якість послуг, покращувати їх корисний ефект, розширювати спектр пропозицій, тим самим формувати дієві конкурентні переваги.

Аналіз кадрового забезпечення готельного господарства України свідчить про погіршення якісного складу персоналу, недостатню увагу до підготовки кадрів та організації системи безперервної освіти відповідно до сучасних вимог. Тому вкрай необхідним є розробка уніфікованих професійно-кваліфікаційних та поведінкових вимог до персоналу, які відповідали б європейським стандартам обслуговування, що допоможе сформувати конкурентоспроможну структуру персоналу готельного підприємства [3, с. 215].

Процес підвищення конкурентоспроможності готельної діяльності передбачає реалізацію низки послідовних та взаємопов'язаних дій (рис. 1.5).

Уважаємо, що обираючи напрям руху та характер поточних дій готелям залежно від конкретної ринкової ситуації, доцільно застосовувати такі основні стратегії:

1. ВТЛ-стратегія. Це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про покупку послуги. Вона включає в себе проведення промоакцій, семплінгу, демонстрацій, тестових використань, надання знижок, бонусів тощо. ВТЛ-стратегія готелю включає потужний набір інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама [11, с. 301].

2. Бізнес-стратегія передбачає розробку комплексного плану управління, який спрямований на зміцнення становища підприємства на ринку готельних послуг і забезпечує координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних

споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення бізнес-стратегії готелю ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих варіантів розвитку та діяльності підприємства готельного бізнесу та полягає у виборі загального напрямку, методів конкуренції і моделей бізнесу, тобто бізнес-стратегія означає вибір готелем шляху розвитку, методів конкуренції й ведення бізнесу [11, с. 337].

3. Стратегія диференціації передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю та які відрізняються від послуг конкурентів. Надання послуги специфічних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, особливі якості послуги сприяють залученню більшої кількості покупців. Ця стратегія здатна забезпечити захист готелю від стратегій конкурентів [4, с. 211].

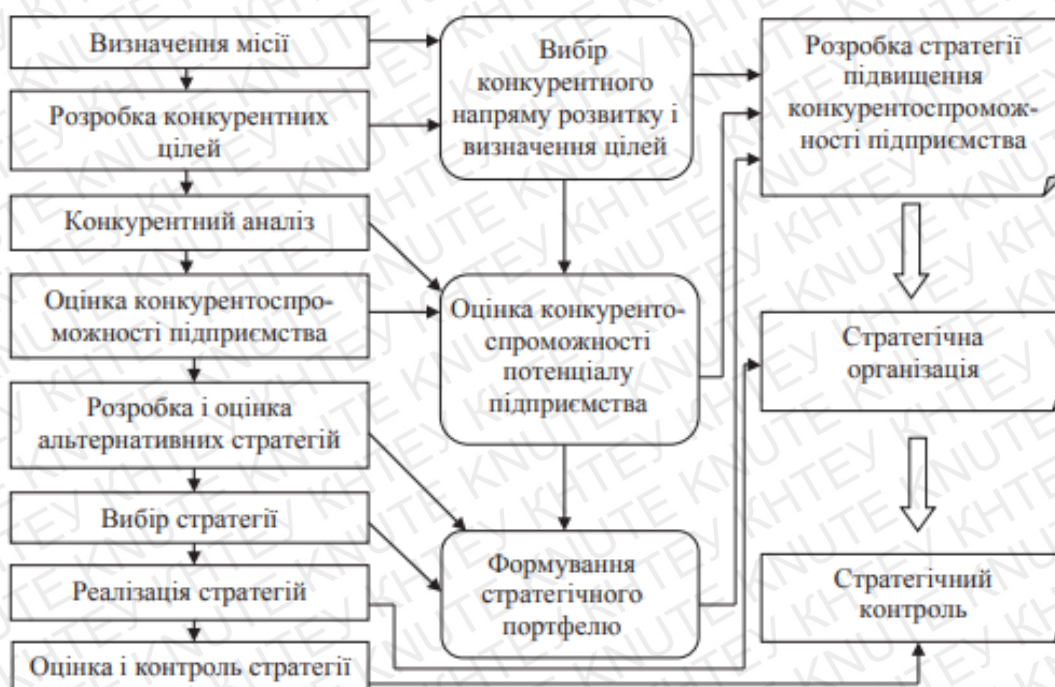


Рис. 1.5 Блок-схема стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства [10, с. 53]

4. Інноваційна стратегія. Інноваційні технології впливають на конкурентоздатність готелю на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж та Інтернет-технологій нині не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку в найближчому майбутньому.

Використання новітніх програмних продуктів у діяльності готелю підвищить його конкурентоздатність, якість наданих послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства, збільшуючи потік постійних клієнтів, що, відповідно, гарантує отримання прибутку.

5. Стратегія аутсорсингу, яка дуже важлива на теперішньому ринку готельних послуг. Аутсорсинг – це передача неосновних функцій підприємства та усіх активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру) [9, с. 304]. Готелі переважно починають використовувати схеми аутсорсингу з ІТ-аутсорсингу, а це: web-хостинг, забезпечення різних видів – internet-послуг, webдизайн, розробка, впровадження й підтримка інформаційних систем. Це, звичайно, важливо, проте варто не залишати поза увагою аутсорсинг бізнес-процесів, управління проектами, аутсорсинг у сфері послуг тощо.

6. Стратегія конкуренції готелів, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захопленні тих місць на ринку, що не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Стратегія конкуренції компанії містить підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку [1, с. 279].

7. Стратегія маркетингу готельного бізнесу – це формування цілей, досягнення їх і вирішення завдань готельного бізнесу щодо кожного окремого готельно-господарського продукту, з кожного окремого ринку на певний період [2, с. 214]. Зазначена стратегія передбачає те, що готель залежно від ситуації має кілька варіантів дій: проникнення на новий готельний ринок; розвиток нового готельного ринку; розробка нових готельних продуктів; диверсифікація готельного продукту до даного готельного ринку й споживача.

8. Стратегія маркетингу персоналу готелю полягає в особливому ставленні до власного персоналу: кожен працівник готелю розглядається як безпосередній споживач послуг готелю, так званий внутрішній споживач. Цією стратегією передбачено, що підприємства готельного господарства є інструментом залучення працівників, яким буде комфортно працювати в готелі і які, як наслідок, будуть

досконало виконувати всі покладені на них обов'язки, що безпосередньо впливатиме на якість послуг.

9. Стратегія бенчмаркінгу для підприємств готельного бізнесу має важливе значення. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів їх продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами та постачальниками. Усе це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства [11, с. 326].

Висновки по розділу 1

У сучасних ринкових умовах головною метою підприємства готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку та стабільне економічне зростання. Розвиток ринкових відносин, отримання підприємствами готельної індустрії, що надають конкурентоспроможні послуги, права виходу на готельний ринок вимагають постійного вдосконалення підходів до стратегічного управління.

Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємства готельного бізнесу втрачає сенс і призводить до внутрішнього застою та погіршення фінансових результатів діяльності. Оптимальне поєднання наведених стратегічних підходів, на нашу думку, дасть змогу підприємствам готельного бізнесу отримати такі позитивні результати, як збільшення числа постійних клієнтів готелю, підвищення популярності його торгової марки, формування лояльності споживачів, зростання прибутку та ін.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ИНГУЛ», С. ЗАЙЧЕВСЬКЕ, ЖОВТНЕВИЙ РАЙОН, МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

2.1 Оцінка фінансово-господарських показників діяльності готелю «Ингул»

Готель "Ингул" розташований за 10 хвилин ходьби від центральної вулиці міста Миколаїв - проспекту Леніна. До послуг гостей безкоштовний бездротовий доступ до Інтернету, критий басейн, а також лобі-бар.

Усі номери готелю "Ингул" оформлені в теплих тонах і облаштовані кондиціонером, холодильником і ванною кімнатою з феном. В ресторані з декором в грецькому стилі гостям готелю "Ингул" подають страви європейської кухні. Напої можна замовити в оформленому в стилі джаз лобі-барі. Скуштувати страви ви можете на терасі готелю. Гості можуть відпочити в сауні або поплавати у басейні, а також відвідати фітнес-центр і масажний кабінет. Торговий центр City Centre розміщений за 10 хвилин ходьби від готелю "Ингул", а залізничний вокзал Миколаєва - за 12 хвилин їзди.

Зручності у готелі «Ingul»

Найпопулярніші зручності: безкоштовний Wi-Fi, автостоянка, допускається розміщення з домашніми тваринами, басейн, фітнес-центр, ресторан, бар

1) Басейни і оздоровчі послуги

- Басейн
- Критий басейн (працює цілий рік)(за окрему оплату)
- Турецька/парова лазня(за окрему оплату)
- Масаж (за окрему оплату)
- Фітнес-центр (за окрему оплату)
- Сауна (за окрему оплату)

2) *Домашні тварини.* Розміщення з домашніми тваринами можливе за попереднім запитом. Додаткова оплата не стягується.

3) Їжа і напої

- Сніданок у номері
- Бар
- Ресторан

4) Інтернет.

Бездротовий доступ до Інтернету надається на всій території готелю безкоштовно.

5) Парковка

Приватна автостоянка доступна на території готелю (необхідне попереднє резервування місця) і коштує 20 UAH за день.

6) Стійка реєстрації

- Індивідуальна реєстрація заїзду/виїзду
- Послуги консьєржа
- Банкомат на території готелю
- Камера зберігання багажу
- Цілодобова стійка реєстрації гостей

7) Послуги прибирання

- Чистка взуття
- Прасування одягу(за окрему оплату)
- Пральня (за окрему оплату)

8) Послуги бізнес-центра

- Факс/ксерокопіювання
- Бізнес-центр
- Конференц-зал/бенкетний зал(за окрему оплату)

9) Загальні

- Місця для куріння
- Кондиціонер
- На всій території готельного об'єкта і в номерах заборонено курити
- Опалення
- Сейф

- Люкс для молодят
- Перукарня/Салон краси
- Номери для некурців
- Доставка преси
- Обслуговування номерів

10) *Мова спілкування*

- Англійською
- Російською
- Українською

Розглянемо функції основних керівних посад готелю.

Генеральний директор - визначає загальні напрямки політики готелю у рамках поставлених цілей та завдань, приймає рішення, які орієнтовані на певний сегмент ринку, що спрямовані на задоволення потреб споживачів, вирішує питання, пов'язані з фінансовою політикою та економічним управлінням.



Рис. 2.1 Виробнича структура готелю «Інгул»

Заступник директора - забезпечує створення та реалізацію основних та додаткових послуг готелю.

Керуючий службою готельного господарства - забезпечує безперебійну роботу всіх систем готелю, постійне постачання енергії.

Фінансовий директор - здійснює всі фінансові операції підприємства.

Старший адміністратор досліджуваного готелю веде постійний контроль за роботою і трудовою дисципліною обслуговуючого персоналу, контроль за своєчасним обслуговуванням гостей і розрахунків з ними. Він стежить за своєчасною підготовкою місць по бронюванню і правильністю розрахунків. Старший адміністратор розглядає скарги з боку клієнтів і вживає заходів для усунення проблем, конфліктів. Він організовує рекламно-інформаційну діяльність. Старший адміністратор в готелі «Інгул» має право займатися кадровими питаннями, давати подання на звільнення від займаної посади або прийом на роботу працівників сервісної служби.

Адміністратор служби розміщення контролює надання номерів, приймає заявки на бронювання і розміщує гостей, узгоджуючи це зі старшим адміністратором готелю. Він стежить за своєчасною оплатою номерів, не допускаючи формування заборгованості, тощо.

Формування системи управління готелем можна умовно поділити на декілька кластерів, які наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура управління готелем «Інгул»

Аналіз фінансового стану готелю «Інгул» проводиться на підставі форм фінансової звітності Форми №1 та звіту про фінансові результати Форма № 2 Бодаток А. Дані зведені в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Зведені фінансові данні готелю «Інгул» за 2014-2017р.

Показник	Рядок	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
прибуток від звичайної діяльності	2290	-2541	382	-421	142
вартість активів	1300	244388	248882	238420	238455
Чистий прибуток	2350	-2541	381	-635	116
середня вартість виробничих фондів підприємства,	1010+1100	93329	92590	91379	91792
Власний капітал	1495+1595+1665	239633	240014	238845	238961
прибуток від операційної діяльності підприємства	2190	-2696	377	-338	113
Собівартість продукції	2050	13060	25312	33939	45071
Чистий дохід	2000	12518	31446	42412	52837
середня вартість основних засобів підприємства	1010	92141	90390	89550	89632
середньорічна вартість оборотних активів	1195	4611	10745	9110	9256

Аналіз ефективності діяльності підприємства

Дослідження ефективності діяльності підприємства доцільно почати з розрахунку показника рентабельності власного капіталу, що характеризує прибутковість коштів інвесторів, вкладених у розвиток підприємства.

Рентабельність власного капіталу ($R_{в.к}$) показує, скільки чистого прибутку припадає на одиницю власного капіталу підприємства і обчислюється за формулою:

$$R_{в.к} = \frac{\Pi_q}{BK} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де Π_q – чистий прибуток підприємства за звітний період, грн.

\overline{BK} – середня сума власного та порівняного до нього капіталу підприємства, грн.

$$\text{2015 рік: } R_{в.к} = \frac{381}{(239633 + 240014)/2} \cdot 100\% = 0,16\%$$

$$2016 \text{ рік: } R_{e.k} = \frac{-635}{(240014 + 238845)/2} \cdot 100\% = -0,27\%$$

$$2017 \text{ рік: } R_{e.k} = \frac{116}{(238845 + 238961)/2} \cdot 100\% = 0,05\%$$

Результати розрахунків свідчать, що у 2016 році фінансова рентабельність підприємства має від'ємне значення та показує рівень збитків, які генерує власний капітал. У 2015 та 2017 роках значення рентабельності власного капіталу вже позитивне, проте має дуже низьке значення - на 1 грн. власного та прирівняного капіталу припадає лише 0,16 та 0,05% чистого прибутку відповідно.

