

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему **“Стратегії розвитку підприємства на висококонкурентному
ринку послуг”**

Виконав: студент 2-го курсу
спеціальності 075 Маркетинг

Держипільський Андрій Іванович

Керівник Пан Л.В.

Рецензент _____

Магістерська робота захищена

з оцінкою

Секретар

ЕК

« ____ » _____ 20__ р.

Київ – 2020

ЗМІСТ

Стор.

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та зміст стратегії розвитку підприємства.....	7
1.2. Процес дослідження, формування та реалізації можливостей стратегічного розвитку підприємства.....	13
1.3 Методи стратегічного планування на підприємствах.....	18
Висновки до Розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	31
2.1. Дослідження готельно-ресторанного бізнесу України.....	31
2.2. Маркетингова характеристика ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп».	35
2.3. Дослідження можливостей стратегічної діяльності ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп».....	37
2.3.1. Дослідження стратегічної діяльності підприємства за допомогою методу GAP-аналіз.....	37
2.3.2 Аналіз стратегічного розвитку асортименту компанії за допомогою методу General Electric-McKinsey.....	43
Висновки до Розділу 2.....	48

РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕС ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «РОЯЛ ХОСПИТЕЛІТІ ГРУП» В УМОВАХ ВИСОКОКОНКУРЕНТНОГО РИНКУ.....	50
3.1. Розробка стратегії розвитку.....	50
3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення конкурентноздатності підприємства.....	52
Висновки до Розділу 3	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку ринку, компанії, які займають певну нішу і ті, що виходять на ринок, стикаються з великою конкуренцією. І це пов'язано не тільки з великою кількістю послуг аналогічного типу, а й перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до всіх якісних параметрів: ергономічність, естетичність та інших аспектів, кількісно заміряти які досить складно. Проблеми також пов'язані і з постійними змінами кон'юнктури і ємності ринку, а також інноваціями, які прагнуть завоювати всі великі частки.


В процесі розробки стратегії виникає уявлення про те, як можна домогтися стійкої конкурентної переваги. Завдання стратегічного планування – дати компанії нове бачення реальності, наявних небезпек і можливостей, виробити нове розуміння істотних чинників конкуренції.

Невизначеність довгострокових ринкових перспектив можуть негативно вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Саме тому питання, як компанія буде розвиватися і розвиватися у довгостроковій перспективі є критичним для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Управління є інформаційним процесом, мета якого полягає в тому, щоб на основі ретельного вивчення інформації про стан керованого об'єкта визначити основні цілі його розвитку, умови та шляхи їх досягнення, фактори реалізації і контролювати хід виконання прийнятих рішень.

Окрім цього, управління також є безперервним процесом реалізації управлінських функцій. До основних функцій відносяться: планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

В системі управління підприємством стратегічне планування займає проміжне місце між збором інформації і прийняттям рішення. Стратегічне планування служить цілям управління як інструмент обробки інформації, як засіб обґрунтування управлінських рішень і визначається потребами



управління. Воно необхідне на всіх стадіях підготовки і прийняття рішення, і особливо на етапах формування мети, відбору кращого варіанту і оцінки результатів реалізації рішення.


Серед учених, які приділили чимало уваги питанню стратегічного управління у своїх працях можна відзначити І. Ансоффа, У. Кінга, Д. Кліланда, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона. Окрім цього, українські вчені також досліджували питання планування та інвестиційної діяльності, серед них: О.Г. Вагонова, О.І. Амоша, С.С. Аптекар, Ф.І. Євдокимов, А.І. Акмаєв, В.М. Хобта, Я.Г. Берсуцький, І.П. Булеєв, М.І. Іванов, . В їх працях розглянуто шляхи та методи, які допомагають визначити стратегічне становище підприємства та шляхи його покращення.

Метою магістерської роботи є покращення процесу стратегічного панування розроблення стратегій збільшення ефективності діяльності ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» на висококонкурентному ринку.

Відповідно до сформульованої в магістерській роботі мети було поставлено та вирішено наступні *завдання*:

- вивчено теоретичні засади розвитку підприємства;
- з’ясовано методи стратегічного планування на підприємствах;
- проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп»;
- досліджено стратегічну діяльність підприємства за допомогою методу GAP;
- проаналізовано стратегічний розвиток асортименту компанії за допомогою методу General Electric-McKinsey;
- розроблено стратегію розвитку підприємства на висококонкурентному ринку;
- розраховано ефективність запропонованого заходу з метою визначення доцільності його впровадження на підприємстві.

Об’єктом магістерської роботи є процес стратегічного розвитку ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп»



Предметом магістерської роботи є сукупність теоретичних та методичних аспектів дослідження стратегічного розвитку підприємства ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» на висококонкурентному ринку.

Методами дослідження є: кабінетні і польові. Основними методами кабінетних досліджень, які застосовані в роботі, є традиційний аналіз (аналіз діяльності підприємства, конкурентів, ринків), контент-аналіз (аналіз інформаційних матеріалів, моніторинг рекламних текстів щодо товарів конкурентів), економіко-математичні методи, метод аналогій (співставлення товару підприємства з аналогічним товаром на іншому ринку, на іншому сегменті ринку, схожим товаром на існуючому ринку).

Основними методами польових досліджень, які використані в роботі, є спостереження та опитування.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить .. сторінок, включаючи .. таблицю, .. рисунків, список використаної літератури складається з ... найменувань



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст стратегії розвитку підприємства

Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, які забезпечують їх досягнення [3, с. 87].

Кожна стратегія базується, перш за все, на конкретних завданнях підприємства, і саме через їх широку типологію і виділяють велику кількість стратегій. Проте, головні види стратегій виокремлюють радше не за цими цілями, а за особливостями кожної сфери економічної діяльності, починаючи від особливостей ведення підприємницької діяльності та реалізацією продукції чи послуги та закінчуючи набором ресурсів, який необхідний для функціонування компанії. Саме тому необхідна така класифікація, яка б могла допомогти визначити, яка конкретна стратегія необхідна тій чи іншій фірмі з урахуванням особливостей ринку, функціонування, наявних ресурсів, тощо.

Окрім цього, систематизація та класифікація стратегія важлива ще й тому, що вона дозволяє співставити різні із них, порівняти одну із іншою, та проаналізувати, які і з них виявилися успішними для деяких із підприємств, а які навпаки стримали розвиток та не допомогли компанії досягти хороших фінансових результатів. Саме тому для менеджменту підприємства важливо розуміти, які є переваги і недоліки кожної із стратегій, які можна застосувати на їхньому підприємстві для створення однієї конкурентоспроможної стратегії у довготривалому періоді.

Варто зазначити, що кожна стратегія у кожному конкретному випадку буде відрізнятися, оскільки на неї будуть впливати різні чинники, такі як умови функціонування ринку, особливості виробництва та реалізації послуг

та товарів на конкретному підприємстві, тощо. Окрім цього, також важливими факторами будуть і зовнішньоекономічні чинники та політичні фактори, а також і певні суб'єктивні, як-от переконання менеджменту чи засновників компанії щодо вектору розвитку. Загалом, сукупність стратегій можна класифікувати за такими видами [13, с. 101]:

- за напрямом розвитку підприємства – стратегії зростання, обмеженого зростання, скорочення тощо. Їх називають базовими стратегічними альтернативами;

- за рівнем управління – корпоративна (портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії. Всі вони утворюють «піраміду» взаємопов'язаних стратегій (А.-А. Томпсон, А.-Дж. Стрікланд);

- за напрямками діяльності – товарна (визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії;

- за досягненням конкурентних переваг – стратегії фокусування, диверсифікації, економії на витратах, диференціації (М. Е. Портер);

- за позицією в галузі, ринковому сегменті – конкурентні стратегії (стратегії лідера, послідовника, претендента на лідерство і новачка).

- за багатоаспектністю стратегій. У цьому випадку ефективність стратегії стає її основною ознакою. Саме тому П. Друкер виокремив стратегії, які передбачають становлення “першовідкривачем” ринку та швидкий ріст на ньому; стратегії раптового і швидкого захоплення ринку; стратегії пошуку та вибору окремої ніші на ринку; стратегії удосконалення якісних характеристик продукту. Однак, таку класифікацію не можна назвати системною, а саме тому ранжування стратегій стає неможливим;

- за використанням множини класифікаційних ознак (поєднуються характеристики різних стратегій у кожному випадку індивідуально). Як наслідок, стратегія може бути реалізована як

функціональна (наприклад, збутова), товарна, сконцентрована на ринковій ніші, обмеженого зростання і стратегія новачка, що «нападає швидко і зненацька». Для уникнення механічного поєднання критеріальних ознак потрібно на основі попереднього аналізу (кластерного, таксономічного, факторного) визначити взаємозв'язок і вагові коефіцієнти критеріальних показників.


Більшість класифікацій запропонували західні дослідники: І. Ансофф (конкурентні стратегії), А.-А. Томпсон, А.-Дж. Стрікланд (диверсифікація стратегій), П. Дойль, Д. Аакер (підприємницькі стратегії) (рис. 1.1) [20, с. 91].



Рис. 1.1. Класифікація стратегій підприємства (за І. Ансоффом)

Джерело: [17]

І. Ансофф класифікував стратегії орієнтуючись перш за все на комерційну діяльність, і саме тому основний акцент було зроблено на



конкурентні стратегії з використанням певних характеристик: товарна диференціація впливає на певні якісні особливості продукції компанії (так звана продуктова ніша), ринкова диференціація – умови її реалізації на ринку (так звана ринкова ніша).

В Україні розробленням класифікації стратегій підприємства займаються К. Редченко, В. Василенко, Т. Ткаченко, А. Белошапка, С. Покропивний, В. Колот, В. Пастухова, А. Наливайко, З. Шершньова.

Керуючись основними вимогами до класифікації стратегій виділимо базові класифікаційні ознаки стратегії [25, с. 301-302]:

- динаміка цільових параметрів моделі поведінки підприємства;
- рівень прийняття стратегічних рішень;
- пріоритетний тип керування системою;
- походження, логіка розвитку й реакція на зміни зовнішнього середовища;
- ступінь ризикованості стратегії;
- тип ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії;
- часовий інтервал стратегічного планування.

Розрізняють наступні три типи корпоративних стратегій :

- стратегія стабільності (фокусування зусиль на збереженні поточних позицій та рівня продажів та їх утримання)
- стратегії зростання (активна діяльність спрямована на збільшення частки ринку, продажів тощо)
- стратегія скорочення (зменшення інвестиції, виробництва або й повна ліквідація).

Існують три основні способи збільшення виробництва та захоплення більшої частки ринку:

- Збільшення наявних потужностей та можливостей виробництва – інтенсивний ріст;
- Спільна робота із іншими підприємствами - інтегративне зростання

- Проникнення в інші сфери ринку, які не пов'язані з основною спеціалізацією підприємства - диверсифікаційний ріст .

Маркетингові стратегії росту наведено в табл. 1.1 [29, с. 83].

Таблиця 1.1

Маркетингові стратегії росту

Основний стратегічний напрямок росту	Різновид основної стратегії
Інтенсивний ріст	Глибоке проникнення на ринок Розвиток ринку Розвиток товару
Інтегративний ріст	Вертикальна регресивна інтеграція Вертикальна прогресивна інтеграція Горизонтальна інтеграція
Диверсифікація	Вертикальна (концентрична) диверсифікація Горизонтальна диверсифікація Конгломеративна диверсифікація

Опишемо кожну із цих стратегій більш детально

1. Стратегії інтенсивного росту. Така стратегія може застосовуватись лише тоді, коли на ринку все ще є можливості вдосконалення виробництва. Вибір залежить від того, наскільки насичений ринок та з якою періодичністю компанія може забезпечити модернізацію виробничого процесу. Окрім цього, хибний вибір або реалізація інтенсивного росту може завдати компанії значних фінансових ризиків і, як наслідок, зниження конкурентоспроможності.

Вибір стратегії інтенсивного росту має бути здійсненим з урахуванням деяких умов на ринку [23, с. 197-198]:

- Можливість експансії на ринках, на яких компанія вже представлена та збільшення реалізованої продукції; за такої умови – глибоке проникнення;
- Пошук нових ринків збуту для вже наявної продукції підприємства – стратегія розвитку ринку;
- Введення нового товару або послуги на той ринок, де компанія вже предствалена – стратегія розвитку товару.

2. Стратегії інтегративного росту («інтеграція» – включення) охоплюють шляхи об'єднання компанії із іншими гравцями на ринку для

досягнення кращих результатів для кожної із сторін. На основі характеристик тих підприємств, з якими об'єднується фірма виділяють пряму, зворотню, вертикальну та горизонтальну інтеграцію. Розрізняють:

- Вертикальну регресивну інтеграцію, за якої виробник об'єднується з компанією, яка постачає йому необхідні ресурси.
- Вертикальну прогресивну інтеграцію, коли виробник об'єднує зусилля із торговим представником [14, с. 264].

У випадку, якщо всі три ланки (постачальник, виробник та торговий представник) об'єднуються, то це є прикладом горизонтальної інтеграції з утворенням каналів збуту товарів.

Однією із видів горизонтальної інтеграції є вертикальні маркетингові збутові системи, які об'єднують інтереси всіх учасників процесу. Кожен із учасників такого процесу контролює діяльність іншого, саме тому кожен зацікавлений у найбільш ефективній діяльності як своїй, так і інших, а також у досягненні спільного успіху.

3. Стратегії диверсифікації використовують у тому випадку, коли компанія має на меті вийти на нові ринки, які до того не були об'єктом виробничої діяльності. Як приклад, така необхідність може виникнути коли наявний ринок зменшується, і підприємство вимушене шукати нові шляхи покращення фінансових результатів у інших нішах.

