

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА»,** **М.ОЛЕКСАНДРІЯ, КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛАСТЬ**

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

підпис студента

Колеснікова
Катерина Ігорівна

Науковий керівник
д.е.н., проф.

підпис керівника

Босовська Мирослава
Великсівна

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

підпис гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного
бізнесу

Спеціальність
спеціалізація

073 «Менеджмент»

«Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

«__» _____ М. Г. Бойко
2017 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентів

Колесніковій Катерині Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку готелю «Дружба», м. Олександрія, Кіровоградська область. Затверджена наказом ректора від «17» жовтня 2017 р. № 3330; від «11» червня 2018 р. № 1744.

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

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

«Класифікація стратегій підприємства за стадією життєвого циклу», «Структурна схема моделі стратегічного управління підприємством готельного господарства», «Види матриць за кількістю осередків», «Матриця вибору стратегії розвитку готельного підприємства», «Конкурентний розподіл часток на локальному ринку туристичного розміщення ринку м. Олександрія», «Карта стратегічних груп за ціновою сегментацією ринку туристичного розміщення м. Олександрія», «Рівень конкурентоспроможності послуг готельних підприємств м. Олександрія», «Лінійна форма залежності рентабельності власного капіталу та складових стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба»».

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та класифікація стратегій розвитку

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА», М. ОЛЕКСАНДРІЯ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії розвитку готелю

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА»,

М. ОЛЕКСАНДРІЯ

3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку готелю

3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку готелю

3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку готелю

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	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.11.2018 р.- 07.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 07.12.2018 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

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

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Босовська М.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Колеснікова К.І.
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Колеснікова Катерина Ігорівна виконала випускню кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам вищої школи, має практичне та наукове значення, містить елементи наукової новизни та виконана у межах актуального напрямку наукових досліджень. Випускна кваліфікаційна робота за структурою складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У роботі розглянуто теоретичні та методичні основи формування стратегій розвитку підприємства готельного бізнесу. Проведено дослідження ефективності діючої стратегії розвитку готелю «Дружба», м. Олександрія. На основі результатів аналітичних досліджень економічно обґрунтовано напрями удосконалення стратегії розвитку досліджуваного об'єкта.

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

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

Колеснікова К.І.

(підпис, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

Ведміль Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« ____ » _____ 2018 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	10
1.1. Сутність та класифікація стратегій розвитку.....	10
1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку.....	20
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку.....	24
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА», М. ОЛЕКСАНДРІЯ.....	37
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю.....	37
2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії розвитку готелю.....	60
2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку.....	66
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА», М. ОЛЕКСАНДРІЯ.....	73
3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку готелю.....	73
3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку готелю.....	79
3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку готелю.....	82
Висновки до розділу 3.....	90
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми. Становлення ринку готельних послуг в Україні пов'язано з цілим комплексом проблем і протиріч, зокрема з труднощами переходу готельних підприємств до ринкових умов функціонування, особливо в частині малих суб'єктів господарювання, фінансові можливості розвитку яких є більш обмеженими порівняно з великими гравцями ринку. В Україні готельні підприємства стикаються з проблемами підвищення конкурентоспроможності на національному і міжнародному ринках в умовах глобалізаційно-інтеграційних процесів, підвищенням ефективності управління і прибутковості бізнесу під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Тож, в таких умовах готельні підприємства вимушені шукати нові інструменти і методи адаптивного управління, заснованого в першу чергу на принципах стратегічного менеджменту.

Проблемам теорії та практики стратегічного управління присвячені наукові праці таких зарубіжних та вітчизняних вчених як І. Ансофф [1], І. О. Бланк [7], В. О. Василенко [10], П. Друкер [20], Ф. Котлер [31], М. Портер [48], А. А. Томпсон, Дж. Стрікланд [53], З. Є. Шершньова [61] тощо. Окремі аспекти функціонування та розвитку готельних підприємств розглядаються у наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів: О. П. Дуровича [21], М. І. Кабушкіна [24], В. І. Карсекіна [26], В. О. Квартальнова [27] тощо. Проте в них недостатньо висвітлені принципово важливі питання обґрунтування стратегії, не розроблені адекватні моделі ринкової поведінки, не визначені детермінанти, пріоритетні напрями та завдання розвитку готельного господарства за умов динамічного ринкового середовища.

Таким чином, сформульована вище актуальність та ступінь наукової розробленості проблем стратегічного управління готельними підприємствами в сучасних умовах економічного розвитку країни обумовили вибір теми, мети та постановку завдань випускної кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації

в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Реалізація поставленої мети визначила вирішення таких **завдань**:

- визначити сутність стратегії розвитку та навести її розгорнуту класифікацію;
- дослідити методичні засади формування стратегії розвитку;
- проаналізувати існуючі методичні підходи щодо оцінки ефективності стратегії розвитку;
- провести стратегічний аналіз діяльності готелю «Дружба», м. Олександрія;
- оцінити ефективність діючої стратегії розвитку готелю;
- продіагностувати вплив чинників на реалізацію стратегії розвитку готелю;
- визначити напрями удосконалення стратегії розвитку готелю;
- обґрунтувати програми заходів з реалізації стратегії розвитку готелю та спрогнозувати успішність їх реалізації.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних основ формування стратегії розвитку готельного підприємства здійснюватиметься із застосуванням діалектичного методу пізнання, монографічного, конкретного та абстрактного, логічного та історичного, функціонального аналізу. В процесі аналізу поточної стратегії готелю «Дружба», м. Олександрія будемо користуватись методами групувань, економіко-статистичним, порівняльним аналізом, структурним аналізом, функціональним аналізом, методом зведень та групувань, коефіцієнтним методом аналізу фінансово-економічних показників діяльності готелю, специфічними методами менеджменту, зокрема SPACE аналізом. При обґрунтуванні напрямів удосконалення стратегії розвитку готелю «Дружба», м. Олександрія та прогнозуванні їх економічного ефекту будуть використані методи економіко-математичного моделювання тощо.

Інформаційну базу дослідження складатимуть основні положення законів

України, указів Президента України, постанов Верховної Ради України, постанов Кабінету Міністрів України з питань регулювання сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу зокрема, монографічні дослідження, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваної проблематики, статистичні дані Державної служби статистики України, маркетингових досліджень, фінансово-економічної звітності готелю «Дружба», м. Олександрія.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи. обґрунтуванні стратегії розвитку за допомогою науково-методологічних підходів і практичних рекомендацій з формування механізмів щодо її реалізації. Основні наукові результати, що визначають ступінь і характер новизни досліджень, полягають у наступному:

удосконалено:

- узагальнену класифікацію стратегій розвитку, яка має розширену специфіку, дозволяє підійти до обрання стратегії з різних боків;

одержало подальший розвиток:

- вибір стратегії розвитку серед класифікації стратегій на основі базових ознак в готельному бізнесі;

Практичне значення одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних основ формування стратегії розвитку в умовах готельного підприємства та економічному обґрунтуванні програми заходів з її удосконалення в умовах готелю «Дружба», м. Олександрія, що можуть бути використані у практиці стратегічного управління керівництвом підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати наукового дослідження представлені у збірнику праць магістерів КНТЕУ у статті «Класифікація стратегій розвитку суб'єкта готельного бізнесу» (додаток А).

Обсяг та структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 105 сторінок, із яких 99 – основного тексту. Робота містить 18 рисунків, 21 таблиць. Список використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та класифікація стратегій розвитку

Досліджуючи наукову літературу з питань визначення поняття «стратегія розвитку підприємства» та її класифікацій, ми дійшли висновку, що поняття широко використовується у багатьох галузях управління, як універсальне, проте немає єдиного підходу до розуміння його сутності в зв'язку з значним еволюційним періодом становлення поняття стратегія. Отже, вважаємо, що першим кроком нашого дослідження має стати ретроспективний аналіз поняття «стратегія розвитку підприємства».

Так, історично поняття «стратегія» склалася у військовому лексиконі та тлумачилось як мистецтво або наука ведення воєнних дій, про що свідчить його етимологічне походження від старогрецьких слів «stratos» – «армія» та «agos» – «я керую». Запозичення цього слова в управлінську науку у 50-х роках XX століття було обумовлено тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій», пов'язаних з насиченням ринку та зростанням конкурентної боротьби.

Поняття «стратегія» почало вживатись у сфері управління на початку 60-х рр. XX ст. А. Д. Чандлер став автором першої наукової праці «Стратегія і структура» (1962 рік) у галузі стратегічного управління, в якій покладено класичний погляд на визначення поняття «стратегія підприємства», яку автор розглядає як «визначення основних довгострокових цілей і задач компанії та вироблення напрямку дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей» [58, с. 23].

У 1971 році представником наукової школи дизайну К. Ендрюсом стратегія була визначена як «встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його

загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами» [42, с. 18]. Тобто автор розглядає стратегію підприємства як засіб забезпечення відповідності внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам.

Г. Мінцберг пропонує 5 альтернативних підходів до визначення стратегії, так званих 5П: план (обраний курс дій), принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом (особливий «маневр»), які окреслюють роль стратегії на підприємстві [40].

Проаналізувавши безліч наукових джерел щодо визначення поняття «стратегія підприємства», ми спробували згрупувати їх у кілька однотипних, що розглядають стратегію як:

- «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» – І. Ансофф [1, с. 165];
- «довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що відноситься до сфери, засобів і форм її діяльності» – О. С. Віханський [13, с. 88];
- «довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями» – З. Е. Шершньова, С. В. Оборська [61, с. 118];
- «довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації» – В. А. Белошапка, Г. В. Загорний [5];
- «наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі» – М. Портер [48, с. 51];
- «узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації ресурсів компанії» – Б. Карлофф [25, с. 148];
- «якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу та координації своїх ресурсів» – В. А. Васильченко, Т. І. Ткаченко [11, с. 366];
- «система довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення» – І. О. Бланк [7, с. 29];
- «набір напрямків діяльності» – А. Наливайко [42, с. 23];

- «детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей» – М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [39, с. 696];
- «програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей» – Р. А. Фатхутдінов [55, с. 7];
- «план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей» – А. Стрікланд, А. Томпсон [53, с. 11];
- «система установок і заходів спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства» – Н. В. Шеховцова [62, с. 39];
- «функціональний засіб організації діяльності людей і розподілу ресурсів, що дає змогу досягти стратегічної мети» – В. Колпаков [29];
- «координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми» – Н. В. Куденко [33, с. 11];
- «комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства» за П. С. Дойлем [19, с. 36].

Таким чином, серед всіх розглянутих підходів до визначення стратегії підприємства ми погоджуємось з думкою В. А. Белошапки, Г. В. Загорного, В. Ф. Оберемчука, С. В. Оборської, З. Е. Шершньової, які формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації, та вважаємо такий підхід найбільш прийнятним, оскільки досягнення цілей можна розглядати як процес розвитку підприємства. Отже, будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку.

Розглядаючи зміст поняття «розвиток», Л. Д. Забродська визначає його як просування від більш простого до більш складного ефективного [23]. Л. Г. Мельник визначив розвиток як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації [38, с. 23]. Тобто, основними властивостями розвитку є незворотність, спрямованість, закономірність, а також упорядкованість та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації [38, с. 19 - 23].

У науковій літературі поняття «розвиток організації» починає розглядатися

у 1950-х рр. XX ст. На той час організаційний розвиток вважався специфічною стратегією системних змін, спрямованою на підвищення ефективності діяльності організації за рахунок удосконалення управління організаційними процесами, структурами і культурою. У 60-70-х рр. XX ст. вивчення організаційного розвитку фокусувалось на удосконаленні внутрішнього функціонування організації шляхом покращення комунікацій, уточнення організаційних ролей, створення команд тощо. У 1980-х рр. XX ст. поняття «організаційний розвиток» під впливом загострення конкуренції, розвитку інформаційних технологій, політичних та економічних змін набуло нового змісту. Основними його складовими починають виступати: місія, ключові принципи, бачення, стратегія організації.

Н. Афанасьєв, В. Рогожин, В. Рудик розглядають поняття «розвиток підприємства» як об'єктивну зміну тільки якісних характеристик системи, зумовлену як фундаментальними законами природи (єдності й боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі і нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, нагромадження досвіду і знань працівниками, виснаження природних ресурсів), за якої формуються нові властивості системи [3, с. 27].

Аналізуючи зазначені визначення понять «стратегія» і «розвиток», можемо прослідкувати їх тісний взаємозв'язок. Так, з одного боку, вчені, що досліджують проблеми стратегічного управління, розглядають розвиток як результат реалізації стратегії, а з іншого боку вчені, які розробляють теорію організаційного розвитку, визначають стратегію як інструмент забезпечення розвитку підприємства. У даному контексті можна погодитися з В. С. Єфремовим, що стратегія формує бачення майбутнього розвитку [22, с. 4]. На підприємствах, у яких стратегія функціонування відсутня або нечітко сформульована, розвиток має еволюційний характер. Відповідно, у компаніях, що діють згідно із стратегічним планом, розвиток відбувається революційно. Г. Мінцберг зазначав, що стратегічне управління наявне лише в тих організаціях, які готові йти на революційні зміни [41]. Таким чином, стратегічне управління надає організації спрямованості розвитку, але періодично призводить до організаційних криз.

Так само, як поняття «стратегія» та «розвиток», не має єдиного підходу до визначення й поняття «стратегія розвитку підприємства». Так, серед всього різноманіття поглядів стратегічний розвиток підприємства ототожнюють і з еволюцією, і з економічним зростанням, і з процесом досягнення основної цілі організації.

Так, В. С. Пономаренко [47, с. 312] ототожнює стратегію розвитку підприємства зі стратегією підприємства. У «Великій економічній енциклопедії» зазначено, що: «Стратегія розвитку передбачає проведення диверсифікації і реструктуризації виробництва для прискорення обертання капіталу, зменшення витрат, підвищення якості продукції і оновлення номенклатури. Важливішими її елементами є пошук нових ринкових ніш та удосконалення управління. Стратегія розвитку властива підприємствам, які мають істотний науково-технічний потенціал, які займають вагоме місце на ринку і контролюються чітко вираженими власниками. Але в ході реалізації стратегії вони зіштовхуються з серйозними перешкодами: нестачі фінансів, спеціалістів та часу. Динаміка змін зовнішнього середовища часто випереджає модифікаційні процеси всередині підприємства» [8, с. 642].

Якщо узагальнити вищезазначені та всі наявні в літературі визначення поняття «стратегія розвитку підприємства», то можна дійти висновку, що це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрямки розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, складає встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують впевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку. Стратегія розвитку підприємства повинна забезпечувати оптимізацію довгострокової норми прибутку зміцнення конкурентних позицій підприємства, максимальну віддачу від капіталовкладень та задоволення потреб клієнта, а також більш ефективне використання матеріальних ресурсів підприємства.

Разом з тим, розглядати стратегію розвитку як повністю систематизований процес, який має чітку послідовність дій, виконання яких призведе до неминучого

успіху в сучасних умовах нестабільної економічної ситуації в Україні та згубного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища вітчизняних підприємств, на жаль, неможливо. Для сучасних організацій стратегію необхідно розглядати як набір тактичних засобів, які можуть та повинні змінюватись відповідно до ситуації, що склалася на ринку. Це більшою мірою стосується й галузі туризму, зокрема підприємств готельно-ресторанного комплексу, що є найбільш перспективними галузями формування ВВП країни у сучасних умовах господарювання більшості країн світу, зокрема країн ЄС, до моделі економічного зростання яких ми прагнемо останні 10 років.

Щодо формулювання поняття «стратегія розвитку готельного підприємства» варто звернути увагу на визначення стратегії підприємства готельного бізнесу О. С. Віханського, який розглядає її як «...генеральний напрям дій готельного суб'єкта, дотримання якого має в перспективі привести його до мети. Стратегія – довгостроковий якісно спрямований розвиток організації, що стосується сфери, засобів і форм її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі» [12], та А. А. Беляєва – «...інтегровану модель дій, направлену на досягнення цілей підприємства»; Стратегію також називають загальний план досягнення цілей; принцип поведінки або слідування якійсь моделі поведінки [6].

Отже, враховуючи результати аналізу наукових праць з проблем визначення поняття «стратегія розвитку підприємства» та особливості функціонування підприємств готельного бізнесу пропонуємо власне визначення поняття: *«стратегія розвитку підприємства готельного бізнесу – довготермінова програма дій та визначене уявлення про майбутнє розвитку підприємства відповідно до сфери його діяльності, з урахуванням впливу чинників мінливого зовнішнього середовища (соціально-економічних, політико-правових, техніко-технологічних), керованого внутрішнього, що є базисом визначення потенціалу його розвитку, та ринкової кон'юнктури на ринку засобів розміщення (тип ринку, стадія його життєвого циклу та ємність, наявні та потенційні конкуренти, наявність доступу до сировини, споживачі тощо)»*.

Визначившись з поняттям «стратегія розвитку готельного підприємства», розглянемо існуючі підходи до її класифікацій.

Питанням класифікації стратегій присвячено праці таких вчених як Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін. Їх аналіз дозволив визначити існування безлічі альтернатив, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак. Зокрема спільним є те, що більшість авторів виокремлюють так звані базові (або еталонні) стратегії, які інколи класифікують за ознакою стадії життєвого циклу підприємства на стратегії зростання (інтенсивного зростання), стратегії стабілізації (слабкого зростання) та стратегії уходу. А. Томпсон додатково виділяє такі класифікаційні ознаки стратегій – за напрямом перетворення, за характером впливу, за складністю тощо, що робить класифікацію стратегій підприємств вичерпною та дещо перевантаженою для визначених цілей тієї чи іншої праці або дослідження. В зв'язку з вищезазначеним ми зробили спробу систематизувати класифікацію стратегій розвитку підприємства на основі проаналізованих наукових джерел, що відповідає поставленим задачам та цілям нашого дослідження, в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні види стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Види стратегій розвитку
За ієрархією в системі управління	Корпоративна Операційна Ділова Функціональна
За функціональним критерієм	Маркетингова Виробнича Фінансова Організаційна Соціальна
За стадіями життєвого циклу	Зростання Утримання Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Лідера Претендента Послідовника Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат Диференціації Зосередження

Продовження табл. 1.1

За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації Диверсифікації
За напрямками розвитку	Інтенсивного росту Інтеграційного росту Диверсифікованого росту

Джерело: [36; 37; 50; 51; 65]

З табл. 1.1 бачимо, що на рівні підприємства з позицій системного підходу загальна стратегія розвитку підприємства забезпечується набором функціональних стратегій, що спрямовані на підтримку та реалізацію цілей, поставлених перед кожним функціональним підрозділом підприємства. Дамо їм коротку характеристику.

Найбільш пріоритетною серед усіх функціональних стратегій підприємства є *маркетингова стратегія* як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту [51].

Наступною у побудові стратегічних планів підприємства є формування виробничої стратегії, що ґрунтується на результатах маркетингової. *Виробнича стратегія* – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

На наступному етапі формується *фінансова стратегія* як загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку. Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга – соціальна стратегія – розробляється підприємством під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими

функціональними стратегіями [4].

Крім того, більш детального розгорнутого розгляду потребують стратегії відповідно до стадії життєвого циклу, що передбачають формування довгострокових цілей підприємства, механізмів їх реалізації в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища на кожній стадії розвитку (рис. 1.1).

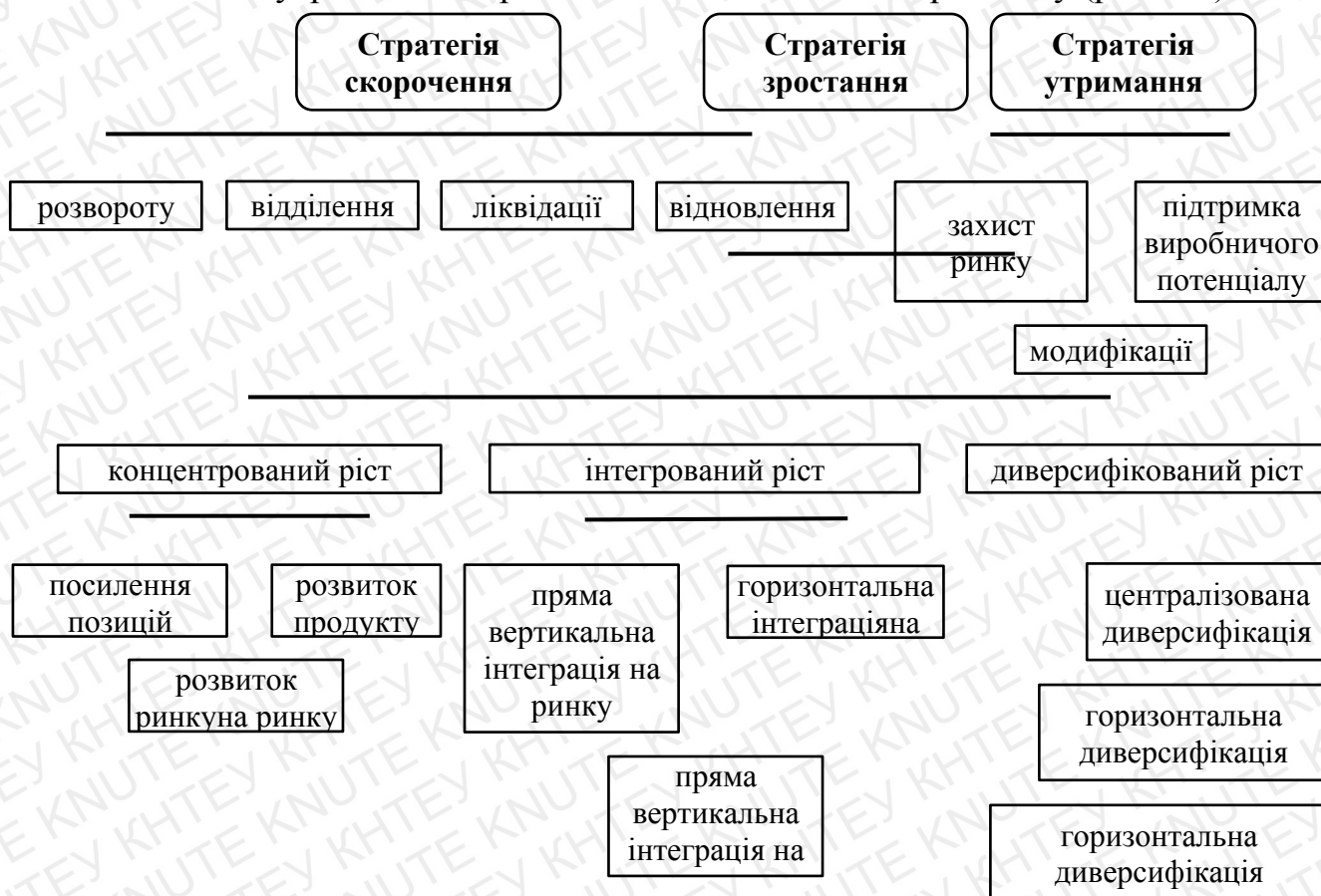


Рис. 1.1. Класифікація стратегій підприємства за стадією життєвого циклу.

Джерело: [36; 37; 50; 51; 65]

Стратегія зростання є характерною для тих підприємств, бізнес яких лише починається або розвивається. Вона передбачає вибір цільових сегментів, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Основними різновидами стратегії є:

- стратегія концентрованого росту, що передбачає посилення позицій на ринку або пошук нових ринків;
- стратегія інтегрованого росту, що передбачає побудову вертикальної структури або горизонтальну інтеграцію;
- стратегія диверсифікації, що передбачає розробку нових продуктів на

існуючому ринку або просування наявної продукції на нові ринки [51].

Стратегія утримання – це стратегія підприємств, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства в цьому стані намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту.

Стратегія утримання пов'язана зі здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами. Основними різновидами даної стратегії є:

- захист ринку, що передбачає захист наявної частини ринку та поступову модифікацію продукту;
- підтримка виробничого потенціалу, що передбачає посилення окремих бізнес ліній, підтримку майнового стану;
- модифікація, що передбачає модифікацію продуктового асортименту підприємства та його потужну підтримку на ринку [10].

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

- стратегія розвороту, що передбачає відмову від виробництва нерентабельної продукції, скорочення робочої сили, пошук ефективного використання ресурсів;
- стратегія відділення, що передбачає продаж неефективних самостійних господарських одиниць, продаж частини активів підприємства;
- стратегія ліквідації, що передбачає продаж підприємства у разі настання банкрутства;
- стратегія відновлення, що передбачає санацію витрат, пошук нових продуктів та технологій, залучення інвестицій [16].