Розрахунок *рентабельності ресурсів (активів) за чистим прибутком* (R_q) дасть змогу визначити, скільки чистого прибутку припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства і обчислюється за формулою:

$$R_q = \frac{\Pi_q}{A} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де \bar{A} – середня вартість активів підприємства, грн. (ф. №1 р. 1300).

$$2015 \text{ рік: } R_q = \frac{381}{(244388 + 248882)/2} \cdot 100\% = 0,15\%$$

$$2016 \text{ рік: } R_q = \frac{-635}{(248882 + 238420)/2} \cdot 100\% = -0,26\%$$

$$2017 \text{ рік: } R_q = \frac{116}{(238420 + 238455)/2} \cdot 100\% = 0,05\%$$

Аналіз показника рентабельності активів за чистим прибутком показав, що на 1 грн. середньорічної вартості активів готелю припадає у 2015 році лише 0,15% чистого прибутку, у 2016 році 0,26% збитків, у 2017 році – 0,05% чистого прибутку. Дані значення свідчать про неефективне використання активів підприємства.

Рентабельність виробничих фондів ($R_{e.f}$) характеризує, скільки чистого прибутку припадає на одиницю вартості виробничих фондів підприємства:

$$R_{\text{в.ф}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{\bar{B}_{\text{в.ф}}} \cdot 100\% , \quad (2.3)$$

де $\bar{B}_{\text{в.ф}}$ – середня вартість виробничих фондів підприємства, грн

$$2015 \text{ рік: } R_{\text{в.ф}} = \frac{381}{(93329 + 92590)/2} \cdot 100\% = 0,41\%$$

$$2016 \text{ рік: } R_{\text{в.ф}} = \frac{-635}{(92590 + 91379)/2} \cdot 100\% = -0,69\%$$

$$2017 \text{ рік: } R_{\text{в.ф}} = \frac{116}{(91379 + 91792)/2} \cdot 100\% = 0,13\%$$

Як бачимо, на 1 грн. середньорічної вартості виробничих фондів у 2015 році припадає 0,41% чистого прибутку, у 2016 році – 0,69% чистого збитку, у 2017 році – 0,13% чистого прибутку. Це досить низькі показники, які вказують на необхідність оптимізації використання виробничих фондів підприємства.

Рентабельність реалізованої продукції (R_{np}) характеризує ефективність витрат на виробництво продукції і обчислюється за формулою:

$$R_{np} = \frac{\Pi_{o.d}}{C_n} \cdot 100\% , \quad (2.4)$$

де $\Pi_{o.d}$ – прибуток від операційної діяльності підприємства, грн;

C_n – повна собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг, реалізованих підприємством у звітному періоді, грн.

$$2015 \text{ рік: } R_{np} = \frac{377}{25312} \cdot 100\% = 1,5\%$$

$$2016 \text{ рік: } R_{np} = \frac{-338}{33939} \cdot 100\% = -1,0\%$$

$$2017 \text{ рік: } R_{np} = \frac{113}{45071} \cdot 100\% = 0,3\%$$

Рентабельність продукції підприємства протягом 2015-2017рр. не перевищує 2%. Так, у 2015 та 2017 роках грошова одиниця повної собівартості реалізованої продукції підприємства приносила 1,5% та 0,3% прибутку відповідно. А у 2016 році реалізація продукції була збитковою на рівні -1%.

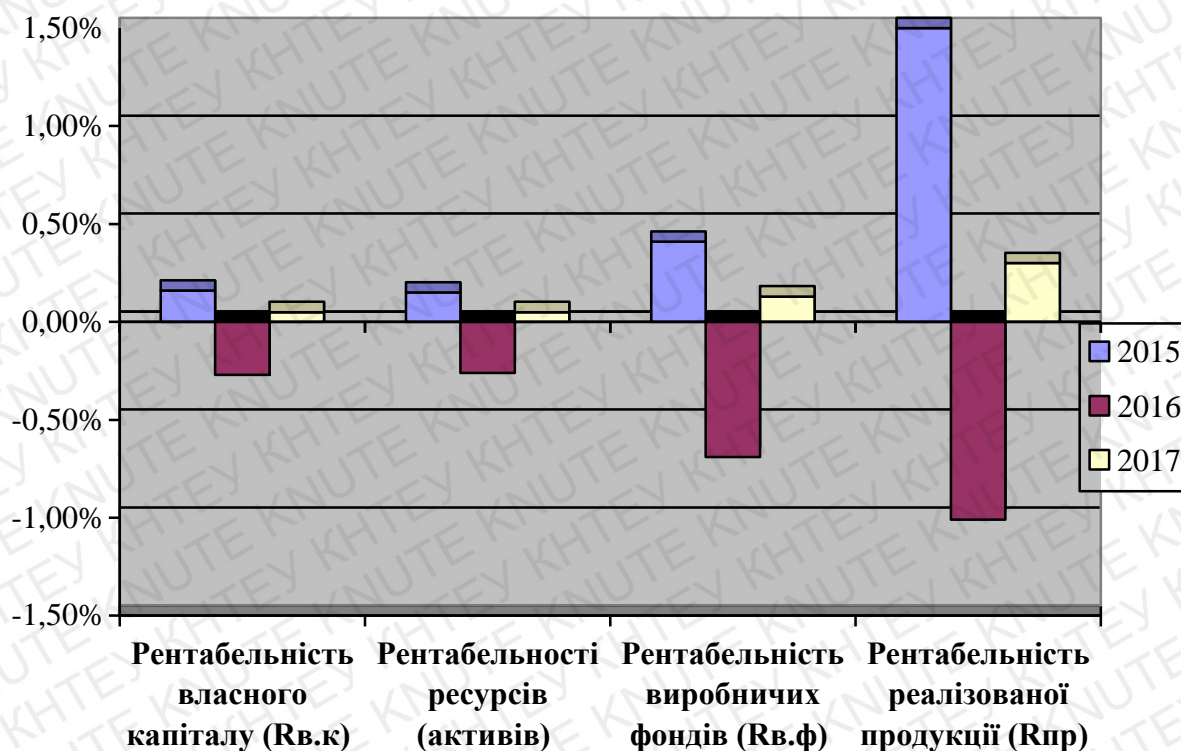


Рис 2.3 Аналіз ефективності діяльності готелю «Інгул»

При аналізі ефективності діяльності готелю доцільним буде також проаналізувати певні показники ділової активності, що характеризують віддачу застосовуваних ним ресурсів та ефективність використання джерел фінансування його діяльності.

Так, *ресурсовіддача (РВ)* – відображає чистий дохід, який підприємство заробляє на одній гривні вартості усіх своїх ресурсів і обчислюється за формулою:

$$PB = \frac{ЧД}{\bar{A}}, \quad (2.5)$$

де *ЧД* – чистий дохід підприємства за звітний період, грн;

\bar{A} – середня вартість активів підприємства за звітний період, грн.

$$2015 \text{ рік: } PB = \frac{31446}{(244388 + 248882)/2} = 0,13$$

$$2016 \text{ рік: } PB = \frac{42412}{(248882 + 238420)/2} = 0,17$$

$$2017 \text{ рік: } PB = \frac{52837}{(238420 + 238455)/2} = 0,22$$

У досліджуваному періоді спостерігається низький рівень ресурсовіддачі на підприємстві, проте з кожним роком показник зростає. Так, у 2015 році кожна гривня залучених на підприємстві ресурсів надає 13 коп. чистого доходу, у 2016 році – 17 коп, а у 2017 – вже 22 коп.

Фондовіддача (ΦB) відображає віддачу основних засобів, характеризує ефективність їх використання. Обчислюється показник за формулою

$$\Phi B = \frac{ЧД}{\bar{B}_{o.z}}, \quad (2.6)$$

де $ЧД$ – чистий дохід підприємства за звітний період, грн;

$\bar{B}_{o.z}$ – середня вартість основних засобів підприємства за звітний період, грн.

$$2015 \text{ рік: } \Phi B = \frac{31446}{(92141 + 90390) / 2} = 0,34$$

$$2016 \text{ рік: } \Phi B = \frac{42412}{(90390 + 89550) / 2} = 0,47$$

$$2017 \text{ рік: } \Phi B = \frac{52837}{(89550 + 89632) / 2} = 0,59$$

Як видно з розрахунків на 1 грн. середньорічної вартості основних фондів підприємство заробляло у 2015 році 0,34 грн., у 2016 році – 0,47 грн., у 2017 році – 0,59 грн. чистого доходу. Проте, не зважаючи на позитивну динаміку, показник залишається досить низьким.

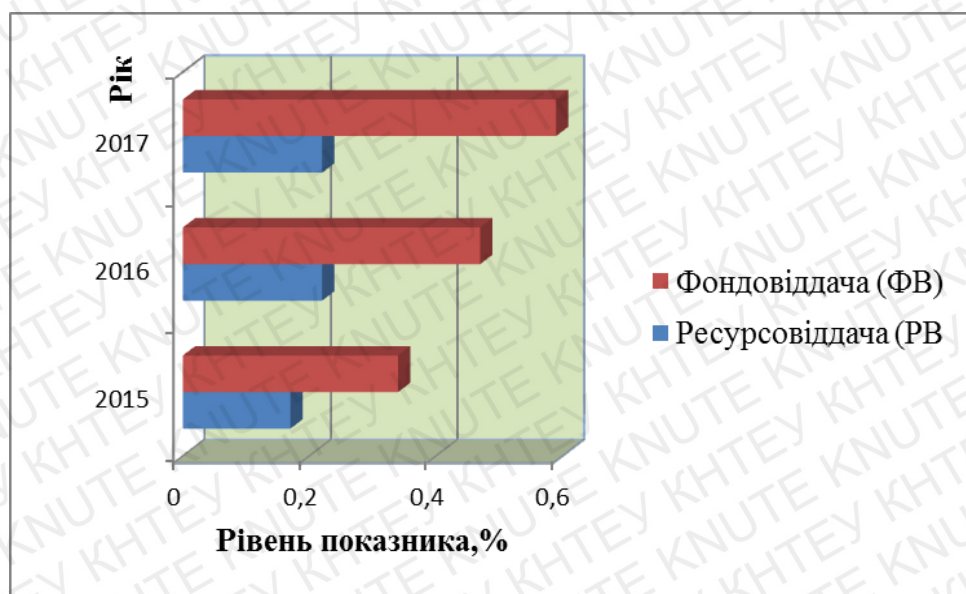


Рис.2.4 Аналіз ресурсовіддачі та фондовіддачі

Рентабельність (прибутковість) оборотних активів ($R_{o.a}$) характеризує, скільки прибутку припадає на 1 грн. обігових коштів, тобто відображає ефективність їх використання і обчислюється за формулою

$$R_{o.a} = \frac{\Pi_{o.d}}{B_{o.a}} \cdot 100\% , \quad (2.7)$$

де $\Pi_{o.d}$ – прибуток від операційної діяльності, (грн.) (ф.№2 р.2190 (або 2195)).

$$2015 \text{ рік: } R_{o.a} = \frac{377}{(4611+10475)/2} \cdot 100\% = 5,0\%$$

$$2016 \text{ рік: } R_{o.a} = \frac{-338}{(10475+9110)/2} \cdot 100\% = -3,5\%$$

$$2017 \text{ рік: } R_{o.a} = \frac{113}{(9110+9256)/2} \cdot 100\% = 1,2\%$$

Оборотні активи підприємства використовуються теж неефективно. Так, 1 грн. середньорічної вартості оборотних активів згенерувала у 2015 році 5% прибутку від операційної діяльності, у 2016 році – 3,5% збитків, у 2017 році – 1,2% прибутку.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу ($K_{o.в.к}$) характеризує віддачу власного капіталу підприємства, тобто визначає, скільки чистої виручки припадає на одиницю власного капіталу.

$$K_{o.в.к} = \frac{\underline{ЧД}}{\overline{ВК}} , \quad (2.8)$$

де $\underline{ЧД}$ – чистий дохід підприємства від реалізації продукції, товарів, послуг у звітному періоді, грн (ф. №2 р.2000);

$\overline{ВК}$ – середня сума власного та порівняного до нього капіталу підприємства, грн (ф. №1 р.(1495, 1525, 1665)).

$$2015 \text{ рік: } K_{o.в.к} = \frac{31446}{(239633+240014)/2} = 0,13$$

$$2016 \text{ рік: } K_{o.в.к} = \frac{42412}{(240014+238845)/2} = 0,18$$

$$2017 \text{ рік: } K_{o.в.к} = \frac{52837}{(238845+238961)/2} = 0,22$$

Отже, на 1 грн. власного та прирівняного до нього капіталу підприємства припадало у 2015 році 0,13 грн, у 2016 році – 0,18 грн, у 2017 році – 0,22 грн чистого доходу.