Є декілька основних видів диверсифікації:

- концентрична;
- горизонтальна;
- конгломеративна.

Вертикальна диверсифікація – це стратегія виробництва тих товарів та послуг, які частково пов'язані з тими, які виробляло підприємство до того.

Перевагами вертикальної диверсифікації є:

- Не потрібно кардинально змінювати технологію виробництва;
- Можна використовувати вже наявні канали постачання ресурсів;
- Вже наявна комунікація із споживачами.

Недоліки:


- Підрозділи стають більш залежними один від одного, що у разі негативної ситуації на ринку лише погіршує стан фірми;
- Необхідність удосконалення передбачає суттєві фінансові витрати, що призводить до збільшення собівартості вище за середньоринкові показники.

Горизонтальна диверсифікація передбачає задоволення нових потреб у тих споживачів, які вже користуються товарами чи послугами компанії. Таким чином, підприємство, головним профілем якого було виготовлення одного виду продукції, шляхом зворотнього зв'язку від наявних покупців може виявити у них потребу в інших товарах, і почати його виробництво з розумінням, що на нього буде попит. Головна перевага такого виду диверсифікацій у тому, що в такому випадку підприємство може більш всебічно задовольнити потреби покупців, при чому виникає ефект синергізму, тобто певна сукупність різних виробничих процесів дозволяє досягти більшого ефекту, ніж кожен із них окремо.

Конгломеративна диверсифікація – вихід на абсолютно нові ринки, де компанія буде виробляти продукцію, яка не пов'язана із наявною технологією виробництва і потребами тих споживачів, які вже користуються послугами фірми. Однак, цей вид диверсифікації потребує значних фінансових інвестицій - по суті, це створення бізнесу з нуля, однак маючи свій бренд. Саме тому, таким шляхом можуть піти тільки великі корпорації, у яких вже є впізнаваність та необхідні фінансові ресурси [8, с. 305].

1.2. Процес дослідження, формування та реалізації можливостей стратегічного розвитку підприємства

Вибір стратегічного курсу передбачає визначання вектору розвитку підприємства у середньо- та довгостроковому періоді. Саме тому



менеджмент компанії, аналізуючи наявні зовнішні та внутрішні чинники, ситуацію на ринку, політичну та соціальну ситуацію на ринку, має вибрати набір тих інструментів, які б міг забезпечити фінансову стабільність у наявних умовах. Постійний аналіз цих факторів та адаптація процесів у компанії, виробництва та збуту товарів та послуг дозволяє підприємству підтримувати свою конкурентоспроможність та зберігати і зміцнювати позиції на ринку [21, с. 126].

Портер виділив такі етапи формування конкурентної стратегії:

- 1) Аналіз галузі та джерел її розвитку (інших підприємств, покупців та потенціалу розвитку компанії);
- 2) Виявлення конкурентних переваг у порівнянні з іншими гравцями на ринку та шляху їх досягнення;
- 3) Аналіз наявних стратегій;
- 4) Вибір стратегій, які найбільше підходять у конкретному випадку, і формування системи [7, с. 201].

За Івановим Ю.Б., вибір стратегії можна розділити на 4 кроки:

- 1) Оцінка поточної ситуації;
- 2) Формування нових стратегій;
- 3) Аналіз потенційних ризиків;
- 4) Вибір найкращого набору стратегій [11, с. 68].

Варто також відмітити, що цей процес має бути комплексним, системним і завершеним, тобто результатом має бути конкретний набір стратегій, який базується на аналізі наявних умов на ринку та у компанії, а також аналізі потенційних ризиків тієї чи іншої стратегії.

Як наслідок аналізу робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, а також власних міркувань на тему розробки конкурентної стратегії, можна виділити етапи, які були зазначені в табл. 1.2

Таблиця 1.2

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Етап	Характеристика етапів
Окреслення цілей компанії	Визначення векторів розвитку підприємства у коротко-, середньо-, та довгостроковому періодах
Аналіз зовнішнього середовища	Аналіз ринку, політичних, соціальних та економічних умов, в яких функціонує підприємство, аналіз конкурентів та пошук потенційних джерел покращення конкурентного становища
Дослідження внутрішніх процесів фірми	Аналіз процесів всередині компанії та пошук тих, які можуть стати джерелом конкурентної переваги, а також тих, які заважають підприємству досягти своїх цілей. Пошук тих процесів, які можуть бути вдосконалені як і глобально у всьому підприємстві, так і в окремій сфері його діяльності.
Визначення мети і постановка завдань	На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, встановлюється мета та завдання, які необхідно виконати для досягнення конкурентних переваг над іншими фірмами у галузі.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Відповідно до попереднього аналізу та встановлених завдань, відбувається відбір тих стратегій та їх наборів, які можуть бути ефективними у наявних умовах та у досягненні поставленої мети. На цьому етапі також проводять аналіз потенційних ризиків, пов'язаних із реалізацією тієї чи іншої стратегії.
Планування реалізації	Розробка плану реалізації обраної стратегії/набору стратегій із чіткими дедлайнами та цілями, які мають бути досягнені на кожному із етапів.
Реалізація стратегічних рішень	Два вектори реалізації - адміністративний (наприклад, зміни у структурі) та економічний (виділення бюджету на проект, тощо). Кожен, хто задіяний у процесі реалізації стратегії має чітко розуміти завдання, сферу відповідальності, та результат, який має бути досягнений.

Джерело: [29]

Такий набір етапів та завдань на кожному із них не можна вважати універсальним, оскільки кожен випадок є індивідуальним, і потребуватиме особливого підходу як в аналізі поточних умов, так і в пошуку потенційних шляхів досягнення конкурентної переваги та вибору найбільш ефективної стратегії.

Важливою умовою успішності вищезазначеного процесу є окреслення задач та стратегій їх досягнення по кожній стратегічній зоні господарювання - тобто тієї чи іншої сфери, у якій підприємство або вже працює, або має намір почати [2; с. 313]. Це завдання є дуже комплексним та системним, оскільки вимагає як аналізу ринкових умов, так і внутрішніх можливостей фірми у кожній сфері (табл.1.3).

**Критерії і групи показників, що використовуються при аналізі
стратегічних зон господарювання (СЗГ)**

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Забезпеченість компанії технологіями, будівлями, устаткуванням, їх фізичний стан, амортизація, тощо
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Джерела постачання ресурсів для виробництва товарів, кількість агентів, які постачають, їх надійність, характер співпраці тощо
Забезпеченість кадрами	Кваліфікація та кількість робітників, плинність кадрів
Ефективність виробничої діяльності	Продуктивність праці, ефективність управління виробничим процесом, мінімізація виробничих витрат
Конкурентоспроможність продукції, позиція її на ринку	Частка ринку, ціна та якість продукції, тенденція зміни позиції товару на ринку

Джерело: [27]

У процесі реалізації впровадження стратегії, а також після завершення цього процесу необхідно розуміти, які є кількісні та якісні індикатори успішності вибору та реалізації стратегії, а також визначення необхідності пошуку нових рішень. Наприклад, Іванов Ю.Б. виділяє виробничі, фінансові, маркетингові, інформаційні, управлінські критерії та відповідні їм індикатори в рамках реалізації стратегій низьких витрат, диференціації та фокусування.

Формуючи нову стратегію компанії, менеджмент повинен враховувати низку факторів:

- Переваги та недоліки тієї стратегії, яка існувала у підприємства до цього (для якісної оцінки потрібна своєчасна та актуальна інформація, а також виділений набір критеріїв для оцінки та порівняння із іншими альтернативами)
- Аналіз п'яти конкурентних сил, аналіз діяльності та позиції інших гравців на ринку; аналіз конкурентної ситуації на ринку (монополія


(одна велика компанія, яка домінує на ринку), олігополія (декілька великих домінативних гравців), відсутність великих компаній взагалі, тощо).

- Розміри та специфіка виробництва (масове, серійне чи дрібне; інноваційне або те, що користується вже наявними технологіями, тощо);
- Якісні характеристики динаміки сфери ринку, в якій функціонує компанія (ринок в періоді зростання, спаду або застою, тощо) задля підбору найкращої конкурентної стратегії для того чи іншого етапу життєвого циклу ринку;
- Конкурентна позиція фірми на ринку(лідер, аутсайдер, сильна чи слабка конкурентна позиція)
- Аналіз наявних ресурсів та цілей компанії для пошуку стратегії досягнення певної ролі на ринку - лідера, претендента на лідерство, послідовника і компанії, яка займає певну нішу [12, с.189].

Окрім цього, також можна виділити декілька основних видів орієнтація у виробничому процесі компанії:

- 1) на товар, коли виробник мало реагує на споживачів або конкурентів;
- 2) на споживачів і часткова реакція на стратегії конкурентів;
- 3) на конкурентах, коли головна задача - це пошук найкращої стратегії протистояння;
- 4) на ринок в цілому, коли компанія реагує як на зміни у споживчих звичках покупців, так і стратегії конкурентів [18, с. 157].

Незалежно від ролі, яку в той чи інший момент часу займає компанія, вона має аналізувати зміни як у ринковому середовищі, так і у стратегіях інших гравців задля збереження своєї частки та позиції на ринку. Окрім того, обов'язковою задачею є також моніторинг та аналіз споживчих звичок покупців та зміни у них, адже саме це прямо впливає на фінансовий результат і ігнорування цих змін може привести до стрімкої втрати впізнаваності. Особливо критичним це є на ринках із споживачами із малою купівельною здатністю, що призводить до їх вибагливості у виборі навіть продуктів щоденного вжитку. Прикладом такого ринку є й український.



Успіх впровадження тієї чи іншої стратегії забезпечується постійним контролем над процесом реалізації із моніторингом тих задач, які були окреслені в процесі вибору стратегії та окреслення шляху її імплементації.

Оцінка успішності вибраної та реалізованої стратегії базується на внутрішніх (обсяг виробництва; чистий прибуток; рентабельність; собівартість, тощо) та зовнішніх (обсяги реалізації; рентабельність продажу; доля ринку; тощо) показниках. Як наслідок, перегляд та аналіз цих показників призводить до перегляду стратегії і її видозміни, повної відмови від неї або продовження її використання. [22, с. 157].

Отже, аналізуючи наведену вище інформацію, найбільш логічним можна назвати такий алгоритм розробки та реалізації стратегії:

- Визначення потенційного джерела конкурентних переваг;
- Розробка стратегії досягнення конкурентоспроможності в довготривалому періоді із затвердженим планом дій в усіх напрямках виробничої діяльності фірми;
- Реалізація конкурентної стратегії, яка супроводжується постійним моніторингом та аналізом цільових показників ефективності виробничої та збутової діяльності компанії, пошук відхилень від цільових орієнтирів та їх причин, швидка та ефективна реакція на непрогнозовані зміни у соціальному, політичному та економічному середовищі.

Отже, розробка ефективної конкурентної стратегії є необхідною для кожного підприємства, яке існує в умовах конкурентного ринку. Проте, також необхідно окреслити процес вибору оптимальної стратегії з усіх наявних з урахуванням тих чи інших особливостей ведення виробничої діяльності в умовах конкретного ринку.

Тому наступним кроком дослідження буде аналіз моделі ефективного вибору конкурентної стратегії з урахуванням різних чинників діяльності підприємства, аналізом потенційних ризиків та оцінкою процесу реалізації задля ефективного впровадження стратегії на практиці.

1.3 Методи стратегічного планування на підприємствах

Стратегічне планування – процес розробки та імплементації загального плану розвитку підприємства [17, с.133].

Основною метою стратегічного планування є пошук найбільш перспективних сфер для розвитку підприємства з урахуванням наявних ресурсів та можливостей у його розпорядженні [20, с. 534].

Отже, основною метою стратегічного планування є адаптація до динамічних умов зовнішнього середовища, пошук та отримання вигод із нових можливостей, а також забезпечення як задоволеності споживачів продукцією, так і досягнення компанією прибутків та зростання долі ринку.


Головними завданнями стратегічного планування є [12, с. 133]:

- Окреслення цілей діяльності та пошук нових можливостей;
- Пошук альтернативних варіантів розвитку підприємства;
- Узгодження різних векторів діяльності;
- Оцінка сильних та слабких сторін компанії, аналіз потенційних загроз та можливостей зовнішнього середовища;
- Створення засад для найбільш ефективного збуту товарів та послуг;
- Визначення набору маркетингових дій, які мають бути здійсненні та їх обґрунтування;
- Аналіз діяльності фірми.

Як і всі процеси, стратегічне планування має бути комплексним, а також базуватись на певних принципах, які можуть забезпечити його успішність.

Серед засад маркетингового стратегічного планування можна виділити наступні [18, с. 75]:

- Воно не має суперечити загальному плану компанії, оскільки по суті є його складовою;
- Проводиться як наслідок аналізу середовища;
- Циклічність – планування відбувається безперервно, а не лише коли існують певні проблеми з досягненням цільових показників, тощо ;

- 
- Гнучкість - швидка реакція та корегування плану до змін середовища;
 - Варіативність - врахування потенційних змін середовища ще на стадії планування та прогнозування;
 - Комплексність - у плануванні використовується вся наявна інформація та факти відповідно до їх важливості та практичної цінності;
 - чіткість;
 - Економічність - затрати на планування повинні бути адекватними у порівнянні із очікуваним прибутком унаслідок проведення такої діяльності.