1.2. Методичні засади формування стратегії розвитку

На сучасному етапі економічного розвитку вітчизняних підприємств готельно-ресторанного бізнесу з позицій системного підходу вони розглядаються як відкриті системи, що самоналаштовуються, або самоорганізуються, тобто це по-суті означає неможливість їх ізоляції, як суб'єктів ринкової економіки від впливу навколишнього зовнішнього середовища. Тож стратегічне управління на підприємстві покликане забезпечити довгострокове зростання готельного підприємства з врахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища відповідно. У вітчизняній практиці стратегічний підхід до управління підприємствами готельного господарства використовується обмежено. Головною причиною такого становища є недостатня методична та практична розробленість для умов ринкової економіки.

В процесі еволюційного розвитку теорії стратегічного управління вченими запропоновано ряд моделей стратегічного управління.

Так, І. Ансофф в основу моделі стратегічного управління поклав рішення, які доцільно приймати при формуванні стратегії: оцінка потенціалу організації; оцінка зовнішніх можливостей та загроз; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонент стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [59, с. 107]. О. С. Віханський пропонує розглядати модель стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання зв'язок [13, с. 13]. Найбільш вдалою та простою, на нашу думку, є модель С. А. Попова, що інтегрувала всі попередні моделі. Основними компонентами стратегічного управління, на думку автора, є: 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 [45].

В цілому структурна схема моделі стратегічного управління підприємством готельного господарства може бути представлена як на рис. 1.2.

Виконання стратегії					Формування стратегії				З	О
Виконання	процедури	бюджет	програма	прогноз	політика	стратегії	цілі	місія	Внутрішні чинники	Зміна внутрішнього і зовнішнього середовища

Рис. 1.2. Структурна схема моделі стратегічного управління підприємством готельного господарства. Джерело: розроблено і побудовано автором на основі [9, 14]

Спираючись на роботи Коренєєвої Т. Ю. [30] та Царикаєва О. Ю. [57], можемо навести кілька визначень процесу формування стратегії розвитку, зокрема:

- процес формування стратегії розвитку – це набір логічно взаємопов'язаних дій, які виконуються для досягнення певного «виходу» діяльності, що є стратегією розвитку підприємства;
- процес формування стратегії розвитку – це структуроване кінцеве безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (стратегії розвитку підприємства) для конкретного споживача (керівництва підприємств);
- процес формування стратегії розвитку – це систематизоване послідовне виконання функціональних операцій, які дають специфічний результат (в даному випадку дозволяють вибрати стратегію розвитку підприємства);
- процес формування стратегії розвитку не є дією, що реалізуються реально в поточний момент часу, це всього лише уявлення таких дій, абстракція, модель. Це уявлення дій може бути реалізовано чи ні.

Отже, *процес формування стратегії розвитку* – це модель управлінських впливів, що складається з структурно взаємопов'язаних процедур, що виконують окремі функції стратегічного менеджменту з метою створення стратегії розвитку готельного підприємства.

Охарактеризуємо більш детально окремі етапи формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу.

Відправною точкою формування стратегії розвитку готельного підприємства є формування або перегляд місії підприємства, попередньо провівши аналіз внутрішніх можливостей підприємства (продукції, виробничого потенціалу тощо) та оцінити зовнішнє середовище (конкурентів, покупців постачальників, товари-замінники тощо). З цього випливає, що місія підприємства є статичним об'єктом на найближчі роки та місія підприємства – це продовження стратегічної роботи на підприємстві, і може коригуватися у процесі стратегічного аналізу. Місія встановлюється на готельному підприємстві з метою:

- внесення цільової направленості в роботу підприємства;

- окреслення довгострокового напрямку роботи;
- надання компанії індивідуальності;
- уміння вирішити: де ми знаходимося зараз, що ми робимо і куди прямуємо?

Місія підприємства повинна відображати:

- завдання підприємства з погляду її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій;
- зовнішнє середовище навколо фірми;
- культуру організації: якого типу робочий клімат існує всередині фірми, якого типу людей притягує цей клімат.

Крім зазначеного, місія має охоплювати бачення того, яким підприємство хоче стати, чітке уявлення про те, що підприємство намагається запропонувати своїм покупцям, і заявляти про свій намір обслуговувати певний сегмент ринку.

Наступним кроком стратегічного планування є встановлення цільових показників. В умовах стабільної економіки вихідними даними для цього слугують багаторічний досвід, середні темпи економічного розвитку, умови кредитування, вимоги акціонерів до прибутковості акцій, національні особливості, конкурентні амбіції. Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів: виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні; встановлення загальної мети організації; побудова ієрархії цілей («дерева цілей»); встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

Після двох попередніх етапів 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. 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, а також цільова програма її реалізації, що складається з переліку заходів, термінів їх виконання та відповідальних.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку

На сьогодні арсенал методів та інструментів оцінки та вибору стратегії розвитку є досить розробленим. Аналіз основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства, їх недоліки та переваги наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії готельного підприємства за формою вираження результату

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспроможності		
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

Джерело: [15; 32; 34; 46; 54; 60]

Матричний метод дозволяє провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація дозволяє без зайвих складностей порівняти стратегічні альтернативи, є простим і наглядним у

використанні. Тому одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи.

Сьогодні матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства [56]. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли підсилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці. *Матриця* – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один із одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо [52]. В цілому в літературі виділяють такі класифікаційні ознаки матриць [32; 52; 54]: класифікація матриць залежно від кількості осередків (рис. 1.3); класифікація матриць залежно від об'єкта вивчення (рис. 1.4); класифікація матриць залежно від одержаної інформації; класифікація матриць залежно від рівня стратегічного планування; класифікація матриць залежно від факторів, що формують матрицю; класифікація матриць залежно від стратегічної школи походження матриці.

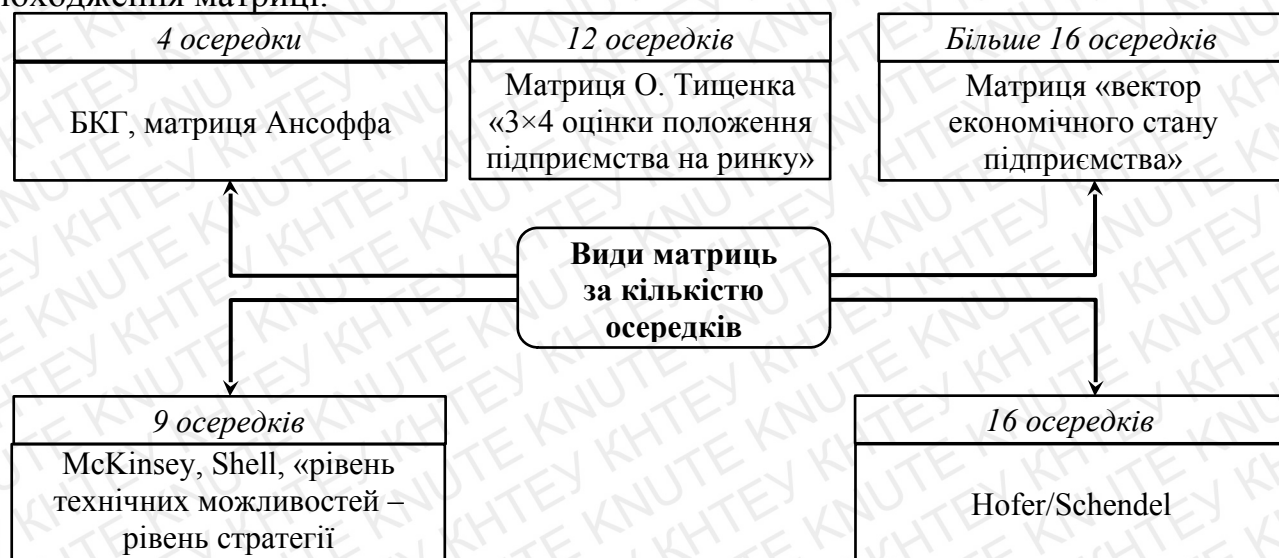


Рис. 1.3. Види матриць за кількістю осередків. Джерело: [52]

Таким чином, матриці, які налічують 4 осередки, демонструють реалії ринку щодо підприємства. Вони прості у застосуванні, але мають обмеження за кількістю характеристик, що досліджуються. Матриці з 9 квадрантами мають можливість проаналізувати суттєво більше даних, ніж попередньо розглянутий вид, що дозволяє отримати поглиблений аналіз. Матриці з 12 осередками та більше структурують складні обставини реальності, поєднуючи всі переваги попередніх видів матриць, дозволяють провести більш детальний та точний аналіз положення підприємства як в короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі [54].



Рис. 1.3. Види матриць за кількістю осередків. Джерело: [52]

Класифікація за об'єктом вивчення ділить матриці на групи залежно від досліджуваного об'єкта. У матриці «Оцінка успішності стратегії» об'єктом вивчення є конкурентна стратегія підприємства, так само як і в матриці «Рівень технологічних можливостей – рівень стратегічного потенціалу». Іншим об'єктом дослідження виступає портфель компанії. У цій групі прикладами можуть служити матриці «Shell», БКГ [52].

Досить поширеним підходом оцінки ефективності стратегії розвитку з позицій науковців сьогодні є використання методів оцінки стратегічного потенціалу, що буде використовуватись як база нашого дослідження. *Стратегічний потенціал підприємства* – це сукупність наявних ресурсів та резервів підприємства, які визначають складові його потенціальних можливостей

у майбутньому та забезпечує реалізацію стратегічних напрямків розвитку як у короткострокових, так і в довгострокових періодах.

Стратегічний потенціал підприємства являє собою складну, динамічну, поліструктурну систему, яка складається із сукупності взаємозалежних та взаємопов'язаних локальних потенціалів: ресурсно-сировинного (наявна сировина, матеріали, складські ресурси); виробничий (основні виробничі фонди, виробничі площі, використовувані технології); фінансового (власні засоби, оборотні засоби, залучений капітал); трудового (чисельність персоналу, його кваліфікація, сукупність здібностей та досвіду працівників, віковий та освітній склад персоналу); організаційно-управлінський (система управління підприємством, організаційне забезпечення виробництва); інноваційного (науково-технічний потенціал, інноваційна активність); інвестиційного (інвестиційні ресурси, інвестиційний клімат, інвестиційна привабливість підприємства, доступ до кредитних ресурсів); інформаційного (наявність інформаційних технологій, технічні характеристики інформаційної системи); інфраструктурного (забезпеченість об'єктами інфраструктури всіх підрозділами підприємства); маркетингового (масштаб ринку підприємства, обсяги продаж, конкуренція, наявність портфеля замовлень, реклама); екологічного (рівень забруднення навколишнього середовища, наявність природоохоронних технологій); резервів підприємства (внутрішньовиробничі та позавиробничі).

Крім того, локальні потенціали складаються із сукупності ресурсних компонентів, поєднання яких варіюється залежно від стратегічного напрямку розвитку підприємства. Стан і напрям розвитку локальних потенціалів зумовлюється цілями:

- формування стратегічного потенціалу, що визначаються відповідно до стратегічних напрямів розвитку підприємства: забезпечення високих темпів економічного розвитку;
- максимізації прибутку;
- мінімізації витрат ресурсів шляхом
- розкриття внутрішніх резервів;

- мінімізація ризиків;
- стабілізації роботи підприємства.

Метою формування стратегічного потенціалу підприємства є забезпечення ефективніших шляхів використання ресурсів, резервів і можливостей підприємства з метою максимально ефективної реалізації його стратегії на всіх етапах розвитку [2]. Основною складовою при формуванні стратегічного потенціалу підприємства, яка визначає його потенційні можливості є наявність стратегічних ресурсів. Стратегічні ресурси це ті ресурси, сукупність та взаємодія яких відкриває перспективні можливості формування і досягнення стратегічних цілей, тобто, ресурси, які здатні в стратегічній перспективі сприяти втіленню вибраної фірмою місії та задоволенню постійно змінних потреб і запитів потенційних споживачів [49].

Процес формування стратегічного потенціалу можна представити у декілька послідовних етапів: збір, аналіз і обробка інформаційних потоків; аналіз факторів діяльності підприємства; вивчення тенденцій розвитку та стратегічних позицій підприємства на ринку; визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства та визначення потенційних можливостей; формування стратегії підприємства; оцінка економічних умов реалізації стратегії; оцінка локальних потенціалів; формування стратегічного потенціалу [35].

Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити чи володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища.

При аналізі й оцінці стратегічного потенціалу підприємства використовують методики, які ґрунтуються на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, теорії конкурентних переваг, конкурентоспроможності товару, концепції життєвого циклу, тощо (табл. 1.3) [51].

Інтегральне значення локальних потенціалів готельного підприємства визначається на основі їх показників (табл. 1.4).

Таблиця 1.3

Методи аналізу й оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Підхід	Назва методу	Характеристика
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	SWOT-аналіз	Передбачає оцінку фактичного положення і стратегічних перспектив компанії, одержаних у результаті вивчення її сильних і слабких сторін, ринкових можливостей і факторів ризику. Дає можливість визначити стратегічні напрями діяльності на основі зіставлення можливих комбінацій показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей
	PEST-аналіз	Полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства, його стратегічний потенціал. Проводиться за чотирма напрямками: політика (P), економіка (E), суспільство (S), технологія (T)
	Матриця SPACE	Для оцінки пропонуються зовнішні (стабільність середовища, привабливість галузі) та внутрішні фактори (фінансовий, виробничий потенціал). Кожен із критеріїв складається з певного переліку параметрів, що оцінюються за шкалою від 0 до 6. Кожній характеристиці присвоюється вага, що відображає її значимість у розрізі фактора і розраховується середньозважена оцінка. На основі отриманих результатів здійснюється розробка стратегічних напрямів розвитку
Аналіз конкурентних переваг, конкурентоспроможності	«5 сил конкуренції» Портера	Аналіз проводиться для ідентифікації сприятливих можливостей і небезпек, з якими може зіткнутися компанія в галузі : нові конкуренти; нові гравці на ринку; існуючі конкуренти; компанії, що пропонують продукти-замінники; вплив постачальників; вплив покупців. На основі моделі можна виявити конкурентні переваги компанії і визначити стратегічні орієнтири розвитку
	Матриця БКГ	Стратегічний потенціал залежить від положення конкретного виду бізнесу організації в стратегічному просторі, утвореному двома координатними осями: темп росту, частка ринку. В залежності від того в якому квадранті матриці він перебуває, формується стратегія
	Матриця GE / McKinsey	Багатофакторна матриця, яка є більш детальним варіантом БКГ. Передбачає оцінку потенціалу за показниками привабливості галузі та конкурентоспроможності підприємства
	Матриця Shell / DPM	Передбачає оцінку підприємства на основі оцінки показників конкурентоспроможності (здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області) та перспектив ділового сектору
Концепція життєвого циклу	Матриця ADL	Оцінка проводиться за критеріями конкурентного статусу підприємства і стадії життєвого циклу галузі. Конкурентне положення характеризується п'ятьма позиціями: ведуча, сильна, благополучна, міцна або слабка. Стадії життєвого циклу галузі характеризуються змінами в обсягах продажів, рух прибутку і виробництва. Комбінація представлених параметрів формують матрицю ADL, на основі якої визначаються стратегічні напрями
	«64 стратегіями» Тарасенка	Стратегічний потенціал залежить від того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться галузь, у якій працює підприємство, якою є стадія життєвого циклу самого підприємства та його керівників – лідерських груп. Так як на практиці одночасне знаходження всіх компонентів підприємства на однаковій стадії життєвого циклу майже неможливе, виділяється 64 комбінацій можливих станів – стратегем. Потенціал будь-якої з 64-х можливих стратегем визначається за кількісною (бальною) оцінкою.

Джерело: [2; 17; 49]

Таблиця 1.4

Сукупність показників локальних потенціалів підприємства

Локальний потенціал	Показники локального потенціалу
Виробничий потенціал	Коефіцієнт зносу основних фондів, співвідношення коефіцієнтів вибуття і оновлення основних фондів, коефіцієнт використання виробничих потужностей, фондовіддача, фондомісткість
Фінансовий потенціал	Показники рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності
Трудовий потенціал	Чисельність персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, частка робітників у складі промислово-виробничого персоналу, показники продуктивності праці
Маркетинговий потенціал	Показники прибутковості, конкурентоспроможності підприємства
Інноваційний потенціал	Частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау в загальній сумі витрат підприємства, частка науково-технічних витрат у собівартості продукції, частка науково-технічних працівників в загальній кількості працюючих
Організаційно-управлінський потенціал	Якість планування та контролювання, кількість рівнів управління, ступінь делегування повноважень, норма керованості, швидкість прийняття важливих рішень

Джерело: [17]

Також для оцінки стратегічного потенціалу підприємства використовують комплексний та абсолютний показник стратегічного потенціалу [35]. Комплексний показник розраховується на основі середньоарифметичної бальної оцінки факторів формування можливостей (ресурсів) підприємства на основі висновків експертів щодо характеру їх впливу на стратегічний потенціал підприємства. Застосована може бути як проста, так і зважена бальна оцінка факторів і як середньоарифметична, так і сумарна (проста чи зважена) бальна оцінка самого показника стратегічного потенціалу підприємства. Абсолютний показник дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства відносно умовно-ідеального підприємства. Абсолютний стратегічний потенціал підприємства визначається шляхом порівняння оцінок підприємства з основними конкурентами.

Дослідивши основні методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу, ми дійшли висновку, що у рамках нашого дослідження найбільш доцільним

методом аналізу стратегічного потенціалу є SPACE – аналіз, а для оцінки локальних потенціалів підприємства – власна авторська методика інтегральної оцінки. Розглянемо їх більш ґрунтовно.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) – це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій [61, с. 132]. Його перевагами є те, що метод дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств. Ми використовуватимемо параметри для оцінки стратегічного потенціалу готельного підприємства за методикою SPACE-аналізу, представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Параметри оцінки стратегічного потенціалу готельного підприємства за методикою SPACE-аналізу

№ з/п	Критерій	Вага
<i>Фінансовий стан (ФС)</i>		
1	Поточна ліквідність	0,10
2	Фондовіддача	0,35
3	Продуктивність праці	0,45
4	Фінансова незалежність	0,10
<i>Конкурентоспроможність підприємства (КП)</i>		
1	Ринкова частка	0,35
2	Якість послуг	0,45
3	Рентабельність послуг	0,20
<i>Привабливість галузі (ПГ)</i>		
1	Стадія життєвого циклу галузі	0,40
2	Бар'єри входження на ринок	0,30
3	Вплив державного регулювання	0,30
<i>Стабільність середовища (СС)</i>		
1	Інфляція	0,25
2	Рівень доходів населення	0,25
3	Індекс капітальних інвестицій	0,25
4	Стабільність економіки	0,25

Джерело: власна розробка автора

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY (рис. 1.4), в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв. Для того щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P ($X = \text{ПГ} - \text{КП}$; $Y = \text{ФС} - \text{СС}$).

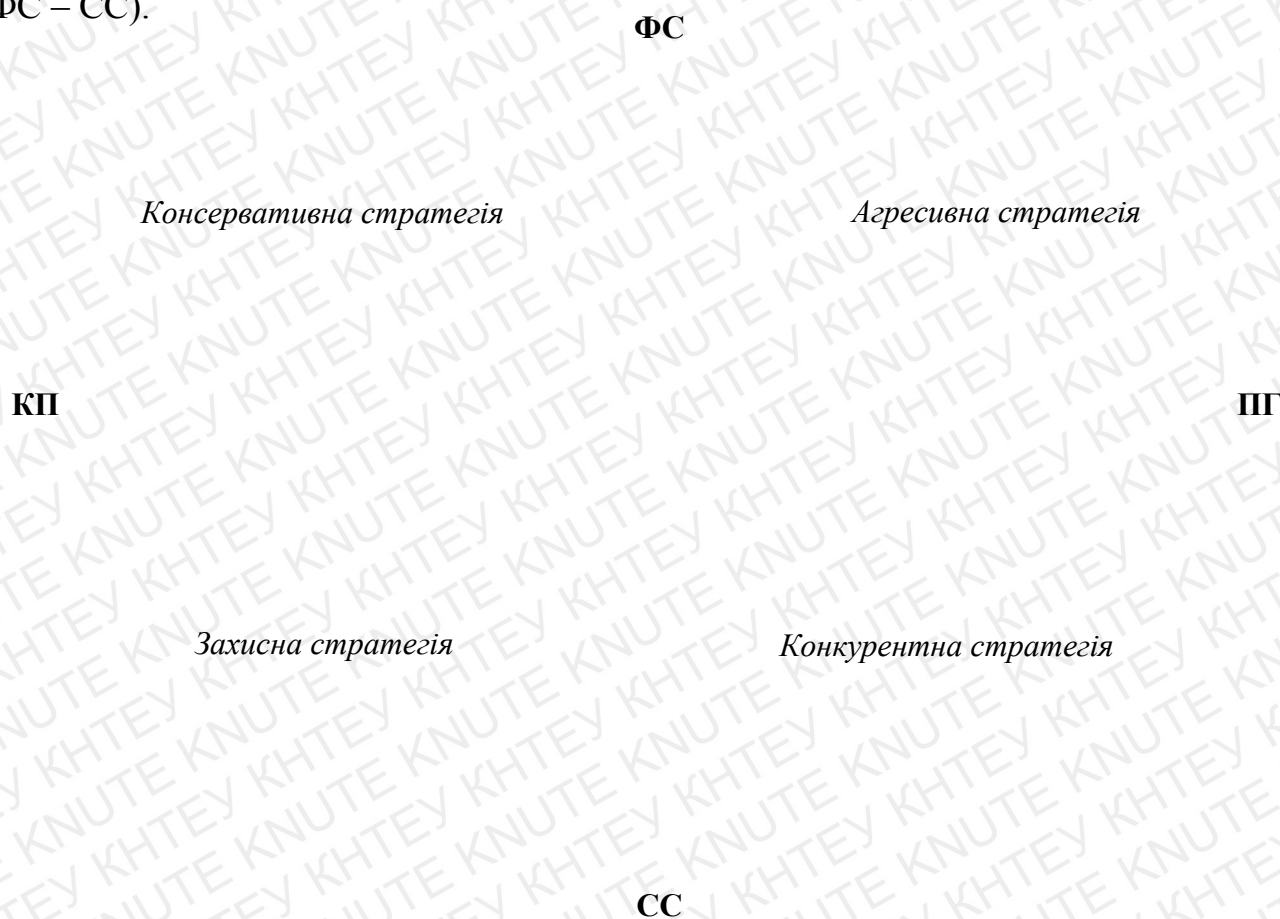


Рис. 1.4. Побудова вектору рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу. Джерело: [61]

Агресивна стратегія – типова стратегія для привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Підприємство отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні. Основні механізми: розширення виробництва і продажів; цінова війна з конкурентами; освоєння нових секторів ринку; просування брендів.

Конкурентна стратегія – типова стратегія для привабливій галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці.

Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно париувати погрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні механізми: пошук фінансових ресурсів; розвиток збутових мереж.

Консервативна стратегія – типова стратегія на стабільних ринках з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми: зниження собівартості при підвищенні якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

Оборонна стратегія – такий стан виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції та фінансових коштів. Основні механізми: особливу увагу механізмам парикування загроз; відхід з ринку.

Для оцінки локальних потенціалів пропонуємо скористатися інтегральною методикою оцінки. Вихідні параметри та алгоритм оцінки представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

**Параметри інтегральної оцінки локального стратегічного потенціалу
готельного підприємства за авторською методикою**

Складова / показник	Нормативне значення, напрям градієнту впливу	Нормалізований показник
<i>Матеріально-технічний потенціал:</i>	Нормативне значення обирається або на середньогалузевому рівні або за показником аналогічного – еталонного підприємства.	Якщо градієнт впливу ↓: $\frac{x_n}{x_i}$
Виручка від реалізації послуг, млн. грн.		
Фондовіддача, разів		
Рівень оновлення ОЗ, %		
Рівень зносу ОЗ, %		Якщо градієнт впливу ↑: $\frac{x_i}{x_n}$
Період обороту оборотних активів, дні		
Рентабельність надання послуг		
<i>Кадровий потенціал:</i>		
Плинність персоналу, %		x_i – фактичне значення показника готельного підприємства; x_n – нормативне значення.
Середня оплати праці, грн.		
Продуктивність праці, млн. грн. /чол.		