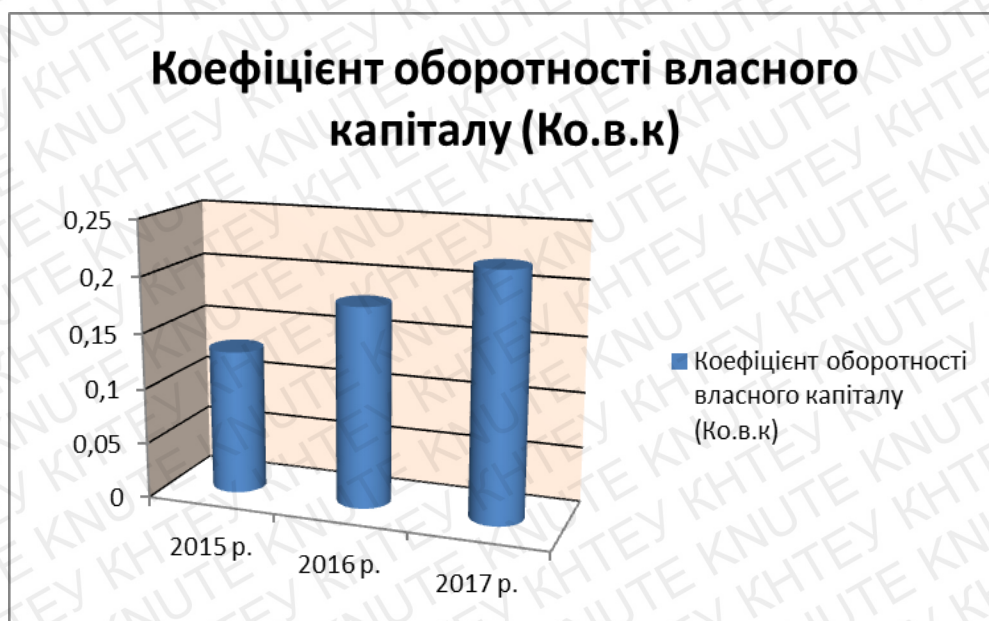


Рис 2.5 Аналіз коефіцієнта оборотності власного капіталу, %

Загалом аналіз показників рентабельності та ділової активності підприємства свідчить про низький рівень ефективності використання майна підприємства та віддачі застосовуваних ним ресурсів протягом 2015 – 2017 років.

2.2 Характеристика стратегічного потенціалу та конкурентних переваг в готельному підприємстві «Інгул»

В середовищі функціонування підприємства готельного бізнесу можна виділити дві частини – зовнішнє середовище і внутрішнє середовище. Внутрішнє середовище підприємства – всі його підсистеми, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємства. Зовнішнє середовище – всі об'єкти, що оточують підприємство та здійснюють будь-який вплив на його діяльність. При цьому зовнішнє середовище можна поділити на дві підгрупи: зовнішнє середовище прямого та непрямого впливу – така класифікація виділяється за наявністю (відсутністю) зворотного зв'язку між підприємством та середовищем.

До зовнішнього середовища непрямого впливу відносять такі об'єкти зовнішнього середовища, з яким у підприємства немає зворотного зв'язку – це держава та державна політика, законодавство, економічні фактори (рівень економічного розвитку країни, рівень інфляції та безробіття, економічні зв'язки держави), демографічні фактори (рівень народжуваності та смертності, рівень та напрями міграції населення) та ін.

До зовнішнього середовища прямого впливу відносять ті об'єкти зовнішнього середовища, з якими у підприємства є зворотній зв'язок та можливість взаємного впливу на ефективність функціонування – це споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії.

До внутрішнього середовища підприємства належать всі його підсистеми, тобто всі види ресурсів, що споживає підприємство – це фінансові, технічні, технологічні, кадрові та інформаційні ресурси.

Таким чином аналіз середовища функціонування підприємства можна поділити на три напрямки: аналіз зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, аналіз внутрішнього середовища (який ще називають аналізом стратегічного потенціалу).

Процес аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу є складним та невизначеним – передбачувати зміни в ньому дуже важко, як важко казати навіть про тенденцію розвитку цього середовища. В даному випадку необхідно проводити постійний моніторинг стану макроекономічних показників держави - динаміку рівня інфляції та безробіття як в цілому в державі, так і в окремих регіонах, рівень та напрями міграції населення (в тому числі підвищення активності за сезонами), а також тенденції у законотворчому процесі. На практиці такий моніторинг є дуже складним, вимагає високого рівня кваліфікації аналітика, а також великої кількості точних вихідних даних, тому на практиці такий аналіз як правило не проводиться навіть у великих підприємствах, а малі та середні просто не можуть дозволити собі постійне проведення такого моніторингу. Тому підприємства не відстежують ці тенденції, а діють за обставинами змін, коли вони вже відбулися. Крім того, більшість підприємств не бачить необхідності у

проведенні такого аналізу, а бачить лише значні витрати коштів за відсутності будь-якого конкретного результату на короткостроковому періоді. Слід також зауважити, що зміни у зовнішньому середовищі непрямого впливу обов'язково відбиваються змінами у двох інших середовищах, але таких зв'язок є одностороннім.

Необхідність аналізу середовища прямого впливу є більш зрозумілим для власників та вищих керівників підприємства, тому на практиці його проводять частіше, особливо це стосується аналізу споживачів та конкурентів. Розглянемо більш докладно складові та аналіз зовнішнього середовища прямого впливу на готель «Інгул».

Вся сукупність споживачів певної продукції на ринку називається попитом, але всі споживачі, в той же час, мають різні потреби та висувають різні вимоги щодо характеристик товару чи послуги, тому підприємство ніколи не ставить за мету задовольнити весь попит, що існує на ринку певного товару чи послуги. Підприємство проводить стратегічну сегментацію споживачів (за дуже укрупненими характеристиками) та виділяє стратегічні сегменти оточення, на яких воно хотіло б працювати, такі сегменти оточення називають стратегічними зонами господарювання (СЗГ). В своїй діяльності підприємство має обрати одну (або декілька) стратегічних зон господарювання та обслуговувати споживачів, що належать до цих зон.

Поняття стратегічних господарських зон тісно пов'язано з поняттям стратегічної одиниці бізнесу у внутрішньому середовищі підприємства. Різні автори формулюють поняття стратегічної одиниці бізнесу по-різному, але найбільш повне та відповідне визначення дає І.Ансофф, який під стратегічною одиницею бізнесу розуміє „організаційну одиницю всередині підприємства, що відповідає за виробіток стратегічних позицій в одній або декількох зонах господарювання” [2,с.76]. Взаємозв'язок між стратегічними зонами господарювання та стратегічними одиницями бізнесу покажемо на рис. 2.6.

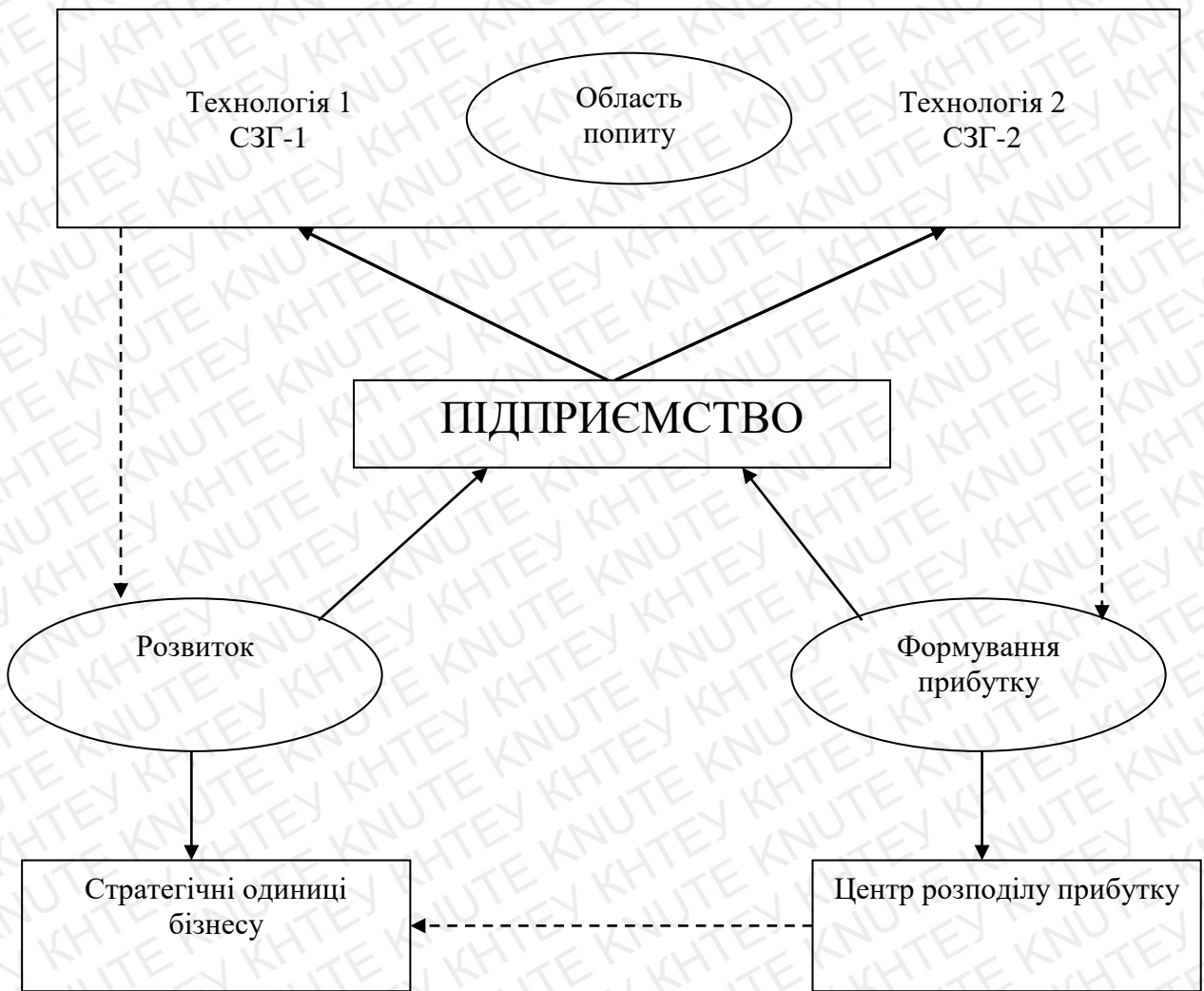


Рис. 2.6 Взаємозв'язок стратегічних зон господарювання та стратегічних одиниць бізнесу.

Рисунок також характеризує взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства прямого впливу, а також те, що їх зв'язок є двостороннім та нерозривним. З цього рисунка можна також зробити висновок про постійний взаємний вплив цих двох середовищ та про те, що зміни в одному з них завжди провокують зміни у іншому. Крім того, процес виділення СЗГ є не зовсім логічно завершеним без процесу вибору найбільш вигідної та привабливої СЗГ. При виборі СЗГ необхідно користуватися наступними характеристиками:

- перспективи зростання;
- перспективи рентабельності;
- очікуваний рівень нестабільності;

І.Ансофф пропонує визначати привабливість стратегічної господарської зони наступним чином:

$$P_{C3Г} = \alpha * G + \beta * R + \gamma * Q - \sigma * T \quad (2.8)$$

де $\alpha, \beta, \gamma, \sigma$ – коефіцієнти відносного вкладу кожного фактору в привабливість СЗГ

G – перспективи зростання попиту;

R – рентабельність;

Q – позитивні тенденції;

T – негативні тенденції;

Даний метод застосовується при оцінці СЗГ для випуску особливо цінної продукції.

Для оцінки привабливості СЗГ для готельних підприємств розроблено спеціальну методику, за якою привабливість СЗГ визначається як [39, с.67]:

$$P_{C3Г_i} = \sum_{j=1}^m z_{ij} * K_j \quad (2.9)$$

де Z_{ij} – нормоване значення j -го показника привабливості для i -ої СЗГ

K_j – значущість j -го показника привабливості СЗГ

При цьому нормовані значення показників привабливості СЗГ розраховується наступним чином:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_{ij}}{\sigma_j} \quad (2.10)$$

де \bar{x}_{ij} - середнє значення j -го показника привабливості СЗГ

σ_j – дисперсія

Саме таким чином підприємство може обрати стратегічну зону господарювання для своєї нової послуги чи товару. В даному випадку, коли готельне підприємство планує надавати нову послугу, воно має провести такий аналіз та виявити зону господарювання, в якій буде представлена їх нова послуга.

Для повної картини про середовище непрямого впливу необхідно проводити аналіз кожної його складової. Починати аналіз складових середовища необхідно з аналізу споживачів, тим більше, що первинний їх аналіз уже було проведено для визначення стратегічних зон господарювання. Надалі необхідно провести більш детальний аналіз споживацьких переваг, виділити найбільш чисельну групу побажань (потреб) та намагатися задовольнити їх. При чому за результатами дослідження можна сегментувати споживачів на окремі групи та спробувати задовольнити потреби декількох груп одночасно, з огляду на наявні ресурси.

Проведене дослідження споживацьких переваг в готелі «Інгул» показало що більшість споживачів готельних послуг має суттєві претензії до стану обслуговування.

- 60% споживачі незадоволені комфортністю номерів;
- 75% - незадоволені сервісом;
- 45% - незадоволені станом обслуговування;

40% респондентів відмічають, окрім звичайних параметрів “ціна” та “якість”, третій параметр обслуговування “культура обслуговування” – під ним слід розуміти: наявність додаткових послуг, ввічливість персоналу, чистота в номерах, наявність засобів кондиціонування та вентиляції в літній період – ці ознаки є найбільш загальними для цих респондентів.

Саме через це сумарний відсоток за всіма параметрами більший за 100% (табл. 2.1 та 2.2)

Близько 30% респондентів виділяють такі додаткові послуги, що вони хотіли б отримувати при відпочинку в готелі «Інгул» (за рівнем популярності):

- співвідношення ціни та якості обслуговування;
- комфортність та зручність послуги;
- чистота в номері;
- ввічливість персоналу;
- можливість отримання скідку для постійних клієнтів;

Для подальших розрахунків необхідно використати показник середньої значущості кожного параметру, для цього скористаємося результатами опитування та розрахуємо просте середнє значення кожного параметру. Розрахунок та кінцеві результати представлено у таблиці 2.2. Для підтвердження правильності проведення опитування було розраховано коефіцієнт конкордації, що показує ступінь узгодженості експертів (відомо, що коли його значення менше за 0,5 – результати вважаються хибними) – розрахунок коефіцієнту показано в таблиці 2.2.