Окрім цього, стратегічне планування можна охарактеризувати такими тезами:

- Воно забезпечує ефективну діяльність підприємства у всіх сферах у довготривалому періоді;
- Вищі ступені управлінської ієрархії є головним джерелом ідей;
- Відсутність деталізації, а натомість більш глобальний та всеохоплюючий підхід до розв'язання проблем [17].

Процес стратегічного планування може відбуватися на 2 або на 3 рівнях, в залежності від того, скільки товарів чи послуг виробляє фірма, скільки сфер охоплює її діяльність. Виділяють рівень товару, бізнес-рівень та корпоративний [14, с. 61].

На найвищому рівні, корпоративному, планування використовують в найбільш глобальних речах, як от розробка місії підприємства, проведення SWOT аналізу, тощо.

На бізнес рівні досліджується весь портфель компанії, позиції по кожному напрямку, перспективи розвитку, тощо

На рівні товару стратегічне планування досліджує перспективи розвитку конкретної продукції та встановлює індикатори розвитку.

Стратегій є безмежна кількість, однак для кожного конкретного випадку необхідно вибирати таку, яка б базувалась на внутрішньому та

зовнішньому середовищі, і задовільняла як потреби споживачів, так і цілі виробника.

Можна виділити такі 10 кроків до успіху в маркетинговій стратегії [9, с. 586]:

1. Розробка іміджу підприємства концепції комунікацій та філософії.
2. Аналіз зовнішнього середовища.
3. Аналіз конкурентів.
4. Аналіз споживачів.
5. Аналіз власної ситуації.
6. Визначення позиції на ринку.
7. Формування цілі.
8. Забезпечення наочності.
9. Реалізація стратегії маркетингу.
10. Маркетинговий контролінг.

Можна зазначити декілька основних методик розробки стратегії [17]:

Таблиця 1.4

Інструменти стратегічного управління підприємством

Назви методів	Суть методів	Роль у стратегічному маркетинговому управлінні
Матриця БКГ Boston Consulting Group, BCG,	Матриця дозволяє проаналізувати, який із підрозділів компанії є у кращому конкурентному становищі у порівнянні з іншими гравцями на ринку і як розвиваються ці ринки, і, як наслідок, перерозподілити бюджет на користь більш ефективних напрямів	Оцінка товарів компанії в залежності від їх частки на ринку і темпу зростання ринку даного товару.
SWOT-аналіз	Дає змогу проаналізувати як найсильніші і найслабші сторони підприємства, а також як вони взаємодіють із можливостями та загрозами ринку, і як їх можна використати в умовах, що склалися	За результатами підприємство повинно визначити, як використати сильні сторони і максимально зменшити вплив слабких в умовах, що склалися

Продовж табл 1.4


GAP-аналіз	Дослідження причин ситуації, коли виникає розрив між плановими та фактичними показниками, та змін, які привели до неї	Допомагає проаналізувати фактичні та потенційні джерела доходу і знайти нові ніші для реалізації нової продукції
Матриця Ансоффа	Ансофф пропонує декілька стратегій, які пов'язані з аналізом наявних ринків та продукції, пошуком нових та роботі на перетині перших та других	Цей спосіб дозволяє компанії знайти найбільш ефективну стратегію в умовах коли можна як залишитися на поточних ринках і розвивати тут нову або стару продукцію, так і вийти на новий з новою або старою продукцією
PEST-аналіз	Відстеження та оцінка змін макросередовища за чотирма ключовими напрямками (політична, економічна, соціальна та технологічна сфери) та виявлення явищ та подій, які впливають на компанію, але не залежать від неї.	Результат аналізу показує готовність підприємства реагувати на ті непередбачувані та неконтрольовані чинники зовнішнього середовища, які є або можуть виникнути

Матриця Ансоффа – аналітичний інструмент стратегічного планування, який був розроблений американцем І. Ансоффом, і призначений для розробки стратегій взаємодій товарів та ринків, де вони можуть реалізовуватися. Матриця Ансоффа - це по суті поле, утворене двома осями – горизонтальною віссю «товари компанії» (поділяються на наявні і нові) і вертикальною віссю «ринки компанії», які також поділяються на наявні та нові. На перетині цих двох осей утворюються чотири квадранти (рис. 1.2):

Ринок	Товар	
	Наявний	Новий
Наявний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку товару.
Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 1.2. Приклад побудови матриці Ансоффа

Вперше SWOT-аналіз було представлено у 1963 році К. Ендрюсом, теоретиком стратегічного планування, як засіб аналізу та використання




наявної інформації про компанію та середовище, в якому вона функціонує. При аналізі вона ділиться на чотири частини: сильні сторони компанії (S – Strengths), слабкі сторони компанії (W – Weaknesses), можливості на ринку (O – Opportunities) та загрози ринку (T – Threats), на перетині яких розробляють стратегію компанії. Така структуризація даних робить аналітичних процес швидшим та більш ефективним.

Головна перевага SWOT аналізу у його простоті та наочності. Однак, саме через це достатньо часто цей інструмент використовують неправильно, що нівелює його ефективність. Основні засади правильного використання цього методу аналізу:

- Сильні і слабкі сторони – це завжди риси, які стосуються підприємства та підконтрольні йому, а можливості і загрози - це характеристики тієї ситуації на ринку, яка склалася і яка не залежить від компанії;
- Сильні і слабкі сторони мають аналізуватися обов'язково у порівнянні із конкурентами;
- Проведення цього аналізу для кожного ринку та кожного великого конкурента робить результат ще більш точним;
- У матриці мають бути зазначені всі істотні та важливі характеристики як компанії, так і зовнішнього середовища, що означає необхідність роботи з великою кількістю даних та її аналізу для виокремлення значущих факторів для кожної окремої матриці.

Методика PEST – аналізу часто і для того, щоб оцінювати ключові ринкові тенденції в тій чи іншій галузі. Результати PEST – аналізу використовують для того, щоб визначити деякі із загроз та можливостей зовнішнього ринку під час проведення SWOT – аналізу в компанії. PEST – аналіз зовнішнього середовища фірми складається орієнтовно на найближчі 3-5 років, проте щорічно оновлюється.

Так як PEST – аналіз охоплює лише зовнішні фактори, що впливають на роботу компанії, середовище також розділяється на дві великі групи:



- макросередовище (уряд, економічні явища, соціально-демографічні відносини, науково-технічний прогрес, деколи сюди додають і природні процеси)

- мікросередовище (постачальники, акціонери та інші stakeholders компанії).

PEST-аналіз фокусується лише на макросередовищі і аналізі його факторів. Назва утворюється від перших букв чотирьох головних сфер Political, Economical, Socio-cultural, Technological. Інколи до цієї групи додають також і Enviromental та Legal, і це модифікує цей метод до PESTEL - аналізу.

- P (Political) – політична сфера, до яких належать різні політико-правові фактори, які впливають на підприємство. В цій частині аналізу шукають чи існує ймовірність прийняття тих законодавчих актів, які здатні кардинально змінити умови виробництва у сфері, в якій підприємство здійснює виробничу діяльність[5]. При цьому беруться до уваги лише чинники, які здатні істотно змінити процес (найчастіше, вони так чи інакше пов'язані з питанням доходу компанії)

- E (Economical) – економічні чинники. У цій частині розглядають безпосередньо економічну ситуацію на тому ринку, де компанія здійснює свою діяльність. Тут виділяють шість основних критеріїв, які дозволяють оцінити поточну економічну ситуацію в державі та на ринку, де компанія збуває свою продукцію. Розглянути необхідно: темпи розвитку економіки; динаміка руху курсу валют та вартості капіталу; рівень безробіття; рівень інфляції; купівельна здатність населення (дохід на душу); тенденції в банківській сфері [11].

- S (Socio-cultural) – соціально-культурні фактори. Тут фокусують увагу на певних соціальних та культурних чинниках на ринку [12]. Основні шість критеріїв:

- Демографічний стан;
- Природній приріст населення, його статеві-вікова структура, міграційне сальдо;

- Рівень освіченості;
- Культурні особливості;
- Зміни в різних соціальних прошарках;
- Смаки, упередженості, міфи в соціумі.

- Т (Technological) – технологічні чинники. В цій частині розглядають ті технологічні інновації, які вже змінюють ринок, або можуть змінити його в майбутньому. Серед цих чинників можна виокремити чотири основних: можливі інновації у ключових технологіях, які використовують в тій чи іншій сфері: вплив інтернету на розвиток ринку; вплив мобільних технологій на ринок; інновації в інформаційних технологіях.

Розглянемо детальніше засіб аналізу, який використовується чи не найчастіше – матрицю БКГ. Вона була створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсеном. Горизонтальна вісь відповідає відносній частці ринку, а вертикальна - темпам зростання ринку (рис. 1.3):

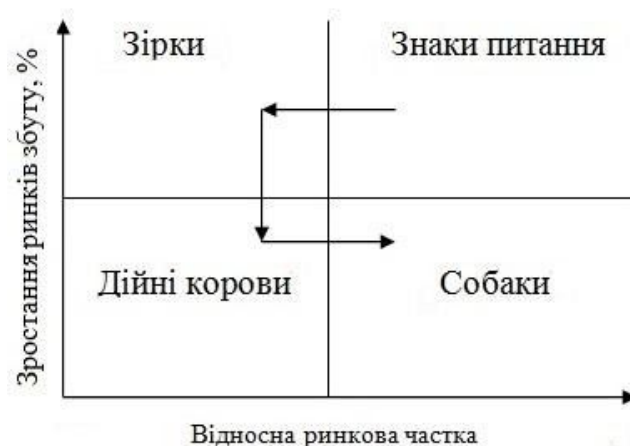



Рис. 1.3 Приклад побудови матриці БКГ

Зона «Зірки» характеризує одночасно як високий приріст збуту, так і велику частку ринку. Однак, у таких товарів чистий грошовий потік все ще не дуже великий, а сама продукція потребує суттєвих інвестицій для подальшого зростання. В той же час, компанія обов'язково має підтримувати їх, оскільки саме «зірки» можуть перетворитися у головне джерело прибутку у майбутньому - у «дійних корів».



Зона «Дійні корови» характеризує високу частку на ринку, але в той же час низьким темпом зростання збуту, що означає що продукція перебуває на максимальному рівні привабливості для споживача у поточному її варіанті. Саме така продукція є головним джерелом доходу компанії, і завдяки прибуткам від її реалізації компанія може розвивати інші, наприклад “зірки”.

«Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж») – це зона одночасно як низької частки ринку, так і з малими темпами зростання реалізації, що як наслідок, призводить до його низької рентабельності. Від таких продуктів необхідно позбавлятися або кардинально змінювати, адже вони і не приносять прибутку, і не мають особливого потенціалу до збільшення долі ринку в поточному вигляді.

Зона «Важкі діти» (або як ще їх називають «Темні конячки» або «Знаки питання») охоплює товари із низькою часткою ринку, але з високими темпами зростання. Товари в цій зоні потребують додаткового аналізу, адже вони можуть як стати “зірками” при збереженні темпів зростання та збільшення частки ринку, так і “собаками”, якщо темпи зростання спадуть, а частка ринку так і не збільшиться.

Одним із інструментів, які часто використовуються в плануванні, є GAP-аналіз. Він аналізує той розрив, який виникає при постановці бажаних результатів, та порівнянні їх з реально можливими в поточній умовах. GAP-аналіз використовується для виявлення таких розривів, пошуку шляхів їх зменшення, а також постановці більш реальних цілей в поточній ситуації.

На рис. 1.4 зображено GAP-аналіз, що показує співвідношення реальних можливостей та цілі компанії

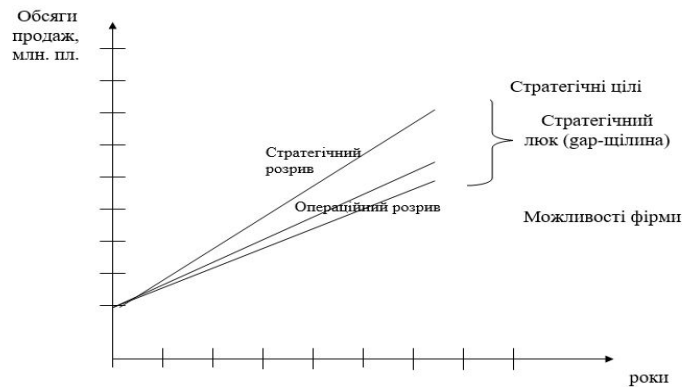


Рис. 1.4 GAP-аналіз

Результатом GAP-аналізу фінансового потенціалу є набір стратегій, який може бути спрямований на:

- удосконалення ресурсного забезпечення підприємства (оцінка забезпеченості підприємства власними джерелами фінансування, доцільності залучення позикових коштів, дотримання відповідних нормативів ліквідності, платоспроможності, самоокупності підприємства тощо);
- реалізацію програми стимулювання персоналу;
- організаційні зміни в системі управління підприємством;
- оптимізацію інформаційного забезпечення туристичного підприємства [14, с. 178-179].

Операційний розрив може бути усунений декількома способами:

- Покращення фінансового результату, завдяки зменшенню та оптимізації виробничих витрат, розширення асортименту тощо;
- Більше використання ринку шляхом активнішого просування продукції, стимулювання нових каналів збуту, тощо.

Однак, для зменшення стратегічного розриву необхідно:

- Зменшити цілі кількості реалізованої продукції до більш реалістичної;
- Провести ринкову експансію, збільшити присутність та частку на наявних ринках, або проникати у нові;
- Розробити кардинально новий проект не схожий на ті, що вже є в асортименті компанії [14, с. 178-179].