Продовження табл. 1.6

Фінансово-економічний потенціал:	
Поточна ліквідність, %	
Фінансова незалежність (автономія), %	
Кредитна залежність, %	
Рівень використання стратегічного потенціалу	Розраховується як середнє значення складових локального стратегічного потенціалу
Ефективність використання стратегічного потенціалу (рентабельність власного капіталу), %	Додатково описується кореляційно-регресійною моделлю залежності рентабельності власного капіталу від складових локального стратегічного потенціалу.

Джерело: власна розробка автора

На заключному етапі для вибору стратегії розвитку пропонуємо користуватися матрицею стратегічного вибору (рис. 1.5).

Ефективність використання стратегічного потенціалу	висока	7 Внутрішня диверсифікація	8 Внутрішній ріст: інновації	9 Сталий розвиток
	середня	4 Зовнішня диверсифікація, рекомбінація компетенцій, реструктуризація	5 Навчання персоналу, капіталовкладення в ОЗ	6 Внутрішній ріст: розвиток ринку, співробітництво з покупцями
	низька	1 Скорочення, продаж активів, вилучення вкладів	2 Зовнішній ріст: вертикальна інтеграція, купівля технологій	3 Зовнішній ріст: горизонтальна інтеграція, інтеграція в альянси, аутсорсинг
		низький	середній	високий

Рівень стратегічного потенціалу готельного підприємства

Рис. 1.5. Матриця вибору стратегії розвитку готельного підприємства

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, скориставшись розробленою методикою готельне підприємство не лише зможе оцінити рівень та ефективність стратегічного потенціалу, а й визначити стратегічну альтернативу відповідно до результатів отриманої оцінки.

Висновки до розділу 1

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи нами було досліджено теоретичні основи формування стратегії розвитку суб'єкта готельного господарювання на базі чого можемо зробити наступні теоретичні узагальнення:

1. Стратегія розвитку підприємства готельного бізнесу – довготермінова програма дій та визначене уявлення про майбутнє розвитку підприємства відповідно до сфери його діяльності, з урахуванням впливу чинників мінливого зовнішнього середовища (соціально-економічних, політико-правових, техніко-технологічних), керованого внутрішнього, що є базисом визначення потенціалу його розвитку, та ринкової кон'юнктури на ринку засобів розміщення (тип ринку, стадія його життєвого циклу та ємність, наявні та потенційні конкуренти, наявність доступу до сировини, споживачі тощо).

Більшість науковців класифікують стратегії розвитку підприємства за такими класифікаційними ознаками як ієрархія в системі управління (корпоративна, операційна, ділова, функціональна), за функціональним критерієм (маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна), за стадіями життєвого циклу (зростання, утримання, скорочення), за конкурентною позицією на ринку (лідера, претендента, послідовника, новачка), за способом досягнення конкурентних переваг (мінімальних витрат, диференціації, зосередження), за рівнем глобалізації бізнесу (вузької спеціалізації, диверсифікації), за напрямками розвитку (інтенсивного росту, інтеграційного росту, диверсифікованого росту).

2. Процес формування стратегії розвитку – це модель управлінських впливів, що складається з структурно взаємопов'язаних процедур, що виконують окремі функції стратегічного менеджменту з метою створення стратегії розвитку готельного підприємства. До ключових етапів формування стратегії розвитку готельного підприємства належать обґрунтування місії та цілей підприємства, оцінка стратегічних альтернатив та вибір найкращої, формування набору функціональних стратегій, розробка комплексної програми реалізації стратегії розвитку готельного підприємства.

3. Сьогодні у практиці стратегічного аналізу використовують графічні методи (радіальна діаграма конкурентоспроможності, багатокутник конкурентоспроможності), матричні методи (різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа) та індексні методи (аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів, метод на основі теорії ефективної конкуренції, інтегральний метод, метод самооцінки) оцінки ефективності реалізації стратегії. Досить поширеним є метод оцінки стратегічного потенціалу за рівнем досягнення та ефективністю використання, що буде основою нашого дослідження. Так, в даному випадку оцінка здійснюється за кількома методами дослідження зовнішнього середовища, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця SPACE, «5 сил конкуренції» Портера, матриця БКГ, GE /McKinsey, Shell / DPM, ADL, «64 стратегіями» Тарасенка тощо, а також системою фінансово-економічних показників діяльності підприємства. В рамках нашого дослідження ми користуватимемось методом SPACE-аналізу, що орієнтований на невеликі підприємства, та власною інтегральною оцінкою стратегічного локального потенціалу з використанням методів економіко-математичного моделювання.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА», М. ОЛЕКСАНДРІЯ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Готель «Дружба» – підприємство готельного-ресторанного бізнесу, створене ще за часів Радянського Союзу, що до 2012 року перебувало у складі Відкритого акціонерного товариства «Олександрійська Фабрика діаграмних паперів» як дочірнє підприємство, а з 2012 року функціонує як юридична особа в організаційно-правовій формі приватного підприємства (далі – ПП) під керівництвом Павленкова Юрія Олексійовича. Відповідно до витягу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань ПП «Готель «Дружба» (код ЄДРПОУ 37944594) зареєстровано за юридичною адресою: 28000, Кіровоградська обл., місто Олександрія, вулиця Луначарського, будинок 10. Єдиним бенефіціарним власником підприємства є Гурецька Галина Анатоліївна з часткою статутного капіталу 100%.

Метою створення ПП «Готель «Дружба» є здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності, спрямованої на одержання прибутку. Місія підприємства полягає в наданні якісних послуг з розміщення та організації харчування мобільних туристів у м. Олександрія. Види діяльності ПП «Готель «Дружба» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Види діяльності ПП «Готель «Дружба»

№ з/п	Клас діяльності за КВЕД-2010	Вид діяльності	Назва класу
1	68.20	Основний	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
2	55.10	Додатковий	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
3	56.10	Додатковий	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Джерело: Статут підприємства

З метою проведення стратегічного аналізу діяльності ПП «Готель «Дружба» у даній частині нашого дослідження маємо на меті охарактеризувати зовнішнє, проміжне та внутрішнє середовище функціонування підприємства у 2015 - 2017 рр., враховуючи географічну присутність підприємства, що обмежена локальним ринком надання готельно-ресторанних послуг м. Олександрія (Кіровоградська область). Виходячи з цього макроекономічне середовище ми розглядатимемо з позицій макроекономічного аналізу статистичних показників галузі України, зокрема Кіровоградського регіону.

На функціонування галузі готельно-ресторанного обслуговування будь-якої країни впливає комплекс чинників її туристичної конкурентоспроможності. На сьогодні для її оцінки у всьому світі користуються результатами щорічної рейтингової оцінки індексу туристичної конкурентоспроможності (ТТСІ) складеного міжнародними організаціями IATA, IUCN, UNWTO, WTCC, що за новою методологією оцінки 2017 року складається з 14 показників об'єднаних у 4 субіндекси, зокрема, «Сприятливе середовище», «Політика туризму і створення сприятливих умов», «Інфраструктура» та «Природні та культурні ресурси». Розглянемо динаміку змін місця України за показниками індексу туристичної конкурентоспроможності за 2007 - 2017 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Інтегральні оцінки індексу туристичної
конкурентоспроможності (ТТСІ) України за 2007 - 2017 рр.**

Показники								Зміна у оцінці / ранзі з 2011 р.	Зміна у оцінці / ранзі з 2007 р.
		2007	2009	2011	2013	2015*	2017		
Індекс туристичної конкурентоспроможності	оцінка	3,89	3,84	3,83	3,98	x	3,50	-0,33	-0,39
	ранг	78	77	85	76	x	88	-3	-10
Бізнес середовище	оцінка	3,21	3,37	3,53	3,62	x	3,70	+0,17	+0,49
	ранг	73	72	76	71	x	124	-48	-51
Безпека і захист	оцінка	4,20	4,70	4,50	4,70	x	3,50	-1,00	-0,70
	ранг	73	86	82	77	x	127	-45	-54
Здоров'я і гігієна	оцінка	5,50	6,40	6,50	6,60	x	6,60	+0,20	+1,10
	ранг	39	18	17	8	x	8	+10	+31
Людські ресурси і ринок	оцінка	4,40	3,50	3,30	3,60	x	4,90	+1,60	+0,50

праці	ранг	89	103	118	99	х	41	+77	+48
-------	------	----	-----	-----	----	---	----	-----	-----

Продовження табл. 2.2

ІКТ готовність	оцінка	2,60	3,40	3,20	3,10	х	4,20	+1,00	+1,60
	ранг	64	51	68	70	х	81	-13	-17
Пріоритезація подорожей і туризму	оцінка	3,30	4,00	4,10	4,20	х	4,30	+0,20	+1,00
	ранг	90	87	101	84	х	90	+11	0
Міжнародна відкритість	оцінка	4,00	3,80	3,80	3,90	х	2,90	-0,90	-1,10
	ранг	88	104	107	114	х	78	+29	+10
Цінова конкурентоспроможність	оцінка	4,90	3,90	4,0	4,0	х	5,2	+1,2	+0,3
	ранг	37	116	119	110	х	45	+74	-8
Екологічна стійкість	оцінка	3,00	4,30	4,20	4,30	х	3,90	-0,30	+0,90
	ранг	109	79	88	92	х	97	-9	+12
Інфраструктура повітряного транспорту	оцінка	2,60	2,60	2,60	2,80	х	2,40	-0,20	-0,20
	ранг	87	94	93	78	х	79	+14	+8
Наземна та портова інфраструктура	оцінка	3,40	3,30	3,40	3,50	х	3,00	-0,40	-0,40
	ранг	67	72	74	73	х	81	-7	-14
Інфраструктура туристичних послуг	оцінка	2,70	3,70	4,40	4,60	х	4,00	-0,40	+1,30
	ранг	75	55	53	50	х	71	-18	+4
Природні ресурси	оцінка	5,20	2,40	2,30	3,00	х	2,30	0,00	-2,90
	ранг	46	112	119	102	х	115	+4	-69
Культурні ресурси та ділові подорожі	оцінка	3,12	1,80	1,90	2,10	х	2,10	+0,20	-1,02
	ранг	118	88	86	80	х	51	+35	+67

Джерело: [63]

Так, з результатів табл. 2.2 бачимо, що «Людські ресурси і ринок праці» (у порівнянні з 2011 роком показник зміцнився на + 77, у порівнянні з 2007 роком на + 48), «Цінова конкурентоспроможність» (у порівнянні з 2011 роком зміцнився на + 74, але у порівнянні з 2007 роком послабшав на - 8), «Культурні ресурси та ділові подорожі» (у порівнянні з 2011 роком зміцнився на + 35, у порівнянні з 2007 роком на + 67), «Міжнародна відкритість» (у порівнянні з 2011 роком зміцнився на + 29, у порівнянні з 2007 роком на + 10). Ці зміни мали загальну тенденцію та були стабільними впродовж останніх 10 років.

Але спостерігаються негативні зміни за такими показниками України, як: «Наземна та портова інфраструктура» (у порівнянні з 2011 роком показник послабшав на - 7, у порівнянні з 2007 роком на - 14), «ІКТ готовність» (у порівнянні з 2011 роком послабшав на - 13, у порівнянні з 2007 роком на - 17), «Безпека і захист» (у порівнянні з 2011 роком послабшав на - 45, у порівнянні з 2007 роком на - 54), «Бізнес середовище» (у порівнянні з 2011 роком послабшав

на - 48, у порівнянні з 2007 роком на -51). Примітно, що останні два з перелічених показників, змінили свою динаміку після 2014 року.

За результатами оцінки індексу туристичної конкурентоспроможності 2017 року Україна посіла 88 місце із 136 проаналізованих країн. Найбільший негативний вплив на індекс справили показники «Безпеки і захисту» (127 місце), «Бізнес середовище» (124 місце), «Природні ресурси» (115 місце), «Екологічна стійкість» (97 місце) та «Пріоритезація подорожей і туризму» (90 місце). До високих позицій України можна віднести показники «Здоров'я і гігієна» (8 місце), «Людські ресурси і ринок праці» (41 місце) та «Цінова конкурентоспроможність» (45 місце), які за умови обґрунтованої стратегії розвитку позитивного інформаційного фону туристичного спрямування, можуть стати ключовими конкурентними перевагами країни.

В цілому можемо констатувати, що протягом досліджуваного періоду Україна зазнала значних негативних змін після кризи 2008 року та після подій 2014 року, що унеможливорює ймовірність подальшого покращення без ліквідації першопричин таких негативних змін. Разом з тим, такі показники як «Природні ресурси», «Екологічна стійкість» та «Пріоритезація подорожей і туризму» знаходились у неконкурентоспроможному положенні ще у 2007 році, а тому потребують більш глибоких реструктуризаційних змін. Отже, загальні тенденції до втрати позицій у туристичній конкурентоспроможності чітко простежуються на динаміці туристичного потоку України протягом 2007 - 2017 рр.

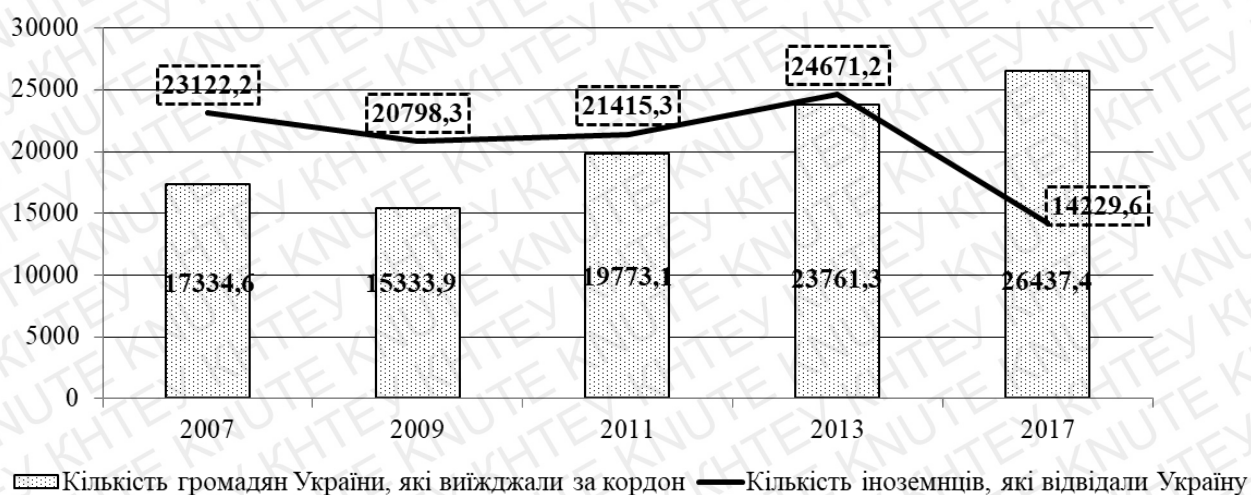


Рис. 2.1. Динаміка туристичного потоку в Україні у 2007 - 2017 рр. Джерело:

побудовано автором за даними [18]

Подібні тенденції (див. рис. 2.1) вкрай негативно відбиваються на галузі готельно-ресторанного бізнесу, оскільки саме туристи складають більшу частину споживачів його послуг. У такій ситуації перерозподіл і без того незначної частки іноземного туристичного потоку, що висуває досить серйозні вимоги до якості послуг, відбувається між великими міжнародними готельними операторами національного ринку, а решта, як правило, внутрішній туристичний потік складає існуючу та потенційну клієнтську базу невеликих суб'єктів господарювання.

Проведемо додатково кластеризацію регіонів України за рівнем туристичної привабливості в частині забезпечення готелями з метою визначення місця Кіровоградського регіону за наступними показниками: кількість туристів за регіонами, кількість готелів та аналогічних засобів розміщення, кількість осіб, що перебували у готелях та аналогічних засобах розміщення у 2017 році. Вихідні дані у регіональному розрізі представлено у табл. 2.3, а результати побудови дендрограми за результатами кластеризації (метод Евкліда в програмному продукті Statgraphics Plus) регіонів на рис. 2.2.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для кластеризації регіонів України за туристичною привабливістю у 2017 році

№ з/п	Регіон	Кількість туристів	Кількість готелів та аналогічних засобів розміщення	Кількість осіб, що перебували у готелях та аналогічних засобах розміщення
1	Вінницька	12239	66	106429
2	Волинська	7502	58	94701
3	Дніпропетровська	29440	120	214379
4	Донецька	6515	45	89368
5	Житомирська	2596	67	71954
6	Закарпатська	7397	208	237900
7	Запорізька	26834	131	114099
8	Івано-Франківська	66309	244	301592
9	Київська	19739	111	250668
10	Кіровоградська	2412	29	49147

11	Луганська	887	25	28974
----	-----------	-----	----	-------

Продовження табл. 2.3

12	Львівська	122485	277	871401
13	Миколаївська	6686	79	92750
14	Одеська	48201	208	252101
15	Полтавська	3560	77	195405
16	Рівненська	4851	43	84756
17	Сумська	5244	35	46499
18	Тернопільська	3638	57	117691
19	Харківська	21091	116	253027
20	Херсонська	4824	57	47251
21	Хмельницька	7564	74	170110
22	Черкаська	3807	78	152455
23	Чернівецька	13556	75	116959
24	Чернігівська	4806	31	53507
25	м. Київ	1971804	163	1122041

Джерело: [18]

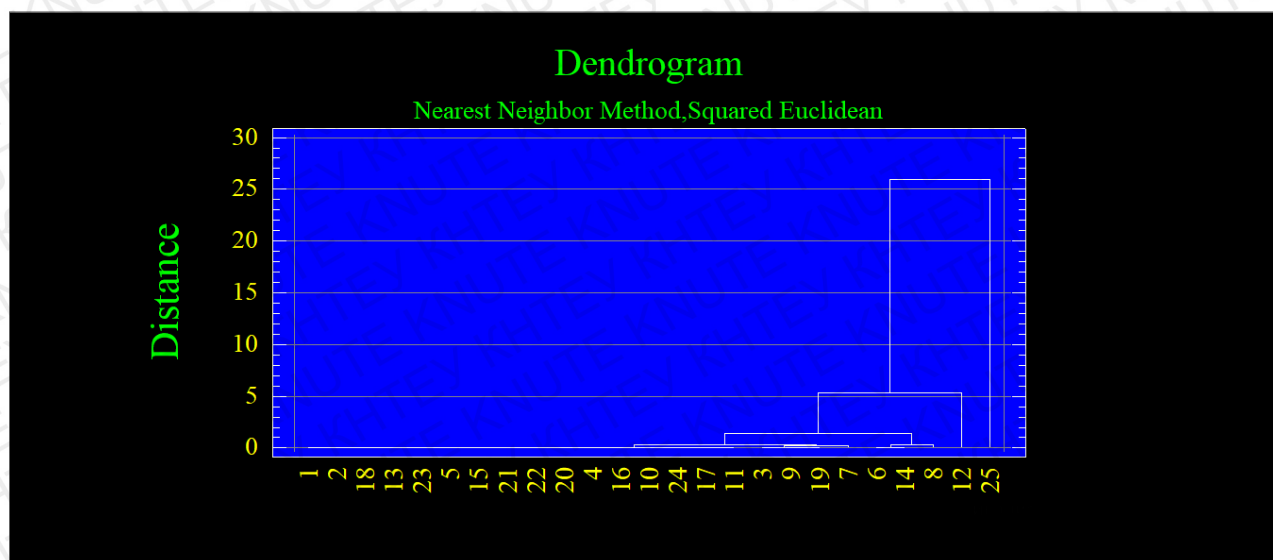


Рис. 2.2. Результати кластеризації регіонів України за рівнем туристичної привабливості у 2017 році. Джерело: побудовано автором за даними [18]

Отже, з дендрограми (рис. 2.2) бачимо, що Кіровоградський регіон має

середній рівень туристичної привабливості на рівні з такими регіонами як Рівненський, Чернігівський, Сумський, Луганський. Варто зазначити, що приплив туристичного потоку у ці регіони України пов'язаний в першу з діловими поїздками.

Враховуючи все вищезазначене, доповнимо попередній аналіз основними соціально-економічними макропоказниками економічного зростання та проведемо їх інтеграцію з метою визначення сприятливості зовнішніх соціально-економічних умов для ведення готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Результати розрахунку показників за період 2015 - 2017 рр. представимо у вигляді табл. 2.4 та на структурній гістограмі рис. 2.3.

Таблиця 2.4

Показники макроекономічного зростання України, %

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік
<i>Реальний сектор економіки (PCE)</i>			
Дефлятор ВВП	138,9	117,1	122,1
Індекс споживчих цін (ресторани та готелі)	124,3	113,1	113,6
Рівень інфляції	143,3	112,4	113,7
Податкове навантаження на суб'єктів господарювання	47,1	36,4	32
Індекс капітальних інвестицій	61,4	121,3	116,8
Середній індекс розвитку реального сектору економіки	103,0	100,1	99,6
Вага впливу на макроекономічний стан країни	0,50	0,50	0,50
<i>Частинний інтегральний показник PCE</i>	<i>51,50</i>	<i>50,03</i>	<i>49,82</i>
<i>Грошово-кредитний сектор економіки (ГКСЕ)</i>			
Стабільність економіки (грошова база / кредитні зобов'язання)	32,6	37,9	38,3
Рівень монетизації за агрегатом М0	28,4	28,5	27,5
Номінальний ефективний валютний курс	23,4	27,6	30,9
Середній індекс розвитку грошово-кредитного сектору економіки	28,1	31,3	32,2
Вага впливу на макроекономічний стан країни	0,15	0,15	0,15
<i>Частинний інтегральний показник ГКСЕ</i>	<i>4,22</i>	<i>4,70</i>	<i>4,84</i>
<i>Соціально-економічний сектор економіки (СЕСЕ)</i>			
Рівень доходу домогосподарств (сукупний дохід / сукупні витрати)	123,1	128,7	115,1
Рівень безробіття за методикою МОП	9,5	9,7	9,9
Середній індекс розвитку соціально-економічного сектору економіки	66,3	69,2	62,5
Вага впливу на макроекономічний стан країни	0,35	0,35	0,35
<i>Частинний інтегральний показник СЕСЕ</i>	<i>23,21</i>	<i>24,22</i>	<i>21,88</i>
<i>Інтегральний показник макроекономічного стану</i>	<i>78,93</i>	<i>78,95</i>	<i>76,53</i>

Джерело: розраховано автором за даними [18, 43]

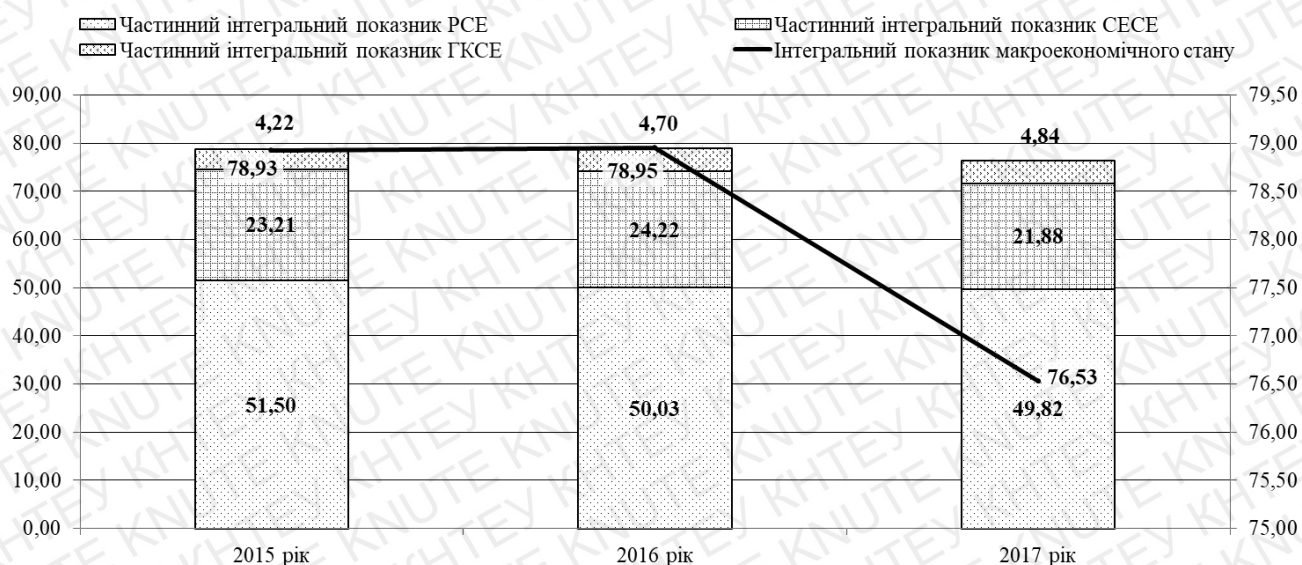


Рис. 2.3. Динаміка та структура інтегрального показника соціально-економічного стану економіки України у 2015 - 2017 рр. Джерело: побудовано автором за даними [18]

Отже, з результатів розрахунку інтегрального показника соціально-економічного стану економіки України у 2015 - 2017 рр. (табл. 2.4, рис. 2.3) видно, що у 2017 році показники реального та соціально-економічного сектору економіки країни, що мають найбільший сукупний вплив на нього, погіршились на 0,2 та 2,4% відповідно, тоді як грошово-кредитний сектор зміцнився на 0,1%, що в сукупності привело до зменшення інтегрального показника на 2,4%. З позицій ведення готельно-ресторанного бізнесу саме перші два відіграють пріоритетну роль як такі, що створюють умови економічного розвитку підприємств готельного бізнесу та потенційний приплив споживачів послуг. Разом з тим, грошово-кредитний сектор економіки, попри незначне зростання, не має суттєвого впливу для пожвавлення економічного зростання підприємств, оскільки сьогодні типовим є орієнтація на споживання кредитних ресурсів у швидкоокупних, спекулятивних операціях, порівняно з реальним інвестуванням в оновлення матеріально-технічної бази суб'єктів господарювання, про що свідчить зменшення індексу капіталовкладень на 4,5% у 2017 році.

