

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка стратегічної програми підвищення ефективності бізнесу»
за наказом: готель IRISHOTELS (ФОП Толстенко А.О.) м. Київ

Студентки 2 курсу 4М групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Щербакової Валентини
Миколаївни

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління, доцент

Кандагура Катерина
Сергіївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ.....	8
1.1. Сутність та характеристика стратегій підприємства	8
1.2. Інструменти підвищення ефективності бізнесу.....	10
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ІСНУЮЧИХ ПРОГРАМ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ В IRISHOTELS.....	16
2.1. Загальна характеристика підприємства та його діяльності.....	16
2.2. Аналіз якості існуючих стратегій на підприємстві щодо покращення його діяльності.....	17
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ГОТЕЛЮ IRISHOTELS.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Поняття "стратегія" в галузі управління підприємством як соціально-економічною системою має на увазі довгостроковий комплексний план дій з керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії організації[5].

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.

Відстояти своє місце на ринку та збільшити свою ринкову частку – серйозна та складна проблема, вирішення якої безпосередньо залежить від професіоналізму фахівців, які відповідають за аналіз існуючих та розробку нових програм для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Дослідження було виконано за матеріалами готелю «IRISHOTELS», що функціонує у сфері готельно-ресторанного бізнесу в Україні. В останні роки підприємство зіткнулось з проблемою низьких показників ефективності. На це вплинули декілька факторів, найтяжчий з яких епідситуація у світі, зростання кількості конкурентів, їх високий рівень пропонуємих послуг. З огляду на це, обрана тема випускної кваліфікаційної роботи є досить актуальною.

Стан вивчення теми. Питання визначення і аналізу стратегічних позицій розглядали в своїх наукових працях вітчизняні і зарубіжні вчені, серед них: Дж. Траут, Ф. Котлер, М. Портер, Грахам Дж. Хулей, Д.Огілві, Жан-Жак Ламбен, Д. Аакер, О.В. Зозульов, А.О. Старостіна, Г.П. П'ятницька, А.Чандлер та інші. В багатьох джерелах різними авторами розглядалися питання щодо етапів позиціонування, використання методичного

інструментарію для визначення стратегічних позицій, оцінювання стратегічної конкурентної позиції підприємства та інші.

Вагомий внесок у розвиток стратегічного управління зробили вчені: Д.Аакер, І.Ансофф, Х.Віссема, У.Кінг, Д.Кліланд, Г.Мінцберг, А.Дж. Стрікланд, О.С.Віханський, В.А.Винокуров, А.П.Градов, П.В.Забелін, Г.Б.Клейнер, М. О.І.Пушкар, О.М.Тридід, М.В.Туленков, З.Є.Шершньова, В.І. Щелкунов та ін.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [5].

Стратегічне управління являє собою процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [10].

А. Томпсон і Д. Стрікланд розглядають п'ять взаємозалежних завдань, що становлять основу створення і реалізації стратегії підприємства: визначення сфери діяльності і формування стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення; формулювання стратегії для досягнення цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна стратегічного плану або методів його реалізації [27].

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії підприємства; формулювання цілей підприємства; 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 [30].

Стратегічна проблематика підприємств в Україні повинна бути пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій, з підвищенням вартості акцій чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо. Тому йдеться, у першу чергу, про антикризове управління в умовах відсутності раціональної структури і нестабільності економіки. Тільки успішне оволодіння методами і підходами сучасного стратегічного управління з урахуванням ризику появи кризових ситуацій і його успішне впровадження дозволить підприємствам функціонувати стабільно та забезпечить їм позитивні перспективи щодо зростання.

Мета роботи полягає в дослідженні та розробці стратегій підвищення ефективності бізнесу. Опираючись на мету, я обрала для себе поступовий план дій: від характеристики та аналізу існуючих програм покращення роботи, до розробки нової стратегії та конкретних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. Означена мета передбачає вирішення таких основних науково-дослідницьких **завдань**:

- проаналізувати сутність та різновиди існуючих програм щодо організаційних змін на підприємстві;
- розглянути концептуальні підходи до процесу управління організаційними змінами на підприємстві;
- дослідити передумови та фактори управління організаційними змінами на підприємстві;
- оцінити ефективність процесу управління організаційними змінами на підприємстві;
- розробити стратегічні програми підвищення ефективності роботи підприємства;

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегічної програми ефективності в готелі «IRISHOTELS»

Предметом теоретико-методичні обґрунтування щодо наявних програм підвищення ефективності бізнесу в готелі «IRISHOTELS»

Методи дослідження, які використовувалися у дослідницькій роботі, ґрунтуються на аналізі потенціалу підприємства, оцінці можливостей та загроз зовнішнього середовища, прогнозуванні тенденцій розвитку підприємства та середовища його функціонування, виборі стратегії розвитку з урахуванням всіх супутніх факторів.

Це обумовило пріоритет застосування системного підходу. Крім того, були використані методи збору інформації та її аналізу, що передбачають вивчення сукупності сутнісних характеристик змісту навчання. Особливістю визначених показників оцінки рівня розвитку підприємства є їх доступність, тобто практично усі показники можна розрахувати на основі статистичної звітності підприємства.

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. У процесі оцінки практичних аспектів існуючих стратегій були використані дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати роботи з менеджерами та бухгалтером готелю.

Наукова новизна роботи полягає у розробці заходів, які запропоновано готелю IRISHOTELS (ФОП Толстенко А.О.) м. Київ для підвищення ефективності цієї діяльності.

Практичне значення дослідження. Практичне значущість роботи полягає в тому, що результати дослідження та розроблені пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності готелю IRISHOTELS (ФОП Толстенко А.О.).

Апробація випускної кваліфікаційної роботи. Матеріали дослідження були опрацьовані в статті «Розробка стратегічної програми підвищення ефективності бізнесу» та опубліковані у збірнику наукових

статей студентів ФЕМП «Менеджмент: імперативи та виклики», Ч.1, 2021 р.
(Додаток А).

Структурна випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять у своєму складі підрозділи, висновків та пропозицій, списку літератури, а також додатки. Основний обсяг роботи становить 53 сторінки основного тексту, в т.ч. містить 25 таблиць та 3 рисунки; 7 додатків, список використаних джерел нараховує 46 джерел (в т.ч. Інтернет-ресурси).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЙ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та характеристика стратегій підприємства

В економічній теорії ефективність визначають, як результативність виробничої діяльності. Економічна ефективність виробництва також являє собою співвідношення кількісного вираження двох величин-фінансових результатів господарської діяльності і витрат, необхідних для досягнення даних результатів. Головною проблемою ефективності все є проблема вибору: яку продукцію виробляти, як правильно вибудувати асортиментну політику, вибір способу виробництва, оптимальний розподіл ресурсів та ін. У зв'язку з цим, можна виділити наступні групи факторів підвищення ефективності виробництва: - підвищення технологічного рівня виробництва, інноваційна політика; - активізація людського фактора [42].

Всі впливаючі на ефективність діяльності підприємства фактори умовно можна розділити на внутрішньовиробничі та зовнішні фактори (державні, галузеві, територіальні). Фактори першої групи можуть бути керованими самим підприємством, але їх склад слід визначати для кожної організації індивідуально в залежності від галузевої приналежності, структури підприємства, терміну його функціонування, поставлених завдань і т. д. На динаміку факторів другої групи підприємство не може чинити дії, воно може лише скорегувати свої дії з урахуванням виниклих нових умов. До факторів зовнішнього середовища слід віднести зміни в оподаткуванні; динаміку цін на сировину, матеріали та інші необхідні для виробництва ресурси; банківський відсоток за кредитами та інше.

Для кількісної оцінки внутрішньовиробничих факторів складаються плани технічного та організаційного вдосконалення виробництва. До поставлених завдань в подібних планах можна віднести: - зниження

трудомісткості і зростання продуктивності праці; - економія матеріальних ресурсів, і, як наслідок, зниження матеріаломісткості; - зростання прибутку і рентабельності внаслідок зниження витрат виробництва; - приріст виробничих потужностей і випуску продукції та інші [42].

Формування економічної ефективності виробництва може здійснювати лише в певній послідовності. Спочатку визначається кінцевий результат виробництва (обсяг продукції або послуг). Разом з тим визначається необхідний обсяг витрат праці на досягнутий результат виробництва. При розрахунку фактичних витрат враховуються виключно спожиті ресурси. Невикористану частину виділених трудових і матеріальних ресурсів необхідно вжити на додатковий випуск продукції (послуг), підвищення їх якості і т. д. Далі визначається економічний ефект, який виражається абсолютним приростом результативності виробництва, а також економічну ефективність (відносний приріст результативності).

Необхідною умовою підвищення ефективності виробництва є прагнення до зниження витрат при обсязі виробництва, що прагне до максимуму. Таким чином, підвищення ефективності передбачає або зниження використовуваних матеріальних, трудових і фінансових ресурсів при незмінному обсязі продукції, або при незмінних витратах ресурсів забезпечуються великі результати виробничої діяльності. Але і витрати на виробництво і результати виробництва виражаються великою кількістю різних показників, являють собою складні явища. Тому є багато шляхів і багато показників підвищення ефективності виробництва. З самого сенсу, з поняття ефективності виробництва видно, що це поняття передбачає кількісне порівняння витрат і їх результатів [43].

Для управління прибутковістю і ефективністю виробництва необхідна не тільки розробка і реалізація поточних планів, а й прогнозування подальшої діяльності, обов'язковий контроль їх виконання, аналіз реалізації та оперативне коригування з урахуванням мінливих умов. При цьому дуже важливо при складанні планів враховувати часовий фактор: - час, необхідний

для виходу нового товару на ринок; період реалізації нових ідей; - час, витрачений на освоєння виробництва продукції, зняття з виробництва, Заміна на модифіковану або нову продукцію.

Однією з основних умов підвищення ефективності виробництва є науково-технічний прогрес, якій дає можливість підприємствам застосовувати нові технології, що дозволяють істотно економити на сировині, матеріалах і енергетичних ресурсах, а також підвищувати якість продукції, скорочувати трудовитрати. Режим економії є ключовим фактором підвищення ефективності виробництва і його інтенсифікації [42].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства також позитивно впливає на зростання його ефективності в наслідок зростання попиту на продукцію і збільшення обсягу виробництва. На привабливість підприємства на ринку впливає безліч різних факторів, які, в свою чергу, можна розділити на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх факторів слід віднести зміни законодавства, нормативів та ін.; зміни на ринку, перестроювання зовнішньої політики України та інших держав і т. д. Особливий інтерес при розробці заходів з підвищення ефективності виробництва представляють внутрішні фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства: науковий, технічний, фінансово-економічний потенціал, матеріально-технічне забезпечення; маркетинг; ефективність рекламної політики; сервісне обслуговування [44].

Діяльність будь-якого економічного суб'єкта націлена на досягнення основної мети – вилучення прибутку. І головний союзник у напрямку досягнення поставленої мети - це категорія "ефективність".

1.2. Інструменти підвищення ефективності бізнесу

Розвиток наукової думки обумовлює зростання теоретичних і методологічних способів по збільшенню ефективності, але далеко не всі з них успішно застосовні на практиці [41]. Однозначна відповідь полягає в тому, що для кожного економічного суб'єкта зі своєю організаційно-управлінською структурою і технологією функціонування потрібні

індивідуальні методи і підходи. Але все ж є і загальні способи, використовувані різними економічними суб'єктами. До основних методи підвищення ефективності бізнесу належать:

1) Скорочення витрат.

Під поняттям «витрати» з економічної точки зору можна вважати явні витрати бізнес - суб'єкта економіки, а під поняттям «затрати» – факт, пов'язаний зі зниженням величини активів бізнес-суб'єкта або зростанням обсягу його боргових пасивів при веденні економіко-фінансової діяльності. Витрати означають факт, пов'язаний з використанням матеріальних та інших видів ресурсів.