В аналізі розривів прогнозну оцінку, отриману на основі екстраполяційних методів, використовують як приклад того, якої величини може досягти певний прогнозний показник. Так, прогнозна оцінка збуту певного товару свідчить про те, що при сталості поточних зовнішньо-економічних та інших умов ринку, рівень реалізації досягне певного значення.

Як наслідок цього аналізу, якщо отримана величина влаштовує компанію, то їй необхідно зосередитись на збереженні поточних умов для досягнення мети. Однак, якщо прогнозована величина не підходить підприємству та утворюється розрив між бажаним і реально досяжним, то потрібно застосовувати всі доступні маркетингові та збутові інструменти. Окрім цього, компанія також може постаратися змінити ті фактори, які матимуть непрямий вплив на ринок. Таким чином, фірма може постаратися збільшити збут для досягнення бажаного показника.

В табл.1.5 наведені основні плюси та мінуси тих інструментів, які були описані вище.

Таблиця 1.5

Переваги на недоліки методів стратегічного планування

Метод	Переваги	Недоліки
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
SWOT-аналіз	Систематизація знань про внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування Визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів Періодична діагностика ринку та ресурсів фірми	Суб'єктивність вибору та ранжування факторів навколишнього і внутрішнього середовища. Слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень. Погана адаптація до середовища, що постійно змінюється
Boston Consulting Group (BCG)	простота, доступність, наочність; можливість збалансувати портфель бізнесу у плані фінансування, поєднати види діяльності; дає можливість визначити стратегії подальшого розвитку бізнес-одиниці	незначна кількість факторів, що аналізується, значення яких переоцінене; ігнорування багатьох параметрів, що впливають на прибутковість бізнесу; увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СГП

		відповідно до їх позиції на матриці
GAP-аналіз	Простота методу, можливість виявлення напрямків удосконалення інноваційної політики	складнощі і невисока точність прогнозування життєвого циклу товарі
Матриця Ансоффа	Простота і наочність уявлення можливих стратегій	Врахування хоч і найважливіших, але лише двох чинників (ринок і товар), а також одностороння орієнтація на зростання
PEST-аналіз	При його застосуванні досліджується фактор за фактором, і, таким чином, створюється цілісна характеристика зовнішнього середовища.	більшість елементів, що розглядаються, важко представити в кількісному вимірі, через що можуть виникнути труднощі при оцінці їхнього впливу та динаміки змін

Висновки до Розділу 1

Стратегії підприємств впливають як на конкурентне становище підприємства, так і на перспективи розвитку у довгостроковій перспективі. Загалом, їх класифікують за декількома напрямками:

- за напрямом розвитку підприємства;
- за рівнем управління; за напрямками діяльності;
- за досягненням конкурентних переваг;
- за позицією в галузі, ринковому сегменті;
- за багатоаспектністю стратегій.
- за використанням множини класифікаційних ознак

Стратегія передбачає постановку довготривалих завдань з урахуванням поточної ситуації та наявних ресурсів з метою досягнення бажаної мети. Одним з аспектів є класифікація стратегії розвитку підприємства, для визначення якої відсутній єдиний підхід. Стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано.

Керуючись основними вимогами до класифікації стратегій виділяють базові класифікаційні ознаки стратегії та корпоративні стратегії :

Основними стратегічними напрямками росту є:

- інтенсивний ріст;

- інтегративний ріст;
- диверсифікація.

Процес вибору стратегії можна розділити на 4 кроки:

- Аналіз поточної стратегії;
- Формування нової;
- Оцінка ризиків;
- Вибір альтернативних стратегій.


Головні етапи проектування та реалізації стратегії: встановлення цілей; аналіз ринку; дослідження внутрішнього середовища підприємства; постановка мети і завдань; аналіз та вибір стратегії; планування реалізації; реалізація стратегічних рішень.

Оцінка економічної стратегії передбачає моніторинг та аналіз ключових показників, які б свідчили про конкурентоспроможність компанії та її продукції, динаміку збуту та частки ринку, що дозволяє робити висновки про ефективність вибраного рішення.

Також у першому розділі було описано основні матриці та матричні стратегії;

- стратегія лідера бізнесу;
- стратегія прибуткового росту;
- стратегія посилення конкурентних переваг;
- стратегія генератора грошових коштів;
- стратегія посилення ринкових позицій.
- Матриця Ансоффа;
- Матриця Shell;
- Матриця GE / McKinsey;
- GAP-аналіз на основі якого будуть проведені дослідження на основі переваг, які були представлені.

Основними етапами GAP-аналізу є: вибір оціночного критерію, по якому буде відбуватись оцінка розривів, а також опис поточного стану підприємства, ідентифікація головних проблемних зон, стратегічних



розривів. Розробка планів по досягненню цілей. Формування стратегій та реалізація запропонованих стратегій.

Ліквідація розривів може бути за рахунок підвищення результативності діяльності чи більш повного використання можливостей ринку шляхом зміни цінової політики, створення нових каналів збуту, інтенсифікації діяльності з просування продуктів. Однак доцільним буде також зменшення бажаної мети щодо обсягу продажів; збільшення ринкової частки за рахунок конкурентів, залучення нових споживачів; розробка принципово нових продуктів, використання сучасних маркетингових технологій.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Дослідження готельно-ресторанного бізнесу України

Готельно-ресторанний бізнес є перспективною сферою для інвестицій, особливо в умовах українського ринку, де культура відпочинку, подорожей та відвідування різних закладів харчування не “на свята”, а щоденно лише починає розвиватись. Однак, український споживач достатньо вибагливий через об’єктивно невелику платоспроможність. Окрім цього, це ринок вже є високонкуретним, і як входити в нього, та і підтримувати вже наявні позиції достатньо складно. Саме тому наявність капіталу та можливостей побудувати мережу готелів чи закладів харчування не є гарантією побудови успішного бізнесу. Ця сфера є дуже динамічною, і саме тому неготовність до змін, покращення сервісу та впровадження нових технологій, які б робили досвід відвідувачів більш приємним, неодмінно призведе до незадовільних фінансових результатів та слабких конкурентних позицій на ринку. Одним з головних завдань в цих умовах є діагностика ринку готельно-ресторанних послуг та визначення основних тенденцій його розвитку, які б дозволили відшукати нові сфери, у яких підприємець може покращити свій продукт для підтримання своєї конкурентоспроможності на ринку.

На розвиток будь-якого бізнесу, в тому числі і готельно-ресторанного, впливають безліч факторів, як на мікро-, так і на макрорівні.

Серед основних загальноекономічних чинників, які впливають зокрема й на стан і розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні, можна зазначити дані про економічний розвиток країни, інфляційне очікування і характеристику податкового оточення.

Готельно-ресторанний ринок України перебуває на етапі свого досить динамічного розвитку. Обсяг ресторанного ринку України в 2019 р

налічував близько 6,5 тис. підприємств. Саме цей рік став роком підйому для ринку готельно-ресторанних послуг: за довгий час кризи у Києві вперше відкрилося закладів харчування більше, ніж закрилося.

Аналізуючи галузь, варто виділити очільне місце Києва на українському ринку. Київ – місто, що є лідером готельно-ресторанного бізнесу. Компанія «Ресторанний консалтинг» надала дані, які свідчать, що в 2018 році обсяг ресторанного ринку Києва виріс на 20%, тобто до 5,6 млрд. грн. А в минулому році загальний обсяг всього громадського харчування України склав 25 млрд. Грн. До кінця 2019 року ресторанний ринок столиці виріс майже до 7,0 млрд. грн., продемонструвавши тим самим зростання більш ніж на 20% за рік.

Одеса і Львів також входять у трійку лідерів готельно-ресторанного ринку України. У цих містах ситуацію багато в чому рятують туристи, кількість яких за останні 2 роки суттєво збільшилася. У зв'язку з цим відкривалося ресторанів більше, ніж закривалося: 50 відкриттів проти 40 закриттів. Дніпро, Запоріжжя та Харків перебувають приблизно на рівні 2018 р. Головна причина - невелика популярність цих міст серед туристів, внаслідок чого непопулярні та нецікаві формати закладів харчування та готелів поступово зникали з ринку. Натомість, замість них почали з'являтися заклади з низького цінового сегменту.

Розглянемо ситуацію, що склалася на високонкурентному ринку готельно-ресторанних послуг.

Таблиця 2.1

Частка ринку яку займають головні гравці готельно-ресторанного бізнесу

з/п	Готель	Частка ринку, %		Відхилення у структурі, %
		2018 рік	2019 рік	
1	ТМ «Royal Hotels & Spa Resorts»	30,00	32,00	2
2	ТМ «Park Inn by Radisson Kyiv Troiytska»	13,00	14,00	1
3	ТМ «Fairmont Grand Hotel Kyiv »	9,00	8,00	-1
4	ТМ «Favor Park Hotel»	5,00	7,00	2
5	Інші	40,00	37,00	-3

Джерело:[10]

Проаналізувавши дані табл. 2.1 можна зробити висновок, що безумовний лідер ринку ТМ «Royal Hotels & Spa Resorts» продовжує нарощувати свою частку на ринку готельно-ресторанного бізнесу. Це свідчить про високу прихильність та довіру українського споживача до даної компанії.

Візуально частки ринку найбільших гравців готельно-ресторанного бізнесу 2017 та 2018 роках представлено на рис. 2.1 та рис. 2.2 відповідно.



Рис. 2.1 Частка ринку основних гравців готельно-ресторанного бізнесу в 2018р.

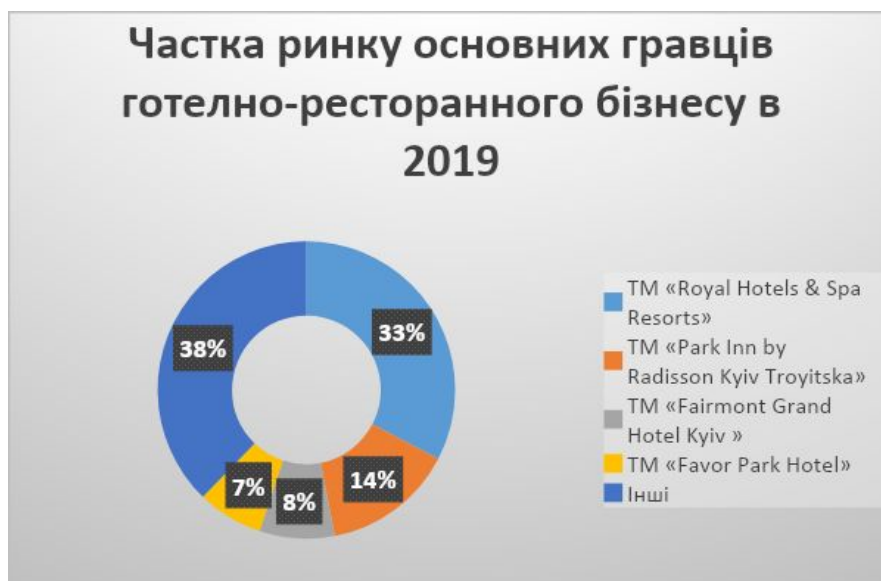



Рис. 2.2 Частка ринку основних гравців готельно-ресторанного бізнесу в 2019р.



Проаналізувавши структуру ринку в Україні, можна зробити висновок, що конкурентна ситуація на ринку готельно-ресторанного бізнесу України свідчить про домінування трьох компаній – ТМ «Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska», ТМ «Fairmont Grand Hotel Kyiv», ТМ «Favor Park Hotel»

Готель Park Inn by Radisson Kiev Troyitska – це новий готель знаходиться в центрі Києва, всього в декількох шагах від Національного спортивного комплексу «Олімпійський». Декоративний готель з високими стандартами обслуговування ідеально підходить для ділових людей та туристів. Інноваційний, красивий і динамічний стиль кожного з 196 готельних номерів пропонує всі зручності, включаючи безкоштовний Wi Fi.

У готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» 258 номерів, включаючи відмінні категорії «Royal» і президентський номер люкс. У виїзній атмосфері гостям будуть запропоновані чудові зручності готелю та уважне обслуговування, яке забезпечить вам дуже комфортне перебування під час відпустки або ділової поїздки в Києві та зробив її незабутньою.

Favor Park Hotel – готель для тих, хто цінує комфорт, сучасні технології та якість обслуговування, 133 комфортабельних номера, оснащених клімат-контролем, високошвидкісним інтернетом, телевізорами і всім необхідним. 7 конференц-залів, обладнаних найновішою технікою для проведення заходів різних форматів – від тренінгів до фуршетів, місткістю 350 чоловік. Спортивний комплекс з басейном і СПА. Ідеальне місце для роботи і відпочинку.

2.2. Маркетингова характеристика ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп»

Управлінська компанія ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» існує вже 15 років, і її головним продуктом є бренд «Royal Hotels & Spa Resorts», який об'єднує мережу готелів у містах України: санаторно-курортний комплекс «Luxury Resort» Трускавець, «Royal Hotel & Beauty Club De Paris» Київ, «Royal Park Hotel» Крим та «Royal Village Resorts» Буковель.

Позиціонування бренду, оформлення готелів та супутний сервіс свідчить про те, що компанія прагне охопити, перш за все, бізнес та преміум сегмент, великих корпоративних клієнтів для проведення різного роду івентів (для цього передбачені великі конференц-холи).