Відповідно до дослідження 65% опитаних зазначили, що швидше виберуть більш дороге, але більш якісне проживання, ще близько 23% не можуть визначитись (вони вважають, що рішення залежить від кожної конкретної ситуації – наприклад, від часу перебування в готелі). Такі результати свідчать, що споживачі готові платити більше за якісні послуги. Разом з тим, на питання про ціну найпопулярніша відповідь була „від 1500 до 2000 грн.” за поїздку, це при тому що середній рівень ціни на проживання в місті не перевищує 1000 грн.

Таблиця 2.2

Результати дослідження споживацьких переваг

Пропоновані параметри	Відповіді респондентів																				Сума рангів	Середній ранг
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
Ціна	40	40	20	70	50	50	50	50	70	40	35	50	65	60	0	0	60	100	50	30	930	46,5
Якість, а саме:	60	60	80	30	50	50	50	50	30	60	65	50	35	40	100	100	40	0	50	70	1070	53,5
Швидкість обслуговування	0	30	20	20	30	20	0	25	0	30	30	0	40	10	35	0	5	5	20	50	370	18,5
Комфортність	0	40	20	20	5	20	60	25	0	50	20	50	10	10	15	30	15	20	60	50	520	26
Зручне розташування	50	0	20	20	30	20	0	15	0	20	10	0	0	20	5	30	20	20	0	0	280	14
Ввічливість персоналу	50	0	20	20	30	20	0	5	0	0	10	50	0	30	15	40	30	5	20	0	345	17,25
Наявність бонусів	0	30	20	20	5	20	40	30	100	0	30	0	20	30	30	0	30	50	0	0	455	22,75
Чистота номерів	0	0	100	50	0	0	0	0	0	100	0	0	100	50	100	100	0	0	100	100	800	40

Таблиця 2.3

Розрахунок коефіцієнту конкордації

Пропоновані параметри	Відповіді респондентів																				Сума рангів	Середній ранг	Відхилення рангів	Квадрат відхилення	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
Ціна	40	40	20	70	50	50	50	50	70	40	35	50	65	60	0	0	60	100	50	30	930	596,25	333,75	111389,06	
Якість, а саме:	60	60	80	30	50	50	50	50	30	60	65	50	35	40	100	100	40	0	50	70	1070		473,75	224439,06	
Швидкість обслуговування	0	30	20	20	30	20	0	25	0	30	30	0	40	10	35	0	5	5	20	50	370		-226,25	51189,06	
Комфортність	0	40	20	20	5	20	60	25	0	50	20	50	10	10	15	30	15	20	60	50	520		-76,25	5814,06	
Зручне розташування	5	0	0	20	20	30	20	0	15	0	20	10	0	0	20	5	30	20	20	0	0		280	-316,25	100014,06
Вічливість персоналу	5	0	0	20	20	30	20	0	5	0	0	10	50	0	30	15	40	30	5	20	0		345	-251,25	63126,56
Наявність бонусів	0	30	20	20	5	20	40	30	0	0	30	0	20	30	30	0	30	50	0	0	455		-141,25	19951,56	
Чистота номерів	0	0	0	10	50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50	0	0	0	0	0	0		800	203,75	575923,44
Ранги	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		4770	-	1151846,88

Коефіцієнт конкордації – 0,6856

Тим же опитуванням було визначено, що необхідно включати до поняття “якість обслуговування” для споживачів. Це показники комфортності, безпечності, швидкості обслуговування (показники вказані в порядку зменшення значущості).

Таким чином, в процесі соціологічного дослідження було виявлено споживацькі переваги щодо послуг готелю «Інгул». Виходячи з отриманих даних можна сказати, що споживачі готові сплачувати більше за більш якісні послуги. При цьому поняття якості послуг гостинності трактується неоднозначно – визначено такі показники якості гостинності – комфортність, безпечність, швидкість обслуговування, вічливість персоналу та чистота номерів(характеристики вказано від найбільш до найменш популярного).

Наступним елементом зовнішнього середовища непрямого впливу є конкуренти, другий за значущістю елемент середовища функціонування. Конкуренти – це підприємства аналогічного продукту. Проводячи аналіз конкурентів необхідно брати до уваги всіх наявних конкурентів (а не тільки „пріоритетних”, які є більш сильними) та аналізувати, в першу чергу, показники та результати їх роботи. Використовуючи глибокий аналіз можна знайти різницю між цільовими групами клієнтів, методами роботи та ін. Використовуючи метод бенчмаркінгу можна виділити найбільш цікаві та важливі моменти у роботі конкурентів та впровадити їх на власному підприємстві. Така тактика роботи підприємства припустима, коли воно має середнє становище у СЗГ – орієнтація на підприємства-лідери дозволить досягти певного успіху за рахунок споживачів слабших конкурентів. Але при цьому може скластися ситуація, яка кінець-кінцем поставить підприємства у стан „послідовника за лідером” і в такому випадку самого лише бенчмаркінгу буде не досить для успіху, бо успіх, в такому випадку, залежатиме від очевидної помилки одного з конкурентів.

Досліджувати конкурентів необхідно за показниками частки ринку, асортиментної групи (для товарів), рівня якості товару чи послуги, цінової

політики та політики стимулювання – всі ці показники досліджуються в динаміці, а також у порівнянні з власними показниками роботи.

Останньою складовою в середовищі непрямого впливу є контактні аудиторії (стейкхолдери) – це суспільні, соціально-політичні та ін. об'єднання і рухи, що здатні впливати на роботу підприємства, шляхом розповсюдження певної інформації.

Підприємство програє своїм конкурентам, що здійснюють надання готельних послуг, при однаковому рівні ціни. В даному випадку можливо змінити стратегію розвитку підприємства, щоб покращити результати діяльності саме в цій зоні господарювання.

Для того, що ефективно використовувати аналітичні результати, необхідно враховувати одночасно висновки обох аналізів і пам'ятати про причинно-наслідковий зв'язок між процесами у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Для зручності можна робити обидва аналізи одночасно – для цього існує метод SWOT-аналізу головна перевага якого в тому, що він дозволяє одночасно аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище з позиції слабких та сильних сторін та можливостей і загроз. Суміщаючи результати, отримаємо перспективи діяльності підприємства, які можна перетворити в конкретну програму дій.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз діяльності підприємства

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ			
		МОЖЛИВОСТІ		ЗАГРОЗИ	
Найменування		Оцінка		Найменування	
		1. Висока рухливість населення у регіоні	3	1. Зростання ціни на ресурси	3
		2. Розвиток готельного бізнесу	3	2. Зростання рівню конкуренції	2
		3. Наявність зовнішніх інвесторів	3	3. Зміни в податковому законодавстві	3
		4. Попит на готельні послуги на дуже короткий термін	1	4. Зміни в законі "Про туризм"	3
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ				5. Зміни в законі "Про охорону навколишнього середовища"	2
СИЛЬНІ СТОРОНИ		ПОЛЕ "СИЛИ та МОЖЛИВОСТІ"		ПОЛЕ "СИЛИ та ЗАГРОЗИ"	
Найменування		Оцінка			
1. Низький рівень номерноо фонду		2	1. Високий потенціал підприємства.	3	1. Зростання ціни на ресурси
2. Невисока собівартість		3	Розвиток отельного бізнесу	3	Невисока собівартість послуг гостинності
3. Чітка організація		1	2. Невисока собівартість	3	2. Зміни в податковому законодавстві
4. Гарний імідж підприємства		3	Висока рухливість населення	3	Високий потенціал підприємства
			3. Гарний імідж підприємства	3	3. Зміни в законі "Про туризм"
5. Високий потенціал підприємства		3	Наявність зовнішніх інвесторів	3	Низький рівень зношеності номерного фонду
СЛАБКІ СТОРОНИ		ПОЛЕ "СЛАБКОСТІ та МОЖЛИВОСТІ"		ПОЛЕ "СЛАБКОСТІ та ЗАГРОЗИ"	
Найменування		Оцінка			
1. Недостатня кількість номерів		1	1. Недостатня кількість номерів	1	1. Зростання ціни на готельні послуги
2. Недостатня місткість номерів		2	Наявність зовнішніх інвесторів	3	Другорядна роль послуг гостинності
3. Другорядна роль послуг гостинності		3	2. Недостатня місткість номерів	2	2. Зростання рівню конкуренції
4. Відсутність широкого асортменту додаткових послуг		3	Наявність зовнішніх інвесторів	3	Відсутність широкого асортменту додаткових послуг
			3. Другорядна роль послуг гостинності	3	
			Висока рухливість населення	3	
			4. Відсутність широкого асортменту додаткових послуг. Розвиток готельного Б	3	

В таблиці 2.4 представлено SWOT-аналіз діяльності підприємства, в якому визначено тенденції розвитку зовнішнього середовища та проаналізовано внутрішній стан підприємства. З цього аналізу видно, що тенденції у розвитку зовнішнього середовища є цілком сприятливими для діяльності, крім того дозволяють виправити становище пасажирських перевезень, зробити їх рентабельними та змінити другорядність їх позиції на підприємстві.

Таким чином, сучасні підприємства не приділяють належної уваги аналізу середовища функціонування, особливо що відноситься до аналізу зовнішнього середовища непрямого впливу (моніторингу загальноєкономічних та соціальних процесів, напрямків міграції населення та тенденцій у законотворчому процесі). Крім того ігнорується також і середовище прямого впливу (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії) – можливо, менше, ніж загальнодержавні процеси, але їм також приділяється мало уваги. Найбільше уваги приділяється дослідженню конкурентів, а побажання споживачів враховуються в останню чергу.

В процесі формування маркетингової стратегії підприємства, аналіз середовища функціонування має вирішальне значення – на його основі формуються пріоритетні напрямки в діяльності та стратегічні маркетингові альтернативи.

Не меншу роль відіграє аналіз внутрішнього середовища підприємства – завжди необхідно знати склад та структуру ресурсів підприємства, крім того проведення аналізу потенціалу підприємства дозволяє провести перерозподіл ресурсів, оптимізувати їх використання. В процесі стратегічного маркетингу ресурси підприємства відіграють коригуючу роль – саме від наявності та кількості ресурсів залежить рівень практичної здійсненності альтернативи (можливість практичного втілення стратегічної альтернативи у життя).

Таким чином, роль аналізу середовища функціонування підприємства є дуже важливим для загальної діяльності взагалі та для процесу стратегічного маркетингу зокрема.

2.3 Аналіз ефективності застосування стратегії розвитку в готельному підприємстві «Інгул»

За моделлю „п’яти сил” можна скласти профіль середовища функціонування підприємства, це дозволяє мати уявлення про процеси, що відбуваються в середовищі та завчасно попереджувати негативні явища у розвитку подій. Такого аналізу зовнішнього середовища потребує кожна стратегічна зона господарювання, в якій працює чи тільки планує працювати підприємство.

Аналіз внутрішнього середовища функціонування підприємства проводиться за всіма видами ресурсів (такий аналіз ще називають аналізом стратегічного потенціалу підприємства), на підприємстві виділяють технічні, технологічні, фінансові, інформаційні та кадрові ресурси.

Для виконання аналізу перш за все необхідно визначити які дані та в якому обсязі потрібні. Як правило, аналіз ресурсів передбачає вивчення того чи іншого показника в динаміці, що потребує вихідних даних за 3-5 останніх років. Такого дослідження вимагають характеристики технічних (матеріальних ресурсах, виробничо-експлуатаційні потреби, обсяг наданих послуг) та фінансових (доходи, витрати, прибуток, рентабельність, а також собівартість) ресурсів. Характеристики технологічних (санітарно-технічне обладнання, спосіб здійснення бронювання, кількість додаткових послуг/ обсяг вікових характеристик споживачів) та кадрових (склад та структура кадрів, показники плинності кадрів, віковий склад, структура за освітою) ресурсів вимагають даних за останній рік. Інформаційні ресурси характеризуються результатами попереднього аналізу – аналізу зовнішнього середовища як прямого, так і непрямого впливу.

Результатом аналізу є ресурсна матриця підприємства (табл. 2.5), що характеризує розвиток кожного виду ресурсів. За нею можна визначити надлишок чи нестачу певних видів ресурсів, а також прийняти рішення про оптимальне використання наявних ресурсів, дозволяє побачити динаміку основних показників діяльності підприємства та формулювати стратегію підприємства, виходячи з тих показників, які необхідно покращити.

Загальний вигляд ресурсної матриці

Вид ресурсів	Показники оцінювання	Необхідний обсяг інформації	Додаткова інформація	Вплив на стратегію
Технічні	Матеріальних ресурсах (МР)	Звітні дані за 3-5 років	Аналіз динаміки кількості	Такий аналіз дозволяє висвітлити недоліки наявних послуг, підвищити рівень їх надання, а також є базою вихідних даних для обрання стратегії надання послуг
	Коефіцієнти технічної готовності та використання МР	Дані за останній рік	-	
	Структура МР	Звітні дані за 3-5 років	Аналіз динаміки	
	Обсяг наданих послуг	Звітні дані за 3-5 років	Аналіз динаміки	
	Структура додаткових послуг	Дані за останній рік	Аналіз ринку перевезень	
	Відповідність МР к обсягу наданих послуг	-	Аналіз отриманих даних	
Технологічні	санітарно-технічне обладнання	Дані за останній рік	Аналіз отриманих даних	Такий аналіз дозволяє висвітлити недоліки наявних послуг, підвищити рівень їх надання, а також є базою вихідних даних для обрання стратегії надання послуг
	спосіб здійснення бронювання	Дані за останній рік	Аналіз отриманих даних	
	Кількість додаткових послуг/ обсяг вікових характеристик споживачів	Дані за останній рік	Аналіз отриманих даних	
Фінансові	Доходи	Звітні дані за 3-5 років	Аналіз динаміки та прогноз значень	Такий аналіз дозволяє обрати тарифну політику підприємства та стратегію позиціонування послуги за ціною, а також обсяг грошових вкладень в маркетингові комунікації та просування
	Витрати	Звітні дані за 3-5 років	Аналіз динаміки та прогноз значень	
	Прибуток	Звітні дані за 3-5 років	Аналіз динаміки та прогноз значень	
	Рентабельність	Звітні дані за 3-5 років	Аналіз динаміки та прогноз значень	

Продовження табл.2.5

Вид ресурсів	Показники оцінювання	Необхідний обсяг інформації	Додаткова інформація	Вплив на стратегію
	Собівартість	Звітні дані за 3-5 років	Аналіз динаміки та прогноз значень	
Інформаційні	Інформація про споживачів	-	Аналіз отриманих даних	Виконання стратегічного аналізу діяльності підприємства, визначення можливостей та загроз у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін у власній діяльності
	Інформація про конкурентів			
	Інформація про постачальників			
	Інформація про стан зовнішнього середовища			
	Інформація про стан ринку			
	Внутрішня поточна інформація про роботу готелю			
Кадрові	Забезпеченість підприємства персоналом належної кваліфікації	Звітні дані за 3-5 років	Аналіз отриманих даних	Обґрунтування стратегічних заходів, виконання та контроль страт.