Тільки в момент реалізації економічний суб'єкт відображає в бухгалтерському (фінансовому, управлінському, податковому) обліку свої доходи і обумовлювану частину витрат – затрат. «Серед якісних показників економіко-фінансової діяльності того чи іншого господарюючого суб'єкта національної економіки величезну роль відіграє показник собівартості» [45]. У ньому фіксується велика кількість сторін комерційної діяльності того чи іншого господарюючого суб'єкта економіки .

Чим економічніше той чи інший суб'єкт бізнесу застосовує ресурси трудового, матеріального, фінансового характеру при веденні своєї діяльності, тим матиме місце більший рівень ефективності господарського процесу, тим більше буде прибуток і рентабельність бізнесу. «Калькуляція собівартості потрібна для: аналізу виконання плану за цим критерієм і його динаміки, оцінки рентабельності економіко-фінансової діяльності в цілому і за окремими напрямками бізнесу, пошуку резервів зменшення собівартості» [14].

Найчастіше економічні суб'єкти застосовують різні підходи до зменшення витрат від придбання ресурсів і матеріалів за низькими рівнями цін, до зниження фонду зарплати. Правда в цьому положенні постає питання-навіщо створювати суб'єкт господарювання, якщо необхідно на чомусь в постійному режимі економити? Економічний суб'єкт повинен заробляти.

Звичайно, без здійснення контролю над витратами не обійтися. Але «в якості методу для зростання ефективності функціонування підприємства, зменшення витрат надмірно повільний і небезпечний метод в сучасних економічних умовах». Ризикувати рівнем якості і рівнем продуктивності однозначно не варто [40].

2) Модернізація виробництва

Модернізація - це впровадження сучасного ПЗ і заміна виробничого обладнання на нове, з більш високим рівнем продуктивності.

Економічний суб'єкт все частіше впроваджують корпоративні управлінські системи, які відповідають за автоматизація окремих видів процесів, таким чином, збільшуючи рівень швидкості і якості функціонування економічного суб'єкта. До цих систем відносять програми, призначені для автоматизування документообігу, корпоративні web-портали і CRM і ERP-системи. Даний спосіб зарекомендував себе в якості найбільш раціонального і правильного методу по збільшенню ефективності економічного суб'єкта. А заміну обладнання, незважаючи на потрібність, відносить до найбільш дорогого методу. Найчастіше, для здійснення заміни обладнання потрібен великий обсяг інвестицій і термін окупності також даного способу також високі.

3) Зміна системи менеджменту

Під системою прийнято розуміти комплекс взаємопов'язаних елементів, які мають властивості цілісності. Системам притаманні такі основні властивості: 1) організованість ; 2) цілісність; 3) ієрархія.

Менеджмент - це комплекс методів з'єднання в часі і просторі всього переліку ресурсів організації для досягнення поставлених перед нею цілей оптимальним способом. Можна стверджувати, що лінійно-функціональна структура менеджменту в суб'єктах господарювання буде ефективною при наданні впливу нижче представлених факторів: 1) стабільне PEST-середовище, 2) мінімальний рівень витрат на менеджмент, 3) вирішення

простих проблем, які обумовлені однією функцією або одним підрозділом, 4) застосування діючих технологій, 5) орієнтування на сформований ринок [41].

Зарекомендувавши себе управлінські системи починають ставати більш і більш популярними серед економічних суб'єктів.

Але суб'єкти господарювання воліють не розробляти власні системи, а застосовувати вже розроблені і перевірені в практичній діяльності, серед яких виділяється система менеджменту якості (СМЯ) [44]. Але даний процес має досить трудомісткий характер і, як правило, ініціатива рухається "зверху", а саме по приходу нового менеджера.

«Для підвищення ефективності бізнесу потрібні сприятливі зовнішні умови і певною мірою обумовлені ними внутрішні умови, що сприяють досягненню соціально - економічної стабільності, відкритості і ринкової рівноваги, економічної свободи економічних суб'єктів ринкових відносин – покупців і товаровиробників» [13]. На сучасному етапі вітчизняна економіка не має таких умов. І як наслідок відбувається зниження роздрібного товарообігу; зменшення купівельної спроможності населення; підвищення рівня цін; зменшення курсу гривні; підвищення цін на енергоресурси.

У зв'язку з цим можна відзначити, що економіка України відходить від використання споживчої моделі, переходячи до застосування ощадної стратегії поведінки ринкових суб'єктів. Це - один з факторів, який перешкоджає підвищенню ефективності діяльності підприємства. Розвиток бізнесу вимагає наявності певної специфіки функціонування економіки. Незважаючи на те, що бізнес-середовище створює нові робочі місця, платить податки в різні рівні бюджетної системи. Бізнес-середовище має ряд проблем, що вимагають вирішення в своєчасному і негайному режимі.

«Ключовим фактором, що негативно впливає на підвищення ефективності діяльності бізнесу, є гостра ринкова конкуренція. Її негативна дія здійснюється, наприклад, шляхом застосування недобросовісних методів ведення боротьби для завоювання ринкових позицій» [45]. Як приклади таких методів виступають: зменшення якості продукції для зведення до

мінімуму рівня ціни продукції для залучення більшого числа клієнтів; цілеспрямоване погіршення репутації гравців ринку-конкурентів; застосування схожих лейблів для завоювання споживчого авторитету.

Застосування перерахованих вище методів викликає виникнення конфліктних ситуацій в бізнес-середовищі, відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства не може здійснюватися в повній мірі. Другим за рівнем негативного впливу на підвищення ефективності діяльності підприємства є високі рівні податків.

Ще одним фактором, який негативно впливає на підвищення ефективності діяльності підприємства в Україні, є адміністративні бар'єри, головними з яких є: процес, пов'язаний з ліцензуванням окремих видів діяльності; потреба в державній реєстрації суб'єктів господарювання; міжрегіональний товарообіг; ведення чіткого контролю за діяльністю підприємств з боку державних і муніципальних органів влади; потреба в сертифікації та стандартизації вироблених товарів, виконуваних робіт і послуг, що надаються.

Підсумок наявності перерахованих вище бар'єрів - це розвиток корупції, тому що керівництва підприємств намагаються вирішувати проблеми, що заважають їх розвитку.

На завершення аналізу факторів, які негативно впливають на підвищення ефективності діяльності бізнесу, необхідно виділити рекомендації щодо зменшення рівня впливу виявлених факторів: зведення до мінімуму адміністративних бар'єрів; посилення контролю за явищами корупційного характеру; зменшення рівня ставок відсотків за споживчими кредитами; зменшення рівня податкових ставок; посилення контролю за розвитком недобросовісної конкуренції.

Резюмуючи дану частину дослідження, необхідно відзначити, що приватний бізнес вносить відчутний внесок в рівень соціально-економічного розвитку країни. Відповідно, потрібно створювати сприятливі умови для

підвищення ефективності діяльності підприємств, скорочуючи рівень впливу факторів, що роблять негативний вплив.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ІСНУЮЧИХ ПРОГРАМ ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ В IRISHOTELS

2.1. Загальна характеристика підприємства та його діяльності

IRISHOTELS— це міжрегіональна мережа готелів.

IRISHOTELS у Києві, це сучасний готель з європейським стандартами.

З вікон затишних та комфортабельних номерів готелю irisHotels відкривається чудова панорама вулиць столиці України. До нас просто дістатися з будь-якого району Києва, тому що тут зосереджено наземні та підземні види транспорту. Поблизу готелю знаходиться станція метро «Вокзальна», а також неподалік знаходиться Центральний залізничний вокзал. До послуг гостей столиці 88 номерів різних категорій, lobby-бар, де можна провести ділові зустрічі. Ціни в готелі є невисокими, але якість обслуговування гостей проходить на високому рівні [46].

На рис. 1 зображен готель.



Рисунок 1. IRISHOTELS

Джерело: рисунок взят з мережі інтернет на основі опрацювання офіційного сайту готелю[46].

80 % прибутку компанія отримує від продажів здавання номерів, 50 % спеціальні послуги та обслуговування номерів, у 2020 році прибуток від продажів перебування у номерах знизився до 25% із - за епідситуації у світі.

Асортимент послуг дуже різний:

- 1) Послуги здавання номерів у готелі.
- сертифікати;
- 2) Масаж,
- 3) Сертифікати на проживання у готелі,
- 4) транспортування з отелю,
- 5) послуги ресторану,
- 6) послуги конференц залів

2.2. Аналіз якості існуючих стратегій на підприємстві щодо покращення діяльності

Огляд ринку

Фундаментальні характеристики попиту, що мають місце на ринку, були проаналізовані та структуровані у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1

Фундаментальні характеристики попиту

Особливості попиту	В чому проявляється означена характеристика	Вплив на діяльність підприємства
1. Вторинність	Коли купуються вже використані товари, деякі подарункові сертифікати перепродають.	Сертифікати мають строк у рік
2. Розширюваність	Відкриття в інших містах.	Проведення рекламних кампаній для збільшення ринкової частки
3. Еластичність, показник еластичності попиту щодо ціни	Еластичний за ціною, оскільки при підвищенні ціни клієнт почне думати чи є можливість відсотків або знижки.	Це авторитет підприємства, ціна – якість.

Продовження табл. 2.1

4. Перехресна еластичність, показник еластичності попиту за доходом	Завищена ціна на послуги призведе до зменшення попиту на заказ номерів через більшу ціну	Шукати аутсорсорс помірною ціною, але гарною якістю
5. Парність	Попит не змінюється через зміну пропозиції	Нові ідеї надання послуг, наприклад майстер –клас по виготовленню шоколаду.
6. Раціональність	У придбанні сертифікатів	Отримання прибутку
7. Сезонність	Немає	Збитки
8. Нестійкість	Попит стабільний	
9. Поточний стан попиту	Зростаючий, а також разом з цим – незадоволений	Ковід19 забрав багато часу для стабілізації ситуації ринок і майже не працював.

Отже, для ринку готельного бізнесу найбільш ефективним інструментом буде індивідуальний маркетинг враховуючи специфіку підприємства з розробкою й продажами сертифікатів.

Найбільш специфічні фактори, що впливають на пропозицію – це ціни на ресурси, тобто ціна, на ту послугу, яку отримає клієнт після покупки сертифіката на неї[1, с.283].

У IRISHOTELS, на жаль, ще не можна прослідкувати тенденцію у зростанні чи спаданні діяльності, оскільки у підприємства закритті дані. Проте я вважаю, що у нього є всі шанси зростати у ритмі із ринком, тобто 90% за рік. Графічно це можна зобразити з допомогою матриці Хаасі (рис. 2)

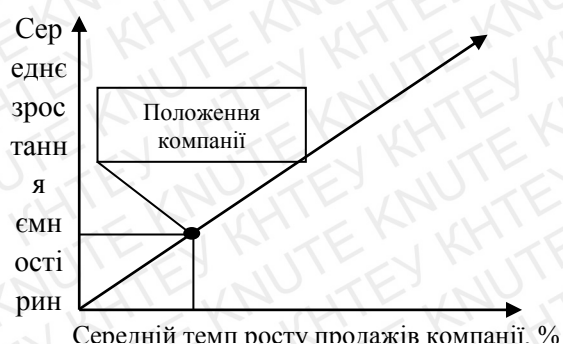


Рис.2 «Матриця Хаасі»

Аналіз ринкової пропозиції

Найбільш специфічні фактори, що впливають на пропозицію – це ціни на ресурси, а також закони (наприклад, введення локдауну, коли усі готелі були у майже у закритому режимі).

У Додатку Б представлена оцінка якісних та кількісних показників пропозиції.

У таблиці 2.2 представлена характеристика ринку.