Розглянемо основні техніко-економічні показники ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2018 рік	2019 рік	абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	661630,00	738572,00	76942,00	11,63
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	544527,00	635682,00	91155,00	16,74
Адміністративні витрати	тис. грн.	13845,00	15943,00	2098,00	15,15
Витрати на збут	тис. грн.	11632,00	15329,00	3697,00	31,78
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.				
- постійні		570004,00	666954	96950,00	17,01
- змінні		74100,52	100043,10	25942,58	25,93
		495903,48	566910,90	71007,42	12,52
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	91626,00	71618,00	-20008,00	-21,84
Прибуток чистий	тис. грн.	75985,00	58786,00	-17199,00	-22,63
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	86,15	90,30	4.15	4.82
Рентабельність діяльності (продаж)	%	11,48	7,96	-3.52	-
Рентабельність продукції	%	16,07	10,74	-5.33	-

Джерело: складена автором на основі внутрішньої звітності підприємства

У складі повних витрат на виробництво і реалізацію продукції відбулися наступні зміни: собівартість реалізованої продукції у 2019 збільшилась на 91155,00 тис. грн за рахунок збільшення на цін, адміністративні витрати у 2019 зросли на 15,15% в результаті підвищення заробітної плати адміністративно-управлінському персоналу, збільшились витрат на збут майже на 31,78% обумовлене збільшенням витрат на рекламу та просування.

У 2018 році чистий прибуток підприємства становив 75985,00 тис. грн., оскільки підприємство займається виплатою кредитів, у 2019 році підприємство чистий прибуток становив 58786,00 тис. грн.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації (вони підвищились на 4,82%). Відповідно, прибуток від реалізації продукції зменшився на 20008,00 тис. грн., або на 21,84%. Зниження рентабельності діяльності склало 3,52%, а рентабельності продукції – 5,33%.

Аналіз динаміки виробництва продукції наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп

Найменування послуг	Вироблено продукції в натуральному виразі, тис. шт		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Готельні номери	88455,46	85873,44	-2582,02	-2,92
2. Конференц зали	68798,69	77822,80	9024,11	13,12
3. SPA	44227,73	59037,99	14810,26	33,49
4. Трансфери	19656,79	24151,91	4495,12	22,87
5. Спеціальні послуги	24570,93	21468,36	-3102,57	-12,63
Разом:	245709,60	268354,50	22633,90	9,22

Джерело: складена автором на основі внутрішньої звітності підприємства

За обсягами виробництва найбільшою асортиментною групою є «Готельні номери» (85873,44 тис. шт), а найменшою – «Спеціальні послуги» (21468,36 тис. шт).

Дані табл. 2.3 свідчать про зростання обсягів виробництва продукції в 2019 році порівняно з 2018 на 9,22%. Зростання спостерігалось і по асортиментним групам. Але темпи зростання були не однаковими: найбільші по групі «SPA» (33,49%), найменші, – по групі «Конференц зали» (13,12%).

Також спостерігалось і зменшення обсягів виробництва по групам «Готельні номери» на 2,92% та «Спеціальні послуги» на 12,63%. Це пов'язано економічною ситуацією.

Результати дослідження показують, що підприємству вдалося забезпечити зростання обсягів виробництва і задовольнити попит на свою продукцію.

2.3. Дослідження можливостей стратегічної діяльності ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп»

2.3.1. Дослідження стратегічної діяльності підприємства за допомогою методу GAP-аналіз

Динаміка обсягів виробництва послуг ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп», представлено в таблиці 2.4 за 2012-2017 роки. Завдяки даним таблиці встановимо невідповідність між можливостями розвитку підприємства та стратегічними цілями за допомогою GAP-аналізу.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів виробництва продукції послуг ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп»

Показник	Роки					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Річний обсяг виробництва, тис. грн.	124509,68	117848,30	111455,21	111428,00	113887,87	94497,49

Таблиця 2.5

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Загалом
Обсяг виробництва, тис. грн. O_i	114032	121415	124601	117932	114105,8	127841	123246	843172,8

З метою виявлення невідповідності між стратегічними цілями та його ринковими можливостями на основі GAP-аналізу розраховуємо очікувані показники. Задля цього шляхом екстраполяції тренду прогнозуємо майбутні обсяги виробництва послуг ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп», тобто визначаємо

очікувані показники. Очікувані показники прогнозуємо на базі даних минулих років за період 2014-2019 років (табл. 2.4).

Очікуваний показник визначаємо методом екстраполяції тренду. Слід побудувати лінію тренду. Вона спирається на тенденції зміни обсягів виробництва, що склалися протягом попередніх років (2014-2019 рр.).

Для побудови лінії тренду використовується рівняння:

$$y = a + b \times t,$$

де t – це порядковий номер періоду (року);

a і b – це коефіцієнти, для обчислення значень яких треба розв'язати систему рівнянь:

де y – це фактичні обсяги реалізації;

n – це кількість років.

Виконаємо необхідні розрахунки:

$$\hat{y} = a + b \times t$$

$$\left\{ \begin{array}{l} n \times a + b \times \sum_{i=1}^n t_i = \sum_{i=1}^n y_i \\ a \cdot \sum_{i=1}^n t_i + b \cdot \sum_{i=1}^n t_i^2 = \sum_{i=1}^n y_i \cdot t_i \end{array} \right.$$

Розставляємо роки в ряд: 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Знаходимо 2 роки, які знаходяться рівно посередині: 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019. Виділеним рокам присвоюємо порядкові номери «-1» (тому року, який іде раніше) та «1» (тому року, який іде пізніше): 2014, 2015, 2016 ($t_{2016} = -1$), 2017 ($t_{2017} = 1$), 2018, 2019. Порядкові номери років, які ідуть після середнього, будуть на 2 одиниці вищі, а тих, що ідуть до середнього, на 2 одиниці менші: 2014 ($t_{2014} = -5$), 2015 ($t_{2015} = -3$), 2016 ($t_{2016} = -1$), 2017 ($t_{2017} = 1$), 2018 ($t_{2018} = 3$), 2019 ($t_{2019} = 5$).

Визначимо очікувані показники (прогнозовані обсяги виробництва відповідно до тенденцій, що склалися) у 2020 р. методом екстраполяції тренду.

Вихідні дані та проміжні розрахунки для побудови тренду

Роки	t_i	y_i	t_i^2	$y_i \times t_i$
2014	-5	124509,68	25	-622548,4
2015	-3	117848,30	9	-353544,9
2016	-1	111455,21	1	-111455,21
2017	1	111428,00	1	111428
2018	3	113887,87	9	341663,61
2019	5	94497,49	25	472487,45
Σ	0	673626,55	70	-161969,45

Визначимо коефіцієнти a і b

$$n = 6$$

$$6 * a + b * 0 = 673626,55;$$

$$a * 0 + b * 70 = -161969,45;$$

$$a = 673626,55 / 6 = 112271,09;$$

$$b = -161969,45 / 70 = -2313,85;$$

$$y = 112271,09 + (-2313,85) * t.$$

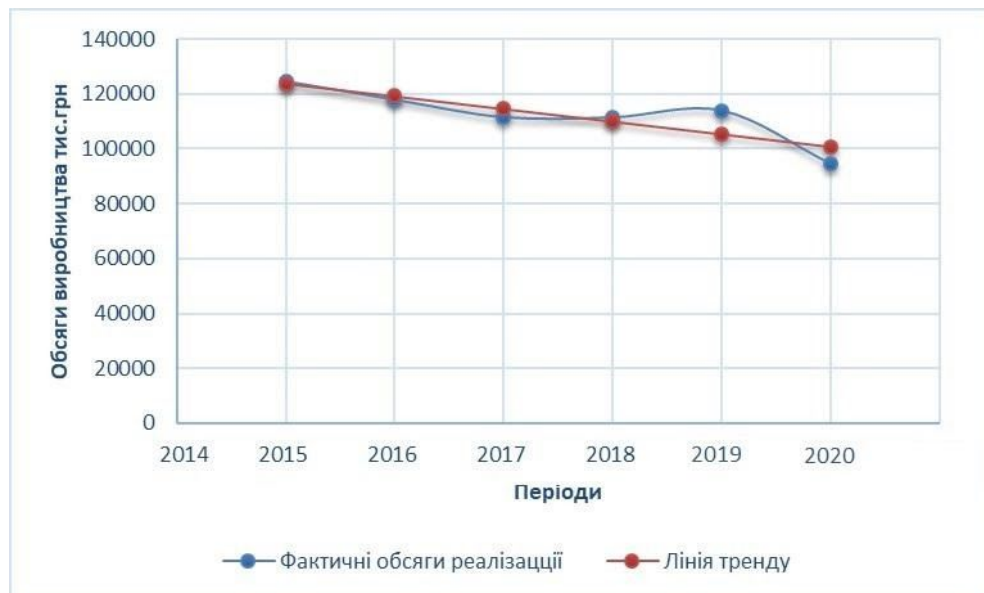


Рис. 2.3. Графік для прогнозування обсягів виробництва продукції

Оцінимо щільність зв'язку за допомогою коефіцієнта детермінації

$$R^2 = \frac{\sum (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2},$$

де $\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n}$ – середнє значення фактичних значень

Коефіцієнт детермінації показує тісноту зв'язку між явищами, що визначається кількісним значенням. Чим ближче R^2 до 1, тим точніше вибрана залежність відображає зв'язок між величинами.

Таблиця 2.7

Вихідні дані та проміжні розрахунки для обчислення коефіцієнту детермінації

Рік	y_i	Y_i	$(Y_i - \bar{y})$	$(Y_i - \bar{y})^2$	$(v_i - \bar{v})$	$(v_i - \bar{v})^2$
2012	124510	123840,34	11569,25	133847462,93	12239	149783044
2013	117848	119212,64	6941,55	48185086,65	5577	31105253
2014	111455	114584,94	2313,85	5353898,52	-816	665663
2015	111428	109957,24	-2313,85	5353898,52	-843	710804
2016	113888	105329,54	-6941,55	48185086,65	1617	2613972
2017	94497	100701,85	-11569,25	133847462,93	-17774	315900916
Σ				374772896,19		500779652

Отже, коефіцієнт детермінації дорівнює:

$$R^2 = \frac{374772896,19}{500779652} = 0,75$$

Використовуючи отримане рівняння тренду, розрахуємо прогнозне значення обсягів продажу на 2020 рік ($t = 7$):

$$y_{2020} = 112271,0917 + (-2313,85) * 7 = 96074,15 \text{ (тис. грн).}$$

Отже, прогнозовані очікувані обсяги послуг у 2020 році для ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» становлять 96074,15 тис. грн за умови збереження тенденції, що склалися на ринку.

Тактичні показники визначаємо за методом експертних оцінок, провівши для цього опитування провідних фахівців та керівників відділів підприємства.

Визначаємо середнє значення оцінок, що характеризує узагальнену думку експертів:

$$\text{Осер.} = \sum O_i / n = (114032 + 121415 + 124601 + 117932 + 114105,8 + 127841 + 123246) / 7 = 120453,26$$

Цей прогноз необхідно перевірити на надійність та типовість.

Для цього визначаємо середньоквадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів щодо середнього значення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (o_i - \bar{o})^2}{n}}$$

Результати опитуваних експертів представлено та розраховано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Обсяг виробництва, млн. дал. Оі	114032	121415	124601	117932	114106	127841	123246	843173
Середнє значення, \bar{O}_i	120453,26							
Відхилення $\Delta O = O_i - \bar{O}$	6421	-962	-4148	2521	6347	-7388	-2793	
ΔO^2	41232580	924944	17203747	6356752	40290248	54578702	7799397	168386370

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок:

$$\sigma = \sqrt{\frac{168386370,4}{7}} = 4904,61$$

$$\vartheta = \frac{\sigma}{\bar{O}_i} = \frac{4904,61}{120453,26} * 100 = 4,07$$

Оскільки $\nu < 33\%$, то сукупність думок даної групи експертів можна вважати однорідною.

Очікувані показники обчислені методом екстраполяції тренду – 96074,15 тис. грн. На такий обсяг виробництва завод може розраховувати в разі збереження тенденцій, що склалися протягом попередніх років; тактичні показники за методом експертних оцінок – 120453,26 тис. грн. Амбіції керівництва ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» достатньо високі. За мету ставиться показник обсягу виробництва – 140000 тис грн. Тому завдяки правильно обраним стратегіям підприємство ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» зможе досягнути бажаних результатів.

На основі проведених розрахунків результат GAP-аналізу представлено графічно (рис 2.4)

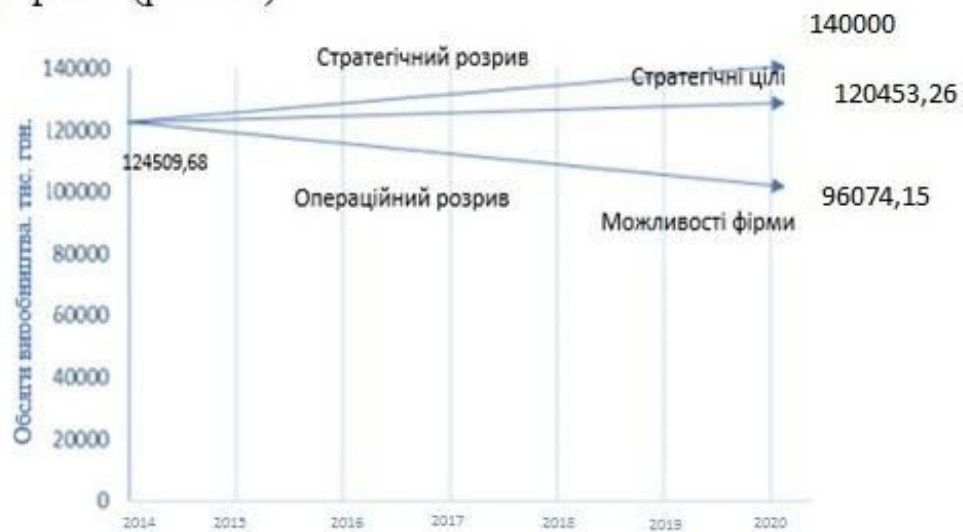


Рис. 2.4 GAP-аналіз ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп»

Розрив між можливостями і стратегічними цілями: $140000 - 96074,15 = 43925,85$ тис. грн;

Операційний розрив: $120453,26 - 96074,15 = 24379,11$ тис. грн;

Стратегічний розрив: $140000 - 120453,26 = 19546,74$ тис. грн.