Результат аналізу ресурсів підприємства для пасажирських перевезень представлено в таблиці 2.6.

Ресурсна матриця підприємства є основою для порівняння стратегічних альтернатив та визначення кінцевого переліку стратегічних альтернатив, що є практично здійсненними.

Таблиця 2.6

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Вид ресурсів	Показники оцінювання	Вихідні дані			Додаткова інформація
		2015	2016	2017	
Технічні	Матеріальних ресурсах (МР)	190	210	210	
	Коефіцієнти технічної готовності та використання МР	0,9	0,89	0,87	зниження коефіцієнту характеризує незадовільний технічний стан парку санітарно-технічного обладнання
	Обсяг наданих послуг	1045,9	873,4	993,2	тенденція до зниження обсягу наданих послуг
Фінансові	Доходи	31446	42412	52837	
	Прибуток	381	-635	116	
	Рентабельність	5	- 3.2	1.5	
Інформаційні	Собівартість	25312	33939	45071	
	Інформація про споживачів	недостатня інформація, потреба у додаткових дослідженнях			необхідність дослідження споживацьких переваг
	Інформація про конкурентів	достатня, але потребує глибокого аналізу			
	Інформація про постачальників	достатня			
	Інформація про стан зовнішнього середовища	недостатня, потребує додаткових досліджень та глибокого аналізу			необхідність дослідження ринкових тенденцій та тенденцій зовнішнього середовища
	Інформація про стан ринку	недостатня, потребує додаткових досліджень			
Кадрові	Внутрішня поточна інформація про роботу підприємства	достатня			
	Забезпеченість підприємства персоналом належної кваліфікації	повністю забезпечене висококваліфікованими кадрами			необхідність удосконалення організаційної системи та принципів роботи з персоналом

Як бачимо, ситуація є не дуже обнадійливою – останні роки загальна рентабельність на даному підприємстві є від'ємною, а загальна рентабельність та

прибутки підприємства забезпечуються значними успіхами в іншій стратегічній зоні господарювання – на додаткових послугах.

З точки зору стратегічного управління стратегія для такої зони господарювання є однозначною – скорочення та ліквідація. З точки зору маркетингової стратегії можна спробувати дещо виправити ситуацію. В даному випадку можливо змінити стратегію підприємства, щоб покращити результати діяльності саме в цій зоні господарювання.

Висновки по розділу 2

Дослідження ефективності діяльності підприємства показало, що оборотні активи підприємства використовуються неефективно. Так, 1 грн. середньорічної вартості оборотних активів згенерувала у 2015 році 5% прибутку від операційної діяльності, у 2016 році – 3,5% збитків, у 2017 році – 1,2% прибутку.

Загалом аналіз показників рентабельності та ділової активності підприємства свідчить про низький рівень ефективності використання майна підприємства та віддачі застосовуваних ним ресурсів протягом 2015 – 2017 років.

В процесі формування маркетингової стратегії підприємства, аналіз середовища функціонування має вирішальне значення – на його основі формуються пріоритетні напрямки в діяльності та стратегічні маркетингові альтернативи.

Як бачимо, ситуація є не дуже обнадійливою – останні роки загальна рентабельність на даному підприємстві є від’ємною, а загальна рентабельність та прибутки підприємства забезпечуються значними успіхами в іншій стратегічній зоні господарювання – на додаткових послугах.

З точки зору стратегічного управління стратегія для такої зони господарювання є однозначною – скорочення та ліквідація. З точки зору маркетингової стратегії можна спробувати дещо виправити ситуацію. В даному випадку можливо змінити стратегію підприємства, щоб покращити результати діяльності саме в цій зоні господарювання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ІНГУЛЬ», С. ЗАЙЧЕВСЬКЕ, ЖОВТНЕВИЙ РАЙОН, МИКОЛАЇВСЬКА ОБЛАСТЬ

3.1. Шляхи оптимізації стратегії розвитку готелю «Інгуль»

За основу в процесі генерування стратегічних альтернатив візьмемо схему, що представлена (рис. 3.1) та дещо спростимо її для потреб готелю «Інгуль».

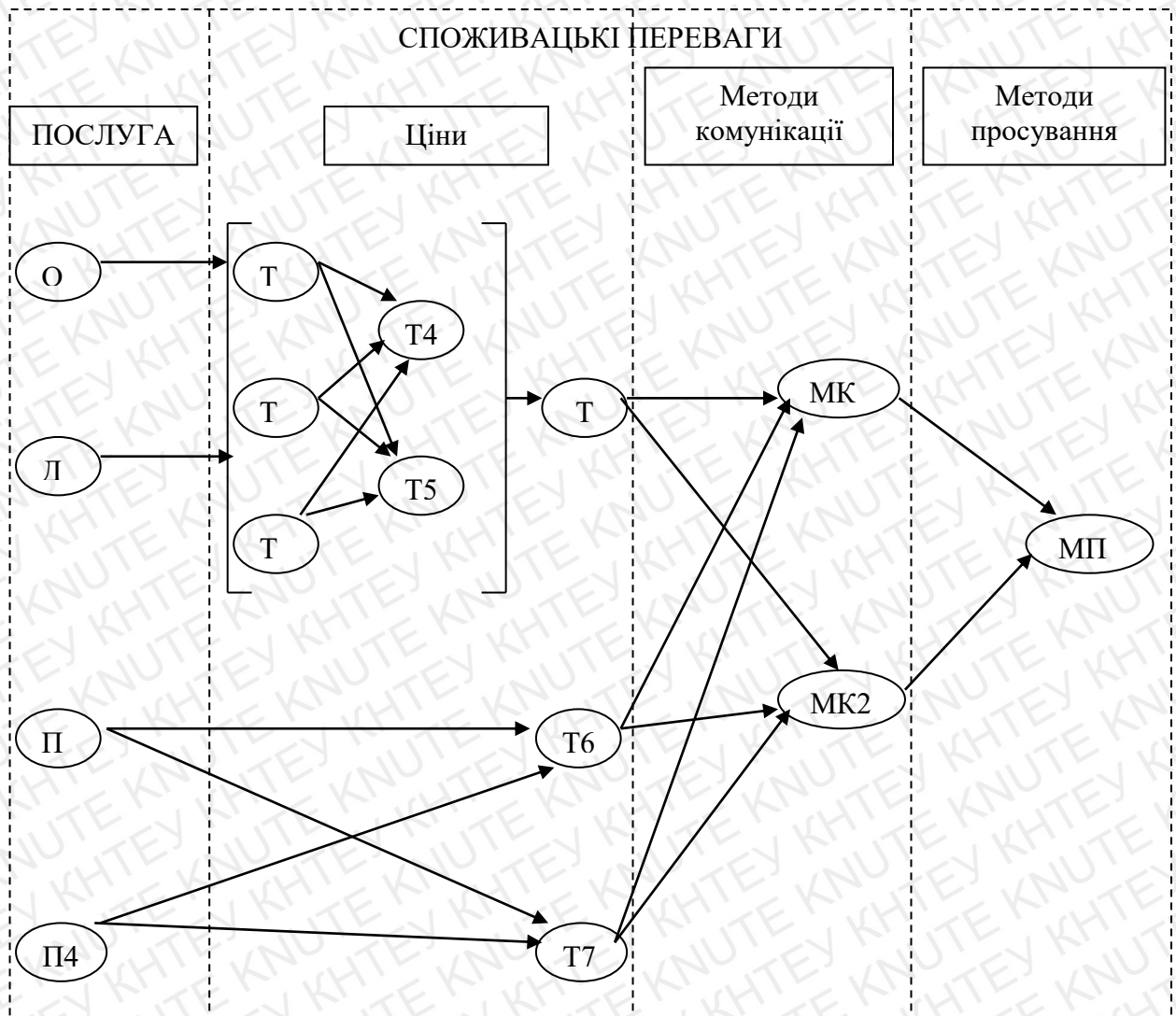


Рис. 3.1 Схема генерування стратегічних маркетингових альтернатив для готелю «Інгуль»

Пояснення вимагає скорочення кількості методів маркетингових комунікацій та розповсюдження послуг.

Як відомо найбільш дієвими методами маркетингових комунікацій є реклама та стимулювання попиту, на схемі вони і лишилися. Інші методи комунікацій (особистий продаж та PR- технології) вимагають значних фінансових вкладень. При цьому віддача від таких вкладень настає через значний проміжок часу і далеко не завжди можна побачити наочний ефект від них; крім того ефект від них значно менший, аніж від застосування реклами та заходів стимулювання збуту.

Викликає роздуми також той факт, що між використаннями цих методів (мережа особистого продажу та PR- заходи) та підвищенням ефективності функціонування підприємства відсутній сталий та постійний зв'язок.

З тієї ж причини підприємству слід відмовитись від посередницьких послуг в процесі розповсюдження своїх послуг. Посередники (як і агенти) вимагають значних капіталовкладень, а ефект від їх діяльності може бути значно меншим або не бути взагалі.

Але такі твердження не означають, що для готелю « Інгул» взагалі не припустиме використання визначених методів комунікацій та розповсюдження – для даного випадку їх використання вважається автору недоречним; для інших випадків і стратегічних зон господарювання – залежно від ситуації.

Тепер необхідно зробити первісний аналіз ланцюгів альтернативних варіантів з метою відкидання неможливих, недоречних і нездійсненних варіантів виходячи з ресурсної матриці підприємства, аналізу середовища функціонування підприємства та проведеного дослідження споживацьких переваг на ринку готельного бізнесу.

Почнемо з послуги. За умови тенденції до зниження обсягу купівельної спроможності пропозиція наявної основної послуги готелю на наявному ринку є неприйнятною, оскільки попит далі продовжуватиме знижуватись. За рахунок маркетингових комунікацій можна буде спробувати підтримати його на постійному рівні, але в даній ситуації підприємству необхідно суттєво підвищити обсяги. За рахунок тарифної політики воно також на зможе це зробити – за даними дослідження споживач готовий платити вищу ціну за більш якісне

обслуговування (при цьому головним критерієм якісного обслуговування більшість респондентів вважає комфортність номерів).

Новизна послуги полягає в пропозиції нового типу номерів чи нових додаткових послуг. Такий варіант потребує значних інвестицій, але в даному випадку мало просто запропонувати споживачам нові послуги – високий рівень конкуренції не дозволить отримати значний приріст обсягів послуг. При цьому варіації цінової політики також не принесуть бажаного результату також з причини високого рівня конкуренції.

При цьому можна також позиціонувати послуги „середній рівень якості – середній рівень ціни” або навіть як „послугу економ-класу”, застосовуючи при цьому відповідну політику стимулювання збуту та рекламну підтримку.

Для реалізації заходів по просуванню нових послуг готелю «Інгул» запропоновано алгоритм формування стратегії розвитку, в якому деталізовано дії просування та позиціонування послуг.

На початковому етапі формується список послуг, які надаються готелям, по яких буде проводитись пошук стратегій їх просування (блок 2). Послуги, які можливо вважати ідентичними), по їх природі та множині факторів, які впливають на формування попиту на них можуть об'єднуватись в для подальшого розгляду.