Таблиця 2.2

Характеристика ринку

№	Показники стану ринку (найменування)	Поточне значення	Прогнозне значення	Поточні темпи приросту	Прогнозовані темпи приросту
1.	Кількість головних гравців	164	167	6% в рік	12% в рік
2.	Частка іноземних виробників в загальному обсязі продаж	10	15	10% в рік	30% в рік
3.	Індекс цін на ринку	102,5%	190%	1% в рік	102% в рік
4.	Середня норма рентабельності в галузі	60% /	90% /	10% в рік	20% в рік
5.	Сукупна сума витрат на маркетинг всіма учасниками	≈7.000.000\$	≈9000.000\$	15% / рік	40% / рік

Аналіз узгодження попиту з пропозицією

На сьогоднішньому готельному ринку можна простежити видиму неузгодженість попиту з пропозицією. Головною причиною є те, що пропозицій багато.

Це спричинено насамперед декількома факторами. По-перше, платоспроможність українського споживача ринку не може гарантувати

покриття всіх витрат. По-друге, епідситуація у країні, він у 2020 року привів до масового розторження контрактів.

У таблиці 2.3 проведемо аналіз внутрішніх факторів IRISHOTELS

Таблиця 2.3

Внутрішні фактори підприємства

Організаційно-правові	
1. Форма власності	Приватна
2. Форма організації	ФОП
3. Організаційні структури	Лінійно-функціональна
4. Кадрова політика	Реактивна
5. Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва	Демократичний стиль
Ресурси	
1. Виробничі потужності	Головний офіс
2. Сировина та матеріали, комплектуючі тощо	Відсутні
3. Фінансові	Приблизний грошовий обіг компанії – 700 000 грн/місяць, але він змінюється в залежності від продажів вражень
4. Інтелектуальні	Фахівці з великим досвідом роботи
5. Технологічні	Новинки у галузі готельного сервісу
6. Інформаційні	Офіційний сайт IRISHOTELS.COM
7. Трудові	Договора ЦПХ, висококласні спеціалісти

**Джерело: побудовано на основі опрацювання даних IRISHOTELS (ФОП Толстенко А.О.) м. Київ*

Внутрішнє середовище підприємства є сукупністю чинників, які створюються та контролюються ним, визначають його внутрішній стан,

сильні і слабкі сторони, значною мірою впливають на ефективність його функціонування. [44, с.67]

У Додатку В розглянемо внутрішнє середовище IRISHOTELS за ланцюжком М.Портера.

Висновки з аналізу внутрішнього середовища зведені у таблицю 2.4

Таблиця 2.4

Висновки по внутрішньому середовищу підприємства

Фактор внутрішнього середовища	Загроза	Можливість	Реакція підприємства
Наявність кваліфікованого персоналу	Перетікання кадрів в інші готелі	Досягнення згоди	Створення максимально зручних умов для колективу
Унікальні договори з клієнтами	Підписання площадкою аналогічного договору з іншими готелями	Зниження вартості сертифікатів,	Заложені ціни по курсу валют.

Джерело: сформовано на основі опрацювання Дод. В

«Макросередовище підприємства є середовищем непрямого впливу, яке складається з елементів, не пов'язаних з підприємством безпосередньо, але які мають вплив на формування загальної атмосфери бізнесу». [44, с.70]

Макросередовище постійно впливає на підприємства, створюючи для них нові можливості або нові загрози. Організація має добре орієнтуватись у значній кількості чинників макросередовища, стежити за його змінами та реагувати на них. [44, с.72]

У Додатку Г проведений аналіз макромаркетингового середовища та факторів загроз і можливостей готелю IRISHOTELS

«Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти, як реальну та потенційну спроможність, а також наявні для цього можливості підприємства вивчати попит (ринок), проектувати, виготовляти та реалізувати товари, які

по своїм параметрам у комплексі більш для споживачів, ніж товари конкурентів» [25, с.87].

На рівень конкурентоспроможності підприємства впливає науково-технічний рівень і ступінь удосконалення технологій виробництва, використання новітніх винаходів та відкриттів, залучення сучасних засобів автоматизації виробництва. [25, с.89].

У Додатку Г проаналізуємо техніко – економічний аналіз компанії, серед конкурентів.

Проаналізуємо ступеневий аналіз конкуренції на ринку у табл.2.5

Таблиця 2.5

Ступеневий аналіз конкуренції на ринку

Особливості конкурентного середовища	В чому проявляється дана характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Мультинаціональний бізнес	Готельні послуги	Залишатися на українському ринку, вивчаючи потреби українського споживача
Локальний бізнес	Найбільшими конкурентами є локальні фірми, а не національного масштабу	Надання нових послуг, наприклад, робити тематичні фотозони у готелі
Внутрішньогалузева конкуренція	Вона велика, проте виробництво з новими комфортними умовами.	Покращення якості своєї послуги та підняття репутації серед споживачів (населення)
Товарно-видова конкуренція	На ринку йде конкуренція лише між різними готелями	Підвищення співвідношення «ціна-якість»
Цінова конкуренція	Залежить від цін на ринку	Встановлення помірних відсотків та привабливих цін
Марочна конкуренція	Клієнти будуть обирати тей готель, який надасть більше вражень	Набування репутації черед іноземців простотою послуги.

Джерело: сформовано на основі опрацювання [44, с. 266-270]

Park Hotel Golosievo – знаходиться у парку, місцевлаштування більш підходить для відпочинку, аніж для бізнес – зустрічей, дуже красивий пейзаж, проте, якщо гуляти уночі потрібно брати таксі.

Президент ОТЕЛЬ – готель 5 зірки, розташований на Крещатику є магазини й ресторан.

Проте IRISHOTELS для кожного клієнта має свій підхід й індивідуальні пропозиції. Також перевагою серед конкурентів, компанія має гарантії якості враження й має досвід.

Таблиця 2.6

Аналіз конкуренції

Тип конкурентної ситуації	В чому проявляється	Реакція компанії
Існуючий тип - олігополістична	Наявність декількох головних гравців на ринку, які задають напрям розвитку ринку.	Намагання здобути свою частку ринку через вхід на ринок завдяки репутації

Джерело: сформовано на основі опрацювання [44, с. 269]

Фактори конкурентоспроможності:

1. Якість послуги.
2. Наявність свого сайту й фірмових послуг
3. Наявність репутації.

Таблиця 2.7

Таблиця факторів конкурентного середовища

№	Фактор	Загроза	Можливість	Реакція
1.	Вихід на ринок	Посилення конкуренції нижнього цінового сегменту		Закріплення в середньому та вищому ціновому сегментах
2.	Вихід з ринку багатьох мереж готелів		Захоплення звільнених часток ринку	Моніторинг ситуації на ринку, в разі можливості швидко забирати вільні сегменти

Проведемо аналіз цілей споживачів у табл. 2.8

Таблиця 2.8

Опис цілей організації-споживача

Цілі	Способи досягнення	Елементи комплексу маркетингу
Економія часу	Використання інтернету для перемовин й заказів	Місце
Впевненість	Створення імідж фірми через досвід	Послуга
Впевненість у виконанні поставлених задач	Гарантії та положення, що прописані у контракті	Послуга

Джерело: сформовано на основі опрацювання [37, с. 175]

Опишемо мотиваційне поле ОПР у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Мотиваційне поле ОПР

Мотив	Потреба	Елементи комплексу маркетингу
Довіра	Досвід компанії	Послуга
Впевненість	Наявність налагоджених взаємозв'язків із іншими постачальниками послуг	Просування
Відчуття близькості духу з IRISHOTELS	Розуміння того, що готель зацікавлене у виконанням зобов'язань	Просування

Джерело: сформовано на основі опрацювання [37, с. 178]

Таблиця 2.10

Обґрунтування змінних сегментування

№	Змінна сегментування	Значення змінної сегментування	Відмінність у ринковій поведінці	Необхідні відмінності у комплексі маркетингу
1.	Відомість	Світова	Необхідність високі вимоги	Забезпечення споживача готельними послугами високого класу та якості, підбір послуг відповідно до запросу.
		Національна	нестабільне законодавство	Забезпечення споживача гідними готельними якісними послугами
2.	Національність	Іноземець	Специфічне законодавство на придбання іноземцями	Переконання через надання певних даних, електронні контракти
		Українець	Більше розуміння українського споживача та ринку; легше йдуть на зв'язок	Більш привабливі умови контракту, переконання через досвід роботи

Розглянемо фактори споживного середовища у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Таблиця факторів споживчого середовища

№	Фактор	Загроза	Можливість	Реакція
1.	Зміна основних напрямів впровадження готельних послуг	Зменшення покупної спроможності	Підписання договорів на випередження часу	Моніторинг тенденцій щодо реагування на нові умови ринку
2.	Зміна вимог споживачів до умов	Неможливість надання		Моніторинг вимог, інвестування
3.	Підтримання еко-руху	Зменшення кількості можливих шкідливих послуг		Згідно зі стандартами

Аналіз товарної політики

Невід’ємною складовою аналізу товарної політики є аналіз товарного портфелю підприємства. Результати проведеного аналізу товарного асортименту ТОВ «IRISHOTELS» представлені в таблиці 2.12

Таблиця 2.12

Аналіз товарного асортименту «IRISHOTELS»

Товарні групи	2020 рік	d, %	2019 рік	d, %	Темп зміни, %
Номер на двох	114,5	9,40	144,0	9,88	125,76
Спа - послуги	133,1	10,94	163,9	11,24	123,14
Послуги транспортування	127,3	10,46	164,7	11,29	129,38
Послуги екскурсії	50,67	4,16	30,57	2,09	60,33
Знижка на ресторан	776,33	63,79	945,13	64,82	121,74
Сертифікати на майстер класи	15,2	1,24	9,7	0,67	63,82
Разом	1217,0	100	1458,0	100	119,80

Джерело: сформовано автором на основі опрацюванні звітності IRISHOTELS (ФОП Толстенко А.О.) м. Київ

У 2020 році у світі й в Україні розпочався каратин, він дуже змінив картинку продажів норма.

Тепер на основі таблиці 2.12 – розробимо аналіз асортиментної структури товарів "IRISHOTELS" було побудовано матрицю БГК (таблиця 2.13

Таблиця 2.13

Матриця БГК

		Частка ринку, %	
Темп зростання, %	Високий (100)	Низька (<32,6 %)	Висока (≥32,6 %)
		“Важкі діти”, 51% - На двох; - транспортування.	“Зірки”, 16,6 % Знижка на ресторан

Продовження табл.2.13

Низький (<100 %)	“Собаки”, 33,2 % екскурсії Сертифікати на малювання Сертифікати на майстер класи	“Дійні корови”, 0 %
------------------	---	---------------------

Отже, БКГ-аналіз показав, що товарний портфель «IRISHOTELS» є незбалансованим, оскільки відсутні товари категорії «дійні корови», товари категорій «важкі діти» складають 51 %, товари категорії «зірки» - 16,6 % (сортувальники), товари категорії собаки – 33,2 %.

Основні рекомендації стратегічного управління товарним портфелем представлені в таблиці 2.14

Таблиця 2.14

Рекомендації матриці БКГ

Частка ринку	Можливі стратегії	Вид стратегії одиниці бізнесу
Зростання	Інвестування	"Зірки", "Важкі діти"
Утримання	"Зняття вершків"	"Дійні корови"
Відступ	Деінвестування	"Собаки", "Важкі діти"

Матриця БКГ допомагає:

- прийняття рішення про намічені позиції на ринку;
- розподілити стратегічно кошти між різними зонами господарювання в майбутньому.

Ціна- один з найбільш важливих елементів маркетингового комплексу, який безпосередньо впливає на привабливість для покупців з одного боку і на дохід, одержуваний компанією, з іншого боку. Набір цінових інструментів дозволяє визначити оптимальну вартість надання послуг.

Слід зазначити декілька особливостей цінив компанії:

- 1) Ціна, що дозволяє реалізовувати послуги визначається конкурентним ринком;

- 2) Собівартість товару окремого конкурента на значній частині конкурентного ринку не є визначальним фактором.
- 3) Зміна ціни відбувається при зміні попиту й пропозиції

У готелі «IRISHOTELS» лояльні ціни за номер 1300 грн, це середня ціна номера на ринку з високою якістю послуг.

Аналіз положення підприємства на ринку

Складемо SWOT-аналіз у таблицю 2.15.