Отже, з рис.2.4 можна побачити, що керівництво підприємства з виробництва послуг готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» ставить за мету збільшити обсяг продаж до 140000 тис. грн.

Розрив між можливістю підприємства і його стратегічними цілями становить 43925,85 тис. грн., а операційний розрив становить 24379,11 тис. грн, стратегічний розрив – 19546,74 тис. грн. Тактичний розрив може бути ліквідований за рахунок проведення рекламної кампанії в межах існуючого ринку. Досягти планки 140000 тис. грн стратегічного розриву послуг готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» зможе завдяки новим продуктам, виходу на нові ринки, а також реалізуючи стратегію диверсифікації та інтеграції.

Отже, завдяки проведеному аналізу розривів можна сказати, що причини самих розривів є доволі вагомими, що негативно відображаються на діяльності підприємства. Проте, завдяки правильно підібраній стратегії по виходу із цієї ситуації та швидкому реагуванні керівництва причини

100

Для аналізу стратегічного розвитку готельно-рестораного комплексу ТОВ «Роял Хоспіталіті Груп» було представлено в табл. 2.9 оцінки привабливості ринку і табл. 2.10 оцінка конкурентоспроможності СОБ (стратегічна бізнес одиниця).

Оцінка привабливості ринку

[illegible]

		м е р и »									
Високі вхідні бар'єри для нових фірм	0,1 2	5	4	5	4	3	0,6	0,48	0,6	0,48	0,36
Інтенсивність конкуренції	0,1 4	5	3	4	4	2	0,6	0,36	0,48	0,48	0,24
Чутливість клієнтів до росту цін	0,1 3	3	5	3	2	4	0,36	0,6	0,36	0,24	0,48
Місткість ринку	0,1 5	2	3	3	2	3	0,24	0,36	0,36	0,24	0,36
Темпи зростання	0,1 4	4	3	2	5	3	0,48	0,36	0,24	0,6	0,36
Чутливість до загальногосподарської кон'юнктури	0,1 5	2	3	4	4	4	0,24	0,36	0,48	0,48	0,48
Технологічний рівень	0,1 7	5	3	4	2	5	0,6	0,36	0,48	0,24	0,6
Всього	1						3,12	2,88	3	2,76	2,88

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоспроможності СОБ

Критерії привабливості	Ваг оміс ть	Оцінка (ранг)					Зважені значення показників				
		С Б О « Г о т е л ь н і н о м е р и »	С Б О « К о н ф е р е н ц з а л и »	С Б О « S P A »	С Б О « Т р а н с ф е р и »	С Б О « С п е ц і а л ь н і п о с л у г »	СБ О «Го тель ні ном ери »	СБ О «Ко нфе рен ц зали »	СБ О «SP A.»	СБ О «Тр анс фер и»	СБ О «Сп еці альні пос луг и»

						и »					
Темп зростання прибутків	0,15	4	3	3	2	4	0,6	0,45	0,45	0,3	0,6
Ефективність розподілу	0,13	3	4	5	4	5	0,45	0,6	0,75	0,6	0,75
Рівень витрат	0,12	4	2	3	5	4	0,6	0,3	0,45	0,75	0,6
Привабливість асортименту послуг	0,14	4	3	4	3	3	0,6	0,45	0,6	0,45	0,45
Технологічний потенціал	0,13	3	4	4	5	4	0,45	0,6	0,6	0,75	0,6
Відносна частка ринку	0,16	5	5	2	3	5	0,75	0,75	0,3	0,45	0,75
Прихильність клієнтів	0,17	4	3	2	3	2	0,6	0,45	0,3	0,45	0,3
Всього	1						3,88	3	3,23	3,56	3,7

На основі наведених у табл. 2.9 і 2.10 даних по діяльності готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» побудуємо матрицю Мак-Кінсі (рис. 2.5).

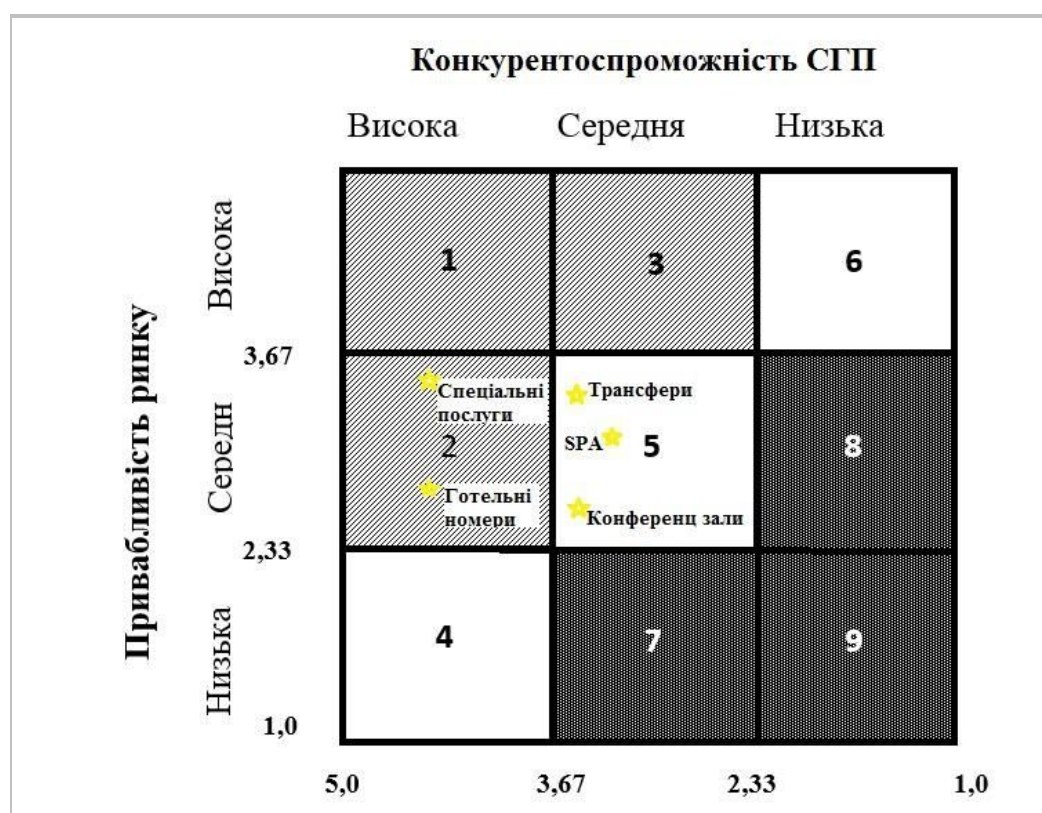


Рис. 2.5 Матриця Мак-Кінсі на основі даних ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп»

Отже, за вище зазначеними результатами (рис.2.5) можна дійти до висновку, що для СБО «Готельні номери» та «Спеціальні послуги», які потрапили до «Зони росту» необхідно застосувати «Стратегію розвитку», визначити конкурентні переваги та посилити слабкі сторони.

До зони «Вибіркового росту» потрапила СГП «Трансфери», «SPA» та «Конференц зали», доречним є застосування «Стратегії вибіркового росту», що передбачає пошук шляхів отримання конкурентних переваг.

2.2.3 Окреслення ринкових можливостей підприємства за допомогою матриці Ансоффа

Сутність матриці Ансоффа полягає у виборі однієї з чотирьох базових стратегій досягнення цілей стратегічного розвитку підприємства на ринку. Тому були розглянуті чотири стратегії, які окреслюють ринкові можливості ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп».

Стратегія 1. Глибше проникнення на ринок. Розширення ринку збуту наявної продукції тим покупцям, які вже є на ринку. Це передбачає збільшення доходів і прибутку за рахунок, наприклад, заходів просування послуг, рекламування готелів ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп». Важливим фактором є те, що підприємство не змінює послуги і не шукає принципово нових споживачів.

Товар: «Конференц зали»

Ринок: компанії по всі Україні

Програма дій для даної стратегії:

1. Проведення рекламних заходів;
2. Проведення акційних знижок.

Переваги: Підвищення попиту у споживачів.


Недоліки: Витрати на рекламні акції та зниження цін скоротить прибуток.

Стратегія 2. Розширення меж ринку. Наявні послуги пропонуються новим покупцям і виводяться на новий ринок. Важливо, що продукція залишається такою ж, але змінюється цільова група споживачів, цільовий сегмент. Наприклад, просування послуг за межі території країни.

Товар: «Готельні номери»

Новий ринок: продаж послуги готелів ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» для іноземців. Програма дій для даної стратегії:

Підписання з світовою мережею туристичних компаній договір про співпрацю, який передбачає повний комплекс послуг для іноземних туристів.



Переваги даної стратегії: вихід на новий ринок; територіальне розширення кола споживачів; можливість швидше реалізовувати продукцію, оскільки збільшиться точки продажу продукції, що дозволить уникнути псуванню продукції.

Недоліки даної стратегії: Поява транспортних витрат і трудовитрат, базова непривабливість України для іноземних туристів.

Стратегія 3. Розроблення послуг. Пропонування нової продукції наявним покупцям. Виробництво не має залишатися статичним, а має вдосконалюватися та розширювати асортимент послуг готелю. Мета стратегії – запропонувати кращий вибір тим покупцям, які вже користуються послугами готелів.

Пропонований товар: «Room service»

Ми розвиваємо наявний товар, і пропонуємо нашим гостям можливість вибору кімнати на сайті з її оглядом і реальним виглядом.

Переваги даної стратегії: Можливість отримання додаткового прибутку; дана стратегія дозволить залучити нових споживачів; відсутність витрат на додаткову оплату праці робітникам.

Недоліки даної стратегії: Дана стратегія не дозволяє значно розширювати ринок, що не дозволить значно збільшити клієнтську базу, а лише доходи від поточних покупців.

Стратегія 4. Диверсифікація. У цьому випадку абсолютно нова продукція пропонується новим споживачам. Використовуємо пов'язану диверсифікацію, що означає подальшу роботу на готельно-ресторанному ринку.

Новий товар: «Молекулярна кухня», «Кулінарне шоу»

Новий ринок: продаж послуги готелів ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» для іноземців.

Переваги даної стратегії: Оскільки дана послуга особлива атмосфера кулінарного шоу та хороша якість страв допоможе знайти нових клієнтів. Відкриття нової точки на ринку може прослужити непоганим джерелом доходу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп»

Відкриття нових точок продажу, де більша скупченість людей, а отже і потенційних покупців, в порівнянні з обмеженим колом споживачів ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп», дозволить значно розширити межі підприємства. Недоліки даної стратегії: Пошук місця та ринку та працівників; додаткові витрати на оренду місця на ринку, роботу персоналу; транспортні витрати.

Всі ринкові можливості ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» представлені у вигляді матриці розвитку товару/ринку в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Матриця розвитку послуги/ ринку

Ринок	Послуга	
	Наявна	Нова
Наявний	1. Глибше проникнення на ринок: Збільшення доходів і прибутку за рахунок заходів просування послуг ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп»	3. Розроблення товару: Виробництво не має бути статичним, а має вдосконалюватись та розширювати асортимент готельно-ресторанних послуг
Новий	2. Розширення меж ринку: Просування послуг за межі країни, або продаж послуг ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» на ринку	4. Диверсифікація: У цьому випадку абсолютно нова продукція «Молекулярна кухня», «Кулінарне шоу») пропонується новим споживачам. Використовуємо пов'язану диверсифікацію, що означає подальшу роботу на ринку готельно-ресторанних послуг.

Проаналізувавши всі стратегії, їх переваги та недоліки, найбільш ефективною для діяльності ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» та збільшення частки на високонкурентному ринку є стратегія розвитку товару. В умовах українського ринку та не дуже високої привабливості України для іноземців (окрім ділових поїздок) ми не можемо ефективно просувати послуги на нові ринки. Окрім цього, саме розвиток тих послуг, які зараз пропонує компанія, є найменш затратними з погляду на інвестиції, які необхідні на реалізацію запропонованих стратегій.

Висновки до Розділу 2



В даному розділі досліджено український ринок готельно-рестораного бізнесу та розглянуто діяльність Royal Hotels and SPA Resorts. Основні техніко-економічні показники показали зміни у складі повних витрат на виробництво і реалізацію продукції відбулися наступні зміни: собівартість реалізованої продукції у 2019 збільшилась на 91155,00 тис. грн за рахунок збільшення на цін, адміністративні витрати у 2019 зросли на 15,15% в результаті підвищення заробітної плати адміністративно-управлінському персоналу, збільшились витрат на збут майже на 31,78% обумовлене збільшенням витрат на рекламу та просування.


У 2018 році чистий прибуток підприємства становив 75985,00 тис. грн., оскільки підприємство займається виплатою кредитів, у 2019 році підприємство чистий прибуток становив 58786,00 тис. грн.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації (вони підвищились на 4,82%). Відповідно, прибуток від реалізації продукції зменшився на 20008,00 тис. грн., або на 21,84%. Зниження рентабельності діяльності склало 3,52%, а рентабельності продукції – 5,33%.