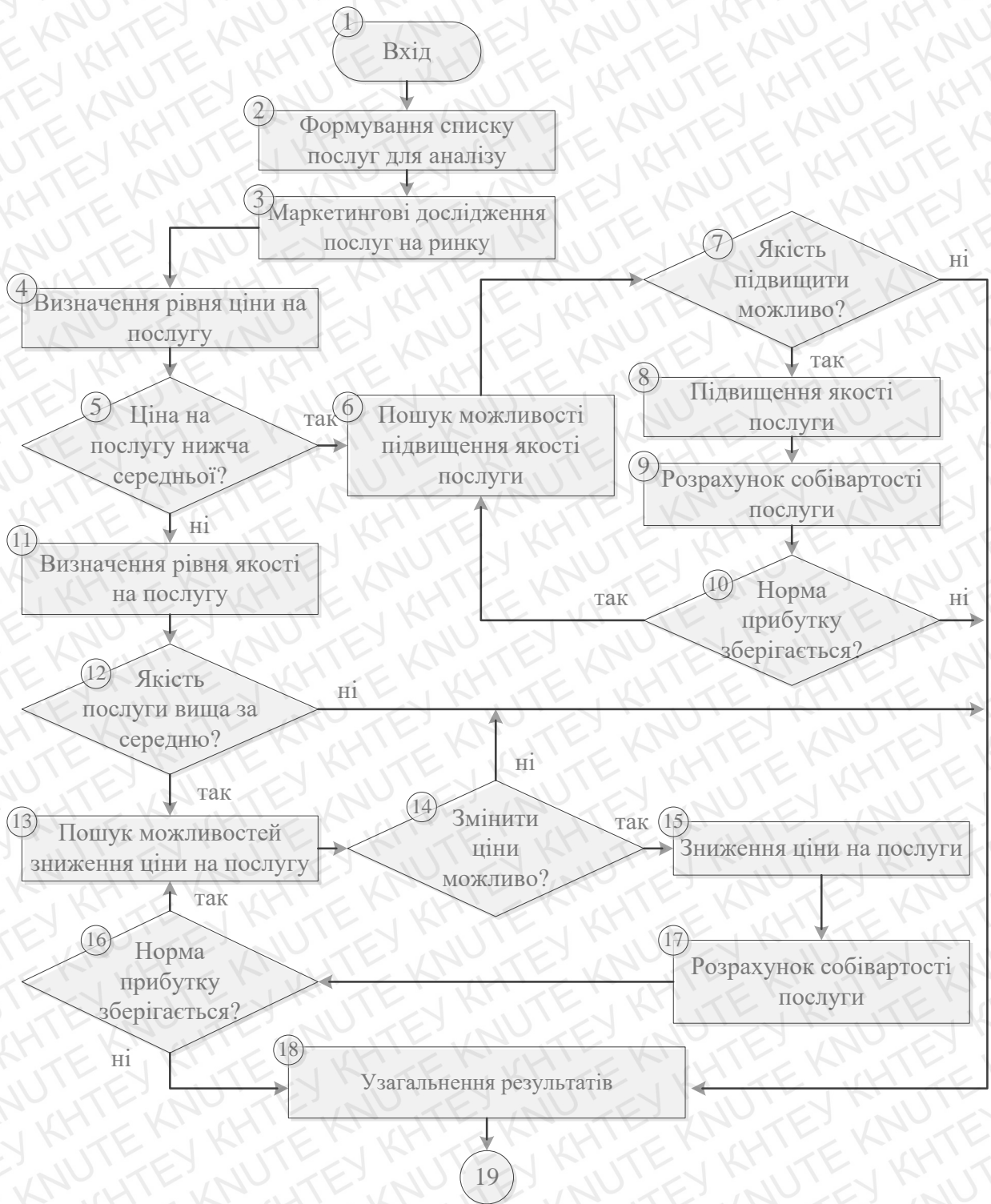


Рисунок 3.2 Маркетингова частина деталізованої блок-схеми алгоритму визначення стратегії розвитку готелю «Інгул»

Проводиться маркетингове дослідження ринку вибраних послуг та визначається рівень ціни на вибрану послугу. (блок 3). Далі проводиться порівняння ціни на послугу, яка склалась на підприємстві з середньою ціною на

цю послугу на ринку (блок 5). Якщо ціна на послугу підприємства нижча за середню ціну на ринку (вихід по "так", то вважається, що ціна, як важіль впливу на попит, вже використовується і для збільшення попиту слід використовувати показники якості. Для цього проводиться пошук можливостей підвищення якості послуги (блок 6). Якщо такий пошук можливості підвищення якості послуги можливий (визначається виходом "так" в блоці 7), то встановлюються нові, підвищені показники якості (блок 8). Після цього проводиться перерахунок собівартості послуги з урахуванням витрат на підвищення рівня якості послуги (блок 9 детального алгоритму

Наступним етапом дій проводиться перевірка чи не перевищує собівартість послуги з новим рівнем якості встановлену на підприємстві ціну на послугу (блок 10). Якщо такого перевищення в рамках встановленої норми прибутковості послуги не спостерігається, то управління передається на блок 6, де повторюється пошук можливості наступного етапу підвищення рівня якості. Цикл алгоритму (блоки 6-7-8-9-10) повторюється до того моменту коли після чергового підвищення якості норма прибутку надалі бути збереженою неможлива. В цьому випадку вихід з блоку 10 по "ні" означає, що всі можливості по підвищенню якості вичерпані і управління передається на блок 18.

Якщо вихід з логічного оператора (блок 5) проходить по відповіді "ні", то виконуються наступні дії. Проводиться визначення рівня якості послуги на ринку (блок 11). В логічному операторі 12 визначається чи рівень якості послуги на підприємстві вищий за середню на ринку. Якщо вихід з логічного оператора проходить по відповіді "так", то це значить, що при наявній перевазі в рівні якості слід звернути увагу на можливість зменшення ціни пропонованої послуги для збільшення попиту на неї в конкурентній боротьбі (блок 13). Після визначення можливих заходів по зниженню ціни виконується логічний оператор 14, в якому перевіряється можливість зниження ціни на пропоновану послугу. Якщо такої можливості не спостерігається (вихід з логічного оператора по "ні"), то управління передається на блок 18, якщо вихід по "так", то в операторі 14 визначається нова ціна на послугу, яка може бути конкурентною на ринку.

Наступним кроком в операторі 17 проводиться розрахунок собівартості послуги з урахуванням можливих втрат із-за зменшення ціни та наступним логічним оператором 16 перевіряється чи буде збережена норма прибутку з використанням нової ціни. Якщо норма прибутку зберігається (вихід по відповіді "так", цикл зниження ціни (оператори 13-14-15-17) виконується виходу з оператора 16 по відповіді "ні". В такому разі управління передається на оператор 18, де проводиться узагальнення по всіх виходах на цей оператор після чого проводиться перехід на наступну частину алгоритму - експертну (рис. 3.3), де проводиться пошук найбільш ефективних факторів впливу на ціну та якість з метою збільшення попиту на послугу .

Експертна частина алгоритму відкривається визначенням факторів із загального, розробленого автором, списку факторів, які характерні для підприємства, для якого проводиться розробка стратегій.

Блок 19 передбачає, що до його виконання залучаються співробітники підприємства, які можуть досить аргументовано відібрати в список для експертної оцінки лише ті фактори, які характерні для обстежуваного підприємства.

Далі проводиться формування групи експертів, як це детально описано в 2.3. (оператор 20). До складу експертів залучаються також співробітники підприємства разом з запрошеними експертами. Після експертної оцінки, яку виконує група експертів, проводиться обробка їх результатів та встановлення кількісних оцінок факторів (блок 22) та сортування на визначені періоди (блоки 23,24,25). В кожному періоді проводиться відбір заданої кількості найбільш значимих факторів в розрізах : сили, слабкості, можливості, загрози.

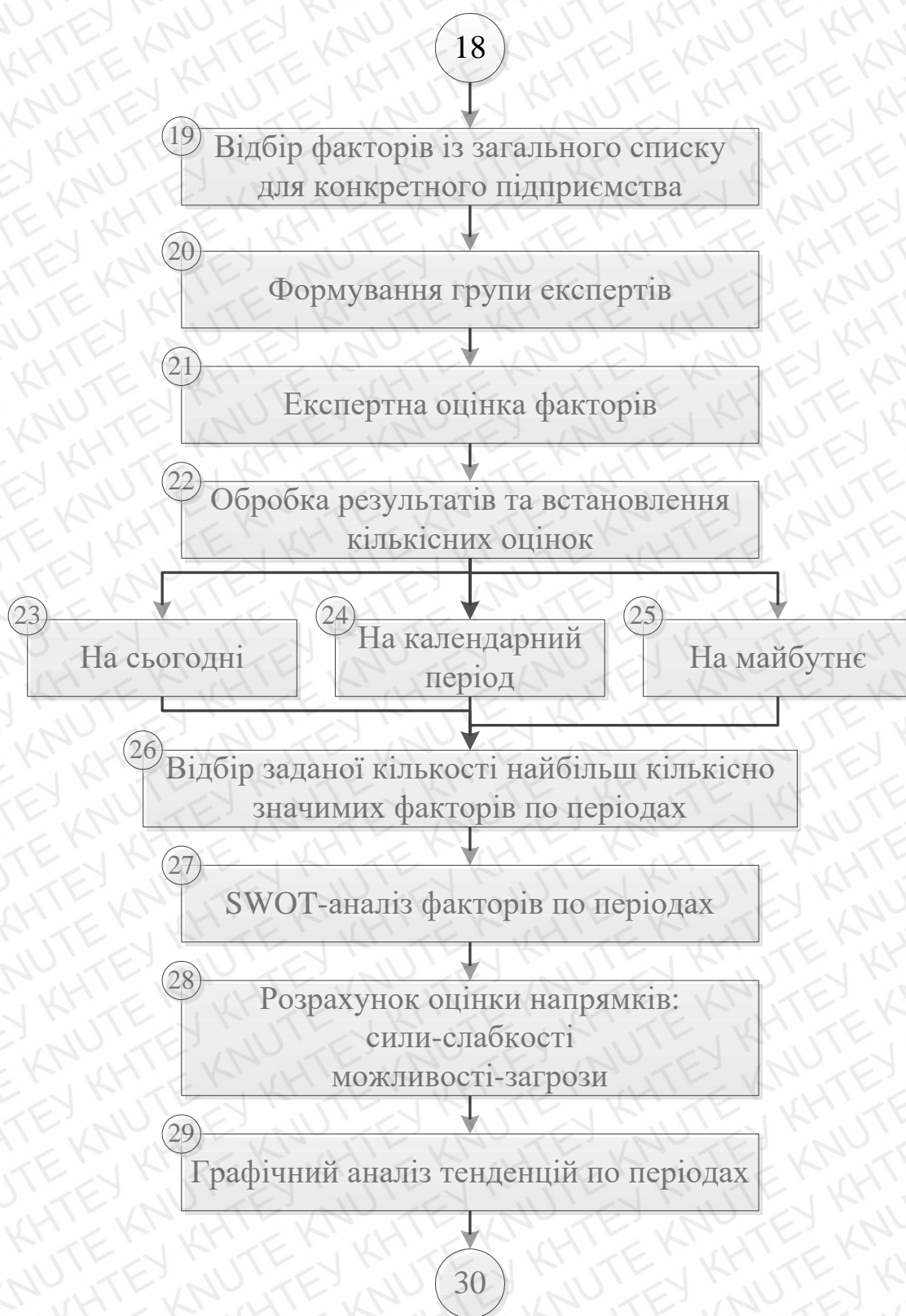


Рисунок 3.3 Експертна частина детального вибору стратегії розвитку готеля «Інгул».

Для забезпечення об'єктивного відбору факторів для формування SWOT-стратегій необхідно використовувати спеціально побудовані для цього діаграми

порівняльних їх кількісних оцінок. Такий підхід надасть можливість звести до мінімуму вплив суб'єктивного сприйняття факторів при їх відборі до найбільш ефективно взаємодіючих.

Розроблений алгоритм передбачає визначення підґрунтя для об'єктивного, вибору маркетингової стратегії розвитку готелю за рахунок нововведених послуг на базі їх кількісної оцінки.

Для більшості готелів, бізнес-стратегія збігається з загальною стратегією підприємства, оскільки основний вид діяльності - перевезення. Із всієї множини відомих ділових стратегій (бізнес-стратегій) методом проєктивного тестування сформульовано три групи стратегій по переважаючому впливу факторів: стратегії просування послуг на основі змін цінової політики (табл. 1.2), стратегії просування послуг на основі змін рівня якості (табл. 1.3) та стратегії просування послуг на основі змін цінової політики та рівня якості (табл 1.4).

3.2 Обґрунтування програми заходів з підвищення ефективності стратегії розвитку готелю «Інгул»

Процес реалізації маркетингової стратегії підприємства має бути забезпечений відповідним набором механізмів та інструментів, який дасть змогу ефективно впровадити всі заплановані заходи з огляду на особливості внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Специфіка об'єкта даного дослідження дає нам підстави говорити про унікальність процесу реалізації маркетингової стратегії, оскільки мова йде не про класичний виробничий цикл, а про процес надання достатньо специфічних послуг – готелю. Впровадження маркетингових стратегій на таких підприємствах має низку особливостей, а зовнішнє середовище висуває досить жорсткі вимоги до її ефективності. Вбачається за доцільне запропонувати модель процесу реалізації маркетингової стратегії з огляду на специфіку галузі гостинності та на особливість процесу функціонування підприємств цієї галузі (рис. 3.4).