У навчальному посібнику «Основи готельно-ресторанної справи» за загальною редакцією А. Ю. Парфіненка [44, с. 31 - 40] наведений вичерпний

перелік нормативно-правових актів регулювання готельної індустрії. Зокрема колектив авторів групують їх за сферами нормотворчої діяльності на:

- основна національна нормативно-правова база, що регулює розвиток туризму та готельного господарства, до якої віднесено Закон України «Про туризм», Декрет Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію», Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», Закон України «Про захист прав споживачів», Закон України «Про стандартизацію», Наказ «Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)», ДСТУ 4269:2003. «Послуги туристичні. Класифікація готелів», ДСТУ 4268:2003 «Засоби розміщування. Загальні вимоги», ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» тощо.

- основна національна нормативно-правова база, що регулює основи функціонування суб'єктів господарювання, зокрема Закони України «Про підприємництво», «Про підприємницьку діяльність», «Про оподаткування прибутку підприємств», Податковий, Господарський, Митний кодекси тощо. Згідно з цими нормативно-правовими актами, готелі, як і будь-які інші суб'єкти підприємництва, покликані функціонувати на ринку на засадах самостійності, самоокупності і самофінансування.

Найбільш важливе значення в процесі функціонування підприємств готельного типу відіграють стандартизація та сертифікація готельних послуг. Найчастіше у вітчизняній практиці готельного господарювання використовуються Державні стандарти України (далі – ДСТУ) як нормативні документи, що діють на території України і використовуються усіма підприємствами незалежно від форми власності та підпорядкування, громадянами-суб'єктами підприємницької діяльності, міністерствами (відомствами), органами державної виконавчої влади, на діяльність яких поширюється дія стандартів.

В готельному господарстві України діють наступні стандарти: ДСТУ 4269:2003. «Послуги туристичні. Класифікація готелів», ДСТУ 4268:2003 «Засоби розміщування. Загальні вимоги», ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» тощо. З 2000-х років в зв'язку з експансійним захопленням ринку міжнародними готельними операторами у готельному господарстві набуло поширення використання міжнародного стандарту ISO 9000, що передбачає наявність:

- відповідної матеріальної бази готельного підприємства;
- кваліфікованого персоналу, який високопродуктивно виконує професійні обов'язки;
- раціонально обгрунтованої організаційно-функціональної структури і чіткого управління підприємством в цілому і управління якістю обслуговування зокрема тощо.

Отже, з вищезазначеного можемо стверджувати, що застосування ISO 9000 більш характерне для великих національних операторів, що конкурують з міжнародними гравцями на внутрішньому ринку та тих, які планують або вже вийшли на міжнародні ринки готельних послуг.

Стандартизація тісно пов'язана з сертифікацією готельних послуг, що є процедурою підтвердження готелем відповідності своїх послуг всім закріпленим законодавством нормам, що практично реалізується у отриманні сертифікату якості. В Україні сертифікація послуг підприємств готельного господарства:

- диференціює засоби розміщення залежно від асортименту та якості наданих послуг;
- забезпечує споживача достовірною інформацією про те, що категорія засобу розміщення підтверджена результатами класифікації і відповідає категорії, що встановлена нормативними документами;
- забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства;
- зміцнює довіру споживачів до якості готельних послуг.

Сертифікація готельних послуг в Україні сьогодні є добровільною

відповідно до Наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 30.07.2012 року № 876. У ЄС пішли таким же шляхом, але наприкінці 2009 року, Європейська готельно-ресторанна конфедерація затвердила єдині стандарти класифікації готелів HOTREC, за якими здійснюється категоризація готелів.

В Україні відповідно до статті 19 Закону України «Про туризм» № 324/95 фактично запроваджена обов'язкова категоризація готелів і забороняється надавати послуги з розміщення без наявності свідоцтва про встановлення відповідної категорії, на що було звернено увагу в листі Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 22.11.2013 р. № 1462-07/06. Так, зокрема у статті 19 зазначається, що з метою підвищення рівня туристичного обслуговування, сприяння споживачам у свідомому виборі туристичних послуг, забезпечення рівних можливостей суб'єктам туристичної діяльності на ринку туристичних послуг, забезпечення захисту прав і законних інтересів, життя, здоров'я та майна громадян, підвищення рівня екологічної безпеки об'єктам туристичної інфраструктури присвоюються категорії якості та рівня обслуговування. Сертифікація проводиться в єдиній державній системі («УкрСЕПРО»), роботи в якій визначають 149 органів з сертифікації продукції (робіт, послуг) і близько 800 випробувальних лабораторій (центрів).

Іншим нормативно-правовим документом, який забезпечує якісне функціонування готельної індустрії є «Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг», які затверджені Наказом Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 року № 19.

Відповідно до Правил, готель повинен мати: внутрішні правила проживання в готелі; книгу відгуків і пропозицій; журнал реєстрації вступного інструктажу працівників з питань охорони праці та журнал реєстрації інструктажів з питань охорони праці. Персонал, який бере безпосередню участь у прийманні та обслуговуванні споживачів, повинен мати відповідну професійну підготовку, володіти іноземними мовами в необхідному обсязі в залежності від категорії готелю, додержуватись правил службового етикету.

Також Правилами встановлені види послуг, які має право надавати готель, а саме: основні та додаткові. Готель самостійно визначає перелік, ціну основних послуг (які входять у ціну номера) і додаткових послуг. Крім того, надання послуг з проживання постояльців ліцензуванню не підлягає. Однак готелі можуть проводити деякі види діяльності, на які потрібно придбати ліцензію. Зокрема, це відноситься до операцій продажу алкоголю, на яку необхідно отримати ліцензію на роздрібну торгівлю.

Отже, підсумовуючи все вищезазначене, можемо сказати, що правова складова макросередовища сьогодні є відносно стійкою (всі нормативно-правові акти у галузі прийняті більше 10 років тому й практично не змінюються), не створює адміністративних бар'єрів входу на ринок, а тому є сприятливою для індустрії гостинності.

Охарактеризувавши макросередовище функціонування підприємства розглянемо особливості проміжного середовища, але спочатку дамо загальну характеристику ПП «Готель «Дружба».

ПП «Готель «Дружба» – колективний засіб розміщення готельного типу, що має вигідне географічне положення для споживача послуг, оскільки поруч знаходяться у максимальній близькості супермаркети «Купець», «АТБ», ринок «Айсберг», піцерія «Челентано», ресторан «Колиба».

Готель має категорію «три» зірки, а тому працює переважно в бюджетному та середньому ціновому сегменті готельно-ресторанних послуг локального ринку м. Олександрія. До послуг підприємства входять стандартні, передбачені законодавством, зокрема цілодобова стійка реєстрації, ресторан, безкоштовний Wi-Fi, мінімальний набір меблів з шафами для одягу і телевізорами із супутниковими каналами, континентальним сніданком («CBF» або «continental breakfast»), що входить у вартість послуг. Зокрема континентальний сніданок готелю включає типову обмежену кількість таких продуктів як булочки, напої і легка закуска, кукурудзяні пластівці, молоко, йогурт або варені яйця щодня з 7.30 до 10.30. Крім того, готель пропонує безкоштовну послугу з розміщення з домашніми тваринами за попереднім запитом, а також ряд додаткових платних

послуг, зокрема харчування у ресторані, в тому числі за спеціальним дієтичним меню (за запитом), приватну автостоянку доступну на території готелю, що коштує 15 грн. за день користування, люкс для молодят, прасування одягу, послуги перукарні / салону краси, пральні [64]. Характеристика номерного фонду ПП «Готель «Дружба» представлена у табл. 2.5.

З результатів аналізу даних табл. 2.5 можемо констатувати, що підприємство орієнтоване на надання бюджетних послуг з розміщення, оскільки 85% номерного фонду це одномісні та двомісні номери й решта 15% - це номери категорії люкс. Проте дослідивши укомплектованість та зовнішній вигляд номерів, можемо сказати, що співвідношення ціна / якість у преміум класі номерів не обґрунтована.

Охарактеризуємо проміжне середовище функціонування ПП «Готель «Дружба», приймаючи за основу складові моделі М. Портера, зокрема існуючі та потенційні конкуренти, споживачі, постачальники та товари-замінники.

Отже, на локальному ринку готельних послуг м. Олександрії діє 5 колективних засобів розміщення готельного типу, окрім досліджуваного підприємства, зокрема міні-готель «У Федора», готель «Будинок Пишевича», готель «Аватар», готель «Південний», гостьовий будинок «Апартаменти Люкс». Крім того, існує до 15 хостелів та ринок короткострокової оренди нерухомості (оренда квартир на добу, тиждень, місяць), що за рахунок обмеженості послуг, пропонують максимально низьку ціну на ринку туристичного розміщення. В цілому структура локального ринку туристичного розміщення протягом досліджуваного періоду практично не змінилась та має вигляд як на рис. 2.4.

З результатів проведеного дослідження та розрахунків (рис. 2.4) ми дійшли висновку про те, що найбільшу частку на ринку туристичного розміщення м. Олександрія займають інші альтернативні засоби розміщення 20,3% через їх низьку цінову категорію, готель «Будинок Пишевича» 18,9%, міні-готель «У Федора» 15,6%, гостьовий будинок «Апартаменти Люкс» 14,9% та ПП «Готель «Дружба» 13,4%. та інші засоби розміщення готельного типу 16,9%.

Таблиця 2.5

Характеристика номерного фонду ПП «Готель «Дружба»

Категорія номеру	Розмір номеру	Кількість номерів	Ціна, грн.	Вигляд	Опис
Одномісний номер з душем	18 м ²	10	500		Кондиціонер, ванна, телевізор, холодильник, туалетно-косметичні засоби, туалет, опалення, супутникові канали, кабельні канали, звукоізоляція, шафа або гардероб, засоби для чищення, рушники, білизна, туалетний папір, безкоштовний Wi-Fi
Одномісний номер з загальним туалетом і душем	12 м ²	14	250		Кондиціонер, телевізор, опалення, супутникові канали, кабельні канали, звукоізоляція, шафа або гардероб, засоби для чищення, рушники, білизна, туалетний папір, безкоштовний Wi-Fi, вентилятор
Номер Делюкс з 1 двоспальним або 2 окремими ліжками	24 м ²	2	700		Кондиціонер, ванна, телевізор, холодильник, туалетно-косметичні засоби, туалет, опалення, супутникові канали, кабельні канали, звукоізоляція, шафа або гардероб, засоби для чищення, рушники, білизна, туалетний папір, безкоштовний Wi-Fi, фен, м'який куток

Продовження табл. 2.5

Бюджетний номер з 2 окремими ліжками	12 м ²	14	500		Кондиціонер, телевізор, опалення, супутникові канали, кабельні канали, звукоізоляція, шафа або гардероб, засоби для чищення, рушники, білизна, туалетний папір, безкоштовний Wi-Fi, вентилятор
Двомісний номер	14 м ²	5	600		Кондиціонер, ванна, телевізор, холодильник, туалетно-косметичні засоби, туалет, опалення, супутникові канали, кабельні канали, звукоізоляція, шафа або гардероб, засоби для чищення, рушники, білизна, туалетний папір, безкоштовний Wi-Fi, фен, м'який куток, сейф, двоспальне ліжко та диван-ліжко
Люкс з однією спальнею	38 м ²	5	1200		Кондиціонер, ванна, телевізор, холодильник, туалетно-косметичні засоби, туалет, опалення, супутникові канали, кабельні канали, звукоізоляція, шафа або гардероб, засоби для чищення, рушники, білизна, туалетний папір, безкоштовний Wi-Fi, фен, м'який куток, сейф

Джерело: [64]

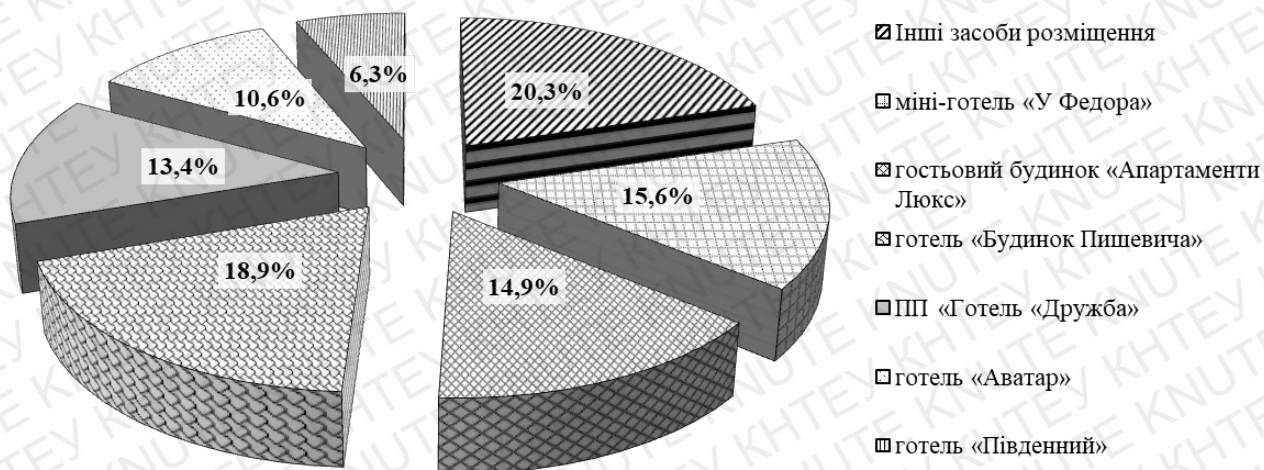


Рис. 2.4. Конкурентний розподіл часток на локальному ринку туристичного розміщення ринку м. Олександрія. Джерело: власні польові дослідження

З метою визначення інтенсивності конкуренції у галузі пропонуємо скористатися індексом концентрації за часткою трьох найбільших конкурентів та класичним індексом Харфіндела-Хіршмана, що розраховуються за формулою (2.1) та (2.2):

$$CR_3 = \sum_{i=1}^3 d_i, (2.1)$$

$$HHI = \sum_{i=1}^5 d_i^2, (2.2)$$

де CR – індекс концентрації за ринковою часткою трьох найбільших гравців ринку;

HHI – індекс Харфіндела-Хіршмана;

n – кількість учасників ринку;

d_i – частка ринку (у відсотку) учасника.

У відповідності з різними значеннями коефіцієнта ринкової концентрації та індексу ринкової концентрації Харфіндела-Хіршмана виділяються наступні рівні концентрації ринку:

- високий (монополізований) – при $70\% \leq CR_3 \leq 100\%$ або $2000 \leq HHI \leq 10000$;
- помірний (монополістична конкуренція, олігополія) – при $45\% \leq CR_3 \leq 70\%$ або $1000 \leq HHI \leq 2000$;
- низький (вільна конкуренція) – при $CR_3 \leq 45\%$ або $HHI \leq 1000$.

Якщо коефіцієнт концентрації та індекс концентрації Харфіндела-Хіршмана вказують на різні рівні концентрації ринку, то остаточне рішення про тип ринкової структури приймається з урахуванням ознак, що характеризують розглянутий ринок.

За результатами розрахунків для локального ринку туристичного розміщення м. Олександрія індекс концентрації за трьома найбільшими учасниками ринку $CR_3=54,8\%$, а Харфіндела-Хіршмана $HHI=1414$, тому ми можемо сказати, що ринок є помірно концентрованим. Для більш точного визначення типу ринкової структури між двома альтернативами олігополія або монополістична конкуренція скористаємось їх основними характеристиками, застосованими до досліджуваного локального галузевого ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Визначення типу ринкової структури локального ринку туристичного розміщення м. Олександрія

Характеристика	Олігополія	Монополістична конкуренція
Кількість підприємств на ринку	Декілька	Багато
	На ринку м. Олександрія у сукупності діє близько 21 учасника	
Тип товару (послуги)	Широкоасортиментний	Деференційований
	Підприємства готельного бізнесу пропонують стандартизований вузький асортимент послуг диференційованих за якісними параметрами	
Контроль за ціною	Обмежений	У вузьких рамках
	Ціноутворення підприємств відбувається під впливом ринкового механізму, жоден з готелів не впливає на середньоринкову ціну, конкурентних змов на ринку не встановлено за їх відсутністю	
Умови вступу в галузь	Наявність бар'єрів	Відносно легкі
	У галузі вхід є практично вільним, жодних ресурсних, сировинних або жорстких адміністративних обмежень на ринку немає	

Джерело: власні маркетингові дослідження ринку на основі [64]

Отже, проаналізувавши додаткові характеристики ринкових структур в умовах локального ринку туристичного розміщення м. Олександрія, можемо з

впевненістю стверджувати, що він відповідає монополістичній конкуренції, що й визначає тип конкурентної поведінки основних гравців – пошук шляхів диференціації готельних послуг з метою підвищення якості обслуговування споживачів за умови оптимального співвідношення ціна / якість, оскільки питання вартості послуг на регіональному (локальному) ринках ще більш корельовано з диференціацією доходів населення (в Кіровоградській області вони майже в 5 разів менше, ніж, наприклад, у м. Київ). Визначившись з типом ринкової структури, основними конкурентами та характеристиками ринку, побудуємо карту стратегічних груп локального ринку туристичного розміщення м. Олександрія за ціновою сегментацією для визначення узагальнених стратегічних орієнтирів досліджуваного готелю (рис. 2.5).

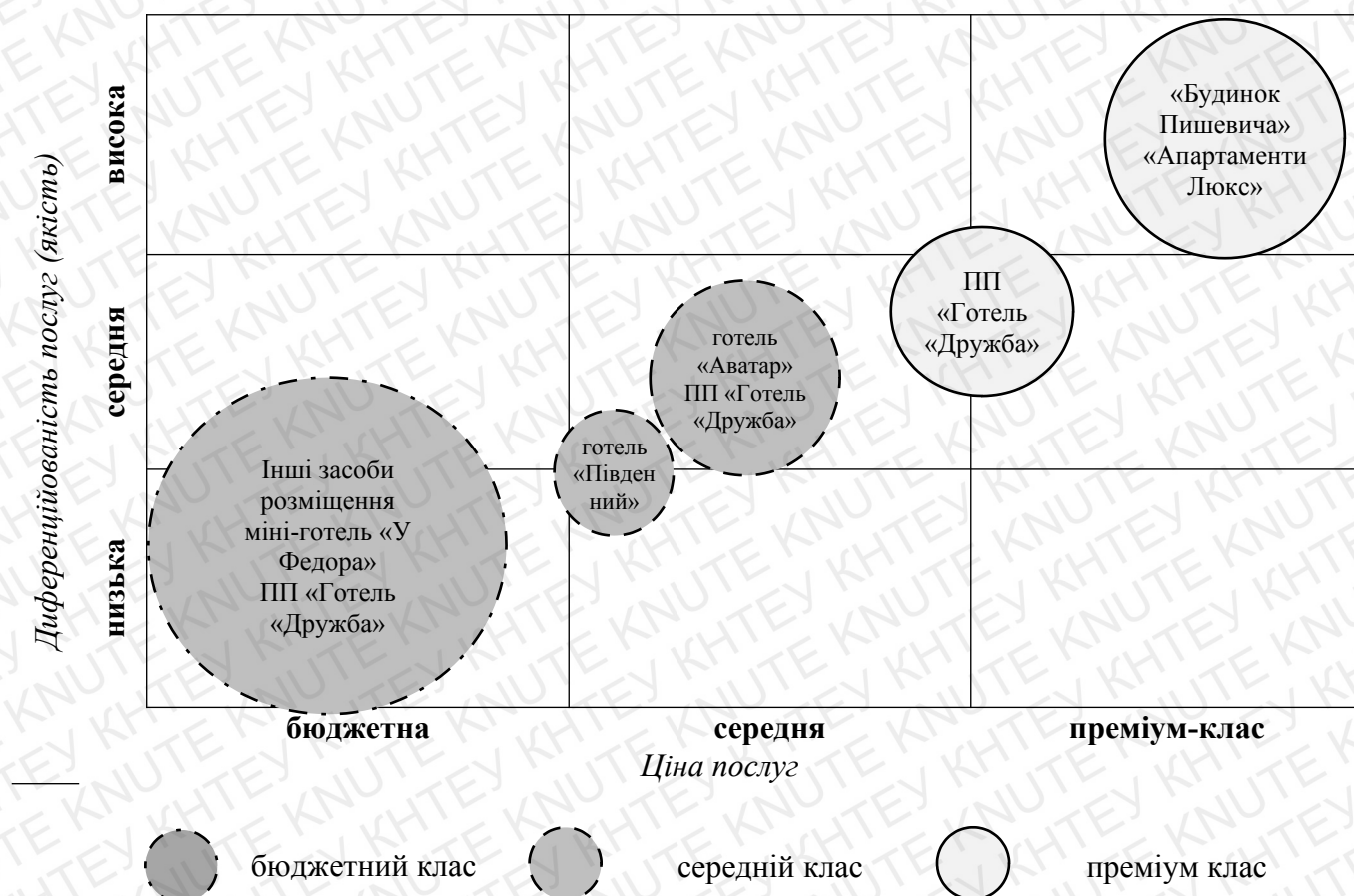


Рис. 2.5. Карта стратегічних груп за ціновою сегментацією ринку туристичного розміщення м. Олександрія. Джерело: власні маркетингові дослідження

Таким чином, з рис. 2.5 можемо констатувати, що стратегічним орієнтиром ПП «Готель «Дружба» має стати підвищення якості (диференціації) послуг

преміум-класу, оскільки співвідношення ціна / якість саме за ними є неоптимальним, інші послуги середнього та бюджетного цінового класу теж можуть піддаватись оптимізації, проте як доповнення першого варіанту.

Щодо постачальників та товарів-замінників, то сила їх впливу є мінімальною, оскільки всі замітники готельних послуг є активними існуючими конкурентами, а 90% сировинної бази надання готельних послуг є товарно-матеріальні цінності, що у широкому асортименті та різної цінової категорії представлені на вітчизняному ринку. Єдиними видами ресурсів, що використовуються готелями і відсутність яких може значно вплинути на якість їх надання є комунальні послуги (водопостачання та водовідведення, електропостачання, газопостачання та опалення).

Коло потенційних та існуючих споживачів досліджуваного ринку визначається регіональними, географічними та інфраструктурними особливостями м. Олександрія, зокрема:

- місто розташоване на перехресті важливих торговельних шляхів, зокрема автомобільних магістралей Е50 (М04) (Знам'янка – Дебальцеве) та Е584 (М22) (Олександрія – Полтава), через які курсує 115 автобусних рейсів міжміського та 49 приміського сполучення, залізничних магістралей (40 потягів далекого прямування, 2 – міжміського сполучення) Київ – Дніпро (з 1 серпня 2003 року на другій швидкісній залізничній лінії), Одеса – Харків. Внутрішньоміські перевезення забезпечують 14 перевізників, які виконують рейси за 19 маршрутами і 40 графіками. Близько половини парку автобусів міських перевізників становлять моделі ЛіАЗ-677, ПА3-3205, ЛАЗ-695, ЛАЗ-699, на приміських маршрутах інколи використовуються ГАЗелі. Решту парку становлять автобуси більш високої якості з міст Західної Європи, які інтенсивно закупаються місцевими перевізниками з кінця 2000-х. В місті також діють 8 добровільних об'єднань таксомоторів. [28];

- місто є спеціалізованим на машинобудівній, хімічній, харчовій, легкій промисловостях як центр Дніпровського буровугільного басейну, проте нині практично всі підприємства міста знаходяться на грані банкрутства або

збанкрутували, зокрема відома фабрика діаграмних паперів (майже не функціонує), швейна фабрика (ліквідована в середині 2000-х), на території колишнього пивзаводу нині працює філія ЗАТ «Оболонь», а на території колишнього м'ясокомбінату – ТОВ «Олександрійська продовольча компанія», молокозавод і завод продтоварів були ліквідовані;

- у місті досить обмежений фонд історико-культурних та природних туристичних ресурсів, а також досі є нерозробленими програми комплексного туристичного забезпечення міста.