Заносимо до стовпчика 1 табл. 2.15 **фактори макро- та мікросередовища** діяльності підприємства, які є найбільш важливими для діяльності підприємства і мають тенденцію до змін, створюючи тим самим нові можливості або загрози (так звані **рушійні сили** галузі). Оцінюємо за 10-бальною шкалою їх важливість для підприємства (наприклад, як у стовпчику 2 табл. 2.15).

Далі визначаємо імовірності того, що зміна кожного фактора буде сприятливою (P_{i^3}) або несприятливою (P_{ζ^3}) для підприємства, причому $P_{i^3} + P_{\zeta^3} = 1$ (теоретично можливо й ≤ 1 , якщо існує імовірність, що фактор не змінюватиметься, стовпчики 3 та 5 табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Аналіз можливостей та загроз

Фактори	Важливість, балів B_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{i^3}	$P_{i^3} * B_i$	Імовірність, P_{ζ^3}	$P_{\zeta^3} * B_i$
1	2	3	4	5	6
Вихід на ринок	9	0,4	3,6	0,6	4,5
Зростання ринку вражень	8	0,3	2,4	0,7	5,6
Зростання ринку готельних послуг	9	0,7	6,3	0,3	2,7
Невисока платоспроможність українців	10	0,1	1,0	0,9	9,0
Негативний імідж України	6	0,7	4,2	0,3	1,8
Вихід з ринку багатьох великих агентств розваг	7	0,4	2,8	0,6	4,2
Недовіра до компанії згідно нових зовнішніх умов (локдаун)	9	0,2	1,8	0,8	7,2

Продовження табл. 2.15

Вимоги до еко - руху	7	0,3	2,1	0,7	4,9
Зміна основних напрямів у продажах	9	0,4	3,6	0,6	4,5
Зміна вимог споживачів до умов	8	0,6	4,8	0,4	3,2
Всього:			32,6		47,6

Знаходимо добутки $P_{i3} * B_i$ та $P_{i3} * B_i$ (стовпчики 4 та 6 табл. 2.22) й підсумовуємо отримані значення. Порівнюючи їх, визначаємо, чого у підприємства більше – можливостей чи загроз. У даного підприємства значно більше загроз, аніж можливостей ($32,6 < 47,6$).

Далі оцінюємо за 10-бальною шкалою рівень, досягнутий кожним конкурентом за кожним фактором (стовпчики 3, 5, 7 табл. 2.16; найкраще значення – 10 балів, найгірше – 1 бал).

Таблиця 2.16

Аналіз сил та слабкостей

Фактори	Вага P_i	Park Hotel Goloseievo		Президент Отель		Підприємство			
		A_{1i}	$P_i * A_{1i}$	A_{2i}	$P_i * A_{2i}$	Звичай- на A_{fi}	$P_i * A_{fi}$	Аб- со- лю- тна Δ_{fi}	$P_i * \Delta_{fi}$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість продукції	0,15	10	1,50	8	1,20	10	1,50	0	0
Широта асортименту	0,15	10	1,50	7	1,05	10	1,50	0	0
Тривалість гарантії	0,05	10	0,50	4	0,20	10	0,50	0	0
Прийнятність цін	0,20	5	1,00	9	1,80	8	1,60	+3	0,6
Привабливість знижок	0,10	8	0,80	9	0,90	8	0,80	0	0
Широта мережі збуту	0,10	5	0,50	2	0,20	10	1,00	+5	0,5

Продовження табл.2.16

Послуги при продажу	0,05	10	0,50	2	0,10	1 0	0, 50	0	0
Відомість реклами	0,05	7	0,35	9	0,45	1 0	0, 50	+3	0,1 5
Привабливість акцій	0,05	6	0,30	9	0,45	1	0, 05	-5	- 0,2 5
Імідж торгової марки	0,10	9	0,90	7	0,70	1 0	1, 00	+1	0,1
Конкурентна сила:			7,85		7,0		9, 35		+1, 1

У підприємства, що розглядається, абсолютна конкурентна сила ($0 < +1.1$), тобто воно має більше сильних сторін, ніж слабких.

3. Складаємо *першу матрицю SWOT-аналізу* (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Перша матриця SWOT-аналізу

Можливості (О) - Вихід на ринок(4,5) - Зростання ринку готельних послуг(5,6) - Зростання ринку спеціальних послуг(2,7) - Вихід з ринку багатьох великих готельного бізнесу(4,2)	Загрози (Т) - Невисока платоспроможність українців(9,0) - Негативний імідж України(1,8) - Недовіра до компанії згідно нових зовнішніх умов (локдаун) (7,2) - Вимоги до еко – руху (4,9) - Зміна основних напрямів у продажах (4,5) - Зміна вимог споживачів до умов (3,2)
---	---

4. Комбінуємо можливості та загрози, сили та слабкості підприємства у *заклучній матриці SWOT-аналізу* (табл. 2.18).

В нашому прикладі підприємство має більше загроз, ніж можливостей (Т) та більше сил, ніж слабкостей (W). На перетині рядка й стовпчика знаходиться поле WT, тобто пріоритетна стратегія WT («сили-загрози», або «максі-міні») має бути побудована на укріпленні сил для захисту підприємства від загроз.

Таблиця 2.18

Заключна матриця SWOT-аналізу

	Можливості (О) - Вихід на ринок(4,5) - Зростання ринку готельних послуг(5,6) - Зростання ринку спеціальних послуг (2,7) - Вихід з ринку багатьох великих агентств розваг(4,2) -	Загрози (Т) - Невисока платоспроможність українців(9,0) - Негативний імідж України(1,8) - Недовіра до компанії згідно нових зовнішніх умов (локдаун) (7,2) - Вимоги до еко – руху (4,9) - Зміна основних напрямів у продажах (4,5) - Зміна вимог споживачів до умов (3,2)
Сили (S) - Прийнятність цін (+3) - Широта мережі збуту (+5) - Відомість реклами (+3) - Послуги при продажу (+3) - Імідж торгової марки (+1) -	Поле SO («Максі-Максі»)	Поле ST («Максі-Міні») Проводити рекламу в інтернеті й наголошувати на гарантіях та якості; Розробити програму акцій, які будуть підтримувати імідж торгової марки. Більш продавати в інтернеті.
Слабості (W) - Привабливість акцій (-0,25)	Поле WO («Міні-Максі»)	Поле WT («Міні-Міні») рік,

У таблиці 2.19 проведемо Pest – аналіз[17, с.247]:

Таблиця 2.19

Pest – аналіз

Політичні фактори	Економічні фактори
Політична нестабільність Зміни у законодавстві: накази на продовження локдауну й заборона діяльності підприємства Міжнародні партнери впливати будуть на політичні процеси	Платоспроможність Збільшення цін на послуги
Соціальні фактори	Технологічні фактори
Вплив ЗМІ Доходи населення. Епідситуація в країні. Локдаун Мода . Зміна споживчих інтересів	Вкладання у нові послуги

Маркетингові стратегії у таблиці 1.18

Таблиця 2.18

Ринкова стратегія підприємства

Складова ринково стратегії	Тип (характеристика)	Опис
Ринок готельних послуг	Споживчий ринок	Послуги у готелі
Базова стратегія за М.Портером	Диференціація	IRISHOTELS диференціює себе поміж інших подібних фірм за рахунок якості своєї послуги
Тип маркетингу	Індивідуальний маркетинг	У IRISHOTELS свій особистий підхід до маркетингу й до кожного клієнту
Стратегія охоплення ринку	Ринкова спеціалізація	Щоб отримати комерційний успіх, компанія пройшла свій шлях - - шляхом і помилок IRISHOTELS а зміцнила свої позиції сервісу послуг вражень. І все завдяки геніальній бізнес-моделі емоційних покупок
Цільова аудиторія	Люди, які хочуть відпочивати й получати враження	IRISHOTELS має велику кількість клієнтів.
Ринкове позиціонування	IRISHOTELS позиціонує себе на основі якості та новізни наданих послуг та репутації	В Україні є небагато компаній, IRISHOTELS позиціонує себе, як якісне послуги по дисконту.
Конкурентна стратегія за Ф. Котлером	Розвиток нового ринку	іновачії

Характеристику продуктової стратегії підприємства можна побачити у таблиці 2.19

Таблиця 2.19

Продуктова стратегія

Складова продуктової стратегії	Елемент	Опис
Товарна стратегія для ринку прикрас	Тип товарної стратегії	Стратегія інновації
	Вид товарної стратегії	Диференціація
	Характеристика асортименту	Нові послуги, які надаються з 0.
Цінова стратегія	Тип цінової стратегії	Ціна буде такою, що буде орієнтована на максимальне задоволення споживача, тобто якісні враження
Збутова стратегія	Тип збуту	Змішаний
	Методи збуту	Прямий
	Канали збуту	Готель IRISHOTELS, інтернет
Стратегія просування	Тип стратегії просування	Стратегія прощовхування, оскільки на споживача діє великий маркетинговий тиск.
	Елементи КМК, що задаються	Реклама та стимулювання збуту на споживчому ринку, особисті продажі
	Тип маркетингу, що застосовуються	Інтернет маркетинг для споживчого ринку не грає велику роль; працює авторитет підприємства.

Визначення маркетингової проблеми (можливості) підприємства на основі табл.2.20

Таблиця 2.20

Висновки щодо причини виникнення симптоматики

Складові	Сутність (в чому полягає)	Аргументація (фактори)	Реакція компанії
Зовнішні причини			
Можливості ведення бізнесу	Небажання покупати нерухомість	Законодавство України	зменшення собівартості послуги
Попит	Збільшення попиту	Підвищення середньої з/п населення, наявність кваліфікованого персоналу агентства, зростання ринку виробів	Позиціонування на якості, розробка максимально ефективного комплексу стратегій компанії
Пропозиція	Збільшення пропозиції на ринку, і як наслідок, конкуренції	Зростання ринку, наявність висококваліфікованого персоналу	Стримування відтоку кадрів з підприємства, епідситуація
Внутрішні чинники			
Комплекс маркетингу	Очікувана якість послуги занижена, через що страждає до надання послуги суб'єктивна вартість. Недостатня обізнаність та довіра споживача до компанії	Негативний імідж України, відсутність чіткого позиціонування.	Підвищення обізнаності споживачів про якість надання послуг

Маркетинговою проблемою підприємства є необхідність збільшення ринкової частки, а також створення чіткого позиціонування при пропонуванні споживачам своїх послуг.

Відповідність ринково-продуктової стратегії можна проаналізувати завдяки таблиці 2.21

Таблиця 2.21

Відповідність ринково-продуктової стратегії компанії ринковій ситуації

Елемент	В чому полягає проблема/невідповідність	Якими факторами це зумовлено
Ринкова стратегія		
Цільова аудиторія	Не має розробленої стратегії	70% — жінки 18-33 років. 30% - чоловіки 18-33 років
Позиціонування	Немає чітко визначеного позиціонування для споживачів	
Конкурентна стратегія	Використовує конкурентну стратегію «Виклик лідеру».	
Продуктова стратегія		
Товарна стратегія	Компанія має— послуги, які стандартизовані і покриває потреби споживачів у готельних послугах.	Це зумовлено аналізом ринку, що дало змогу компанії визначити потреби споживачів.
Цінова стратегія	Через те, що компанія використовує стратегію «Виклик лідеру», то їй необхідно надавати послуги найкращої якості	
Збутова стратегія	Прямий збут	Негативний імідж України
Стратегія просування	Компанія витрачає велику кількість коштів для просування. Вона використовує рекламу в інтернеті, індивідуальний маркетинг та «сарафанне» радіо.	Негативний імідж України та наявність кваліфікованого персоналу

Проаналізуємо баланс готелю «IRISHOTELS» у табл.2.22

Таблиця 2.22

Баланс підприємства «IRISHOTELS»

Найменування показника	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18
Основні кошти	1150	2 900	4 603	4 641
Інші внеоборотні активи	1190	3 998	0	0
Всього по розділу I	1100	6 898	4 603	4 641
Запаси	1210	61	1 100	1 232
Дебиторська заборгованість	1230	0	222	408
Грошові кошти й грошові еквіваленти	1250	266	19	165
Інші оборотні активи	1260	117 845	69 363	30 619
Всього по розділу II	1200	118 172	70 704	32 424
БАЛАНС	1600	125 070	75 307	37 065
Уставний капітал	1310	1 000	1 000	1 000
Нерозподілений прибуток	1370	124 028	73 927	35 859
Всього по розділу III	1300	125 028	74 927	36 859
Зайомні кошти	1410	0	0	0
Всього по розділу IV	1400	0	0	0
Зайомні кошти	1510	0	0	0
Кредиторська заборгованість	1520	0	380	0
Інші зобов'язання	1550	42	0	206
Всього по розділу V	1500	42	380	206
БАЛАНС	1700	125 070	75 307	37 065

**Джерело: сформовано автором з бухгалтером підприємства на основі внутрішньої документації підприємства*

З 2018 року прибуток підприємства виріс з 36859тис. грн. до 124028 тис. .грн. Обороти виросли з 35619тис. грн.. до 125070 млн. грн., це говорить, що підприємство тримається у лідерах ринку й є конкурентоспроможним

Проаналізуємо фінансові показники підприємства. Усі данні приведені в таблицях нижче сформовані автором з контролем бухгалтером підприємства.