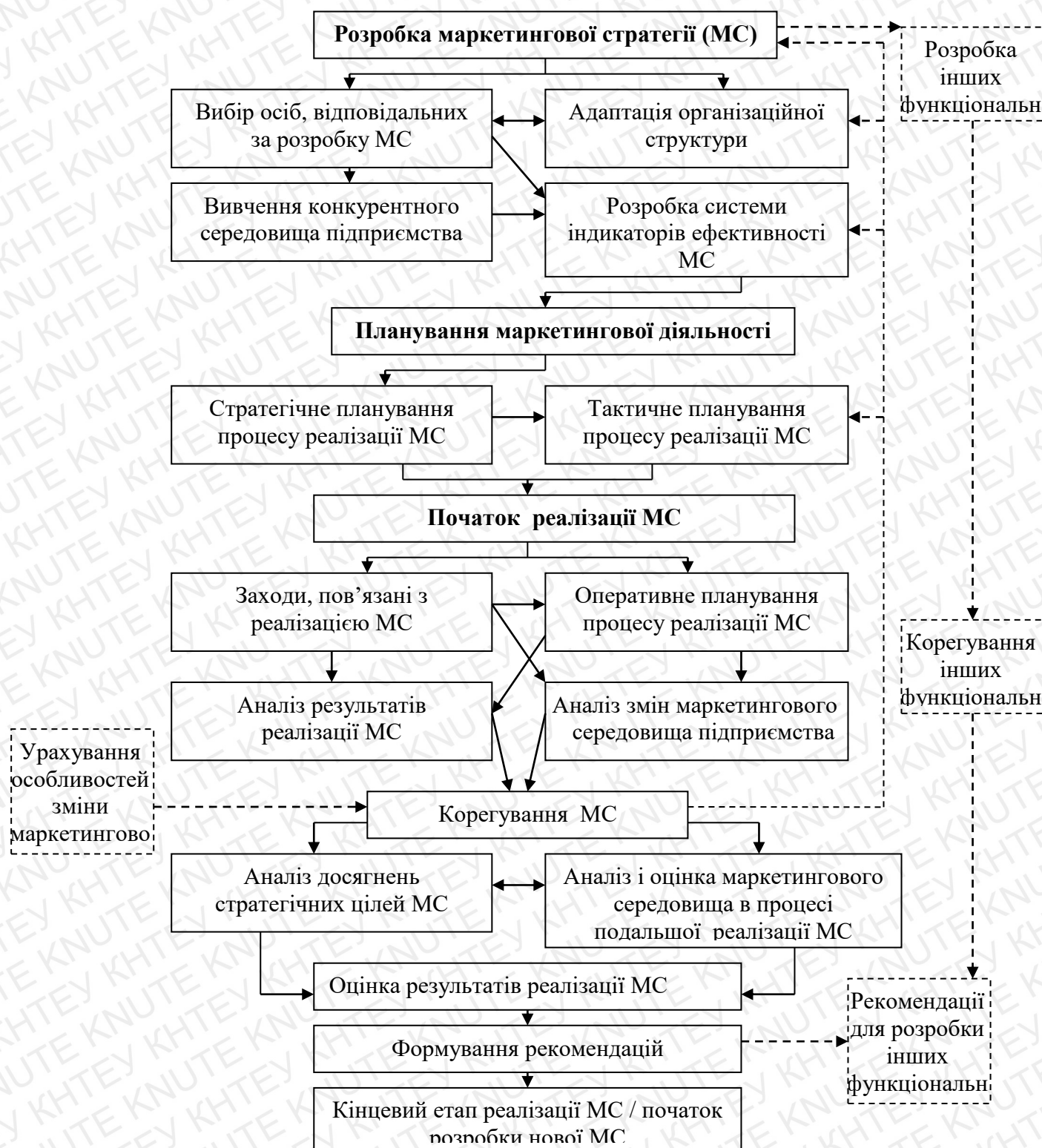


Рисунок 3.4 Модель процесу розробки реалізації маркетингової стратегії розвитку

Наведена вище модель демонструє, що сам процес реалізації маркетингової стратегії представляє собою лише послідовні дії відповідних функціональних підрозділів і служб підприємств. Насправді ж всі ці процедури пов'язані за

рахунок специфічних механізмів, що і забезпечують досягнення цілей маркетингової стратегії розвитку готелю «Інгул».

Отже, під організаційно-функціональним механізмом забезпечення реалізації маркетингової стратегії розвитку готелю «Інгул» слід розуміти сукупність методів і способів, які дають можливість підприємству забезпечити собі стійке положення на ринку, залучати потенційних споживачів та перетворювати їх на постійних клієнтів при реалізації основної мети своєї діяльності (рис. 3.5).

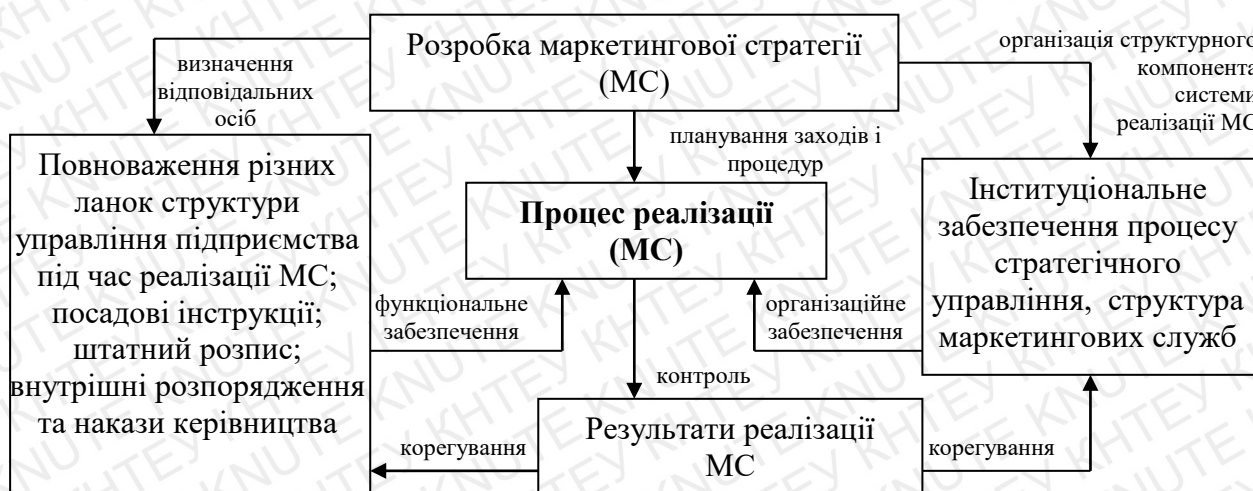


Рисунок 3.5 Структурне зображення організаційно-функціонального механізму реалізації маркетингової стратегії розвитку в готелі «Інгул»

Економічне забезпечення реалізації запланованих заходів по просуванню нових послуг готелю «Інгул» та вибору стратегії необхідно впровадження системи удосконалення управління персоналом в готелі «Інгул» при впровадженні системи навчання та компенсаційної системи мотивації, обґрунтуємо основні фінансові параметри цього заходу та визначимо їх економічний ефект.

Бюджет витрат на проведення заходів з впровадження системи вдосконалення управління персоналом та забезпечення компенсаційного пакету наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження системи вдосконалення управління персоналом на 2019 рік

Витрати	2018 рік				Разом, тис.грн.
	черв.	лип.	серп.	вер.	
Розробка концепції управління персоналом, тис.грн.	55	12,4	-	-	67,4
Реорганізація служби управління персоналом, тис.грн.	-	16	22	-	38
Фінансування мотиваційного фонду, тис.грн.	53	64	78	78	273
Фінансування соціального розвитку трудового колективу, тис.грн.	-	19	21	21	61
Фінансування навчання та розвитку кар'єри, тис.грн.	-	42	38	31	111
РАЗОМ, тис.грн.	108	153,4	159	130	550,4

Планова структура витрат на фінансування заходів з впровадження системи вдосконалення управління персоналом в готелі «Інгул» зображено на рис.3.6.

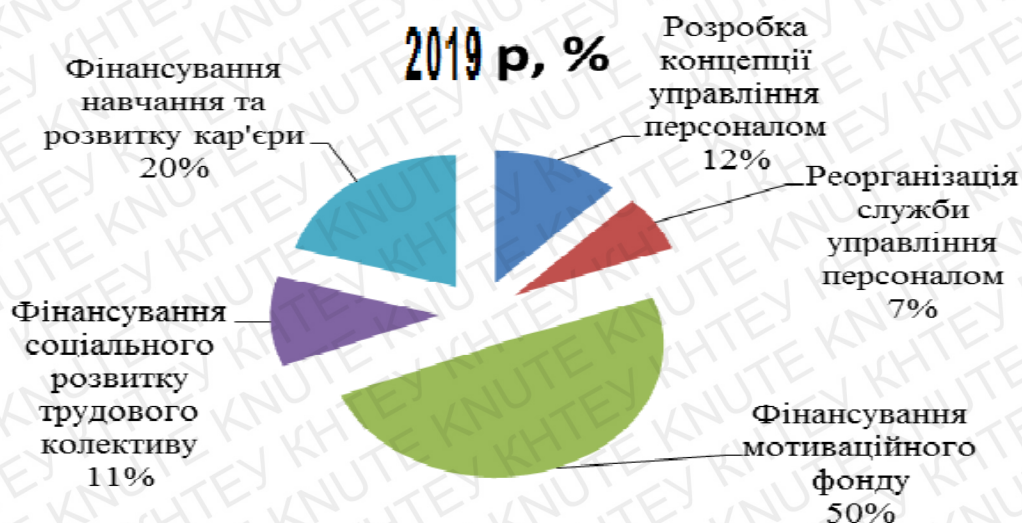


Рис. 3.6 Планова структура витрат на фінансування заходів з впровадження системи вдосконалення управління персоналом в готелі «Інгул», %

Як свідчать дані табл. 3.1, загальний обсяг витрат на фінансування заходів з впровадження системи вдосконалення управління персоналом в готелі «Інгул» складає 550,4 тис.грн.

При цьому, як свідчать дані рис. 3.3, основну частку в структурі цих витрат займатимуть такі статті як фінансування мотиваційного фонду – 50% та фінансування навчання та розвитку кар'єри – 20%.

Для обґрунтування економічного ефекту від наведених заходів спрогнозуємо показники діяльності готелю на 2018 рік.

Вихідні цільові параметри для прогнозування на основі припущень (гіпотез) відносно характеру поведінки ключових фінансових показників наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогноз базових показників діяльності готелю «Інгул» на 2018 р.

Показники	Прогнозні зміни
Дохід від реалізації (Др)	Зростання Др: песимістичний сценарій > 0-2,5%; оптимістичний сценарій >2,5-5%
Собівартість реалізації	Зниження Ср: песимістичний сценарій > 0-2,5%; оптимістичний сценарій >2,5-5%
Інші операційні доходи та витрати	залишаться без змін
Адміністративні витрати	Ав > 77,7% % (зростання, з табл. 3.8)
Збутові витрати	Зниження Vz: песимістичний сценарій > 0-2,5%; оптимістичний сценарій >2,5-5%

Прогнозування будемо здійснювати виходячи з наступних гіпотез (табл. 3.3):

- додатковий мінімальний приріст доходів від надання готельних послуг у 2018 році має становити в середньому 5%, що буде зумовлено зростанням рівня привабливості готелю та покращення готельного обслуговування (дана цифра взята експертно базуючись на вивченні Інтернет-джерел з окресленої проблематики);

- зменшення собівартості реалізації та збутових витрат становитиме 5%;

- адміністративні витрати зростуть на 550,4 тис.грн (виходячи з табл. 3.2), а інші операційні доходи і витрати залишаться без змін (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозування економічного ефекту готелю «Інгул» на 2019 р.

Показники	Фактичні показники		Прогноз на 2019 р.			Ефект від заходів, тис.грн	
	Очікуване на 2018 р.	Середньорічний темп росту за 2015-2018 рр.	Без врахування поліпшень	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Чистий дохід від реалізації без ПДВ, тис.грн	25496	1,079	27508	28196	28883	688	1375
Інші операційні доходи, тис.грн	832	0,982	747	747	747	0	0
Собівартість реалізації, тис.грн	24272	1,054	25578	24939	24299	-639	-1279
Адміністративні витрати, тис.грн	799	0,885	708	1258	1258	550	550
Витрати на збут, тис.грн.	673	1,882	1267	1235	1204	-32	-63
Інші операційні витрати, тис.грн	29	1,042	114	114	114	0	0
Операційний прибуток, тис.грн	555	x	588	1397	2756	809	2168

Прогнозні розрахунки наведено в табл. 3.3. Прогнозування економічного ефекту було здійснено відповідно до наступного алгоритму:

1. Спочатку було визначено позники діяльності на 2018 рік виходячи з ретроспективних тенденцій (без врахування пропозицій) на основі використання середньорічного темпу росту ключових показників;

2. На результати ретроспективного прогнозу на 2019 рік було накладено цільові параметри, які наведено в табл. 3.2. Внаслідок цього було отримано прогнозні значення показників діяльності на 2018 рік виходячи з песимістичного та оптимістичного сценаріїв;

3. Економічний ефект було розраховано як різницю між двома прогнозами операційного прибутку відповідно з урахування ретроспективних і перспективних тенденцій (табл. 3.4).

Таким чином, які свідчать проведені розрахунки, у 2019 році за умови відсутності поліпшень в системі управління готелем очікуваний операційний прибуток становитиме 588 тис.грн, що всього на 33 тис.грн вище порівняно з 2017-м роком. Якщо ж врахувати заходи з удосконалення системи управління, то очікуваний операційний прибуток складе 1397 тис.грн (за песимістичним сценарієм) або 2756 тис.грн (за оптимістичним сценарієм). Тобто приріст перспективного прогнозу відносно ретроспективного складе від 809 до 2168 тис.грн, що у буде економічним ефектом.

Далі розраховуємо економічний ефект від реалізації запропонованих заходів в табл 3.5, виходячи з впровадження заходів з удосконалення системи управління трудовими ресурсами, але без врахування впровадження фінансового контролінгу.

Таблиця 3.4

Цільові параметри зростання базових показників діяльності готелю “Інгул”

Показник	Зміна, +/- %	Примітка
Обсяг чистого доходу	+5% (на основі експерт-них даних)	Має зрости за рахунок прогнозованого зростання відвідуваності готелю, зростання середнього періоду тривалості перебування туристів у готелі
Збутові витрати	+107,6 тис.грн	Збутові витрати мають зрости за рахунок увпровадження заходів ПР, обґрунтованих у 2-му розділі

На основі цільових параметрів з табл. 3.5 визначаємо перспективний прогноз базових показників і знаходимо різницю між прогнозом, що враховує впровадження фінансового контролінгу та без нього (табл. 3.6)

Таблиця 3.5

Прогнозування показників діяльності готелю «Інгул» на 2019 р.

	Умовні позначення	Прогноз на 2019 рік без врахування фінансового контролінгу	Цільові параметри зміни за умови впровадження фінансового контролінгу, %	Перспективні прогноз на 2019 рік з урахування фінансовго контролінгу	Ефект від впровадження фінансового контролінгу, тис.грн
Чистий дохід від реалізації без ПДВ, тис.грн	ЧД	28883	+10%	30327,2	1444,15
Інші операційні доходи, тис.грн	Іод	2747	без змін	747	0
Собівартість реалізації, тис.грн	СВ	24299	-3%	26299	0
Адміністративні витрати, тис.грн	Ав	1258	-10%	1258	0
Витрати на збут, тис.грн.	Зв	1203	-10%	1310,6	107,6
Інші операційні витрати, тис.грн	Іов	114	без змін	114	0
Операційний прибуток, тис.грн	ОП = ЧД + Іод - СВ - Ав - Зв - Іов	755	x	2092,55	1336,55

Як свідчать проведені розрахунки у табл. 3.5 Економічний ефект від перегляду системи зовнішнього маркетингу та ПР становитиме 1336,55 тис.грн.