Виходячи з вищезазначеного, потенційні та існуючі споживачі готельних послуг міста – це у своїй більшості транзитні, мобільні туристи, що проїжджають через адміністративну територію міста або трудові мігранти, що працюють за договорами підряду й зупиняються у місті на певний час.

На останньому етапі стратегічного аналізу проміжного середовища маємо оцінити рівень конкурентоспроможності готелю, проте, враховуючи обмеженість доступу до інформації щодо фінансових результатів діяльності головних конкурентів, як ключового критерію ефективності управління наявними ресурсами, пропонуємо обмежитись оцінкою конкурентоспроможності продукції, як її частини, більш доступної для нас в інформаційно-методичному контексті.

З цією метою ми проаналізували інформацію з сайту Booking.com на предмет визначення показників кількості послуг, що пропонуються (0,20), середня ціна готельних послуг (0,35), якість послуг (бальна оцінка споживачів) (0,25), співвідношення основних та додаткових послуг (0,10), кількість рекламних каналів просування послуг (0,10) підприємства ПП «Готель «Дружба» та двох його найбільших конкурентів міні-готель «У Федора» та готель «Будинок Пишевича». Для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності послуг обраних готельних підприємств, виходячи з вихідної інформаційної бази, пропонуємо використовувати метод еталонного значення залежно від напрямку градієнту впливу окремого фактора (табл. 2.7 та рис. 2.6).

Таблиця 2.7

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності готельних підприємств м. Олександрія

Показник	Ваговий коефіцієнт	Індивідуальні показники			Еталонне значення	Нормалізовані значення			Частинні показники		
		ПП «Готель «Дружба»	міні-готель «У Федора»	готель «Будинок Пилипенко»		ПП «Готель «Дружба»	міні-готель «У Федора»	готель «Будинок Пилипенко»	ПП «Готель «Дружба»	міні-готель «У Федора»	готель «Будинок Пилипенко»
Кількість послуг	0,20	13	8	18	18	0,72	0,44	1,00	0,14	0,10	0,20
Середня ціна готельних послуг	0,35	580	360	610	360	0,62	1,00	0,59	0,22	0,35	0,20
Якість послуг (бальна оцінка споживачів)	0,25	7,2	7,8	8,3	8,3	0,87	0,94	1,00	0,22	0,24	0,25
Співвідношення основних та додаткових послуг	0,10	0,85	1,3	0,50	0,50	0,58	0,38	1,00	0,06	0,04	0,10
Кількість рекламних каналів просування послуг	0,10	6	3	10	10	0,60	0,30	1,00	0,06	0,03	0,10
Інтегральний показник конкурентоспроможності послуг									0,70	0,76	0,85

Джерело: [64]

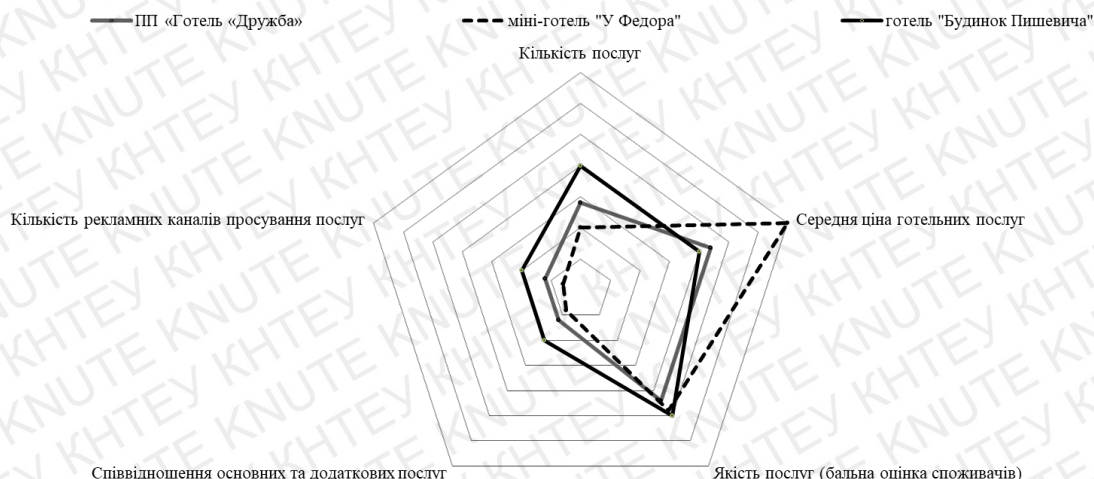


Рис. 2.6. Рівень конкурентоспроможності послуг готельних підприємств м. Олександрія. Джерело: [64]

Отже, за радіальною діаграмою конкурентоспроможності послуг ПП «Готель «Дружба» з інтегральним показником 0,70 є найменш конкурентоспроможним порівняно з міні-готелем «У Федора» 0,76 та готелем «Будинок Пишевича» 0,85. Найбільш вузькими місцями готелю, що потребують вдосконалення з метою підвищення якості обслуговування, є співвідношення основних та додаткових послуг, якість послуг, що надаються, та кількість рекламних каналів їх просування.

Щодо внутрішнього середовища функціонування ПП «Готель «Дружба», то як вже було зазначено раніше, підприємство функціонує у формі юридичної особи спрощеного типу, що має ряд переваг перед іншими формами, наприклад ТОВ:

- відсутність закріпленого в законодавстві мінімального статутного капіталу та порядку його внесення;
- засновники приватного підприємства відповідають перед кредиторами за своїми зобов'язаннями в межах майна свого підприємства.

Обрана організаційно-правова форма функціонування готелю відбивається як на системі оподаткування підприємства й розподілу його фінансових результатів так і на структурі управління. Так, ПП «Готель «Дружба» використовує загальну систему оподаткування, головним обов'язковим платежем

є податок на прибуток. При цьому базою оподаткування є прибуток підприємства, що представляє собою різницю між доходами та витратами. Весь бухгалтерський облік ведеться згідно з нормами ПКУ. Податкова ставка з 2014 року встановлена ПКУ на рівні 18% з щорічним внесенням платежів, оскільки сума доходу підприємства не перевищує 20 млн. грн. Крім того підприємство зобов'язане сплачувати такі збори:

- податок на дивіденди, що становить 5% й з 2015 року з усіх нарахованих дивідендів додатково стягується військовий збір (1,5%);
- ПДВ у розмірі 20%, оскільки підприємство зареєстровано, як платник ПДВ (сума його виручки перевищує 1 млн. грн.);
- утримання з заробітної плати у складі ЄСВ, податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) і військового збору.

За результатами сплати всіх податкових платежів в розпорядженні ПП «Готель «Дружба» залишається чистий прибуток, напрямки використання якого встановлюються бенефіціарним власником підприємства. Збитки підприємства покриваються резервним фондом та іншими доступними джерелами. За Статутом на підприємстві створюється резервний фонд в розмірі 25% статутного капіталу. Формування резервного фонду здійснюється шляхом щорічних відрахувань до досягнення ним встановленого розміру. Щорічні відрахування в резервний фонд складають не менше 5% від суми чистого прибутку.

Аналіз функціонування ПП «Готель «Дружба» дозволив визначити, що підприємству властива трьохрівнева лінійна структура управління, представлена на рис. 2.7.

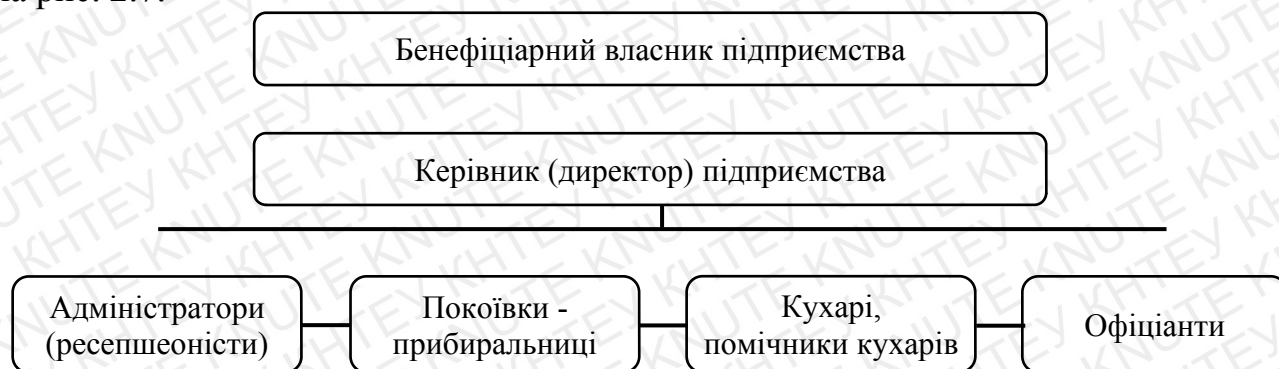


Рис. 2.7. Структура управління ПП «Готель «Дружба». Джерело: власні спостереження автора

Доповнюючи характеристику структури управління (рис. 2.7), варто зазначити, що функції управління розподілені між бенефіціарним власником підприємства, який відповідає за фінансове управління готелем та ведення бухгалтерського обліку відповідно до вітчизняного законодавства, та керівником (директором) підприємства, який відповідає за логістичне управління готелем, зокрема постачання та управління товарно-матеріальними запасами, організація надання та збуту готельно-ресторанних послуг підприємства, маркетингову діяльність. Щодо складу персоналу готелю, то на підприємстві штатним розкладом передбачено 16 штатних одиниць 100% укомплектованих наявним персоналом середньої кваліфікації, зумовленої володінням лише 2 мовами (російська та українська), середньо спеціальною освітою у 90% випадках, та трудовим стажем не більше 5 років у 74% відповідно.

2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії розвитку готелю

За основу оцінки ефективності діючої стратегії ми прийматимемо результати авторської методики оцінки інтегрального показника стратегічного потенціалу підприємства готельного бізнесу на основі економіко-математичного моделювання, розглянутої у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи за такими складовими як матеріально-технічний потенціал, фінансово-економічний потенціал, кадровий потенціал у взаємозв'язку з ключовим індикатором його досягнення прибутком підприємства. За основу нормативних значень стратегічного потенціалу використовуватимемо еталонні середньогалузеві значення показників або показники найближчого подібного конкурента міні-готелю «У Федора». Результати оцінки рівня та ефективності використання стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба» за 2015 - 2017 рр. представлено у табл. 2.8. та на рис. 2.8.

З результатів аналізу рівня та ефективності стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба» за 2015 - 2017 рр. можемо зробити загальний висновок про погіршення останнього на 40,50% через ряд причин.

Таблиця 2.8

Оцінка складових досягнення стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба» за 2015 - 2017 рр.

Складова / показник	Нормативне значення, напрям градієнту впливу	Фактичні показники			Нормалізовані показники, долі одиниці			Відносна зміна показників, %	
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Δ ₂₀₁₆	Δ ₂₀₁₇
Матеріально-технічний потенціал									
Виручка від реалізації послуг, млн. грн.	7,64 ↑	6,35	6,23	5,3	0,83	0,82	0,69	-1,89	-14,93
Фондовіддача, разів	12,30 ↑	7,05	7	5,9	0,57	0,57	0,48	-0,71	-15,71
Рівень оновлення ОЗ, %	5,00 ↑	4,3	1,2	0,56	0,86	0,24	0,11	-72,09	-53,33
Рівень зносу ОЗ, %	50,00 ↓	36,25	43,98	52,65	1,38	1,14	0,95	-17,58	-16,47
Період обороту оборотних активів, дні	35,00 ↓	29,64	38,45	45,32	1,18	0,91	0,77	-22,91	-15,16
Рентабельність надання послуг	20,00 ↑	18,3	16,4	13,2	0,92	0,82	0,66	-10,38	-19,51
Середнє значення за складовою					0,96	0,75	0,61	-21,74	-18,35
Кадровий потенціал									
Плинність персоналу, %	5,00 ↓	3,65	4,56	6,89	1,37	1,10	0,73	-19,96	-33,82
Середня оплати праці, грн.	4500,00 ↑	2890	3240	3860	0,64	0,72	0,86	12,11	19,14
Продуктивність праці, млн. грн. /чол.	0,50 ↑	0,35	0,37	0,33	0,70	0,74	0,66	5,71	-10,81
Середнє значення за складовою					0,90	0,85	0,75	-5,74	-12,24
Фінансово-економічний потенціал									
Поточна ліквідність, %	170,00 ↑	198	165	154,23	1,16	0,97	0,91	-16,67	-6,53
Фінансова незалежність (автономія), %	10,00 ↑	3	2,4	1,2	0,30	0,24	0,12	-20,00	-50,00
Кредитна залежність, %	65,00 ↓	52	47	41	1,25	1,38	1,59	10,64	14,63
Середнє значення за складовою					0,90	0,86	0,87	-4,46	0,73
Рівень стратегічного потенціалу					0,92	0,82	0,74	-10,86	-9,55
Ефективність використання стратегічного потенціалу (рентабельність власного капіталу), %	436,00 ↑	390	340	230	0,89	0,78	0,53	-12,82	-32,35

Джерело: дані фінансової звітності ПП «Готель «Дружба»

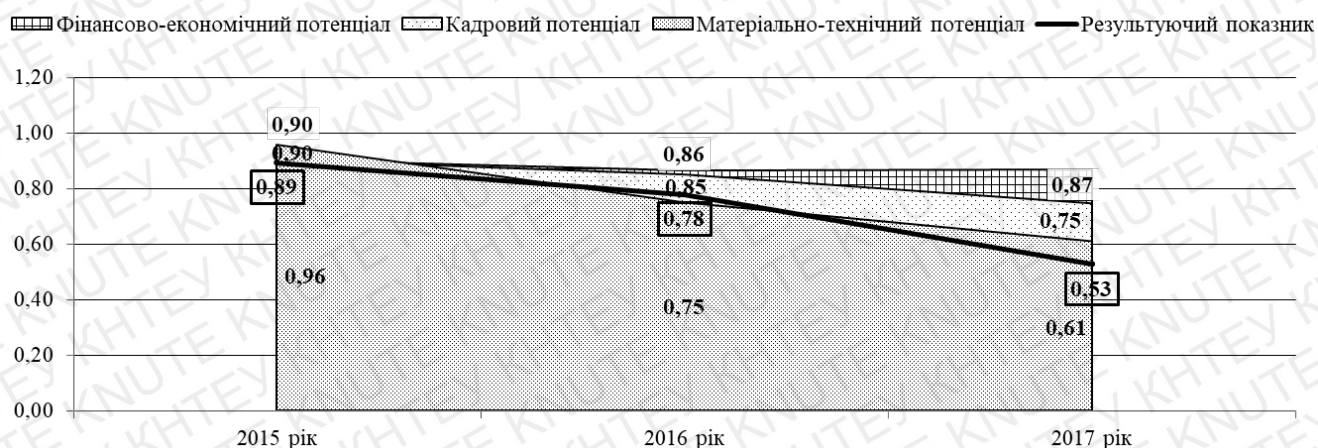


Рис. 2.8. Динаміка та структура ефективності використання стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба» у 2015 - 2017 рр. Джерело: дані фінансової звітності ПП «Готель «Дружба»

Найбільшого скорочення зазнали показники матеріально-технічного на 36,1% та кадрового на 17,3% потенціалу через погіршення ефективності використання основних засобів та номерного фонду готелю, їх значної зношеності та практично відсутність інвестування у їх розвиток, товарно-матеріальних запасів та використання персоналу, що визначено у зростаючому показнику плинності та скороченні показника продуктивності праці на тлі зменшення обсягів реалізації послуг у досліджуваному періоді. Фінансово-економічний потенціал використаний у 2017 році лише на 87%, що менше на 3,3% аналогічного показника 2015 року в основному через неоптимальну структуру фінансування діяльності готельного підприємства. Тож, з аналізу вищезазначених показників ми дійшли висновків про те, що або у системі планування підприємства стратегічна складова взагалі відсутня або обраний напрямок стратегічного розвитку є необґрунтованим.

Крім того, для більш глибокого розуміння впливу складових потенціалу на його результуючий показник рентабельність власного капіталу доцільно встановити ступінь зв'язку між ними та побудувати модель оцінки стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба», що може використовуватись керівництвом не лише для його оцінки, а й для оцінки ефективності потенційних змін та

покращень.

Для того, щоб побудувати модель оцінки ефективності використання стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба» ми скористаємось методологією економіко-математичного моделювання економічних процесів з використанням кореляційно-регресійного аналізу. У якості незалежних змінних, виходячи з результатів попереднього аналізу, використовуватимемо середні показники за матеріально-технічним, кадровим та фінансово-економічним потенціалом: матеріально-технічний потенціал (x_1), кадровий потенціал (x_2), фінансово-економічний потенціал (x_3). Залежною змінною є результуючий показник стратегічного потенціалу – рентабельність власного капіталу (y). Для розрахунків використовуватимемо вбудований інструментарій програмного пакету аналізу *MS Office Excel – 2010*. Для того, щоб визначитись з існуючими взаємозв'язками між залежною та незалежними змінними з метою включення або виключення їх з моделі, користуватимемось стандартними інструментами кореляційного аналізу. Для порівняння скористаємось розрахунком кореляційного коефіцієнта та коефіцієнтів рангової кореляції Спірмена, оскільки вихідний ряд даних є незначним ($n = 3$ спостереження). Висновки за розрахунками будемо здійснювати, спираючись на загальновизнану теорію використання кореляційного аналізу, зокрема:

- коефіцієнт кореляції набуває значень у межах ± 1 , тобто $1 \geq \pi \geq -1$, чим ближче $\pi \rightarrow 1$, тим більша узгодженість між результатами тестування;
- додатне (від'ємне) значення π свідчить про пряму (протилежну) узгодженість, а саме:
 - зв'язок відсутній, коли $\pi = 0$ та повна залежність, коли $\pi = 1$;
 - зв'язок слабкий: $\pi =$ від 0 до +0,29 (прямий зв'язок) та $\pi =$ від 0 до -0,29 (зворотній зв'язок);
 - зв'язок середній: $\pi =$ від +0,3 до +0,69 (прямий зв'язок) та $\pi =$ -0,3 до -0,69 (зворотній зв'язок);
 - зв'язок сильний: $\pi =$ від +0,70 до +0,99 (прямий зв'язок) та $\pi =$ -0,7 до -0,99 (зворотній зв'язок).

Вихідні дані та результати кореляційно аналізу представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вихідні дані і результати кореляційно аналізу взаємозв'язку показника рентабельності капіталу та складових стратегічного потенціалу готелю

Роки	Залежна змінна (y)	Незалежні змінні			Коефіцієнт кореляції Спірмена			
		x ₁	x ₂	x ₃				
2015	0,89	0,96	0,90	0,90		x ₁	x ₂	x ₃
2016	0,78	0,75	0,85	0,86	y	1,000	1,000	1,000
2017	0,53	0,61	0,75	0,87		Коефіцієнти кореляції		
					y	0,946	1,000	0,635

Джерело: дані фінансової звітності ПП «Готель «Дружба»

З отриманих розрахунків кореляційних коефіцієнтів та рангових коефіцієнтів кореляції Спірмена (табл. 2.9) нами було виявлено, що значення знаходяться в межах 0,635 – 1,000. Всі показники за ранговим коефіцієнтом кореляції Спірмена мають прямий повний зв'язок між рентабельністю власного капіталу та складовими стратегічного потенціалу, проте за коефіцієнтом кореляції високий ступінь залежності останній має з матеріально-технічною та кадровою складовою стратегічного потенціалу, тоді як з фінансово-економічною лише середній. Крім того, варто зазначити, що прямий напрямок всіх зв'язків свідчить про те, що зростання складових потенціалу, зокрема кадрового потенціалу в найбільшій мірі ($\pi = 1,000$), прямо впливають на зростання рентабельності власного капіталу ПП «Готель «Дружба».

Отже, враховуючи результати кореляційного аналізу, пропонуємо побудувати модель оцінки стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба» з використанням змінних ступінь використання матеріально-технічного (x_1) та кадрового потенціалу (x_2), що мають π = від +0,70 до +1,00. Крім того, виходячи з

результатів кореляційного аналізу за показником рангової кореляції Спірмена, показники прямо пов'язані й за динамікою схожі на лінійну залежність, що і буде використана нами в даному випадку в пакеті аналізу *MS Office Excel – 2010* в частині кореляційно-регресійного аналізу. За результатами аналізу коефіцієнт детермінації моделі складає $R^2 = 95,2\%$, тобто вона описує динаміку в середньому 95,2% залишків, а тому є цілком адекватною й має формалізований вигляд (2.3) та графічну інтерпретацію на рис. 2.9:

$$y = -1,3921 - 0,107 x_1 + 2,65 x_2, (2.3)$$

де y – рентабельність власного капіталу готелю;

x_1 – ступінь використання матеріально-технічного потенціалу готелю;

x_2 – ступінь використання кадрового потенціалу готелю.

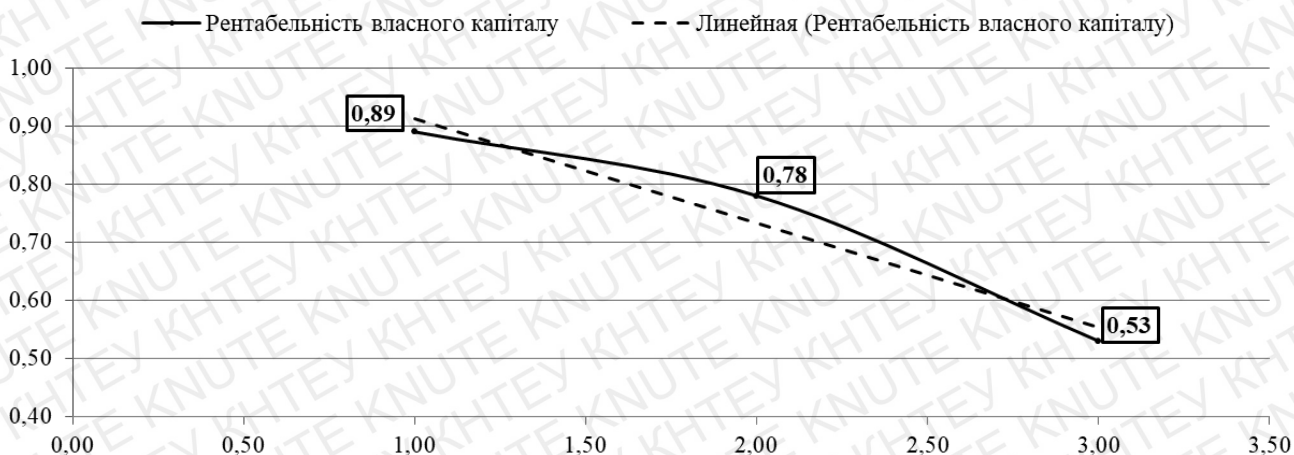


Рис. 2.9. Лінійна форма залежності рентабельності власного капіталу та складових стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба». Джерело: власна розробка автора

За результатами застосування пакету Excel до вихідних даних, визначивши формалізований вигляд моделі залежності ефективності використання стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба» від ступеню використання матеріально-технічного та кадрового потенціалу готелю, ми ще раз підтвердили

той факт, що у сфері діяльності підприємства найбільший ступінь впливу має останній ($b = 2,65$).

За результатами розрахунків та відповідно до матриці стратегічного вибору (див. рис. 1.5) до 2017 року ПП «Готель «Дружба» характерною була стала стратегія розвитку підприємства, тоді як у 2017 році стратегічним орієнтиром підприємства має стати стратегія внутрішнього росту (розвиток ринку, співробітництво з покупцями) за рахунок диференціації послуг та підвищення якості їх надання за рахунок навчання персоналу та впровадження власних стандартів якості обслуговування.