Таблиця 2.23

Фінансові показники

Чисті активи	125 028	74 927	36 859
Коефіцієнт автономії (норма: від 0,5)	1	0.99	0.99
Коефіцієнт ліквідності (норма: від 1,5-2)	2813.6	186.1	157.4

Таблиця 2.24

Звіт про фінансові результати

Найменування показника	Код	31.12.20	31.12.19	31.12.18
Виручка	2110	94911	70973	40472
Собівартість продажів	2100	43535	32903	19118
Валовий прибуток	2100	51376	38070	21354
Прибуток від продажу	2200	51376	38070	21354
Інші витрати	2350	1275		
Прибуток до оподаткування	2300	50101	38070	21354
Чистий прибуток	2400	50101	38070	21354

Таблиця 2.25

Рентабельність підприємства «IRISHOTELS»

Фінансові показник	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
ЕВІТ	50101	38070	21354

Рентабельність продажу (прибуток від продажу грн.виручки), %	54,1	53,6	52,8
Рентабільність власного капіталу (ROE), %	50	68	82
Рентабільність активів(ROA), %	50	67,8	81,2

Рентабельність висока, це дуже добре для підприємства й говорить о том, що всі заходи робляться професіоналами й працюють на ринку. Кожен захід ретельно розраховується й впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Ризик це результат певної події, яка виникає у наслідку реалізації стратегії, це певні перепони, які заважають розвиватись й вчасно завершуватись. Ризик має структуру (рис. 3).

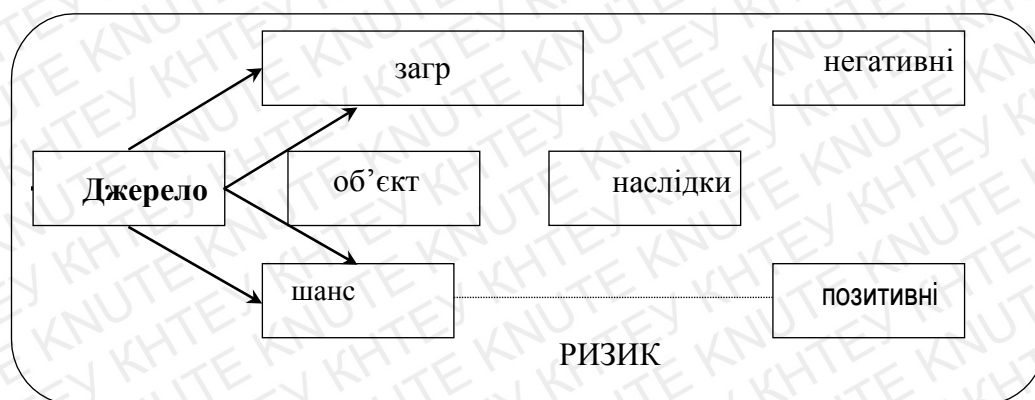


Рисунок 3 – Структура ризику

Ризик – це інструмент не визначеності.

3. І. Опишемо ризики для запропонованого підприємства:

1. Недостатній рівень професійної підготовки персоналу;
2. Великі витрати
3. Розрізненість в ідеї серед директорів після реєстрації;
4. Відсутність інвестування;
5. Несправності продукції;

6. Недостатній рівень зацікавленості інвесторів;

7. Економічні та політичні зміни в державі, що суттєво вплинуть на реалізацію проекту (ковід - 19);

Причини виникнення (джерело ризику) ризику є певна подія, ймовірність реалізації якої можна визначити, а ось час та місце розрахувати неможливо.

До основних джерел виникнення ризику належать:

- невизначеність;
- випадковість подій;
- суперечливість інтересів та тенденцій;
- інформаційна обмеженість;
- неможливість однозначного пізнання об'єктів, процесів таявищ;
- різноманітність соціально-психологічних установок та

оцінок індивідуумів у процесі прийняття рішень[44. с,345].

1. Недостатній рівень професійної підготовки персоналу = залучити експертів галузі. Кваліфікований досвід є критичним для зменшення ризиків, оскільки багато перешкод важко передбачити за відсутності досвіду. Експерти часто можуть вказати на найбільш актуальні ризики та запропонувати ідеї, які допоможуть їх подолати. Потрібно проконсультуватися з особами, які займаються відповідними технологіями, управлінням бізнесом, законодавством та іншими сферами. Інвестори також можуть бути важливим джерелом знань для підприємств, які в першу чергу прагнуть зменшити ризики з метою успішного залучення капіталу.

Консультації з експертами можуть допомогти скласти план курсу або скорегувати та створити новий курс, якщо це необхідно для досягнення успіху, одночасно виявляючи ризики, які в іншому випадку можуть призвести до витрат згодом [18. с, 208].

2. Великі витрати = Зменшення фіксованих накладних витрат - Навіть маючи ретельні плани, підприємці не можуть з високою впевненістю спроектувати точні рівні попиту.

Стратегічне партнерство та гнучка мережа постачальників мають важливе значення для мінімізації зобов'язань, пов'язаних із фіксованими накладними витратами, під час виконання замовлень клієнтів на початкових етапах, правильне.

3. Розрізненість в ідеї серед директорів після реєстрації = зосередьтеся на побудові відносин

Часто недооцінюють значення мережі міцних стосунків у визначенні успіху нового стартап-підприємства [29].

«Мережа» пропонує як достовірну інформацію, так і наявність партнерів, що може підвищити можливість виконання будь-якої відповідальності. Команда, яка стикається із складною проблемою, часто може поговорити з кваліфікованими особами, з якими вони мають стосунки, щоб розробити відповідну стратегію, яку важко розробити наодинці.

Обговорення викликів з окремими особами в мережі також може призвести до розкриття можливостей для партнерських відносин, які можуть принести взаємну вигоду [22].

Найголовніше, що мережі зменшують ризики, оскільки вони збільшують шанси того, що зможе подолати непередбачені виклики. Тому команда, яка прагне успіху, слід зосередитись на мережах як перед початком свого нового бізнесу, так і на всьому етапі впровадження.

4. Відсутність інвестування = скористайтесь пробними замовленнями. Початківці часто можуть скористатися пробними замовленнями, щоб задовольнити початковий попит, намагаючись перевірити бізнес-концепцію.

Тому слід ретельно продумати можливості мінімізації ризику, використовуючи пробні замовлення на свою користь за допомогою творчих підходів;

5. Несправності продукції = дізнайтеся, коли залучати сторонніх організацій

Передача відповідальності кваліфікованим експертам - це важлива відповідальність для всіх підприємств, і стартапи - не виняток.

Реальність така, що завдання, які виконують некваліфіковані особи, є величезною відповідальністю перед стартапом, оскільки вони загрожують ключовим рахункам і потенційно можуть призвести до неправильних рішень із катастрофічними довгостроковими наслідками [31].

Спеціалізовані завдання, що стосуються законодавства, бухгалтерського обліку та технологій, повинні передаватися підрядникам кваліфікованих експертів, щоб мінімізувати ризик несправності продукції або дорогих помилок;

6. Недостатній рівень зацікавленості інвесторів = знайдіть першого клієнта, що платить, перед тим, як інвестувати

Пошук першого клієнта є найбільшим викликом, який повинен подолати новий . Оскільки попит важко передбачити, слід спробувати протестувати ринки, знайшовши принаймні одного клієнта-платника, перш ніж взяти курс на дію [29].

У деяких випадках перший замовник може також додатково зменшити ризики, надаючи значні кошти заздалегідь, щоб допомогти фінансувати витрати на початок роботи.

7. Економічні та політичні зміни в державі, що суттєво вплинуть на реалізацію проекту (ковід - 19)

Робота з конкурентами

Робота з конкурентами може допомогти зменшити ризики способами, які багатьом новим підприємством часто важко зрозуміти. Конкуренти можуть бути прекрасними постачальниками при першому запуску, оскільки вони часто можуть виробляти подібну продукцію за дуже низькі витрати[16].

Інші обов'язки, пов'язані з новим підприємством, такі як маркетинг та пошук кваліфікованих талантів, також можуть бути знайдені в багатьох випадках шляхом співпраці з конкурентом. Керівництво, яке бажає співпрацювати з конкурентами, може отримати кращі результати, а також мінімізувати попередні вимоги до інвестування.

Управління ризиками - це найважливіша відповідальність, оскільки нові підприємці мають величезну свободу змінювати майбутні напрями дій [21].

Більшість ризиків можна пом'якшити, розробивши стратегію подорожі навколо передбачуваних викликів, і усталені фірми рідко мають таку перевагу.

Отже, підприємці, які заздалегідь планують потенційні ризики з обґрунтованою стратегією, можуть розпочати з конкурентних переваг на реальному ринку

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ГОТЕЛЮ IRISHOTELS

Вплив ІТ технології на готельний бізнес дуже широко використовується: від створення баз даних, які з легкістю відкриваються і з швидкістю видають дані необхідні для роботи до чату - ботів, які відповідають користувачам на питання по бізнесу.

Без конференц - зв'язку ZOOM доводилося їздити до офісу, а це по дорозі десь 2 години у один бік, що скорочувало продуктивність роботи, зараз з впровадженням даної опції, на дорогу витрачати час не треба, а перевірки скоротилися до однієї раз на півроку. Це знизило стрес на робочому місці, ніж зміцнило довіру співробітників до компанії і підвищило продуктивність праці на 25%. Тепер для того, щоб зібратися відділенням разом необхідно тільки скористатися платною або безкоштовною послугою ZOOM.

Проста координація роботи зі споживачем поліпшило сервіс. При опитуванні в Instagram, можна від клієнтів отримати пропозиції про поліпшення руху послуг і узгодити кожну деталь замовлення індивідуально.

Бухгалтерські, банківські рахунки стали проводитися протягом дня, це значно скоротило очікування клієнтом послуги. Так ось завдяки швидкості проводок, які здійснюють бухгалтери підприємства, клієнт отримує обладнання ввечері або з ранку наступного дня, що знову ж таки дозволяє конкурувати з іншими підприємствами.

Ефективне впровадження ІТ на підприємстві автоматизувало процеси управління документообігом, налагодило комунікації між клієнтом та готелем, збільшило прибуток, знизило конкуренцію, підвищило значимість підприємства на ринку, збільшило продуктивність праці і заощадило час отримання інформації для клієнта, збільшило продуктивність бухгалтерії.

Для формулювання пропозицій, щодо корегування продуктової стратегії підприємства скористаємось Додатком Д .

У готелі IRISHOTELS, працівникам видаються безоплатно за встановленими нормами уніформа.