Результати дослідження показують, що підприємству вдалося забезпечити зростання обсягів виробництва і задовольнити попит на свою продукцію.

Дослідження стратегічної діяльності підприємства за допомогою методу GAP-аналіз готельно-рестораного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» показало, що керівництво підприємства ставить за мету збільшити обсяг продаж до 140000 тис. грн.

Розрив між можливістю підприємства і його стратегічними цілями становить 43925,85 тис. грн., а операційний розрив становить 24379,11 тис. грн, стратегічний розрив – 19546,74 тис. грн. Тактичний розрив може бути ліквідований за рахунок проведення рекламної кампанії в межах існуючого ринку. Досягти планки 140000 тис. грн стратегічного розриву послуг готельно-рестораного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» зможе завдяки новим продуктам, виходу на нові ринки, а також реалізуючи стратегію диверсифікації та інтеграції.



Отже, завдяки проведеному аналізу розривів можна сказати, що причини самих розривів є доволі вагомими, що негативно відображаються на діяльності підприємства. Проте, завдяки правильно підібраній стратегії по виходу із цієї ситуації та швидкому реагуванні керівництва причини розривів можна усунути. Завдяки залученню кваліфікованих співробітників, покращенню процесу технології обслуговування клієнтів та модернізації послуг готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» в майбутньому призведе до виходу із кризового становища та покращенню ситуації підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 3

ПРОЦЕС ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «РОЯЛ ХОСПІТЕЛІТІ ГРУП» В УМОВАХ ВИСОКОКОНКУРЕНТНОГО РИНКУ


3.1. Розробка стратегії розвитку

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом для досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступають, як своєчасна реакція на зміни в галузі.

Проаналізувавши підприємства за допомогою GAP-аналізу, методу General Electric-McKinsey та матриці Ансоффа було досліджено стратегічний розвиток послуг готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп». За результатами GAP-аналізу було виявлено розрив між можливостями фірми та стратегічними цілями підприємства. Причини таких розривів є доволі вагомими, що негативно відображаються на діяльності компанії. Окрім цього, за допомогою матриці Ансоффа було досліджено, що в наявній ситуації компанії найбільш доцільно та ефективно буде розвивати вже наявні послуги.

Отже, стратегією, яка була запропонована компанії, є *модернізація представлення продукції, зокрема створення групового бронювання з гнучкою системою індивідуальних розрахунків з гостями, а також електронного відео каталогу бронювання номерів.*

З стрімким розвитком технологій, всі сфери ринку все швидше і швидше інтегрують нові рішення задля полегшення процесу користування тією чи іншою послугою і покращення досвіду споживання товару чи послуги. Готельний бізнес також розвивається у цьому напрямку, і компанія,



яка аналізується у цій роботі має постійно аналізувати шляхи покращення своєї послуги для покращення своїх позицій на високонкурентному ринку.

Як і у всіх інших сферах ринку, використання новітніх технологій збільшується і в готельній індустрії. Тут використовуються і глобальні комп'ютерні мережі, і нові програмні продукти для управління всією мережею, тощо.

Одним із основних напрямків інноваційних технологій у готельному бізнесі є впровадження мультимедійних технологій, а саме можливість переглянути кожен номер на сайті готелю перед тим, як зробити бронювання. Електронні каталоги готелю дозволяють віртуально подорожувати номерами різних категорій, залами ресторанів, конгрес-центрів, вестибюля. Використання мультимедійних технологій дає можливість гостю повністю оцінити готель, в якому він планує зупинитися, і прийняти рішення, чи влаштовують його умови саме в цьому місці.

Інтернет - це найважливіший інструмент, який має активно використовуватися у процесі розвитку компанії, підвищення конкурентності, розширення своєї долі ринку. За допомогою нього можна визначити охоплення своєї аудиторії, відстежити клікабельність, оперативно ознайомити цільову аудиторію з новинами, взаємодіяти зі споживачем, а також додавати музику, відео та будь-що, що може позитивно вплинути на думку споживача стосовно самого бренду та його продукції.

Важливість впровадження інновацій пояснюється тим, що зараз ринок дуже динамічний, і всі гравці намагаються використовувати всі засоби для отримання конкурентної переваги над іншим. Технологія, яка хоча б трохи покращить споживчий досвід або зробить процес бронювання або вибору номеру легшим і більш точним, стане вагомим плюсом для потенційного гостя при виборі готелю. Окрім цього, в умовах менш платоспроможного ринку, коли споживачі більш прискіпливо вибирають товар або послугу, саме такі додаткові переваги можуть переконати покупця вибрати послугу саме цього готелю.

Окрім розвитку способу представлення продукції, також необхідно вдосконалити спосіб просування послуги в Інтернеті. Проведення рекламної кампанії для привернення уваги споживачів до бренду та підтримки іміджу підприємства. Даним заходом передбачено розробка рекламного повідомлення та розміщення у соціальних мережах, як на власних сторінках і засобами рекламного просування в Youtube або Facebook, так і шляхом бартерної співпраці з лідерами думок (компанія їм послугу безкоштовного перебування у готелях протягом певного часу, а вони згадку про готелі і свою думку про них у своїх соцмережах). Наслідком такої кампанії стане підвищення впізнаваності самої компанії та детальніше знайомство із послугами, які вона пропонує.

Реклама – важливий чинник, який впливає на прибутковість підприємства та його конкурентність. Популярність послуг на ринку, імідж фірми багато в чому залежить від ефективності реклами, оскільки в умовах сучасного ринку недостатньо створити ідеальний товар або послугу, його ще потрібно продати споживачу.

На даному етапі розвитку підприємства правильне планування рекламної кампанії посилить позиції на висококонкурентному ринку готельних послуг і дозволить залучити нових гостей.

3.2. Обґрунтування заходів щодо підвищення стратегії росту підприємства на висококонкурентному ринку послуг

Отже, для вдосконалення продукту було вибрано введення гнучної системи групового бронювання із можливістю індивідуального розрахунку для кожного гостя, а також застосування відео-каталогу із повним переліком всіх номерів, а також оглядом готелю для того, щоб гість точно знав, який номер він бронює, і щоб це не стало для нього сюрпризом у момент заселення.

Сучасний розвиток індустрії гостинності спрямований на створення інноваційних технологій, які сприятимуть залученню якомога більшої кількості клієнтів, максимальній кількості продажів, завоюванню довіри гостя, формуванню позитивного іміджу підприємства.

Рекламні послуги для Royal Hotels and SPA Resorts здійснюють агентства на замовлення: розробка дизайнів друкованих матеріалів, розробка, підтримка сайтів, ведення сторінок у соціальних мережах, проведення дегустацій і так далі. Відповідно і створення інтернет-каталогу Royal Hotels and SPA Resorts буде замовлятися у спеціалізованого медіа агентства.

Основні етапи створення інтернет магазину:

- ✓ Створення версії інтернет магазину для ПК та додатку для смартфонів.
- ✓ проектування UI/UX – розробка прототипу сайту/додатку: розробка функціоналу додатку та остаточне обмірковування сценарію поведінки користувача; розробка схеми всіх екранів із зазначенням функціоналу на кожному з них; схематичне зображення зав'язків усіх екранів, тобто аналіз шляху користувача по кожному з них;
- ✓ створення концепції дизайну сайту / мобільного додатку – детальне опрацювання від 1 до 3 екранів майбутнього додатку; створення дизайну у декількох стилях на вибір для бренд-менеджера Royal Hotels and SPA Resorts
- ✓ художня розробка всіх екранів – детальне промальовування всіх екранів майбутнього каталогу(з урахуванням іконок, кнопок, шрифтів тощо);
- ✓ технічна розробка додатку – верстка всіх елементів додатку, тобто зі статичної картинки створюється інтерактивна модель;
- ✓ тестування додатку та уникнення не опрацювань та помилок у його функціоналі;
- ✓ публікація каталогу

Дані щодо витрат на створення інтернет каталогу для компанії під назвою Royal Hotels and SPA Resorts зазначимо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Бюджет створення інтернет каталогу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп»

Витрати		Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
Розробка інтернет каталогу	Проектування UI/UX	1	22800	22800
	Створення концепції дизайну	1	9000	9000
	Верстка всіх елементів	1	15200	15200
	Тестування, раз.	2	3000	6000
	Публікація	1	5000	5000
Місячна підтримка, міс.		2	13000	26000
Всього		-	-	84 000

Отже, за даними табл. 3.1 необхідно 84 тис. грн. для інтернет каталогу та його підтримки на протязі 2-х місяців та банерної реклами. Запропоновані заходи дають можливість компанії розширити аудиторії бренду ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп», підвищити лояльність споживачів до компанії та її послуг, та підвищити обізнаність споживачів про акції та нові послуги компанії.

Після реалізації всіх напрямків покращення діяльності можемо спрогнозувати значення приросту чистого доходу після проведення заходів. Розрахуємо показник за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати опитування наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	3650	3450	4000	3150	4400	4200	3800
	0	0	0	0	0	0	0

Результати експертів є досить великими в зв'язку з наявністю досвіду в минулому та великих надій після проведення заходів щодо стимулювання збуту. Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 3.3).

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

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

$$O_{\text{сер}} = (36500 + 34500 + 40000 + 31500 + 44000 + 42000 + 38000) / 7 = 38071,43 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис. грн.	36500	34500	40000	31500	44000	42000	38000	266500
$O_{\text{сер}}$	38071,43							
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сер}})$	-1571,43	-3571,43	1928,57	-6571,43	5928,57	3928,57	-71,43	
ΔO^2	2469388	12755102	3719388	43183674	35147959	15433674	5102,04	112714285,71

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} = 4012,73 \sqrt{\frac{133,71}{7}}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\alpha}{O_c} \times 100\% = 4012,73 / 38071,43 * 100\% = 10,54\%$$

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

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 38000 тис. грн. як середнє значення ряду: 31500, 34500, 36500, 38000, 40000, 42000, 44000, де песимістичне (найменше) значення (П) – 31500, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 44000.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті створення інтернет каталогу.

$$ОП = (О + 4 * В + П) / 6 = (44000 + 4 * 38000 + 31500) / 6 = 37\,916,67 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$37916,67 / 738572,00 * 100\% = 5,13\%,$$

де 738572,00 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.2).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$ЧД = 738572,00 + 37916,67 = 776\,488,67 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 666954,00 тис. грн. Постійні витрати – 100043,10 тис. грн., змінні – 566910,90 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$\text{Приріст змінних витрат} = 566910,90 * 5,13 / 100 = 29\,082,53 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат у розмірі 84 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 29\,082,53 + 84 = 29\,166,53 \text{ тис. грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$ПВ = 666\,954,00 + 29\,166,53 = 696\,120,53 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta Пр = 37\,916,67 - 29\,166,53 = 8\,750,14 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$ПР = 71\,618,00 + 8\,750,14 = 80\,368,14 \text{ тис. грн.},$$

де 71 618,00 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$\Delta ЧП = 8\,750,14 * (1 - 0,18) = 7\,175,11 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$ЧП = 58\,786,00 + 7\,175,11 = 65\,961,11 \text{ тис. грн.},$$

де 58 786,00 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Наведемо очікувані результати від створення інтернет каталогу в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження заходів

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	37 916,67
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	29 166,53
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	8 750,14
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	7 175,11

Отже, внаслідок проведення заходу – чистий дохід в проектному періоді збільшиться на 37 916,67 тис. грн. (або на 5,13 %). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 29 166,53 тис. грн. Та становитимуть – 696 120,53 тис.грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 8 750,14 тис. грн., а чистий прибуток – на 7 175,11 тис. грн. і складе 65 961,11 тис. грн.

За результатами проведених розрахунків можемо визначити основні показники економічної ефективності ТОВ «Роял Хоспіталіті Груп». Впроваджений захід не передбачає модернізації виробництва, тому коштів на обладнання витратити не потрібно, отже капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 6% від 84% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$29\,082,53 * 0,84 * 0,06 = 1\,465,76 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{ПІ}) = 1\,465,76 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат і дорівнює:

$$\Delta \text{Пр} = 37\,916,67 - 29\,166,53 = 8\,750,14 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток складає:

$$\Delta \text{Пр} - \text{п} = 8\,750,14 * 0,82 = 7\,175,11 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = \frac{K_n}{\Delta \text{Пр} - \text{п}} = \frac{1\,465,76}{7\,175,11} = 0,20 \text{ року}$$

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

Проект має дисконтуватися за ставкою, яку приймаємо на рівні 40%.

Оскільки проведення запропонованого заходу не передбачає встановлення нового обладнання та виконання будівельних робіт, то в нашому випадку чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_\text{ч} \Delta \text{Пр}_\text{ч} = 8\,750,14 \text{ тис. грн.}$$

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

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

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту; p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 40%) = 0,4. Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років.