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії розвитку

За результатами попереднього аналізу нами вже був проведений якісний аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища реалізації стратегії розвитку ПП «Готель «Дружба», проведемо тепер їх кількісну оцінку та альтернативний стратегічний орієнтир розвитку підприємства, скориставшись методом SPACE - аналізу, як найбільш прийняттого в умовах нашого дослідження. Результати визначення чинників впливу та їх зваженої оцінки за 5-бальною шкалою представлено у табл. 2.10., а стратегічний орієнтир на рис. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок зважених оцінок складових за методом SPACE-аналізу для ПП «Готель «Дружба»

№ з/п	Критерій	Вага	Оцінка, балів			Зважена оцінка, балів		
			2015	2016	2017	2015	2016	2017
Фінансовий стан (ФС)								
1	Поточна ліквідність	0,10	5,00	4,85	4,54	0,50	0,49	0,45
2	Фондовіддача	0,35	2,87	2,85	2,40	1,00	1,00	0,84
3	Продуктивність праці	0,45	3,50	3,70	3,30	1,58	1,67	1,49
4	Фінансова незалежність	0,10	1,50	1,20	0,60	0,68	0,54	0,27

Продовження табл. 2.10

Конкурентоспроможність підприємства (КП)						3,75	3,69	3,05
1	Ринкова частка	0,35	3,75	3,50	3,35	1,31	1,23	1,17
2	Якість послуг	0,45	4,56	3,64	2,56	2,05	1,64	1,15
3	Рентабельність послуг	0,20	4,58	4,10	3,30	0,92	0,82	0,66
Привабливість галузі (ПГ)						4,28	3,68	2,98
1	Стадія життєвого циклу галузі	0,40	4,70	4,65	4,65	1,88	1,86	1,86
2	Бар'єри входження на ринок	0,30	2,00	2,00	2,00	0,60	0,60	0,60
3	Вплив державного регулювання	0,30	1,50	1,50	1,50	0,45	0,45	0,45
Стабільність середовища (СС)						2,93	2,91	2,91
1	Інфляція	0,25	2,15	0,62	0,69	0,54	0,16	0,17
2	Рівень доходів населення	0,25	3,80	4,20	3,60	0,95	1,05	0,90
3	Індекс капітальних інвестицій	0,25	3,07	5,00	4,95	0,77	1,25	1,24
4	Стабільність економіки	0,25	1,63	1,90	1,92	0,41	0,48	0,48
						2,66	2,93	2,73
Координати вектору стратегічного розвитку (X;Y)						(-0,82;1,09)	(-0,78;0,76)	(-0,14;0,26)

Джерело: власні розрахунки автора на основі [18; 43; 64] та фінансової звітності ПП

«Готель «Дружба»

ФС

Консервативна стратегія

Агресивна стратегія

КП

ПГ

Захисна стратегія

Конкурентна стратегія

СС

2015

2016

2017

Рис. 2.10. Побудова вектору рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ПП «Готель «Дружба». Джерело: власні розрахунки автора на основі [18; 43; 64] та фінансової звітності готелю

Таким чином, з результатів кількісної оцінки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища ПП «Готель «Дружба» та вибору вектору стратегічного розвитку готелю ми дійшли висновків про те, що протягом досліджуваного періоду більш сталою залишалась лише привабливість галузі, у якій функціонує підприємство. Всі інші показники або мали нестабільну динаміку, як, наприклад, стабільність середовища або чітку низхідну динаміку чинників внутрішнього середовища (фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства). Все це у сукупності спричинило зміщення вектору стратегічного розвитку вниз, але поки що у межах консервативної стратегії розвитку підприємства, але, якщо керівництво не замислиться над розробкою та реалізацією нової стратегії розвитку або коригуванням вже існуючої, підприємство потрапить у вкрай небезпечну зону, де буде змушена захищати свої позиції.

В цілому консервативна стратегія означає, що ПП «Готель «Дружба» функціонує на стабільному локальному ринку туристичного розміщення, що має низькі темпи зростання й потребує жорсткого контролю за фінансовою стабільністю за рахунок конкурентоспроможності послуг (їх диференціації та якості) за умов пошуку оптимального поєднання ціна / якість послуги або оптимізації їх портфелю.

Висновки до розділу 2

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи нами були розглянуті прикладні основи реалізації стратегії розвитку ПП «Готель «Дружба» й зроблено наступні висновки:

1. Готель «Дружба» – підприємство готельного-ресторанного бізнесу, створене ще за часів Радянського Союзу, що до 2012 року перебувало у складі Відкритого акціонерного товариства «Олександрійська Фабрика діаграмних паперів» як дочірнє підприємство, а з 2012 року функціонує як юридична особа в організаційно-правовій формі приватного підприємства (далі – ПП) під керівництвом Павленкова Юрія Олексійовича з єдиним бенефіціарним власником.

Метою створення ПП «Готель «Дружба» є здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності, спрямованої на одержання прибутку, а місія – надання якісних послуг з розміщення та організації харчування мобільних туристів у м. Олександрія.

В контексті аналізу зовнішнього макросередовища локального ринку туристичного розміщення м. Олександрія ми визначили, що протягом 2015 - 2017 рр. Україна втратила позиції у туристичній конкурентоспроможності, Кіровоградський регіон має середній рівень туристичної привабливості, показники реального та соціально-економічного сектору економіки країни, що мають найбільший сукупний вплив на ринок, погіршилися на 0,2 та 2,4% відповідно, тоді як грошово-кредитний сектор зміцнився на 0,1% (типова орієнтація на споживання кредитних ресурсів у швидкоокупних, спекулятивних операціях, порівняно з реальним інвестуванням в оновлення матеріально-технічної бази суб'єктів господарювання, про що свідчить зменшення індексу капіталовкладень на 4,5% у 2017 році), що в сукупності привело до зменшення інтегрального показника макроекономічної стабільності на 2,4%. Крім того, визначено, що правова складова макросередовища сьогодні є відносно стійкою (всі нормативно-правові акти у галузі прийняті більше 10 років тому й практично не змінюються), не створює адміністративних бар'єрів входу на ринок, а тому є сприятливою для індустрії гостинності. Основними нормативно-правовими спеціалізованими актами, якими керується підприємство готельного бізнесу сьогодні, є Закон України «Про захист прав споживачів», Закон України «Про стандартизацію», Наказ «Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)», ДСТУ 4269:2003. «Послуги туристичні. Класифікація готелів», ДСТУ 4268:2003 «Засоби розміщування. Загальні вимоги», ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення» тощо.

З позицій проміжного конкурентного середовища ПП «Готель «Дружба» – колективний засіб розміщення готельного типу, що має вигідне географічне положення для споживача послуг та категорію «три» зірки, а тому працює переважно в бюджетному та середньому ціновому сегменті готельно-ресторанних послуг локального ринку м. Олександрія. До послуг підприємства входять стандартні, передбачені законодавством, та додаткові в переважній більшості платні послуги. Підприємство функціонує на ринку з монополістичним типом конкурентної боротьби, що й визначає тип конкурентної поведінки основних гравців – пошук шляхів диференціації готельних послуг з метою підвищення якості обслуговування споживачів за умови оптимального співвідношення ціна / якість, оскільки питання вартості послуг на регіональному (локальному) ринках ще більш корельовано з диференціацією доходів населення (в Кіровоградській області вони майже в 5 разів менше, ніж, наприклад, у м. Київ). За побудовою карти стратегічних груп ринку було визначено, що стратегічним орієнтиром ПП «Готель «Дружба» має стати підвищення якості (диференціації) послуг преміум-класу, оскільки співвідношення ціна / якість саме за ними є неоптимальним, інші послуги середнього та бюджетного цінового класу теж можуть піддаватись оптимізації, проте як доповнення першого варіанту. За моделлю М. Портера постачальники, окрім постачальників комунальних послуг, та товари-замінники, як і конкуренти існуючі та потенційні мають найменший вплив на конкурентну ситуацію на ринку, а от споживачі та їх вподобання найбільшу, тому конкуренція на ньому пов'язана з вирішенням проблеми диференціації готельних послуг. Разом з тим, коло потенційних та існуючих споживачів досліджуваного ринку визначається регіональними, географічними та інфраструктурними особливостями м. Олександрія, тому потенційними та існуючими споживачами готельних послуг міста – це у своїй більшості транзитні, мобільні туристи, що проїжджають через адміністративну територію міста або трудові мігранти, що працюють за договорами підряду й зупиняються у місті на певний час. За оцінкою конкурентоспроможності послуг ПП «Готель «Дружба» є найменш конкурентоспроможним порівняно з міні-готелем «У Федора» та готелем

«Будинок Пишевича». Найбільш вузькими місцями готелю, що потребують вдосконалення з метою підвищення якості обслуговування, є співвідношення основних та додаткових послуг, якість послуг, що надаються, та кількість рекламних каналів їх просування.

Щодо внутрішнього середовища функціонування ПП «Готель «Дружба», то підприємство функціонує у формі юридичної особи спрощеного типу, що визначає особливості системи оподаткування підприємства й розподілу його фінансових результатів та структури управління. Так, ПП «Готель «Дружба» використовує загальну систему оподаткування, головним обов'язковим платежем є податок на прибуток. За результатами сплати всіх податкових платежів в розпорядженні ПП «Готель «Дружба» залишається чистий прибуток з якого створюється резервний фонд в розмірі 25% статутного капіталу. Готельному підприємству властива трьохрівнева лінійна структура управління, на вищому рівні це бенефіціарний власник підприємства, який відповідає за фінансове управління готелем та ведення бухгалтерського обліку відповідно до вітчизняного законодавства, на середньому – керівник (директор) підприємства, який відповідає за логістичне управління готелем, зокрема постачання та управління товарно-матеріальними запасами, організація надання та збуту готельно-ресторанних послуг підприємства, маркетингову діяльність, нижчий – операційний (обслуговуючий) персонал готелю. На підприємстві штатним розкладом передбачено 16 штатних одиниць 100% укомплектованих наявним персоналом середньої кваліфікації, зумовленої володінням лише 2 мовами (російська та українська), середньо спеціальною освітою у 90% випадках, та трудовим стажем не більше 5 років у 74% відповідно.

2. З результатів аналізу рівня та ефективності стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба» за 2015 - 2017 рр. можемо зробити загальний висновок про погіршення останнього на 40,50%. Найбільшого скорочення зазнали показники матеріально-технічного на 36,1% та кадрового на 17,3% потенціалу через погіршення ефективності використання основних засобів та номерного фонду готелю, їх значної зношеності та практично відсутність інвестування у їх

розвиток, товарно-матеріальних запасів та використання персоналу, що визначено у зростаючому показнику плинності та скороченні показника продуктивності праці на тлі зменшення обсягів реалізації послуг у досліджуваному періоді. Фінансово-економічний потенціал використаний у 2017 році лише на 87%, що менше на 3,3% аналогічного показника 2015 року в основному через неоптимальну структуру фінансування діяльності готельного підприємства. Тож, з аналізу вищезазначених показників ми дійшли висновків про те, що або у системі планування підприємства стратегічна складова взагалі відсутня або обраний напрямок стратегічного розвитку є необґрунтованим. Побудована модель залежності ефективності використання стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба» від ступеню використання матеріально-технічного та кадрового потенціалу готелю підтвердила найбільший ступінь впливу кадрового потенціалу ($b = 2,65$) у сфері діяльності підприємства. Крім того, до 2017 року ПП «Готель «Дружба» характерною була стала стратегія розвитку підприємства, тоді як у 2017 році відбулось її погіршення й стратегічним орієнтиром підприємства має стати стратегія внутрішнього росту (розвиток ринку, співробітництво з покупцями) за рахунок диференціації послуг та підвищення якості їх надання за рахунок навчання персоналу та впровадження власних стандартів якості обслуговування.

3. Протягом досліджуваного періоду більш сталою залишалась лише привабливість галузі, всі інші показники або мали нестабільну динаміку, як, наприклад, стабільність середовища або чітку низхідну динаміку чинників внутрішнього середовища (фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства), хоча готель перебував у зоні консервативної стратегії. В цілому консервативна стратегія означає, що ПП «Готель «Дружба» функціонує на стабільному локальному ринку туристичного розміщення, що має низькі темпи зростання й потребує жорсткого контролю за фінансовою стабільністю за рахунок конкурентоспроможності послуг (їх диференціації та якості) за умов пошуку оптимального поєднання ціна / якість послуги або оптимізації їх портфелю.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

ГОТЕЛЮ «ДРУЖБА», М. ОЛЕКСАНДРІЯ

3.1. Напрями удосконалення стратегії розвитку готелю

За результатами проведеного аналізу поточної стратегії розвитку ПП «Готель «Дружба» було визначено, що підприємство має дотримуватись консервативної стратегії розвитку, тобто орієнтувати свою діяльність на підвищення конкурентоспроможності послуг за рахунок поєднання якісних диференційованих послуг та ціни, що їм відповідає. Це підтверджується й результатами аналізу відгуків споживачів, представленими на рис. 3.1.

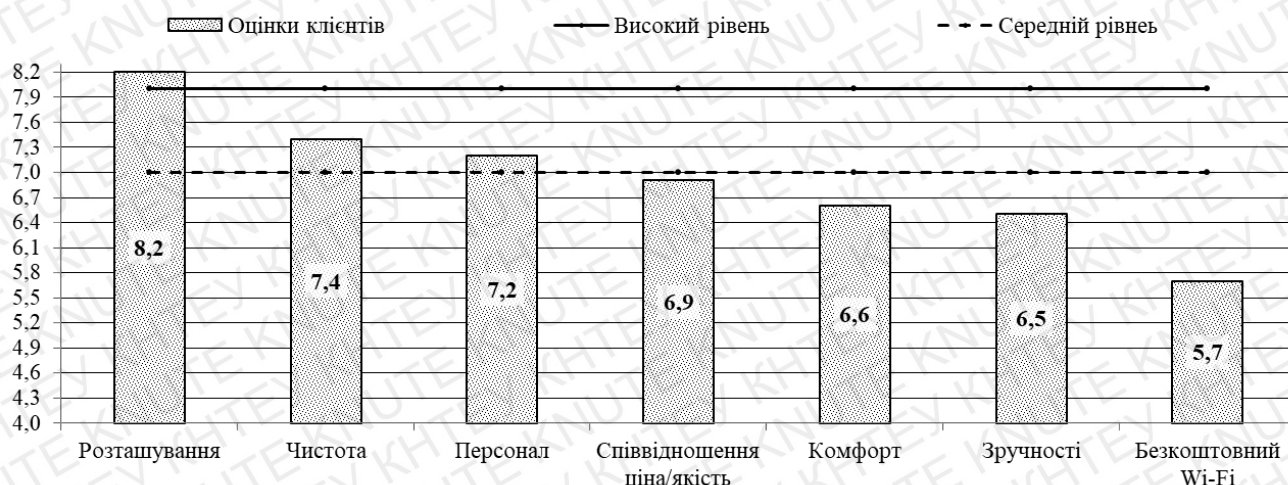


Рис. 3.1. Рейтенгування критеріїв оцінки надання готельних послуг за відгуками споживачів ПП «Готель «Дружба». Джерело: [64]

Отже, з даних рис. 3.1 бачимо, що 43% критеріїв оцінки готелю за відгуками споживачів лежать у межах високого та середнього рівня, але найбільш важливі, що визначають конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу, знаходяться на низькому рівні, зокрема співвідношення ціна / якість послуг, комфорт, зручності, безкоштовний Wi-Fi.

За таких умов локальні зміни не можуть бути дієвими й необхідним є формування нової стратегії розвитку підприємства, що ґрунтується на повному

ребрендингу ПП «Готель «Дружба», що стосується в першу чергу формування маркетингової стратегії розвитку підприємства.

Так, перш за все, на нашу думку, готельному підприємству варто переглянути місію свого існування. Готель позиціонує себе, як готель для транзитної ночівлі мобільних туристів, надаючи послуги рівня мотель. Тоді як його основні конкуренти міні-готель «У Федора» та готель «Будинок Пишевича» є готелями домашнього типу, пропонуючи відповідні умови проживання та обслуговування. Отже, враховуючи пріоритети найбільших конкурентів та цільову групу споживачів, пропонуємо змінити формат позиціонування готелю на готель домашнього типу.

В зв'язку з вищезазначеним перш за все необхідно змінити назву готелю. Ми, провівши маркетинговий аналіз вітчизняного ринку готельних послуг, пропонуємо, назву з ПП «Готель «Дружба», що асоціюється з Радянським Союзом, його розпадом та «совдепівською» якістю обслуговування, змінити на ПП «Готель «Домашній затишок», що відповідатиме новій концепції та місії його функціонування, орієнтовна вивіска якого представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Нова вивіска готелю ПП «Готель «Дружба» в межах його ребрендингу. Джерело: власна розробка автора

Варто зазначити, що пропозиція такої вивіски готелю обумовлена асоціативністю образів, що на ній представлені у потенційного споживача, зокрема камін, домашні шкарпетки та кіт у всіх асоціюється з теплом та

комфортом власного дому, а в останньому випадку ще й підкреслює безкоштовну додаткову послугу готелю з розміщення домашніх тварин за попередньою домовленістю. Разом з тим, на сьогодні готель не має слогану. Ми пропонуємо його ввести та сформулювати, наприклад, як: «Затишно, як вдома» або «Домашній затишок у кожній деталі!».

Однією з нинішніх проблем існуючої концепції готелю також вважаємо невірну категоризацію готелю, який позиціонується як «тризірковий», через що викликають обурення споживачів. Наша думка ґрунтується на тому, що готель «три зірки» - це готель середнього класу зі стандартним набором послуг, в якому обов'язково мають бути туалет і ванна кімната, туалетний столик, підставка для багажу, телевізор, холодильник, зміна постільної білизни відбувається два рази на тиждень, рушники міняють щодня, а з парфумерних засобів пропонують тільки мило. Матеріально-технічна база готелю, що по суті лишилась у спадок від Радянського Союзу не передбачає інфраструктуру наявності туалету та ванної кімнати у кожному номері, тому 60% номерів готелю не відповідають категорії «дві» та «три» зірки. В цій ситуації готелю або потрібно робити реконструкцію, що досить важко у сучасних умовах та й не доцільно, враховуючи локальний статус у промисловому місті Олександрія, або чесно заявити про свою категорію «однозіркового» (без категорійного) готелю, як це зробили його найбільші конкуренти. В зв'язку з такою пропозицією варто систематизувати й категорії своїх номерів (послуг), що сьогодні є досить розмитими та покращеними за рахунок укомплектування номеру несуттєвими речами. Ми пропонуємо наступну характеристику номерів нового готелю ПП «Готель «Домашній затишок», що має бути наявною на рецепції, у табл. 3.1.

Крім того, ми пропонуємо систематизувати додаткові послуги готелю наступним чином:

- додаткові послуги, пов'язані з проживанням, зокрема прання, прасування, паркування автомобіля, організація купівлі товарів (послуг), замовлення екскурсійних квитків та квитків на різні види транспорту тощо;

Таблиця 3.1

Характеристика номерів ПП «Готель «Домашній затишок»

Номер	Кількість, од.	Розмір, м ²	Ціна, грн.	Характеристика
Стандарт одномісний	10	12	250	Спільний туалет та ванна кімната на поверсі, одне ліжко, шафа з вішаками, трюмо з дзеркалом та шухлядками, тумбочка з телевизором (кабельні та супутникові канали), набір постільної білизни та банний халат з капцями у одному комплекті, електричний чайник, мінімальний набір посуду (таця, склянка, чашка, чайна ложечка, десертна тарілка), Wi-Fi.
Стандарт двомісний	14	12	380	Спільний туалет та ванна кімната на поверсі, два стандартних ліжка, шафа з вішаками, трюмо з дзеркалом та шухлядками, тумбочка з телевизором (кабельні та супутникові канали), набір постільної білизни та банний халат з капцями в двох комплектах, електричний чайник, мінімальний набір посуду у двох комплектах (таця, склянка, чашка, чайна ложечка, десертна тарілка), Wi-Fi.
Стандарт двомісний з двохярусним ліжком	4	12	350	Спільний туалет та ванна кімната на поверсі, двохярусне ліжко, шафа з вішаками, трюмо з дзеркалом та шухлядками, тумбочка з телевизором (кабельні та супутникові канали), набір постільної білизни та банний халат з капцями в двох комплектах, електричний чайник, мінімальний набір посуду у двох комплектах (таця, склянка, чашка, чайна ложечка, десертна тарілка), Wi-Fi.
Стандарт одномісний покращений	10	18	320	Туалет та ванна кімната, одне ліжко, шафа з вішаками, трюмо з дзеркалом та шухлядками, тумбочка з телевизором (кабельні та супутникові канали), набір постільної білизни та банний халат з капцями у одному комплекті, набір банної косметики (рідке мило-шампунь, туалетний папір), електричний чайник, мінімальний набір посуду (таця, склянка, чашка, чайна ложечка, десертна тарілка), фен, кондиціонер, Wi-Fi.
Стандарт двомісний покращений	3	14	450	Туалет та ванна кімната, два ліжка, шафа з вішаками, трюмо з дзеркалом та шухлядками, тумбочка з телевизором (кабельні та супутникові канали), набір постільної білизни та банний халат з капцями у двох комплектах, набір банної косметики (рідке мило-шампунь, туалетний папір), електричний чайник, мінімальний набір посуду (таця, склянка, чашка, чайна ложечка, десертна тарілка) у двох комплектах, фен, кондиціонер, Wi-Fi.
Делюкс	2	24	550	Туалет та ванна кімната, два ліжка, шафа з вішаками, трюмо з дзеркалом та шухлядками, тумбочка з телевизором (кабельні та супутникові канали), набір постільної білизни та банний халат з капцями у двох комплектах, набір банної косметики (рідке мило-шампунь, туалетний папір), електричний чайник, мінімальний набір посуду (таця, склянка, чашка, чайна ложечка, десертна тарілка) у двох комплектах, фен, кондиціонер, холодильник, Wi-Fi.

Продовження табл. 3.1

Люкс	5	38	900	Туалет та ванна кімната, два ліжка та один диван-ліжко, вітальня кімната, шафа з вішаками, трюмо з дзеркалом та шухлядками, тумбочка з телевизором (кабельні та супутникові канали), набір постільної білизни та банний халат з капцями у двох комплектах, набір банної косметики (рідке мило-шампунь, туалетний папір), електричний чайник, мінімальний набір посуду (таця, склянка, чашка, чайна ложечка, десертна тарілка) у двох комплектах, фен, кондиціонер, холодильник, сейф, Wi-Fi.
------	---	----	-----	--

Джерело: власна розробка автора

- надання Wellness послуг, зокрема послуги перукаря, манікюру (педикюру), масажу, спа-процедур, професійного фітнесу;
- надання послуг невиїзного івенту, зокрема проведення свят та професійних корпоративів, днів народжень, виїзних весіль (банкет або виїзна церемонія), романтичних вечорів, приготування страв на замовлення з доставкою, зокрема офісних обідів;
- організація дозвілля (встановлення більярдного столу, відведення місця для настільних ігор, зокрема нарди, шашки, шахи, гра монополія, піратські скарби, лото тощо);
- послуги ресторанного харчування з наявністю бару.

Наступним напрямком має стати зміна системи закупівлі товарно-матеріальних цінностей, зокрема закупівля більш якісних ТМЦ, але з тривалішим строком користування, для потреб ресторану закупівля екологічно чистих, органічних продуктів та модифікація меню, що використовується сьогодні.

Найнагальнішою проблемою готелю є персонал та його робота, що має бути повністю змінена, зокрема в частині організації роботи персоналу у період прийому, набору та адаптації, введення системи преміювання, розробка стандарту якості обслуговування та жорсткий контроль його виконання, навчання персоналу з метою набуття ним ключових професійних компетенцій.

Підкріпленням всіх вищезазначених напрямків має стати ефективно працююча система просування готельних послуг ПП «Готель «Домашній затишок», зокрема конче необхідним є розширення каналів такого просування за

рахунок створення власного інтернет-сайту, ведення сторінки Facebook, публікація реклами у місцевих та регіональних ЗМІ, оголошення на автостанціях та пунктах залізничного сполучення.

Крім того, доцільним є позиціонування себе, як соціально відповідального підприємства, враховуючи локальне розміщення у промисловому місті Олександрія, з акцентом на екологічну складову, оскільки сьогодні під впливом євроінтеграційних процесів забезпечення підвищення ефективності діяльності як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах, прямо залежить від інтегрованості стратегії розвитку готельного підприємства з стратегією соціальної відповідальності. На діяльність підприємств готельного господарства впливає безліч стейкхолдерів. До них можна віднести споживачів, постачальників, працівників, власників, інвесторів, конкурентів, громадськість тощо. Кожна з зацікавлених сторін має певні очікування.