В Україні є багато готелів, які пропонують готельні послуги, можна запропонувати франшизу відомого бренду, він позиціонує себе, як якісні та індивідуальні послуги.

Стратегії готелю:

1. Інновації продукту

З уповільненням зростання компанії стає відсутність нових послуг, які вони здатні запропонувати покупцям. Наприклад співдружність з компанією Бодо, яка продає враження. Можна у ціну номера вкладати ціну сертифіката й надавати ці сертифікати клієнтам. Це розвиток підприємства - здійснення нових вітків планів.

2. Зміна структури асортименту послуг

Компанія поступово збільшує асортимент надання послуг

3. Франчайзинг

Дивлячись на те, що IRISHOTELS (ФОП Толстенко А.О.) це українська мережа готелів, та власник – єдиний, то можна розповсюджуватися за допомогою франчайзингу. Це надасть широкі можливості для вилучення більшого прибутку з меншими затратами, ніж відкриття нових готелів власноруч. Також це шанс виходити на Європейський ринок послуг. Але для цього потрібна чимала робота над якістю пропонуємих послуг та надання умов вигідних для потенційних франчайзі.

4. Інвестиції в дизайн свого спецодягу і виробництво;

Чималу роль в покращенні фінансових показників підприємства займає не тільки його зовнішній дизайн та реклама, а також і внутрішні. Так якщо, наприклад, спецодяг персоналу зробити у всіх підрозділах готелю одного стилю то перше враження одразу буде вище, адже планування приміщення готелю Витрати на розробку дизайну та виготовлення спецодягу можна значно скоротити за рахунок співпраці з українськими брендами, адже ця

сфера наразі дуже розвивається та потрібно відмітити, що якість тільки зростає.

5. Інвестиції в рекламу

Підприємство IRISHOTELS протягом багатьох років успішно працює з провідними компаніями постачальників в Україні для HoReCa сегменту. Такі компанії як ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА", «MARESTO», «HmSERVICE», ТМ «ПУНО» та інші. Якісне та довготривале співробітництво може допомогти отримати більш лояльні умови для рекламної інтеграції між компаніями та готелем, з ціллю просування бренду. Особливо важливий момент в питанні про рекламу – це епідситуація в країні і світі, адже як ніколи бізнес потребує підтримки більш глобальних компаній, для успішного продовження діяльності. Так в свою чергу вищезгадана компанія ТОВ «МЕТРО» надає можливість абсолютно безоплатної реклами, своїм партнерам, бізнес яких діє в «червоній зоні» карантинних обмежень.

6. Вкласти у мотивацію колективу й у здоров'я колективу.

Кожний працівник підприємства, в рамках своїх обов'язків, витрачає свою силу, знання, час та енергію на успішне виконання завдань, які перед ним поставлені, в обмін на матеріальні та нематеріальні блага з боку роботодавця

Та не завжди винагорода працівника співвідноситься з його затраченими ресурси.

В готелі IRISHOTELS середня заробітна плата працівників трішки нижча за середню ринкову. З огляду на це керівництву пропонується додатково стимулювати своїх співробітників. Це можна зробити впровадженням додаткових бонусів у виді не тільки премій за кращі робчі показники, як вже існує на підприємстві, а й абонементами в СПА, спортивні зали, розважальні заходи або путівками відпочинку тощо.

В Додатку Е можна знайти статистичні дані, то характеризують стан умов праці у готелі .

Оцінюючи штатний розклад робітників готелю можна зробити висновки, що персонал працює вище своєї норми, через невідповідність завантаження готелю та кількості співробітників у зміні. Причиною цього є захворюваність персоналу.

Нижче показан ряд розрахунків, які можуть допомогти керівництву IRISHOTELS виправити данну ситуацію.

1. Розрахунок економії від зниження рівня захворюваності за визначений період:

$$\Delta D_z = \frac{D_{z1} - D_{z2}}{1000} \cdot \text{Ч}, \quad (3.1)$$

де D_{z1} , D_{z2} - кількість днів непрацездатності через захворювання чи травми на 1000 працюючих до і після реалізації заходу;

Ч – річна середньосписочна чисельність працівників.

$$D = 52 - 32 / 1000 \cdot 3 = 51,90$$

2. Скорочення витрат робочого часу за рахунок зниження рівня виробничого травматизму за визначений період:

$$\Delta D_m = \frac{D_{m1} - D_{m2}}{1000} \cdot \text{Ч}, \quad (3.2)$$

де D_{m1} , D_{m2} - кількість днів непрацездатності через травми на 1000 працюючих до і після реалізації заходу.

3. Загальне скорочення витрат робочого часу:

$$\Delta D = \Delta D_z + \Delta D_m. \quad (3.3)$$

4. Відсоток приросту товарної продукції:

$$\Delta Z = \frac{\Delta D \cdot Z_v}{P_n} 100, \quad (3.4)$$

де Z_v – вартість виробленої товарної продукції за зміну одного працівника промислово-виробничого персоналу, грн.;

P_n – вартість товарної продукції підприємства за рік, грн.

5. Відсоток приросту продуктивності праці:

$$\Delta W = \frac{P_n \left(1 + \frac{\Delta Z}{100} : \varphi\right)}{P_n : \varphi}, \quad (3.5)$$

6. Річна економія зарплати за рахунок збільшення продуктивності праці при зниженні рівня професійної захворюваності:

$$A_{k1} = \frac{\Delta W \cdot Z_p}{100} \varphi, \quad (3.6)$$

де Z_p – середньорічна заробітна плата одного працівника з відрахуванням на соціальні заходи[28].

7. Річна економія від зниження собівартості продукції за рахунок зменшення питомих умовно-постійних витрат:

$$A_{k2} = \frac{(1 - Y) \cdot Z_v \cdot \varphi \cdot \Delta D_z}{1 + \frac{\Delta Z}{100}}, \quad (3.7)$$

де Y – частка умовно-перемінних витрат у ціні без ПДВ.

8. Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги через тимчасову непрацездатність:

$$A_{k3} = \Delta D \cdot P_{\text{л}}, \quad (3.8)$$

де $P_{\text{л}}$ – середньодобова сума допомоги через тимчасову непрацездатність.

9. Річна економія за рахунок зниження рівня захворюваності:

$$\sum_{k=1}^3 A_k = A_{k1} + A_{k2} + A_{k3}, \quad (3.9)$$

10. Річна економія за рахунок зниження травматизму:

$$\sum_{k=1}^3 L_{Kk} = L_{k1} + L_{k2} + L_{k3}, \quad (3.10)$$

де L_{k1} , L_{k2} , L_{k3} - складові частини економії в результаті травматизму.

11. Економія робочого часу від зниження плинності кадрів:

$$\Delta D_{\text{мк}} = (C_{y1} - C_{y2}) D_{\text{п}}, \quad (3.11)$$

де C_{y1} , C_{y2} - кількість працюючих, котрі звільнилися через несприятливі умови праці відповідно до і після впровадження комплексу трудоохоронних заходів, чол.;

$D_{\text{п}}$ – середня тривалість перерви в роботі працівника, що звільнився, до його прийому на інше підприємство, днів.

12. Річна економія від зниження плинності кадрів:

$$\sum_{k=1}^3 H_{Kk} = H_{k1} + H_{k2} + H_{k3}, \quad (3.12)$$

H_{k1} , H_{k2} , H_{k3} - відповідно складової економії від зниження рівня плинності кадрів.

«Розрахунок економії від зниження сум пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах у зв'язку з скороченням чи повним скасуванням

оплати за підвищеними тарифними ставками, надання додаткової відпустки і скороченого робочого дня визначається по кожному з перерахованих видів пільг шляхом підстановки визначених даних у базовому і планових періодах».

13. Економія заробітної плати від скорочення пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах:

$$\Phi_{K1} = \Phi'_K + \Phi''_K + \Phi'''_K, \quad (3.13)$$

14. Економія витрат за рахунок скорочення чисельності працівників, що мають право на лікувально-профілактичне харчування:

$$\Phi_{K2} = \partial_{\text{л}} (D'_{\text{л}} \cdot Q'_{\text{л}} - D''_{\text{л}} \cdot Q''_{\text{л}}), \quad (3.14)$$

де $\partial_{\text{л}}$ - денна вартість лікувально-профілактичного харчування одного працівника, грн.;

$D'_{\text{л}}, Q'_{\text{л}}$ - кількість днів, коли надається лікувально-профілактичне харчування, відповідно до після впровадження заходів;

$D''_{\text{л}}, Q''_{\text{л}}$ - чисельність працівників, що мають право на лікувально-профілактичне харчування, відповідно до і після впровадження заходів, чол.

15. Економія витрат у зв'язку зі скороченням кількості працівників, що користуються правом безкоштовного отримання молока чи інших різноманітних продуктів харчування:

$$\Phi_{K3} = \partial_{\text{л}} D'_{\text{л}} (Q'_{\text{л}} - Q''_{\text{л}}), \quad (3.15)$$

де $\partial_{\text{л}}$ - денна вартість молока чи рівноцінних продуктів харчування на одного працівника, грн.;

$Ч'_л, Ч''_л$ - чисельність працівників, що користуються правом на безкоштовне отримання молока чи рівноцінних продуктів харчування, відповідно до і після впровадження заходів, чол.

16. Загальна річна економія витрат на пільги і компенсації працівникам за роботу в несприятливих умовах, грн.:

$$\sum_{k=1}^3 \Phi_{Kk} = \Phi_{k1} + \Phi_{k2} + \Phi_{k3}, \quad (3.16)$$

17. Коефіцієнт ефективності витрат підприємства на комплекс заходів щодо охорони праці:

$$K_{ef} = \frac{C_{o.m.}}{Z_{o.m.}}, \quad (3.17)$$

де $Z_{o.m.}$ - витрати на проведення заходів.

Окрім соціального, охорона праці має важливе економічне значення – це висока продуктивність праці, зниження витрат на оплату лікарняних, компенсації за важкі, небезпечні й шкідливі умови праці тощо.

Розрахуємо економічну ефективність за такими показниками:

1. Умовне вивільнення чисельності працівників у результаті впровадження заходів з охорони праці

$$УВПЧ = [(ВРЧб - ВРЧп) / (\Phi - ВРЧп)] \cdot Ч_{л.юд.}, \quad (3.18)$$

де $ВРЧб$ – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність до впровадження заходів (базовий рік) на одного працюючого, люд.–дн.;

$ВРЧп$ – втрати робочого часу через травматизм і захворюваність після впровадження заходів на одного працюючого, люд.–дн.;

Φ – річний фонд робочого часу одного працюючого (базовий), люд.–дн.;

$\mathcal{C}$ – середньорічна розрахункова чисельність працюючих, люд.

$$\text{УВПЧ} = [(52 - 35) / (255 - 35)] \cdot 8 = 0,01.$$

2. Можливе зростання продуктивності праці за постійної чисельності працюючих розраховуємо за формулою

$$\Pi = 100 \cdot \text{УВПЧ} / (\mathcal{C} - \text{УВПЧ}), \%, \quad (3.19)$$

$$\Pi = 100 \cdot 0,01 / (8 - 0,01) = 0,13\%.$$

3. Економію фонду заробітної плати визначають за формулою

$$\text{Езп} = \text{УВПЧ} \cdot \mathcal{Z}_c \cdot (1 + \text{Псс} / 100), \text{грн.}, \quad (3.20)$$

де $\mathcal{Z}_c$ – середньорічна заробітна плата одного працівника, грн.;

Псс – відсоток відрахувань на соціальне страхування.

$$\text{Езп} = 0,13 \cdot 93600 \cdot (1 + 22 / 100) = 14845 \text{ грн.}$$

4. Економію коштів фонду соціального страхування на виплату за лікарняними листками непрацездатності визначають за формулою

$$\text{Есс} = (B_6 / \Pi_6) \cdot [(\text{ВРЧ}_6 - \text{ВРЧП}) \cdot I_3 \cdot K \cdot \mathcal{C}], \text{грн.}, \quad (3.21)$$

де B_6 – сума витрат на оплату лікарняних листків за базовий рік, грн.;

Π_6 – втрати робочого часу через травматизм, захворюваності в базовому році, люд.–дн.;

I_3 – індекс зростання середньорічної заробітної плати робітників за планом;

K – частка виробничої зумовленої захворюваності в її загальній величині (приймають 0,5–0,7).

$$\text{Есс} = (17018 / 52) \cdot [(52 - 35) \cdot 1,1 \cdot 0,5 \cdot 8] = 24479 \text{ грн.}$$

Отже, у результаті впровадження запропонованих заходів з охорони праці планується отримати економію фонду заробітної плати у сумі 14845 грн., а також економію коштів фонду соціального страхування у сумі 24479 грн.