Отже, в процесі визначення економічного ефекту від перегляду системи зовнішнього маркетингу та ПР обґрунтовано цільові параметри покращення діяльності готелю «Інгул». Ці параметри визначено експертно на основі вивчення Інтернет джерел та спілкування з керівництвом готелю під час проходження виробничої практики. Внаслідок впровадження заходів очікується плановий приріст доходів від надання готельних послуг на 1444,15 тис.грн., збутові витрати – зростуть на 107,6 тис.грн. Економічний ефект від впровадження заходів становитиме 1336,55 тис.грн.

Висновки по розділу 3

Первісний аналіз ланцюгів альтернативних варіантів з метою відкидання неможливих, недоречних і нездійсненних варіантів виходячи з ресурсної матриці підприємства, аналізу середовища функціонування підприємства та проведеного дослідження споживацьких переваг на ринку готельного бізнесу.

Для реалізації заходів по просуванню нових послуг готелю «Інгул» запропоновано алгоритм формування стратегії розвитку, в якому деталізовано дії просування та позиціонування послуг.

Була розроблена блок-схеми алгоритму визначення стратегії розвитку готелю «Інгул». Розроблений алгоритм передбачає визначення підґрунтя для об'єктивного, вибору маркетингової стратегії розвитку готелю за рахунок нововведених послуг на базі їх кількісної оцінки.

Впровадження маркетингових стратегій на таких підприємствах має низку особливостей, а зовнішнє середовище висуває досить жорсткі вимоги до її ефективності. Вбачається за доцільне запропонувати модель процесу реалізації маркетингової стратегії з огляду на специфіку галузі гостинності та на особливість процесу функціонування підприємств цієї галузі.

Отже, під організаційно-функціональним механізмом забезпечення реалізації маркетингової стратегії розвитку готелю «Інгул» слід розуміти сукупність методів і способів, які дають можливість підприємству забезпечити собі стійке положення на ринку, залучати потенційних споживачів та перетворювати їх на постійних клієнтів при реалізації основної мети своєї діяльності. Як було виявлено що готель «Інгул» не має служби маркетингу і для реалізації запланованих заходів щодо використання стратегії розвитку готелю необхідно застосувати додаткове навчання персоналу.

Економічне забезпечення реалізації запланованих заходів по просуванню нових послуг готелю «Інгул» та вибору стратегії необхідно впровадження системи удосконалення управління персоналом в готелі «Інгул» при впровадженні системи навчання та компенсаційної системи мотивації,

обґрунтуємо основні фінансові параметри цього заходу та визначимо їх економічний ефект.

Отже, в процесі визначення економічного ефекту від перегляду системи зовнішнього маркетингу та ПР обґрунтовано цільові параметри покращення діяльності готелю “Інгул”. Ці параметри визначено експертно на основі вивчення Інтернет джерел та спілкування з керівництвом готелю під час проходження виробничої практики. Внаслідок впровадження заходів очікується плановий приріст доходів від надання готельних послуг на 1444,15 тис.грн., збутові витрати – зростуть на 107,6 тис.грн. Економічний ефект від впровадження заходів становитиме 1336,55 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

Розвиток готельного господарства постійно потребує підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств як на внутрішньому так і на світовому туристському ринку. Тому, основними завданнями готельного бізнесу є: створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, пошук більш перспективних шляхів розвитку, оновлення власної політики з урахуванням вимог динамічного ринку готельних послуг, що розвивається.

У першому розділі визначено сутність, зміст та характерні стратегії розвитку готельного бізнесу, представлено стратегії конкурентоспроможності в підприємствах готельного господарства, також висвітлені методичні підходи до оцінювання етапів формування стратегій на підприємствах готельного господарства. Можна зазначити, що основним завданням і головною функцією підприємства готельного бізнесу – є завоювання ринку, в боротьбі за споживача перемога своїх конкурентів, забезпечення одержання сталого прибутку.

Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємства готельного бізнесу втрачає сенс і призводить до внутрішнього застою та погіршення фінансових результатів діяльності. Оптимальне поєднання наведених стратегічних підходів, на нашу думку, дасть змогу підприємствам готельного бізнесу отримати такі позитивні результати, як збільшення числа постійних клієнтів готелю, підвищення популярності його торгової марки, формування лояльності споживачів, зростання прибутку та ін.

У другому розділі було проведено детальний аналіз організаційно-економічних показників готелю «Інгул», зроблена оцінка ефективності управління на даному підприємстві, досліджено і висвітлено основні фактори впливу на та застосування стратегії розвитку готелю «Інгул».

З точки зору стратегічного управління стратегія для такої зони господарювання є однозначною – скорочення та ліквідація. З точки зору маркетингової стратегії можна спробувати дещо виправити ситуацію. В даному випадку можливо змінити стратегію підприємства, щоб покращити результати діяльності саме в цій зоні господарювання.

У третьому розділі обгрунтовано розроблення заходів управління конкурентоспроможністю готелю «Інгул» та було здійснено економічне обгрунтування цих заходів.

Первісний аналіз ланцюгів альтернативних варіантів з метою відкидання неможливих, недоречних і нездійсненних варіантів виходячи з ресурсної матриці підприємства, аналізу середовища функціонування підприємства та проведеного дослідження споживацьких переваг на ринку готельного бізнесу.

Для реалізації заходів по просуванню нових послуг готелю «Інгул» запропоновано алгоритм формування стратегії розвитку, в якому деталізовано дії просування та позиціонування послуг.

Була розроблена блок-схеми алгоритму визначення стратегії розвитку готелю «Інгул». Розроблений алгоритм передбачає визначення підґрунтя для об'єктивного, вибору маркетингової стратегії розвитку готелю за рахунок нововведених послуг на базі їх кількісної оцінки.

Впровадження маркетингових стратегій на таких підприємствах має низку особливостей, а зовнішнє середовище висуває досить жорсткі вимоги до її ефективності. Вбачається за доцільне запропонувати модель процесу реалізації маркетингової стратегії з огляду на специфіку галузі гостинності та на особливість процесу функціонування підприємств цієї галузі.

Отже, під організаційно-функціональним механізмом забезпечення реалізації маркетингової стратегії розвитку готелю «Інгул» слід розуміти сукупність методів і способів, які дають можливість підприємству забезпечити собі стійке положення на ринку, залучати потенційних споживачів та перетворювати їх на постійних клієнтів при реалізації основної мети своєї діяльності. Як було виявлено що готель «Інгул» не має служби маркетингу і для реалізації запланованих заходів щодо використання стратегії розвитку готелю необхідно застосувати додаткове навчання персоналу.

Економічне забезпечення реалізації запланованих заходів по просуванню нових послуг готелю «Інгул» та вибору стратегії необхідно впровадження системи удосконалення управління персоналом в готелі «Інгул» при

впровадженні системи навчання та компенсаційної системи мотивації, обґрунтуємо основні фінансові параметри цього заходу та визначимо їх економічний ефект.

Отже, в процесі визначення економічного ефекту від перегляду системи зовнішнього маркетингу та ПР обґрунтовано цільові параметри покращення діяльності готелю “Інгул”. Ці параметри визначено експертно на основі вивчення Інтернет джерел та спілкування з керівництвом готелю під час проходження виробничої практики. Внаслідок впровадження заходів очікується плановий приріст доходів від надання готельних послуг на 1444,15 тис.грн., збутові витрати – зростуть на 107,6 тис.грн. Економічний ефект від впровадження заходів становитиме 1336,55 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление (пер. с англ. под ред. Кантуревского Ю.Н. – СПб.: Питер, 2002. – 544с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. пред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. А.В. Андрейчиков, О.И. Андрейчикова Анализ, синтез и планирование решений в экономике. – М.: Финансы и статистка, 2002 – 363с.
4. Арсеньев Ю.Н, Шелобаев С.И, Давыдова Т.Ю Принятие решений. Интегрированные интеллектуальные системы. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 270с.
5. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
6. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2005. – 237с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник – М.: Гардарики, 2000. – 296с.
8. Василенко В.А, Ткаченко Т.І Стратегічне управління. Навч. посібник . – К.: ЦУЛ, 2003. – 396с
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – Київ: Лібра, 2002. – 712 с.
10. Гапоненко А.Л, Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учебник. – М.:Омега-Л, 2004. – 472с.
11. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг/ под ред. И.С. Лешко – М.: Высшая школа: ИНФРА-М, 1996. – 255с.
12. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2004. – 263с.
13. Еще раз про маркетинг-микс, или не оставит ли в покое концепцию 4Р? //Маркетинг в России и за рубежом. - №3, 2004.
14. Коротков Э.М. Исследование систем управления – М.: ООО издательско-консалтинговое предприятие «ДЕКА», 2003 – 336с.
15. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. – СПб: Питер, 2003. – 752с.

16. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс. Плюс», 1995 - 702 с.
17. Кревенс Д. Стратегический маркетинг – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 752с.
18. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми. Монографія. – К.: КНЕУ, 2002 – 245 с.
19. Кэмпбелл Э. Стратегический синергизм – СПб.: Питер, 2004. – 416с.
20. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1996. – 589с.
21. Макиавелли Маркетинг и менеджмент – СПб.: Питер, 2004. 272с.
22. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288с.
23. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу /Р.Б Ноздрева, Г.Д. Громова, М.И Соколова, В.Ю. Гречков. – М.: Экономистъ, 2003. – 568 с.
24. Методологические принципы стратегического маркетинга// Маркетинг. – №6, 2004.
25. Минаев Д.В. Маркетинг в схемах и моделях – РнД.: Феникс, 2004. – 480с.
26. Моделі у стратегічному маркетинговому плануванні// Маркетинг в Україні. - №6, 2002.
27. Пономернко В.С. Стратегічне управління підприємством. – Х.: Основа, 1999. – 620с.
28. Пономаренко В.С, Ястремская Е.А, Луцковский В.М. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. – Х.: ХГЭУ, 2002. – 252с.
29. Применение методов анализа взаимосвязей между признаками в маркетинговых исследованиях//Маркетинг в России и за рубежом. - №3, 2004.
30. Смит П. Коммуникации стратегического маркетинга, - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 415с.
31. Стратегия маркетинга // Отдел маркетинга. - № 10, 2003.

32. Стратегічний маркетинговий план, його зміст і структура// Маркетинг в Україні. - №4, 2001.
33. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби?// Маркетинг і реклама. - №5-6, 2003.
34. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу //Маркетинг в Україні. – №2, 2004.
35. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа – М.: “Вильямс”, 2002. – 928с.
36. Томпсон А. А, Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
37. Хасси Д. Стратегия и планирование /под ред. Л.А. Трофимовой – СПб.: Питер, 2001. - 384с.
38. Хаустова В.Е., Лидовский Ю.А. Моделирование маркетинговой стратегии предприятий на рынках продукции производственно-технического назначения: монография – Х.: “ИНЖЕК”, 2004. – 176с.
39. Шинкаренко В.Г., Левченко О.П. Выделение стратегических единиц бизнеса автотранспортных предприятий //Економіка транспортного комплексу, № 8, 2005.
40. Шевченко Л.С. Введение в маркетинг: учебно-практическое пособие. – Х.: Консум, 2000. – 672 с.
41. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.

ДОДАТОК

Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	72	59
первісна вартість	1001	176	179
накопичена амортизація	1002	103	121
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4315	5475
Основні засоби:	1010	8061	9886
первісна вартість	1011	14220	17311
знос	1012	6159	7426
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	443	548
інші фінансові інвестиції	1035	62	62
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	6	3
Відстрочені податкові активи	1045	25	38
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		

Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	12985	16036
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2914	2376
Виробничі запаси	1101	2222	1684
Незавершене готельне господарство, надання послуг проживання та інших послуг	1102	236	274
Готова продукція	1103	308	289
Товари	1104	148	129
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120	4	5
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1504	1056
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	473	392
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	535	552
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	280	245
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	280	245
Витрати майбутніх періодів	1170	14	12
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	185	166
Усього за розділом II	1195	11606	10409

III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	18902	20848

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	189	189
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405	188	188
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	47	47
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3243	6455
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	3667	6880
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	3627	3559
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1	0
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок	1532		

звітнього періоду)			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	3628	3559
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	6516	5511
Векселі видані	1605	140	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	949	1344
за товари, роботи, послуги	1615	2927	2643
за розрахунками з бюджетом	1620	146	141
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	32	28
за розрахунками з оплати праці	1630	67	59
за одержаними авансами	1635	11	12
за розрахунками з учасниками	1640	360	343
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650	5	2
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	455	327
Усього за розділом III	1695	11606	10409
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	18902	20848

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27949	28410
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17542	18103
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	10407	10307
Валовий: збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5526	4816
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		

Адміністративні витрати	2130	1035	1138
Витрати на збут	2150	4214	5078
Інші операційні витрати	2180	5322	5527
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5362	3379
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	171	256
Інші фінансові доходи	2220	26	31
Інші доходи	2240	202	765
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	832	931
Втрати від участі в капіталі	2255	7	6
Інші витрати	2270	993	4307
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3929	-812
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	171	80
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3759	-892
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	Звітний період	Попередній період
Матеріальні затрати	230	11517	11707
Витрати на оплату праці	240	2771	2942
Відрахування на соціальні	250	1075	1141

заходи			
Амортизація	260	2089	2124
Інші операційні витрати	270	4624	4700
Разом	280	20692	21034