Так, у рамках реалізації концепції соціальної відповідальності щодо персоналу можемо запропонувати широкий спектр заходів: виконання вимог законодавства (офіційні працевлаштування, заробітна плата, оплата лікарняних тощо); регулярне підвищення заробітної плати, виплата премій; забезпечення кар'єрного та професійного росту працівників; надання можливості гнучкого графіку роботи; створення безпечних умов праці; медичне страхування, оздоровлення працівників; оплата понадурочних годин праці тощо. Досить актуальною є соціальна відповідальність організації умов для людей з обмеженими можливостями або маломобільних груп населення, які не охоплені повним спектром послуг, що має ґрунтуватись на загальносвітовому принципі надання готельних послуг «сервіс, доступний для всіх». Ну, і звісно до конкретних напрямків забезпечення екологічної соціальної відповідальності можемо запропонувати добровільну участь у благоустрої території міста та підтримання його чистоти, використання енергозберігаючих, екологічно чистих джерел енергії, за можливості разового посуду, що піддається вторинній переробці тощо.

3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку готелю

Визначившись з основними напрямками ребрендингу готельного підприємства представимо детальну характеристику заходів з його реалізації.

Для зміни назви підприємству варто, по-перше, поширити про це інформацію серед своїх клієнтів, обов'язково включивши її до історії розвитку підприємства, по-друге, змінити назву на вивісці, попередньо затвердивши її нову концепцію, по-третє використовувати нову назву готелю лише у поєднанні з його слоганом для підсилення ефекту.

З метою підтримання концепції готелю переформатувати оздоблення номерів, холів та рецепції у єдиній пастельно-кремовій та коричневій кольоровій гамі, для номеру люкс, що надається молодятим, передбачити кольори бордо або рожеві відтінки, з двох причин: по-перше, це дозволить зробити окремі недоліки менш помітними, по-друге, відповідають новій концепції. Зокрема у межах підвищення якості наданих послуг в частині матеріально-технічного забезпечення пропонуємо здійснити наступний перелік заходів:

- переглянути укомплектування номерів меблями, інвентарем, обладнанням, постільною білизною, посудом тощо, зокрема обов'язково оновити ліжка відповідно до нормативів з довжиною не менше 2 м, шафи, закупити трюмо, замінити всі телевізори сучасними та забезпечити справність пультів, укомплектувати номери делюкс та люкс новими кондиціонерами та холодильниками, встановити у номерах люкс сейфи;
- повністю змінити постільну білизну, закупити банні набори (халати, капці, рушники кількох видів (для ніг, для рук та банні), а також укомплектувати номери відповідними наборами мінімального посуду та новими електрочайниками;
- привести у відповідність з потребами споживачів стан сантехнічних виробів, звукоізоляцію, температурний режим (закупити за кількістю номерів калорифери), справність водовідведення та водопостачання (додатково встановити необхідну кількість бойлерів), електричного обладнання, доступ до

Wi-Fi у кожному номері за рахунок закупівлі та встановлення роутеру на кожному з 5 поверхів.

Для реалізації додаткових послуг, що потребують оновлення, або абсолютно нових послуг пропонуємо:

- переглянути власні орендні площі та забезпечити їх розподіл між орендарями Wellness-індустрії, зокрема салоном краси (послуги перукаря, манікюру (педикюру), татуажу тощо), кабінетом масажу та спа-процедур, професійного фітнесу під орендований фітнес-зал з можливістю проведення сучасних напрямів фітнесу, наприклад, аеробіки, бодіфлексу, футболу, йоги тощо. Запропонувати орендарям знижку з орендної плати для мінімізації вартості їх послуг та спільними рекламними зусиллями забезпечити додатковий притік споживачів, які, як мінімум, можуть скористатися послугами ресторану готелю;

- для надання послуг невиїзного івенту, зокрема проведення свят та професійних корпоративів, днів народжень, виїзних весіль (банкет або виїзна церемонія), романтичних вечорів, приготування страв на замовлення з доставкою, зокрема офісних обідів готель має повністю переглянути матеріально-технічне забезпечення ресторану, виокремивши у його складі вільну зону, що працює за розкладом для всіх відвідувачів, та івентову зону для проведення заходів індивідуального характеру, та його оздоблення, переглянути штат працівників ресторану, повністю змінити меню відповідно до вимог сучасного споживача. Зокрема в частині останнього пункту варто переорієнтувати меню на кухню домашнього типу, а для організації івентів доцільно встановити взаємозв'язки з місцевими івент-компаніями, щодо організації івентів на території ресторану готельного підприємства;

- з метою організації дозвілля пропонуємо організація дозвілля пропонуємо купити та встановити більярдний стіл у холі другого поверху (там для цього є вільне місце), на кожному поверсі передбачити встановлення столів та стільців, а також закупити 5 комплектів настільних ігор, наприклад, нарди, шашки, шахи, гру монополію, піратські скарби, лото тощо.

Щодо закупівлі товарно-матеріальних цінностей, то необхідно повністю

змінити базу постачальників, особливо в постачанні продуктів органічних продуктів харчування у таких найбільших та перевірених виробників України як ТОВ «Органік Мілк» (ТМ «Organic Milk») (молоко та молочна продукція), ТОВ «ЕтноПродукт» (ТМ «ЕтноПродукт») (м'ясо, молоко), ТОВ «Органік оригінал» (ТМ «Екород») (бакалія), що функціонують у найбільших містах України таких, як Київ, Одеса, Львів, Харків, Дніпро, а тому географічно доступні для Центрального Кіровоградського регіону.

Найбільш ґрунтовними заходами готельного підприємства мають бути заходи присвячені кадровим та маркетинговим питанням просування готельних послуг, зокрема соціальній відповідальності.

Так, для підвищення якості обслуговування споживачів готельних послуг необхідно реалізувати такі заходи з вдосконалення управління персоналом:

- розробити карту кваліфікаційних компетенцій за кожною посадою з обов'язковим підвищенням критерієм освіти, знання мов, професійної компетентності, та організувати підбір та набір персоналу виключно у відповідності до неї з проходженням наступної обов'язкової програми адаптації на новому робочому місці;
- розширити штат співробітників за посадою покоївки (2 штатні одиниці) та ввести у штат підсобного робітника (1 штатна посада), маркетолога (1 штатна посада), бармена (2 штатні одиниці), а також вдосконалити систему документаційного забезпечення управління персоналу, зокрема розробити Правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, перевести всю систему розпорядчої документації у письмовий вигляд з забезпеченням її передачі електронними каналами (закупити 5 комп'ютерів у локальні робочі осередки);
- забезпечити навчання персоналу готельного підприємства у відповідності з розробленими стандартами якості обслуговування клієнтів ПП «Готель «Домашній затишок»;
- організувати систему контролю та оцінки персоналу готельного підприємства з використанням системи збалансованих показників та прив'язки преміальної частини заробітної плати кожного окремого працівника до результатів

його діяльності зафіксованої та обробленої в автоматичному режимі.

Для реалізації напрямку розширення каналів просування готельних послуг пропонуємо створити власний інтернет-сайт готелю, на якому розмістити інформацію про історію створення та розвитку готелю, номерний фонд, основні та додаткові послуги, прайс, фотогалерею номерів, ресторану, проведених та організованих івентів; розмістити оголошення на залізничних станціях, автостанціях та у місцевій пресі «Городской курьер», «Олександрійський тиждень», «Вільне слово»; створити та вести бізнес-сторінку у Facebook у поєднанні з традиційним розміщенням інформації на туристичних сайтах типу Booking.com. Для реалізації соціальної відповідальності по відношенню до персоналу забезпечити соціальний захист працівників у розмірі окладу на випадок хвороби, відпустки тощо, та по відношенню до людей з обмеженими можливостями зробити прибудову пандусу та передбачити наявність резервування номерів під їх потреби на першому поверсі готелю.

3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії розвитку готелю

Розглядаючи питання про оцінку ефективності розглянутих заходів, варто зазначити, що її ми можемо оцінити у трьох напрямках: оцінка зміни структури витрат та маржинальний аналіз беззбитковості, оцінка проекту з переоснащення готелю, вплив заходів на зміну рентабельності власного капіталу або на ефективність стратегії розвитку готельного підприємства. Розглянемо їх окремо.

В процесі реалізації заходів виникне переструктурування витрат підприємства у частині їх постійної та змінної складових за рахунок:

- збільшення амортизаційних відрахувань з практично 100% оновленням матеріально-технічної бази готелю та її розширення новою вплине на зростання змінних витрат;
- використання сучасних технологій у комунальному забезпеченні функціонування готелю, наприклад, дозованих змішувачів води, енергозберігаючих технологій (світлодіодне освітлення) тощо, дозволить значно

скоротити змінну частину витрат, що сьогодні є другою за витратністю статтею;

- розширення штатного розкладу підвищить постійні витрати в частині оплати праці, але введення системи збалансованих показників та її прив'язка до преміальної частини заробітної плати за досвідом багатьох підприємств дозволить покрити таке підвищення й додатково отримати економію у часовому горизонті 5 років за низхідним трендом;

- додатковий притік споживачів готельних та ресторанних послуг за рахунок встановлення більш конкурентних цін, а також ефективної здачі орендованих площ представникам Wellness-індустрії в цілому вплине на основі ефекту масштабу на скорочення питомої ваги постійних витрат, а отже потенційного розширення прибуткової зони.

В цілому зміни у структурі собівартості реалізованих готельних послуг за допомогою графіку безбитковості можемо представити на рис. 3.3.

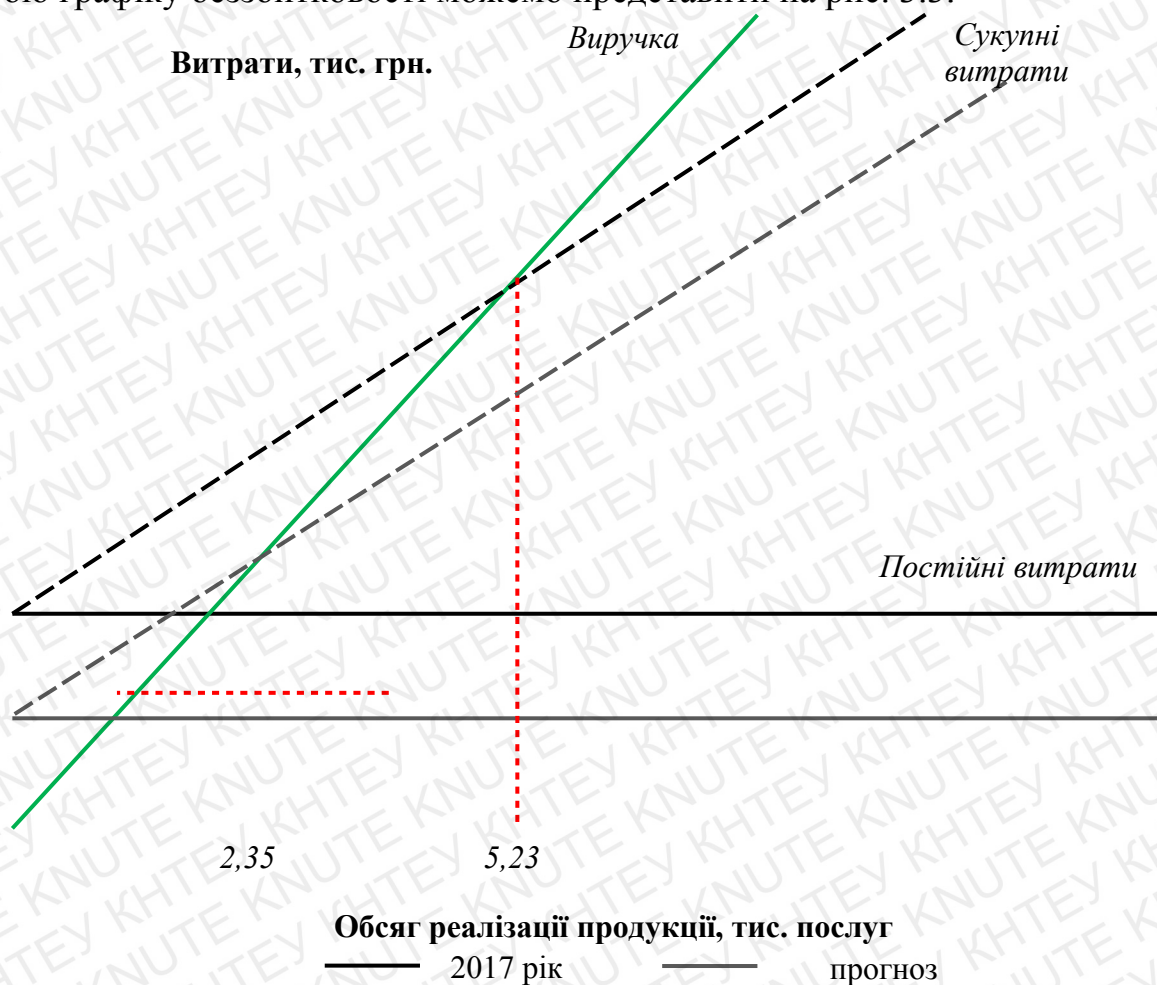


Рис. 3.3. Зміна точки безбитковості в результаті реалізації заходів ребрендингу готелю. Джерело: власна розробка автора

Таким чином, з графічного маржинального аналізу на рис. 3.3 бачимо, що реалізація заходів змістить криву постійних, змінних та сукупних витрат вниз, що спричинить зменшення точки безбитковості з 5,23 тис. послуг у 2017 році до 2,35 тис. послуг у прогностному періоді на 55% або в еквіваленті збільшення фінансової безпеки підприємства з 19,31% у 2017 році до 165,5% у прогностному у песимістичному варіанті реалізації такої ж кількості послуг, як у базовому 2017 році. Все це свідчить в цілому про ефективність, а отже й доцільність запропонованих заходів.

Для оцінки проектної ефективності запропонованих заходів перш за все необхідно визначитись з основними прогностними показниками фінансових результатів від реалізації інвестиційної частини програми заходів. Вихідними положеннями нашого обґрунтування є цільові показники проекту, а саме: досягнення 18% частки ринку готельних послуг м. Олександрія до кінця 2021 року з 8% зростанням обсягів їх реалізації у натуральному вимірі, а отже й змінної частини витрат, протягом життєвого циклу проекту у 3 роки. Результати розрахунку прогностних фінансових показників за проектом представлено у табл 3.2.

Таблиця 3.2

Прогноз фінансових результатів за капіталовкладеннями в межах ребрендингу

Стаття	Роки			Всього за проектом
	2019	2020	2021	
Виручка від реалізації послуг, млн. грн.	7,13	7,75	8,38	23,26
Податок на додану вартість, тис. грн.	1,43	1,55	1,68	4,66
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн.	5,70	6,20	6,70	18,6
Грошові поточні витрати, тис. грн.	4,46	4,80	5,00	14,26
Амортизаційні витрати, тис. грн.	0,16	0,16	0,16	0,48
Поточні витрати, тис. грн.	4,62	4,96	5,16	14,74
Фінансовий результат проекту, тис. грн.	1,08	1,24	1,54	3,86
Податок на прибуток, тис. грн.	0,19	0,22	0,27	0,68
Чистий фінансовий результат за проектом, тис. грн.	0,89	1,02	1,27	3,18
Cash Flow проекту (чисті грошові потоки за проектом), тис. грн.	1,05	1,18	1,43	3,66

Джерело: власна оцінка автора

Таким чином без врахування фактору часу та дисконтування грошового потоку з результатів розрахунків табл. 3.3 бачимо, що проект матиме додатний чистий грошовий потік (Cash Flow) протягом всього життєвого циклу реалізації проекту у сукупній вартісній оцінці 3,6 млн. грн.

В процесі оцінки локального фінансово-економічного потенціалу вже згадувалось, що для сфери функціонування готельного підприємства оптимальною є структура капіталу 10% власного капіталу та 90% позикового. Для оцінки ефективності капіталовкладень необхідно визначити ставку дисконтування за середньозваженою вартістю капіталу (WACC).

Прибутковість власного капіталу визначатимемо за моделлю оцінки доходності капітальних активів (CAPM = Capital Asset Pricing Model). Загальний алгоритм розрахунку рентабельності за CAPM (R_e) проводиться за формулою (3.1), а для ринків, що розвиваються може бути використаний модифікований метод за формулою (3.2):

$$CAPM(R_e) = r_f + (RM - r_f)\beta, \quad (3.1)$$

$$CAPM(R_e) = r_f + MRP\beta + CRP, \quad (3.2)$$

де r_f – безризикова ставка доходності (Risk-Free Rate);

RM – середня доходність по ринку капіталів;

MRP – середня премія за ризик на ринку капіталів;

β – фактор, що характеризує систематичний ризик вкладень у аналізоване підприємство, CRP – премія за ризик країни.

Вибір безризикової ставки доходності здійснюється фінансовим аналітиком (контролером, консультантом чи оцінщиком) самостійно, виходячи з наявної інформації. Існуючі відмінності у підходах до вибору безризикових ставок зумовлені особливостями діяльності підприємств реального та фінансового секторів, а також різною строковістю державних облігацій, що служать базою для розрахунків, періодом, за який ураховуються дані, і рядом інших факторів. Так, згідно з дослідженнями компанії KPMG, базова процентна ставка в Єврозоні за

останні п'ять років тримається на рівні 3,5% у доларах. Другим компонентом, необхідним для визначення очікуваної ставки витрат на інвестиційний капітал за CAPM, є ринкова премія за ризик (MRP). Ринкова премія за ризик показує, яку премію у середньому вимагають інвестори, вкладаючи кошти на заданому ринку капіталів і характеризує середню премію за ризик вкладень коштів на ринку, до якого відноситься підприємство.

Для країн з нерозвиненим фондовим ринком, зокрема для України, визначити середню норму дохідності є досить складним завданням. Відповідно до аналітичних матеріалів KPMG, у Єврозоні протягом останніх десяти років ринкова премія за ризик поступово піднімалася з 4,7% до 6,1%.

Премія за ризик країни дорівнює різниці між дохідністю деномінованих у доларах США державних облігацій конкретної країни та дохідністю 10-річних казначейських облігацій уряду США. Окрім премії за ризик країни, премія за суверенний ризик включає премію за кредитний ризик (додаткова дохідність за інвестування в державні облігації країн з рейтингом, нижчим за Aaa).

У 2017 році рейтинг України відповідав Саа3, це означає, що спред ризику дефолту, а відтак і премія за ризик країни, складає 11,08% (у дол. США). Відповідно до досліджень А. Дамодарана, ринкова премія за ризик на розвинених ринках складала у 2017 р. 6,0%. Таким чином, загальна ринкова премія за ризик для України становитиме 17,08%. Коефіцієнт β секторальний для галузі готельно-ресторанного обслуговування становить 1,04. Проте, на практиці розраховують так званий фактор β -levered (з урахуванням ефекту ризику структури капіталу), який можна отримати в результаті коригування β -unlevered (β_U) на рівень ризику структури капіталу з урахуванням податкового мультиплікатора. Тому здійснимо розрахунок коефіцієнта β у факторі ризику структури капіталу аналізованої компанії за формулою (3.3):

$$\beta_L = \beta_U * (1 + (1-s) * (ПК/ВК)), \quad (3.3)$$

де β_L і β_U – значення бета-фактора з урахуванням і без урахування ризику

структури капіталу та податкового мультиплікатора;

s – ставка податку на прибуток.

На 2017 рік $\beta I = 1,04 * (1 + (1 - 0,20) * 0,25) = 1,20$. Таким чином, станом на 2017 рік маємо: $r_f = 3,5\%$, $MRP = 6,1\%$, $\beta = 1,20$, $CRP = 11,08\%$.

Розраховуємо CAPM (в \$) $= (3,5\% + 6,1\% * 1,20 + 11,08\%) = 21,90\%$ у доларах. Для розрахунку CAPM в гривнях використовуємо таку формулу: CAPM (у гривнях) $= (1 + \text{CAPM (в \$)}) * ((1 + \text{in (Ukr)}) / (1 + \text{in (USA)})) - 1$, де CAPM (у \$) – рівноважна рентабельність у доларах США; in (Ukr) – річна інфляція в Україні; in (USA) – річна інфляція в США. Станом на 2017 рік рівень річної інфляції в Україні склав – 13,7%; відповідно рівень інфляції у США – 2,12%. Таким чином, $\text{CAPM} = (1 + 0,2190) * (1,137 / 1,0212) - 1 = 36,00\%$ у гривнях.

За основу довгострокового кредитування пропонуємо взяти кредитну лінію ПАТ «Укргазбанк» «Фінансова підтримка інвестиційних проектів МСБ», як найбільш вигідну, на наступних умовах: строк кредитування від 1 місяця до 5 років, з першим внеском у 30% та 19,00% річних, оформлення протягом 3 тижнів.

За результатами оцінки вартості залучення інструментів фінансування інвестиційного проекту розрахуємо середньозважену вартість інвестиційного капіталу:

$$WACC = 36 \times 0,1 + 19 \times 0,9 \times (1 - 0,2) \approx 17,30\%$$

Для більш коректної оцінки показників ефективності за інвестиційним проектом скорегуємо WACC на середньорічний темп приросту інфляції в Україні за останні 5 років у 10%. Таким чином, рівень WACC, який прийматиметься за дисконтну ставку при оцінці показників ефективності інвестиційного проекту, відповідає 27,30%.

Для оцінки ефективності проекту скористаємось традиційними показниками оцінки, зокрема чистою приведеною вартістю (NPV), терміну окупності (PP), рентабельності інвестицій (ARR), внутрішньої норми прибутковості (IRR), індексу прибутковості (PI). Результати розрахунку яких представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники ефективності капіталовкладень за проектом ребрендингу

Показник	Роки			
	2018	2019	2020	2021
Cash Flow проекту (чисті грошові потоки за проектом), тис. грн.	-1,50	1,05	1,18	1,43
Коефіцієнт дисконтування за ставкою дисконту (27,30%), долях од.	1,00	0,79	0,62	0,48
Дисконтований Cash Flow проекту, тис. грн.	-1,50	0,82	0,73	0,69
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн.	0,75			
Термін окупності (PP), років	1,93			
Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ARR), %	50,00			
Внутрішня норма прибутковості (IRR), %	58,00			
Індекс прибутковості (PI), долях од.	1,50			

Джерело: власні розрахунки автора

Отже, за результатами розрахунку показників економічної ефективності капіталовкладень готельного підприємства (табл. 3.4) вони є економічно вигідними для підприємства, оскільки в результаті реалізації забезпечує чистий дисконтований прибуток (NPV) у сумі 0,75 млн. грн., термін окупності інвестицій 1,93 року, що знаходиться в межах життєвого циклу реалізації проекту, середню рентабельність інвестицій 50,00% та прибутковість інвестицій 1,50. Крім того внутрішня норма прибутковості інвестиційних вкладень за вихідними чистими грошовими потоками проекту (Cash Flow) IRR складає 58,00% > 27,30% прибутковості за проектом, що додатково підтверджує його прибутковість. Крім того, за результатами приведених вище розрахунків рекомендуємо керівництву прийняти запропоновану структуру фінансування інвестиційного проекту в межах ребрендингу на рівні 90% залучення довгострокового кредиту ПАТ «Укргазбанк» та 10% самофінансування за рахунок тезаврованого прибутку (нерозподіленої його частини), як найбільш оптимальну в умовах функціонування готелю.