В результаті сегментації ринку, можна визначити найбільш привабливий сегмент та впровадити нову послугу.

Прогноз доходу:

$$V_d = P_{\text{тпр}} \cdot N \quad (3.22),$$

$$N = \frac{N_{\text{опт}} + 4N_{\text{нв}} + N_{\text{песб}}}{6}, \text{ де} \quad (3.23),$$

$N_{\text{опт}}$ – найбільш оптимістична оцінка об'ємів продажів – 0,75;

$N_{\text{нв}}$ – найбільш ймовірний об'єм продажів – 0,45;

$N_{\text{песб}}$ – песимістична оцінка об'ємів продажів компанії – 0,15.

$$N = \frac{0,75 + 4 \cdot 0,45 + 0,2}{6} = 0,46$$

$$V_d = 605382750 \cdot 0,46 = 278476065 \text{ грн.}$$

Валові витрати компанії на обслуговування даного сегменту – 150000321грн.

$$V_{\text{в}} = V_d - \quad (2.10.4),$$

Валовий прибуток = валовий дохід – валові витрати = 278476065 – 150000321 = 128475744грн.

Розрахунок чистого реального, ризикованого прибутку:

$$P_{\text{чрр}} = V_{\text{п}} \cdot (1 - K_{\text{п}}) \cdot (1 - K_{\text{под}}) \cdot (1 - K_{\text{р}}) \quad K_{\text{п}} = 0,05 - \text{похибка}$$

$$K_{\text{под}} = 0,18$$

$$K_p = 0,25$$

$$П_{чрр} = 128475744 * 0,95 * 0,82 * 0,75 = 190838377,46 \text{ грн.}$$

Розрахунок рентабельності сегменту:

$$P = 190838377,46 / 150000321 = 12,8\%$$

Отже, розрахункова рентабельність ринкового сегмента знаходиться на рівні близько 12,8%, що свідчить про середню рентабельність, тому сегмент можна вважати для 2021 року вигідним, якщо урахувати ризик пандемії й політичних змін у країні. Тобто з новим спецодягом, можна запровадити індивідуальні послуги. До яких входить: косметолог, манікюр, педикюр, перукар. Розширити асортимент послуг та збільшити прибуток.

Отже, у результаті впровадження запропонованих заходів планується отримати економію фонду заробітної плати та отримання прибутку від нової впровадженої послуги.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Узагальнюючи теоретичні положення даної дипломної роботи та підсумовуючи результати проведеної оцінки господарської діяльності зроблено наступні висновки.

Стратегічні цілі з покращення ефективності роботи підприємства мають бути узгоджені не лише з його місією, а і загальними та функціональними стратегічними цілями підприємства, відповідати конкурентній позиції.

Особливий інтерес при розробці заходів з підвищення ефективності виробництва представляють внутрішні фактори, що визначають конкурентоспроможність підприємства: науковий, технічний, фінансово-економічний потенціал, матеріально-технічне забезпечення; маркетинг; ефективність рекламної політики; сервісне обслуговування [44].

Діяльність будь-якого економічного суб'єкта націлена на досягнення основної мети – вилучення прибутку. І головний союзник у напрямку досягнення поставленої мети - це категорія "ефективність".

Для підвищення ефективності бізнесу потрібні сприятливі зовнішні умови і певною мірою обумовлені ними внутрішні умови, що сприяють досягненню соціально - економічної стабільності, відкритості і ринкової рівноваги, економічної свободи суб'єктів ринкових відносин – покупців і товаровиробників. На сучасному етапі вітчизняна економіка не має таких умов. І як наслідок відбувається зниження роздрібного товарообігу; зменшення купівельної спроможності населення; підвищення рівня цін; зменшення курсу гривні; підвищення цін на енергоресурси.

В умовах економії ресурсів, пошуку ефективних напрямів розвитку підприємства, управління змінами є невід'ємною та важливою складовою моделі стратегічного управління розвитком. При виборі методів управління змінами на підприємстві запропоновано використовувати сучасні інструменти, що знайшли широке застосування у практиці функціонування

зарубіжних підприємств та можуть бути адаптовані до вітчизняних умов господарювання

IRISHOTELS у Києві, це готель з Європейськими стандартами, гарною панорамою на місто, гарним місцем влаштуванням, з комфортабельними зонами для відпочинку, lobby-баром, гарною транспортною розв'язкою, тощо.

80 % прибутку компанія отримує від здавання номерів, 50 % спеціальні послуги та обслуговування номерів.

З 2018 року прибуток та обороти підприємства виросли це говорить, що підприємство тримається у лідерах ринку й є конкурентоспроможним. Рентабельність висока, це дуже добре для підприємства й говорить про те, що всі заходи робляться професіоналами й працюють на ринку. Кожен захід ретельно розраховується й впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Але ж у 2020 році прибуток знизився приблизно до 25% із - за епідситуації у світі.

Ключовим фактором, що негативно впливає на підвищення ефективності діяльності бізнесу, є гостра ринкова конкуренція. Її негативна дія здійснюється, наприклад, шляхом застосування недобросовісних методів ведення боротьби для завоювання ринкових позицій.

Готель має сконцентрувати свою увагу на позиціонуванні себе перед споживачами та постачальниками послуг. Також необхідно за наявності певних можливостей, які були визначені, використовувати їх, оскільки вони підвищують цінність послуг, а також відомість на ринку. Необхідно також звернути увагу на слабкі сторони та, на можливості, прибирати їх.

З появою інформаційних технологій стало з'являтися багато пропозицій змінити, розширити або зовсім перевести в інше русло - бізнес. Попит на швидкість на нові програми у сфері інформаційної безпеки зростає. А

завдання багатьох компаній запропонувати ринку нові послуги або товари швидше за інших.

Вплив ІТ технології на бізнес дуже широко використовується: від створення баз даних, які з легкістю відкриваються і зі швидкістю видають дані необхідні для роботи до чату – ботів, які відповідають користувачам на питання по бізнесу. Важливим значенням набуває забезпечити інформаційну безпеку на підприємстві.

Варто зазначити, що залежно від ситуації, впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, метод управління змінами може доповнюватись, корегуватись, або використовуватись частково. Вид змін, які плануватимуться, залежить від потенціалу підприємства, наявності виробничих, фінансових ресурсів та потреби у змінах

СПИСОК ВИКОРОСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова Т. А. Теорія організації: навч. посібник/ Т. А. Акімова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 367 с.
2. Бовин, А. А. Управління інноваціями в організації організації: уч., посіб. / А. А. Бовин, Л. Е. Чередникова, В. А. Якимович. — М., 2006.
3. Друкер, П. Ф. Ефективне управління / П. Ф. Друкер. — М., 2004.
4. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник / Л.В. Балабанова. – Вид. 3-тє, перероб. та доп. – К.:КНЕУ, 2017. – 543 с.
5. Власенко Я.О. Основи сучасного маркетингу. / Я.О. Власенко, С.В. Карпенко. – К.: Видасництво «Фірма «ІНКОС», 2016. – 328 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг 3.0. Від продуктів до споживача и далі – до людської душі/ Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиван ; пер. с англ. А. Заякина. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 240 с.
7. Оснач О.Ф. Промисловий маркетинг. Навчальний посібник/ О.Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 364 с.
8. Гончарук А.Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства. / А.Г. Гончарук. – Труды Одесского политехнического университета. 2007, Вып. 1(27). – С. 253–258.
9. У. Ван Ватершут. Маркетинг-микс // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – С. 412.
10. Голубков Е. П. Основи маркетинга : учеб. / Е. П. Голубков. – М. : Фінпресс, 2012. – 656 с.
11. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посіб. / Т. О. Примак. – К. : МАУП, 2012. – 228 с.
12. Риск-менеджмент / В. Н. Вяткин [та ін.] ; під ред. И. Юргенса. — М., 2003.
13. Маркетинг менеджмент: науч. изд. / под ред. М.Туган-Барановского, Л. В. Балабановой. — Донецк : ДонГУЭТ, 2001. — 594 с.

14. Бутенко Н. В. Основи маркетингу : підручник [Електронний ресурс] / Н. В. Бутенко. — Режим доступу : <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/> (13.03.2014 р.).
15. Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент / К. Л. Келлер, Ф. Котлер. — 12-е изд. — СПб. : Питер, 2008. — 816 с.
16. Дикань Н.В., Борисенко ЛІ. Менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2008. — 389 с. — (Вища освіта ХХІ століття).
17. Рульєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 312 с.
18. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л. І. Федулової. - К.: Либідь, 2004. - 448 с.
19. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. — 3-те вид., випр. і дон. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2008. — 435 с.
20. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. — 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. - Київ: Кондор, 2009. - 434 с.
21. Монастирський Г.Л. М77 Теорія організації: Навч. посіб. — К.: Знання, 2008. — 319 с.
22. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової.—К.: ВД «Професіонал», 2006.—576с
23. Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К.: ВД «Професіонал», 2006. — 512 с.
24. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
25. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] — К. : «Центр учбової літератури», 2016. — 376 с.

26. Сицко В.Є., Міклушов М.Н., Моїсєєва Т.М. Управління асортиментом. Комплексна оцінка якості та конкурентоспроможності товарів із застосуванням ЕОМ: Учеб. посібник. - Львів: ДКВ, 2008.
27. Томпсон А.А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент: Мистецтво розробки та реалізації стратегії: Підручник для вузів / Пер. з англ.
28. Коэн, А. Р. Курс МВА з менеджменту / А. Р. Коэн ; пер. с англ. — 3-е видання — М., 2006.
29. Маккарти, М. П. Риск: Управління ризиком на рівні топ-менеджерів та ради директорів: пер. с англ. / М. П. Маккарти, Т. П. Флінн. — М., 2005.
30. Мескон, М. Х. Основи менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. — 3-е вид.— М., 2006.
31. Управление проектами на Android [Електронний ресурс] // Online Projects. — Режим доступу: http://www.onlineprojects.ru/tags/upravlenie_proektami_na_ANDROID/
32. Федішин Б. Розвиток підприємств на основі проектного менеджменту [Електронний ресурс] / Б. Федішин, П. Євтух // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 272-276. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12fbporm.pdf>
33. Федорчак О. В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак // Державне управління: теорія та практика : електрон. наук. фах. журн. НАДУ при Президентові України. – Вип. 1. – К. : НАДУ, 2006. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/TEKNOLOGIYA/02-FEDORCHAK.pdf>
34. Фелкер Д. Android: Розробка додатків для чайників / Донн Фелкер. – М.: Діалектика, 2011. – 336 с.
35. Цегольник П. А. Технологія управління проектами в державному управлінні: потенціал застосування та шляхи підготовки фахівців / П.А. Цегольник // Вісн. УАДУ. – К. : УАДУ, 2001. – № 3. – С. 346-353.

36. Ципес Г. Л. Система управління проєктами: інтеграційний підхід [Електронний ресурс] / Г.Л. Ципес // Директор інформаційної служби. – 2000. – №12. – Режим доступу: https://iteam.ru/publications/project/section_35/article_728.

37. Чикаренко І. А. Проектний підхід як один із засобів підвищення ефективності діяльності // Теорія та практика державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування: Тези IV міжнар. наук. конгресу, 26 лют. 2004 р. – Х.: Вид-во ХРІДУ НАДУ “Магістр”, 2004. – Вип. 9. – С. 24-26.