Для оцінки рівня стратегічного потенціалу та ефективності його використання проведемо оцінку зміни його складових та скористаємось

побудованою кореляційно-регресійною моделлю. Результати розрахунку представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Зміна рівня та ефективності використання стратегічного потенціалу готелю

Складова / показник	Нормативне значення, напрям градієнту впливу	Фактичні показники		Нормалізовані показники		Відносна зміна показників, %
		2017 рік	прогноз	2017 рік	прогноз	
Матеріально-технічний потенціал						
Виручка від реалізації послуг, млн. грн.	7,64 ↑	5,3	6,8	0,69	0,89	28,30
Фондовіддача, разів	12,30 ↑	5,9	9,65	0,48	0,78	63,56
Рівень оновлення ОЗ, %	5,00 ↑	0,56	5	0,11	1,00	792,86
Рівень зносу ОЗ, %	50,00 ↓	52,65	5,36	0,95	0,10	-89,82
Період обороту оборотних активів, дні	35,00 ↓	45,32	24,5	0,77	1,00	-45,94
Рентабельність надання послуг	20,00 ↑	13,2	24,6	0,66	1,00	86,36
Середнє значення за складовою				0,61	0,80	30,50
Кадровий потенціал						
Плинність персоналу, %	5,00 ↓	6,89	1,2	0,73	1,00	-82,58
Середня оплати праці, грн.	4500↑	3860	4500	0,86	1,00	16,58
Продуктивність праці, млн. грн. /чол.	0,50 ↑	0,33	0,78	0,66	1,00	136,36
Середнє значення за складовою				0,75	1,00	33,33
Фінансово-економічний потенціал						
Поточна ліквідність, %	170,00 ↑	154,23	163,5	0,91	0,96	6,01
Фінансова незалежність (автономія), %	10,00 ↑	1,2	10	0,12	1,00	733,33
Кредитна залежність, %	65,00 ↓	41	90	1,59	1,00	119,51
Середнє значення за складовою				0,87	0,99	13,48
Рівень стратегічного потенціалу				0,74	0,93	24,81
Ефективність використання стратегічного потенціалу				0,53	1,00	87,89

Джерело: власні розрахунки автора

Таким чином, з результатів розрахунку рівня та ефективності використання стратегічного потенціалу готельного підприємства (табл. 3.5) можемо остаточно констатувати ефективність та обґрунтованість запропонованих заходів ребрендингу готелю ПП «Готель «Дружба», оскільки у порівнянні з базовим 2017 роком його рівень підвищиться до 0,93 або на 24,81%, а ефективність використання складатиме 100%, що більше базового року на 87,89%.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи нами було досліджено основні напрямки удосконалення стратегії розвитку ПП «Готель «Дружба» в процесі чого ми дійшли наступних висновків:

1. 43% критеріїв оцінки готелю за відгуками споживачів лежать у межах високого та середнього рівня, але найбільш важливі, що визначають конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу, знаходяться на низькому рівні, зокрема співвідношення ціна / якість послуг, комфорт, зручності, безкоштовний Wi-Fi. За таких умов локальні зміни не можуть бути дієвими й необхідним є формування нової стратегії розвитку підприємства, що ґрунтується на повному ребрендингу ПП «Готель «Дружба», що стосується формування таких напрямків стратегічного розвитку, в межах яких запропоновано комплекс заходів (програму дій) як: зміна концепції готелю з транзитного готелю на готель домашнього типу з відповідною зміною назви на ПП «Готель «Домашній затишок» та введенням слогану; систематизація номерного фонду за зрозумілим переліком номерів та стандартизація їх вмісту з одночасним приведенням матеріально-технічного оснащення та оздоблення у відповідність з обраною концепцією; удосконалення та введення додаткових послуг у готелі; зміна підходів у закупівлях у бік закупівель більш дорогих та якісних ТМЦ, зокрема органічних продуктів у найбільших виробників України; вдосконалення управління персоналом з метою покращення якості обслуговування клієнтів; розширення каналів просування готельних послуг підприємства; розробка

стратегії соціальної відповідальності у частині взаємовідносин з персоналом, споживачами з обмеженими фізичними можливостями, громадою міста з приводу екологічних питань.

2. Запропонована програма дій з реалізації стратегії розвитку готельного підприємства в межах ребрендингу є ефективною та обґрунтованою за результатами аналізу їх ефективності, зокрема:

- реалізація заходів спричинить зменшення точки безбитковості з 5,23 тис. послуг у 2017 році до 2,35 тис. послуг у прогностному періоді на 55% або в еквіваленті збільшення фінансової безпеки підприємства з 19,31% у 2017 році до 165,5% у прогностному у песимістичному варіанті реалізації такої ж кількості послуг, як у базовому 2017 році;

- за результатами оцінки ефективності капіталовкладень чистий дисконтований прибуток (NPV) складе 0,75 млн. грн., термін окупності інвестицій 1,93 року, що знаходиться в межах життєвого циклу реалізації проекту, середню рентабельність інвестицій 50,00% та прибутковість інвестицій 1,50. Крім того внутрішня норма прибутковості інвестиційних вкладень за вихідними чистими грошовими потоками проекту (Cash Flow) IRR складає 58,00% > 27,30% прибутковості за проектом, що додатково підтверджує його прибутковість;

- у порівнянні з базовим 2017 роком рівень стратегічного потенціалу підвищиться до 0,93 або на 24,81%, а ефективність використання складатиме 100%, що більше базового року на 87,89%.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Становлення ринку готельних послуг в Україні пов'язано з цілим комплексом проблем і протиріч, зокрема з труднощами переходу готельних підприємств до ринкових умов функціонування, особливо в частині малих суб'єктів господарювання, фінансові можливості розвитку яких є більш обмеженими порівняно з великими гравцями ринку. В Україні готельні підприємства стикаються з проблемами підвищення конкурентоспроможності на національному і міжнародному ринках в умовах глобалізаційно-інтеграційних процесів, підвищенням ефективності управління і прибутковості бізнесу під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Тож, в таких умовах готельні підприємства вимушені шукати нові інструменти і методи адаптивного управління, заснованого в першу чергу на принципах стратегічного менеджменту.

Метою випускної кваліфікаційної роботи було дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єктом дослідження обрано процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу, а предметом – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу.

Дослідження теоретичних основ формування стратегії розвитку готельного підприємства здійснювалось із застосуванням діалектичного методу пізнання, монографічного, конкретного та абстрактного, логічного та історичного, функціонального аналізу. В процесі аналізу поточної стратегії готелю «Дружба», м. Олександрія було використано методи групувань, економіко-статистичним, порівняльним аналізом, структурним аналізом, функціональним аналізом, методом зведень та групувань, коефіцієнтним методом аналізу фінансово-економічних показників діяльності готелю, специфічними методами менеджменту, SPACE аналізом. При обґрунтуванні напрямів удосконалення стратегії розвитку готелю «Дружба», м. Олександрія та прогнозуванні їх

економічного ефекту було використано методи економіко-математичного моделювання. Інформаційну базу дослідження склали основні положення законів України, указів Президента України, постанов Верховної Ради України, постанов Кабінету Міністрів України з питань регулювання сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу зокрема, монографічні дослідження, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваної проблематики, статистичні дані Державної служби статистики України, маркетингових досліджень, фінансово-економічної звітності готелю «Дружба», м. Олександрія.

За результатами дослідження випускної кваліфікаційної роботи можемо зробити наступні висновки:

1. Стратегія розвитку підприємства готельного бізнесу – довготермінова програма дій та визначене уявлення про майбутнє розвитку підприємства відповідно до сфери його діяльності, з урахуванням впливу чинників мінливого зовнішнього середовища (соціально-економічних, політико-правових, техніко-технологічних), керованого внутрішнього, що є базисом визначення потенціалу його розвитку, та ринкової кон'юнктури на ринку засобів розміщення (тип ринку, стадія його життєвого циклу та ємність, наявні та потенційні конкуренти, наявність доступу до сировини, споживачі тощо).

Більшість науковців класифікують стратегії розвитку підприємства за такими класифікаційними ознаками як ієрархія в системі управління (корпоративна, операційна, ділова, функціональна), за функціональним критерієм (маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна), за стадіями життєвого циклу (зростання, утримання, скорочення), за конкурентною позицією на ринку (лідера, претендента, послідовника, новачка), за способом досягнення конкурентних переваг (мінімальних витрат, диференціації, зосередження), за рівнем глобалізації бізнесу (вузької спеціалізації, диверсифікації), за напрямками розвитку (інтенсивного росту, інтеграційного росту, диверсифікованого росту).

2. Процес формування стратегії розвитку – це модель управлінських впливів, що складається з структурно взаємопов'язаних процедур, що виконують окремі функції стратегічного менеджменту з метою створення стратегії розвитку

готельного підприємства. До ключових етапів формування стратегії розвитку готельного підприємства належать обґрунтування місії та цілей підприємства, оцінка стратегічних альтернатив та вибір найкращої, формування набору функціональних стратегій, розробка комплексної програми реалізації стратегії розвитку готельного підприємства.

3. Сьогодні у практиці стратегічного аналізу використовують графічні методи (радіальна діаграма конкурентоспроможності, багатокутник конкурентоспроможності), матричні методи (різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А.Ансоффа) та індексні методи (аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів, метод на основі теорії ефективної конкуренції, інтегральний метод, метод самооцінки) оцінки ефективності реалізації стратегії. Досить поширеним є метод оцінки стратегічного потенціалу за рівнем досягнення та ефективністю використання, що буде основою нашого дослідження. Так, в даному випадку оцінка здійснюється за кількома методами дослідження зовнішнього середовища, зокрема SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця SPACE, «5 сил конкуренції» Портера, матриця БКГ, GE /McKinsey, Shell / DPM, ADL, «64 стратегіями» Тарасенка тощо, а також системою фінансово-економічних показників діяльності підприємства. В рамках нашого дослідження ми користувались методом SPACE-аналізу, що орієнтований на невеликі підприємства, та власною інтегральною оцінкою стратегічного локального потенціалу з використанням методів економіко-математичного моделювання.

4. Готель «Дружба» – підприємство готельного-ресторанного бізнесу, що функціонує як юридична особа в організаційно-правовій формі приватного підприємства (далі – ПП). Метою створення ПП «Готель «Дружба» є здійснення виробничо-господарської та іншої діяльності, спрямованої на одержання прибутку, а місія – надання якісних послуг з розміщення та організації харчування мобільних туристів міста Олександрія. Макросередовище функціонування є нестабільним, виходячи з низхідної динаміки туристичної конкурентоспроможності України, середнього рівня туристичної привабливості Кіровоградського регіону, спадних показників реального та соціально-

економічного сектору економіки країни, що мають найбільший сукупний вплив на ринок, зростання показників грошово-кредитного сектору (типова орієнтація на споживання кредитних ресурсів у швидкоокупних, спекулятивних операціях, порівняно з реальним інвестуванням в оновлення матеріально-технічної бази суб'єктів господарювання, про що свідчить зменшення індексу капіталовкладень на 4,5% у 2017 році), сталості правової складової макросередовища сьогодні (всі нормативно-правові акти у галузі прийняті більше 10 років тому й практично не змінюються).

З позицій проміжного конкурентного середовища ПП «Готель «Дружба» – колективний засіб розміщення готельного типу, що має вигідне географічне положення для споживача послуг та категорію «три» зірки, а тому працює переважно в бюджетному та середньому ціновому сегменті готельно-ресторанних послуг локального ринку м. Олександрія. Підприємство функціонує на ринку з монополістичним типом конкурентної боротьби, що й визначає тип конкурентної поведінки основних гравців – пошук шляхів диференціації готельних послуг з метою підвищення якості обслуговування споживачів за умови оптимального співвідношення ціна / якість, оскільки питання вартості послуг на регіональному (локальному) ринках ще більш корельовано з диференціацією доходів населення (в Кіровоградській області вони майже в 5 разів менше, ніж, наприклад, у м. Київ). За побудовою карти стратегічних груп ринку було визначено, що стратегічним орієнтиром ПП «Готель «Дружба» має стати підвищення якості (диференціації) послуг преміум-класу, оскільки співвідношення ціна / якість саме за ними є неоптимальним, інші послуги середнього та бюджетного цінового класу теж можуть піддаватись оптимізації, проте як доповнення першого варіанту. За моделлю М. Портера постачальники, окрім постачальників комунальних послуг, та товари-замінники, як і конкуренти існуючі та потенційні мають найменший вплив на конкурентну ситуацію на ринку, а от споживачі та їх вподобання найбільшу, тому конкуренція на ньому пов'язана з вирішенням проблеми диференціації готельних послуг. Разом з тим, коло потенційних та існуючих споживачів досліджуваного ринку визначається регіональними, географічними та

інфраструктурними особливостями м. Олександрія, тому потенційними та існуючими споживачами готельних послуг міста – це у своїй більшості транзитні, мобільні туристи, що проїжджають через адміністративну територію міста або трудові мігранти, що працюють за договорами підяду й зупиняються у місті на певний час. За оцінкою конкурентоспроможності послуг ПП «Готель «Дружба» є найменш конкурентоспроможним порівняно з міні-готелем «У Федора» та готелем «Будинок Пишевича». Найбільш вузькими місцями готелю, що потребують вдосконалення з метою підвищення якості обслуговування, є співвідношення основних та додаткових послуг, якість послуг, що надаються, та кількість рекламних каналів їх просування.

Щодо внутрішнього середовища функціонування ПП «Готель «Дружба», то підприємство функціонує у формі юридичної особи спрощеного типу, що визначає особливості системи оподаткування підприємства й розподілу його фінансових результатів та структури управління. Так, ПП «Готель «Дружба» використовує загальну систему оподаткування, головним обов'язковим платежем є податок на прибуток. За результатами сплати всіх податкових платежів в розпорядженні ПП «Готель «Дружба» залишається чистий прибуток з якого створюється резервний фонд в розмірі 25% статутного капіталу. Готельному підприємству властива трьохрівнева лінійна структура управління, на вищому рівні це бенефіціарний власник підприємства, який відповідає за фінансове управління готелем та ведення бухгалтерського обліку відповідно до вітчизняного законодавства, на середньому – керівник (директор) підприємства, який відповідає за логістичне управління готелем, зокрема постачання та управління товарно-матеріальними запасами, організація надання та збуту готельно-ресторанних послуг підприємства, маркетингову діяльність, нижчий – операційний (обслуговуючий) персонал готелю. На підприємстві штатним розкладом передбачено 16 штатних одиниць 100% укомплектованих наявним персоналом середньої кваліфікації, зумовленої володінням лише 2 мовами (російська та українська), середньо спеціальною освітою у 90% випадках, та трудовим стажем не більше 5 років у 74% відповідно.

5. З результатів аналізу рівня та ефективності стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба» за 2015 - 2017 рр. можемо зробити загальний висновок про погіршення останнього на 40,50%. Найбільшого скорочення зазнали показники матеріально-технічного на 36,1% та кадрового на 17,3% потенціалу через погіршення ефективності використання основних засобів та номерного фонду готелю, їх значної зношеності та практично відсутність інвестування у їх розвиток, товарно-матеріальних запасів та використання персоналу, що визначено у зростаючому показнику плинності та скороченні показника продуктивності праці на тлі зменшення обсягів реалізації послуг у досліджуваному періоді. Фінансово-економічний потенціал використаний у 2017 році лише на 87%, що менше на 3,3% аналогічного показника 2015 року в основному через неоптимальну структуру фінансування діяльності готельного підприємства. Тож, з аналізу вищезазначених показників ми дійшли висновків про те, що або у системі планування підприємства стратегічна складова взагалі відсутня або обраний напрямок стратегічного розвитку є необґрунтованим. Побудована модель залежності ефективності використання стратегічного потенціалу ПП «Готель «Дружба» від ступеню використання матеріально-технічного та кадрового потенціалу готелю підтвердила найбільший ступінь впливу кадрового потенціалу ($b = 2,65$) у сфері діяльності підприємства. Крім того, до 2017 року ПП «Готель «Дружба» характерною була стала стратегія розвитку підприємства, тоді як у 2017 році відбулось її погіршення й стратегічним орієнтиром підприємства має стати стратегія внутрішнього росту (розвиток ринку, співробітництво з покупцями) за рахунок диференціації послуг та підвищення якості їх надання за рахунок навчання персоналу та впровадження власних стандартів якості обслуговування.

6. Протягом досліджуваного періоду більш сталою залишалась лише привабливість галузі, всі інші показники або мали нестабільну динаміку, як, наприклад, стабільність середовища або чітку низхідну динаміку чинників внутрішнього середовища (фінансовий стан та конкурентоспроможність підприємства), хоча готель перебував у зоні консервативної стратегії. В цілому

консервативна стратегія означає, що ПП «Готель «Дружба» функціонує на стабільному локальному ринку туристичного розміщення, що має низькі темпи зростання й потребує жорсткого контролю за фінансовою стабільністю за рахунок конкурентоспроможності послуг (їх диференціації та якості) за умов пошуку оптимального поєднання ціна / якість послуги або оптимізації їх портфелю.

7. 43% критеріїв оцінки готелю за відгуками споживачів лежать у межах високого та середнього рівня, але найбільш важливі, що визначають конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу, знаходяться на низькому рівні, зокрема співвідношення ціна / якість послуг, комфорт, зручності, безкоштовний Wi-Fi. За таких умов локальні зміни не можуть бути дієвими й необхідним є формування нової стратегії розвитку підприємства, що ґрунтується на повному ребрендингу ПП «Готель «Дружба», що стосується формування таких напрямків стратегічного розвитку, в межах яких запропоновано комплекс заходів (програму дій) як: зміна концепції готелю з транзитного готелю на готель домашнього типу з відповідною зміною назви на ПП «Готель «Домашній затишок» та введенням слогану; систематизація номерного фонду за зрозумілим переліком номерів та стандартизація їх вмісту з одночасним приведенням матеріально-технічного оснащення та оздоблення у відповідність з обраною концепцією; удосконалення та введення додаткових послуг у готелі; зміна підходів у закупівлях у бік закупівель більш дорогих та якісних ТМЦ, зокрема органічних продуктів у найбільших виробників України; вдосконалення управління персоналом з метою покращення якості обслуговування клієнтів; розширення каналів просування готельних послуг підприємства; розробка стратегії соціальної відповідальності у частині взаємовідносин з персоналом, споживачами з обмеженими фізичними можливостями, громадою міста з приводу екологічних питань.

8. Запропонована програма дій з реалізації стратегії розвитку готельного підприємства в межах ребрендингу є ефективною та обґрунтованою за результатами аналізу їх ефективності, зокрема:

- реалізація заходів спричинить зменшення точки беззбитковості з 5,23 тис.

послуг у 2017 році до 2,35 тис. послуг у прогностному періоді на 55% або в еквіваленті збільшення фінансової безпеки підприємства з 19,31% у 2017 році до 165,5% у прогностному у песимістичному варіанті реалізації такої ж кількості послуг, як у базовому 2017 році;

- за результатами оцінки ефективності капіталовкладень чистий дисконтований прибуток (NPV) складе 0,75 млн. грн., термін окупності інвестицій 1,93 року, що знаходиться в межах життєвого циклу реалізації проекту, середню рентабельність інвестицій 50,00% та прибутковість інвестицій 1,50. Крім того внутрішня норма прибутковості інвестиційних вкладень за вихідними чистими грошовими потоками проекту (Cash Flow) IRR складає $58,00\% > 27,30\%$ прибутковості за проектом, що додатково підтверджує його прибутковість;

- у порівнянні з базовим 2017 роком рівень стратегічного потенціалу підвищиться до 0,93 або на 24,81%, а ефективність використання складатиме 100%, що більше базового року на 87,89%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф; пер. с англ. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Арутюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
3. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия [Текст]: монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудика. – Х.: Издательский дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
4. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
5. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика [Текст]: учебное пособие / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.
6. Беляев А. А. Стратегія управління в сфері готельного господарства / А. А. Беляев // «Известия Российского державного педагогічного університету ім. А. І. Герцена. – 2007. – №40. – С. 350 - 353.
7. Бланк И. А. Торговый менеджмент [Текст] / И. А. Бланк. – К.: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
8. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Изд-во «Эксмо», 2008. – 816 с.
9. Булава И. В. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия: [монография] / И. В. Булава и др. – М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2009. – 386 с.
10. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / В. А. Василенко. – К.: Центр учеб. лит., 2005. – 648 с.
11. Васильченко В. А. Стратегічне управління [Текст]: навчальний посібник / В. А. Васильченко, Т. І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
12. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 3-е изд. / За редакцією В. О. Василенко.- Київ: Центр навчальної літератури, 2005 – 440 с.
13. Виханский О. С. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие. / О.

С. Виханский. – М.: Гардарики. 1999. – 296 с.

14.Владимирова Л. П. Планирование и прогнозирование в условиях рынка / Л. П. Владимирова. – М.: Изд. Дом «Дашков и К0», 2001. – 308 с.

15.Воронкова А. Э. Организационное обеспечение поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия / А. Э. Воронкова // Прометей: Региональный сборник научных трудов по экономике. – Донецк: Китис, 1999. – 376 с.

16.Глумаков, В. Н. Стратегический менеджмент. Практикум / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев. – М.: Вузов. учебник, 2010. – 186 с.

17.Горелов Д. О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ.навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.

18.Державна служба статистики: офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua/.

19.Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика [Текст]: учебное пособие / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.

20.Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: (пер. с англ.) / Питер Ф. Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 272 с.

21.Дурович А. П. Маркетинг в туризме: Учеб. пособие для студ. вузов по спец. «Экономика и управление социально-культурной сферой». – 2. изд., перераб. и доп. / А. П. Дурович. – Минск: Новое знание, 2001. – 495 с.

22.Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Електронний ресурс] / В. С. Ефремов. – Режим доступу: <http://www.cfin.ru/management/1999-1/01.shtml>.

23.Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії [Текст]: навч. посібник для студ. / Л. Д. Забродська. – Х.: Консул, 2004. – 2008 с.

24.Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н. И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. – Минск: Новое знание, 2003. – 215 с.

25.Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы [Текст] / Б. Карлофф; пер. с англ. М.: Экономика, 1993. – 287 с.

- 26.Карсекін В., Ткаченко Т. Проблеми розвитку готельного господарства в Україні // Економіка України. – 1997. – № 9. – С. 41 - 47.
- 27.Квартальнов В. А. Туризм. Учебник / В. А. Квартальнов. - М.: Финансы и статистика, 2002. – 320 с.
- 28.КД-ТРАНС – шаг навстречу пассажирам [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://alnet.com.ua/2012/12/04/9747/>.
- 29.Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления [Текст] / В. Колпаков // Персонал. – 2002. – № 3. – С. 38 - 44.
- 30.Корнеева Т. Ю. Формирование стратегии развития промышленных предприятий в условиях неопределенности / Т. Ю. Корнеева, С. А. Никитин // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2009. – № 22. – С. 136 - 142.
- 31.Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: Перевод с английского. – СПб.: Питер. 2003. – 800 с.
- 32.Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
- 33.Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навчальний посібник / Н. В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
- 34.Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. В. Курлыкова. – М. : ИЦ РИОР; НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 176 с.
- 35.Ладонько Л. С. Напрями та технології нарощення інформаційного потенціалу в контексті елімінування загрози економічній безпеці [Текст] / Л. С. Ладонько, О. В. Гребенюк, Р. В. Кузьменко // Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: монографія. – К.: ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2014. – С. 128 - 153.
- 36.Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
- 37.Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия / В. И.

Ляско. – М. : Экзамен, 2005. – 288 с.

38.Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития [Текст] / Л. Г. Мельник. – С.: ИТД «Университетская книга», 2003. – 288 с.

39.Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.

40.Минцберг Г. Стратегический процес [Текст] / Г. Минцберг, Дж. Куинн; пер. с англ. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.

41.Минцберг Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

42.Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку [Текст]: монографія / А. П Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

43.Національний банк України: офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/>.

44.Основи готельно-ресторанної справи: навчальний посібник / Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська [за заг. ред. А. Ю. Парфіненка]. – Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. – 288 с.

45.Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: [монография] / И. П. Отенко. – Харьков: ХНЭУ, 2006. – 256 с.

46.Пирс Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс, Р. Робинсон; пер. с англ. Е. Милютин. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.

47.Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах криз [Текст]: монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.

48.Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції [Текст] / Майкл Е. Портер; пер. з англ. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

49.Предеїн А. М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами [Електронний ресурс]. / А. М. Предеїн. - Режим доступу: http://business-inform.net/pdf/2012/9_0/318_325.pdf.

50.Стратегическое планирование / Под ред. А. Н. Петрова. – СПб.: Знание; ГУЭФ, 2003. – 200 с.

51. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
52. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 384 с.
53. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
54. Уткин Э. А. Управление фирмой / Э. А. Уткин. – М.: Акалис, 1996. – 516 с.
55. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие / Р. А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2005. – 448 с.
56. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
57. Царикаев А. Ю. Процесс формирования стратегии развития промышленных предприятий / А. Ю. Царикаев // Бизнес в законе. – 2011. – №4. – С. 222 - 224.
58. Чандлер А. Стратегия и структура [Текст] / А. Чандлер. – М.: Мир, 1988. – 464 с.
59. Чернов С. С. Проблемы разработки и реализации стратегии предприятия: [монография] / С. С. Чернов и др. – Новосибирск: ЦРНС, 2014. – 382 с.
60. Чечетова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Т. В. Чечетова-Терашвіллі. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php.
61. Шершньова З. Є Стратегічне управління [Текст]: навчально-методичний посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2001. – 232 с.
62. Шеховцова Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления [Текст] / Л. С. Шеховцова // Менеджмент в России и за рубежом. – № 6. – 2002. – С. 34 - 41.
63. Шикіна О. В. Індекс туристичної конкурентоспроможності як показник туристичного потенціалу України / О. В. Шикіна // Вісник Хмельницького

національного університету. – 2017. – № 2. – Т.2. – С. 275 – 279. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/147040856.pdf>.

64. Hotel Druzhba: інформація про готель на сайті Booking.com [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.booking.com/hotel/ua/druzhba>.

65. Kenichi Ohmae. The Mind of the Strategist / Kenichi Ohmae. – New York : McGraw-Hill, 1982. – 560 p.