38. Шведа Н. М. Система управління проєктами в Україні / Н. М. Шведа, Н. Є. Юрик // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науковотехнічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», 25-26 листопада 2015 року. – Т. : ТНТУ, 2015. – Том 2. – С. 246-247.

39. Шпак Н. О. Переваги використання інформаційнокомунікаційних технологій в Україні [Електронний ресурс] / Н. О. Шпак, О. І. Венгер // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 727. – С. 461–467. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13914/1/67_461-467_Vis_727_Menegment.pdf

40. Бобров А.В. Методи економічного аналізу в оцінці інтенсифікації та ефективності виробництва / А.В. Бобров // Сучасні тенденції в економіці та управлінні: новий погляд, 2015. -№33. - с. 220-225.

41.Островська Г. Фінансовий менеджмент : підруч. / Г. Й. Островська — Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. — 512 с.

42. Гринів Б.В. Економічний аналіз діяльності виробництва: Навч. посіб. 2ге вид. пререроб. та доп. -К: Центр учбової літератури /Б.Гринів,2017- 242 с.

43. Толпегина О.А. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності. / О. А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - М.: Юрайт, 2016. - 448 с., 190с.

44. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор -Видавництво, 2016. – 378 с.

45.Економіка підприємства: навчальний посібник / О. М.Бандурка, Є. В. Ковальов, М. А.Садиков, О. С. Маковоз; за заг. ред. О. М. Бандурки. – Харків: ХНУВС. – 2017. – 192 с.- с. 77-

46. Офіційний сайт готелю / <https://irishotels.com.ua/>

Додаток А

психолого-педагогічний вплив на конкретні групи соціуму (наприклад, батьків вихованців). Для їх формування, необхідно чітко розуміти освітню політику і перспективи її розвитку, виявляти власну унікальність і формувати неповторний професійний стиль, забезпечувати інформаційну відкритість і рекламу професійних досягнень, враховувати запити споживачів освітніх послуг і гнучко реагувати на їх зміни.

Список використаних джерел

1. Могилова А.Ю. Особливості маркетингу на ринку освітніх послуг [Електронний ресурс]. URL: www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2019ua/6.pdf
2. Яшук Т.А. Ринок освітніх послуг: сутність та тенденції розвитку [Електронний ресурс]. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_8_54
3. Мазілка С.І., Панічка Г.Г. Основи управління конкурентоспроможністю. Навчальний посібник. К.: інфа, 2020. 276 с.
4. Компетентнісний підхід до підготовки педагогів у зарубіжних країнах: теорія та практика: монографія / [Н. М. Авшенюк, Т. М. Десятов, та ін.]. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2009. 280 с.
5. Язловецька О. Зміст роботи загальноосвітнього освітнього закладу щодо формування позитивного іміджу / Язловецька О. // Наукові записки. Серія: педагогічні науки. 2019. Випуск 125. С. 234–240.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ХМУРОВОЇ В.В.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

ЩЕРБАКОВА В., 1 курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

У статті розглянуто існуючі підходи до формування систем підвищення ефективності бізнесу у сучасних умовах, проаналізовано роль і місце управлінського контролю в системі управління, а також визначено основні етапи процесу формування системи контролю діяльності підприємства.

The article considers the existing approaches to the formation of systems for improving business efficiency in modern conditions, analyzes the role and place of management control in the management system, and identifies the main stages of the process of forming a control system of the enterprise.

Додаток Б

Оцінка якісних та кількісних показників пропозиції

Особливості пропозиції	В чому проявляється означена характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Рівень пропозиції: - Національної - іноземної	IRISHOTELS тісно співпрацює зі своїми постачальниками, слідкуючи за тим, щоб їх діяльність відповідала етичним стандартам IRISHOTELS в питаннях безпечності послуг.	Постійний ринок збуту
Наявність резервних потужностей та швидкість їх запуску	На сьогоднішній день резервні потужності відсутні.	
Гнучкість (швидкість впровадження нових асорт. позицій), орієнтовний час	Перемовини, щодо покупки нових послуг з постачальниками	Передбачувати зміни попиту, а також оцінювати ризики в разі не виконання замовлення
Міра реагування на зміни попиту	Пропозиція реагує на попит моментально	Вміння швидко переорієнтовувати напрям своїх перемовин
Еластичність за ціною	Пропозиція еластична за ціною через те, що чим вище буде ціна, тим менше буде можливостей купити послугу.	Слідкування за курсом валют, а також моніторинг цін аутсорсу
Інноваційність	Інноваційність може проявлятися у авторських задумах	Шукати цікаві підходи й нові винаходи у сфері готельного бізнесу
Інтенсивність конкурентної боротьби	Велика конкуренція за споживача	Пропонування нових послуг
Фактори, що формують пропозицію	- Витрати на ресурси - вхідні бар'єри: - ефект досвіду - епідситуація у країні	Нові інструменти для вирішення
Ступінь кластеризації	Кластеризація висока	Компанія повинна підтримувати зв'язки із багатьма компаніями, та укладати довготривалі договори

Додаток В

Аналіз внутрішнього середовища за ланцюжком М. Портера

№	Складові	Зниження витрат		Збільшення цінової премії бренду	
		Частка від загальної собівартості, %	За рахунок чого (характер пропонуванних змін в складовій)	Частка від загальної собівартості, %	За рахунок чого (характер пропонуванних змін в складовій)
1.	Підтримка інтернет-ресурсів	25%	Лояльні до готелю покупці майже завжди будуть знати про нові послуги, які надає підприємство.	4%	
3.	SMM	25%	Одразу правильно підібраний таргетинг зменшить витрати на експериментування, щодо збільшення лідів	8%	Гарно реалізований маркетинг в мережах забезпечить продажі послуг
4.	Договори з постачальниками послуг	25%	Можливі довгострокові договори, що забезпечать деяку знижку на купілю – продаж	20%	Зменшення ризиків зростання цін
6.	Вільний робочий час(і місце) для працівників	7%	Подарунки на дні народження послуг від компанії, змотивує працівників на продаж послуг	-	-

Додаток Г

Таблиця В.1

Аналіз макромаркетингового середовища

№	Фактор	Можливість	Загроза	Реакція підприємства
1.	Негативний імідж України		Зменшення вдалих прожів на влаштуванні у номерах	Обговорювання в контракті додаткових умов.
2.	Невисока платоспроможність українців		Погіршення епідситуації	Розробка програми, яка допомагає у реальному часі

Таблиця В.2

Таблиця факторів

№	Фактор	Можливість	Загроза	Реакція підприємства
1.	Недовіра до компанії згідно нових зовнішніх умов (локдаун)	Нові послуги	Неможливість праці через відсутність заказів, неробота фірм надаючих послуги.	Наявність запасної грошової «подушки» задля підтвердження своєї платоспроможності, здатності

Таблиця В.3

Фактори загроз

№	Фактор	Загроза	Реакція
1.	Невисока платоспроможність українців	Призупинення роботи підприємства	Домовленості зі сторонами, які забезпечують роботу готелю
2.	Зростання ринку	Зростання конкуренції	На даному етапі розвитку ринку створювати більш новаторських проєктів
3.	Негативний імідж України	Зменшення вдалих договорів для праці ресторану й нових послуг	Тривалі перемовини із наданням додаткових послуг

Продовження дод. Г

Таблиця Г.4

Фактори можливостей

№	Фактор	Можливість	Реакція
1	Зростання ринку	Збільшення ринкової частки, за рахунок збільшення кількості послуг	Розширення діяльності

Додаток Г

Техніко – економічний аналіз компанії

№	Характеристики товару	Марки конкурентів			W	N	S
		IRIS HOTELS	Park Hotel Golosievo	Президент Отель			
1.	Ціна посередників на аутсорсі	8	7	6		•	
2.	Ціни на виконання	6	10	7		•	
3.	✓ ✓ Початкова ціна	8	9	7	•		
4.	Знижки споживачам	+	-	+		•	
5.	Можливість виправити неочікувані незручності	+	-	+		•	
6.	✓ Масштаби	B	B	M			•
7.	Якість	10	10	8		•	
8.	Швидкість усунення проблем	10	10	8		•	
9.	✓ Якість організації враження	10	8	8			•
1 2.	Забезпечення безпеки під час проведення переговорів	10	10	9		•	
1 4	Строк дії сертифікату	10	6	7			

Додаток Д

Статистичні дані, то характеризують стан умов праці у готелі

Показники	Рік		
	2019	2020	2021
1	2	3	
1. Загальна кількість працюючих, Р, чол.	3	3	
2. Наявність можливих шкідливих виробничих факторів (ШВФ) у робочій зоні об'єкта дослідження:			
2.1. За наявністю токсичних парів та газів	-	-	
2.2. За наявністю пилу	-	-	
2.3. За мікрокліматом	-	-	
2.4. За шумом	3	5	
2.5. За вібрацією	-	-	
2.6. За освітленням	-	-	
2.8. За електромагнітним випромінюванням	5	7	
2.9. За ергономічними параметрами	-	-	
2.10. Психофізіологічні фактори	5	7	8
2.11. По інших шкідливих факторах	-	-	-
3. Наявність можливих небезпечних виробничих факторів (НВФ) у робочій зоні об'єкта дослідження:			
3.1. Підвищена напруга в електричному ланцюгу	3	3	3
3.2. Небезпечні фактори пожежі	-	-	-
3.3. Інші небезпечні фактори	-	-	-
4. Кількість випадків захворювань, С, днів непрацездатності через захворюваність, Д	9 35	12 41	15 52
5. Показник інтенсивності захворювань, $\Pi_{із}$	180,0	171,4	187,5
6. Показник непрацездатності, $\Pi_{нп}$	700,0	585,7	650,0
7. Показник тривалості захворюваності, $\Pi_{тр}$	3,9	3,4	3,5
8. Кількість випадків травматизму, пов'язаного з виробництвом	-	-	-
9. Витрати на охорону праці, грн.	750	810	1200

Додаток Е

Пропозиції по корегуванню продуктової стратегії підприємства

Елемент продуктової стратегії	Елемент стратегії	Фактично існує на даний час	Що пропонується?	Чому?	Аргументуючі фактори маркетингового середовища	Аргументуючі фактори внутрішнього середовища	З чим пов'язано у ринковій стратегії компанії
1. Товарна стратегія	Марка	Послуги, що надає готель	Формування нейму на базі ТМ	Нейм дозволяє споживачам зрозуміти, з ким вони співпрацюють та що це не якась невідома компанія	Підвищення цінової конкуренції, необхідність створення бар'єрів на ринку	Отримання відомості від нових покупців	Позиціонування за надійністю
	Ширина та глибина асортименту на ринку готельного бізнесу	Вузкий та глибокий асортимент	Змінювати не має сенсу	Компанія не надає всі можливі послуги, які потрібні його споживачам	Відсутність кредитування та нестабільний курс валют не дає змоги диверсифікувати свої послуги ще більше	Мала кількість персоналу,	Пов'язане із ринковим позиціонуванням за якістю товару.

Продовження дод. Е

2. Цінова стратегія	Базовий метод ціноутворення	Метод «сходінки цін»	Має сенс змінити метод на метод «беззбитковість + прибуток»	, ціну краще будувати таким чином, щоб покрити витрати та мати деяку суму оплати податків.	Найбільше на ціноутворення впливає низький дохід громадян держави, епідситуація в країні		
3. Збутова стратегія	Система збуту	Прямий збут	Необхідно залишити	Не задіювати третіх осіб		Кваліфікація персоналу дає змогу знайти консенсус між проблеми доходу громадян України та бажанням отримувати нову оселю	Прямий збут прямо пов'язаний із індивідуальним маркетингом
4. Стратегія просування	Тип стратегії просування	Протисовування (Push Strategy)	Необхідно залишити	Організатору необхідно просувати свої послуги ринку завдяки балансу ціни	Інформування на всіх етапах		