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

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} ;$$

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

При ставці дисконту – 40%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = \frac{1}{(1+0,4)^1} = \frac{1}{1,4} = 0,7143$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = \frac{1}{(1+0,4)^2} = \frac{1}{1,4^2} = \frac{\alpha_1}{1,4} = 0,5102$$

$$3 \text{ рік } \alpha_3 = \frac{1}{(1+\delta)^3} = \frac{1}{1,4^3} = \frac{\alpha_2}{1,4} = 0,3644$$

$$4 \text{ рік } \alpha_4 = \frac{1}{(1+\delta)^4} = \frac{\alpha_3}{1,4} = 0,2603$$

$$5 \text{ рік } \alpha_5 = \frac{1}{(1+\delta)^5} = \frac{\alpha_4}{1,4} = 0,1859$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проекту ($\sum_{i=1}^N HB_i$) для даного нововведення буде дорівнювати:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5)$$

$$\sum HB_i = 8\,750,14 * (0,7143 + 0,5102 + 0,3644 + 0,2603 + 0,1859) = 8$$

$$750,14 * 2,0351 = 17\,807,41 \text{ тис. грн.}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB_i - ПП = 17\,807,41 - 1\,465,76 = 16\,341,65 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = \frac{ПП}{HB_{cp}} = 1\,465,76 / 3\,561,48 = 0,41 \text{ року} < 5 \text{ років,}$$

де HB_{cp} – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 HB_i}{5} = 17\,807,41 / 5 = 3\,561,48 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{ПП} = 16\,341,65 / 1\,465,76 = 11,15 > 0.$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^N HB_i}{ПП} = 17\,807,41 / 1\,465,76 = 12,15 > 1$$

На основі виконаних розрахунків можна зробити висновок про доцільність проведення рекламної кампанії, що підтверджується такими показниками:

ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 16 341,65 тис. грн.

Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,5 року, що є прийнятним, так як менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

$D = 11,15 > 0$, що свідчить про високу ефективність проекту.

$PI = 12,15 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту .

Основні показники ефективності створення інтернет каталогу наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Основні показники ефективності запропонованого заходу

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
Капітальні інвестиції	тис. грн.	1 465,76
Додатковий прибуток	тис. грн.	8 750,14
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	7 175,11
Сума нинішніх вартостей	тис. грн.	17 807,41
Чиста нинішня вартість	грн. грн.	16 341,65
Термін окупності недисконтований	Роки	0,20
Термін окупності дисконтований	Роки	0,41
Індекс дохідності		11,15
Індекс прибутковості		12,15

За результатами даних табл. 3.5. можемо сказати, що впровадивши запропонований захід в готельно-ресторанний комплекс ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» поліпшить фінансову ситуацію компанії. Загальна сума

початкових інвестицій для розробки та впровадження заходу складе 1 465,76 тис. грн.

Загальний термін повернення інвестицій складе – 0,41 року. Сума нинішніх вартостей в заходах становитиме 17 807,41 тис. грн. У підприємства будуть дуже високі індекси дохідності та прибутковості – 11,15 та 12,15.

Додатковий прибуток становитиме 8 750,14 тис. грн.

Очікувані результати від проведення заходу у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.5), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, перенесемо у табл. 3.6.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації розраховуємо:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації (В на 1 грн. ЧД(В)) = $PВ / ЧД(В) \times 100$: $696120,53 / 776488,76 \times 100 = 89,64$ грн;
2. Рентабельність продукції (Р1) = $Пр / ПВ \times 100$: $80368,14 / 696120,53 \times 100 = 11,54\%$.
3. Рентабельність продажу (Р2) = $ЧПр / ЧД(В) \times 100$: $65961,11 / 776488,76 \times 100 = 8,49\%$

Таблиця 3.6

Вплив запропонованого маркетингового заходу на основні показники


діяльності ОВ «Роял Хоспітеліті Груп»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення
-----------	-----------------	--------------------	----------------------	------------

				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	738572,0 0	776488,76	37916,67	5,13
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	666954,0 0	696120,53	29166,53	4,37
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	71618,00	80368,14	8750,14	12,22
4. Чистий прибуток	тис. грн.	58786,00	65961,11	7175,11	12,21
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,3	89,64	-0,66	-0,73
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	7,96	8,49	0,53	X
7. Рентабельність продукції	%	10,74	11,54	0,8	X

Отже, зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 37916,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 776488,76 тис. грн. Повні витрати зростуть на 29166,53 тис. грн, що на 4,37% більше ніж у попередньому році. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 12,22 % і становитиме 80368,14 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшиться на 0,66 коп. В проектному 2020 році чистий прибуток збільшиться на 7175,11 тис. грн. і складе 65961,11 тис. грн., що на 12,21% більше порівняно з базовим роком.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого



заходу покращує результати роботи готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства.


Висновки до Розділу 3

Проаналізувавши підприємства за допомогою GAP-аналізу та методу General Electric-McKinsey було досліджено стратегічний розвиток послуг готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп». За результатами GAP-аналізу було виявлено розрив між можливостями фірми та стратегічними цілями підприємства. Причини таких розривів є доволі вагомими, що негативно відображаються на діяльності компанії.

Завдяки правильно-підібраній стратегії по виходу на ринок та швидкому реагуванню керівництва розриви можна усунути шляхом запропонованих заходів, які дають змогу побачити напрями ліквідації стратегічних та операційних розривів послуг готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп». Запропоновані заходи допоможуть подолати невідповідність між стратегічними цілями та маркетинговими можливостями підприємства шляхом їх впровадження.

Для подальшого впровадження було обрано створення групового бронювання з гнучкою системою індивідуальних розрахунків з гостями, а також електронного відео каталогу бронювання номерів. Це пов'язано з тим, що з кожним роком готельна індустрія дозволяє використовувати усе різноманіття комп'ютерних технологій, починаючи від спеціалізованих програмних продуктів управління готельним підприємством до застосування глобальних комп'ютерних мереж.

В результаті проведення заходу – чистий дохід в проектному періоді збільшиться на 37 916,67 тис. грн. (або на 5,13 %). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 29 166,53 тис. грн. Та становитимуть – 696 120,53 тис.грн. Прибуток від реалізації продукції



збільшиться на 8 750,14 тис. грн., а чистий прибуток – на 7 175,11 тис. грн. і складе 65 961,11 тис. грн.

В робивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки – внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 37916,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 776488,76 тис. грн. Повні витрати зростуть на 29166,53 тис. грн, що на 4,37% більше ніж у попередньому році. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 12,22 % і становитиме 80368,14 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшиться на 0,66 коп. В проектному 2020 році чистий прибуток збільшиться на 7175,11 тис. грн. і складе 65961,11 тис. грн., що на 12,21% більше порівняно з базовим роком.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи готельно-ресторанного комплекс ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства

ВИСНОВКИ

В першому розділі було розглянуто стратегії підприємств, які впливають як на конкурентне становище підприємства, так і на перспективи розвитку у довгостроковій перспективі. Загалом, їх класифікують за декількома напрямками:

- за напрямом розвитку підприємства;
- за рівнем управління; за напрямками діяльності;
- за досягненням конкурентних переваг;
- за позицією в галузі, ринковому сегменті;
- за багатоаспектністю стратегій.
- за використанням множини класифікаційних ознак

Стратегія передбачає постановку довготривалих завдань з урахуванням поточної ситуації та наявних ресурсів з метою досягнення бажаної мети. Одним з аспектів є класифікація стратегії розвитку підприємства, для визначення якої відсутній єдиний підхід. Стратегії мають свої характерні особливості і повинні застосовуватися зважено і продумано.

Керуючись основними вимогами до класифікації стратегій виділяють базові класифікаційні ознаки стратегії та корпоративні стратегії :

Основними стратегічними напрямками росту є: інтенсивний ріст, інтегративний ріст та диверсифікація.

Процес стратегічного вибору складається з чотирьох етапів – оцінка наявної стратегії, формування стратегії, оцінка ризику та вибір стратегічних альтернатив.

Головні етапи проектування та реалізації стратегії: встановлення цілей; аналіз ринку; дослідження внутрішнього середовища підприємства; постановка мети і завдань; аналіз та вибір стратегії; планування реалізації; реалізація стратегічних рішень.

Оцінка економічної стратегії передбачає оцінку потенціалу підприємства та розробку методів аналізу конкурентоспроможності та її вимірювання, що дозволить управляти її рівнем та проводити порівняння з підприємствами-конкурентами.


Серед методів оцінки ринкових можливостей за способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи. Індикаторні методи ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства і національної економіки в цілому.

Також у першому розділі було описано основні матриці та матричні стратегії:

- стратегія лідера бізнесу;
- стратегія прибуткового росту;
- стратегія посилення конкурентних переваг;
- стратегія генератора грошових коштів;
- стратегія посилення ринкових позицій.
- Матриця Ансоффа;
- Матриця Shell;
- Матриця GE / McKinsey;
- GAP-аналіз на основі якого будуть проведені дослідження на основі переваг, які були представлені.

Основними етапами GAP-аналізу є: вибір оціночного критерію, по якому буде відбуватись оцінка розривів, а також опис поточного стану підприємства, ідентифікація головних проблемних зон, стратегічних розривів. Розробка планів по досягненню цілей. Формування стратегій та реалізація запропонованих стратегій.

Ліквідація розривів може бути за рахунок підвищення результативності діяльності чи більш повного використання можливостей ринку шляхом зміни цінової політики, створення нових каналів збуту, інтенсифікації діяльності з просування продуктів. Однак доцільним буде також зменшення бажаної мети



щодо обсягу продажів; збільшення ринкової частки за рахунок конкурентів, залучення нових споживачів; розробка принципово нових продуктів, використання сучасних маркетингових технологій.

В другому розділі досліджено український ринок готельно-рестораного бізнесу та розглянуто діяльність Royal Hotels and SPA Resorts. Основні техніко-економічні показники показали зміни у складі повних витрат на виробництво і реалізацію продукції відбулися наступні зміни: собівартість реалізованої продукції у 2019 збільшилась на 91155,00 тис. грн за рахунок збільшення рівня цін, адміністративні витрати у 2019 зросли на 15,15% в результаті підвищення заробітної плати адміністративно-управлінському персоналу, збільшились витрат на збут майже на 31,78% обумовлене збільшенням витрат на рекламу та просування.


У 2018 році чистий прибуток підприємства становив 75985,00 тис. грн., у 2019 році чистий прибуток був на рівні 58786,00 тис. грн.

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації (вони підвищились на 4,82%). Відповідно, прибуток від реалізації продукції зменшився на 20008,00 тис. грн., або на 21,84%. Зниження рентабельності діяльності склало 3,52%, а рентабельності продукції – 5,33%.

Результати дослідження показують, що підприємству вдалося забезпечити зростання обсягів виробництва і задовольнити попит на свою продукцію.

Дослідження стратегічної діяльності підприємства за допомогою методу GAP-аналіз готельно-рестораного комплексу ТОВ «Роял Хоспіталіті Груп» показало, що керівництво підприємства ставить за мету збільшити обсяг продаж до 140000 тис. грн.

Розрив між можливістю підприємства і його стратегічними цілями становить 43925,85 тис. грн., а операційний розрив становить 24379,11 тис. грн, стратегічний розрив – 19546,74 тис. грн. Тактичний розрив може бути ліквідований за рахунок проведення рекламної кампанії в межах існуючого ринку. Досягти планки 140000 тис. грн стратегічного розриву послуг



готельно-рестораного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» зможе завдяки новим продуктам, виходу на нові ринки, а також реалізуючи стратегію диверсифікації та інтеграції.


Отже, завдяки проведеному аналізу розривів можна сказати, що причини самих розривів є доволі вагомими, що негативно відображаються на діяльності підприємства. Проте, завдяки правильно підібраній стратегії по виходу із цієї ситуації та швидкому реагуванні керівництва причини розривів можна усунути. Завдяки залученню кваліфікованих співробітників, покращенню процесу технології обслуговування клієнтів та модернізації послуг готельно-рестораного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» в майбутньому призведе до виходу із кризового становища та покращенню ситуації підприємства на ринку.

Що стосується аналізу стратегічного розвитку компанії за допомогою методу General Electric-McKinsey

Проаналізувавши підприємства за допомогою GAP-аналізу та методу General Electric-McKinsey було досліджено стратегічний розвиток послуг готельно-рестораного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп». За результатами GAP-аналізу було виявлено розрив між можливостями фірми та стратегічними цілями підприємства. Причини таких розривів є доволі вагомими, що негативно відображаються на діяльності компанії.

Завдяки правильно підібраній стратегії по виходу на ринок та швидкому реагуванні керівництва розриви можна усунути шляхом запропонованих заходів, які дають змогу побачити напрями ліквідації стратегічних та операційних розривів послуг готельно-рестораного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп». Запропоновані заходи допоможуть подолати невідповідність між стратегічними цілями та маркетинговими можливостями підприємства шляхом їх впровадження.

Для подальшого впровадження було обрано створення групового бронювання з гнучкою системою індивідуальних розрахунків з гостями, а також електронного відео каталогу бронювання номерів. Цей напрямок було



вибрано оскільки технології стрімко розвиваються, і їх використання збільшується у всіх сферах ринку.

В результаті проведення заходу – чистий дохід в проектному періоді збільшиться на 37 916,67 тис. грн. (або на 5,13 %). Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 29 166,53 тис. грн. Та становитимуть – 696 120,53 тис.грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 8 750,14 тис. грн., а чистий прибуток – на 7 175,11 тис. грн. і складе 65 961,11 тис. грн.


Зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити такі висновки:


- внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 37916,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 776488,76 тис. грн.
- Повні витрати зростуть на 29166,53 тис. грн, що на 4,37% більше ніж у попередньому році.
- Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 12,22 % і становитиме 80368,14 тис. грн.
- Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться на 0,66 коп.
- В проектному 2020 році чистий прибуток збільшиться на 7175,11 тис. грн. і складе 65961,11тис. грн., що на 12,21%. більше порівняно з базовим роком.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи готельно-ресторанного комплекс ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп», сприяючи покращенню фінансових результатів діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації.. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uchebnik-online.com/127/161.html>
2. Апопій, В. В. Організація торгівлі: Підручник / В. В. Апопій, І. П. Міщук, В. М. Ребицький, С. І. Рудницький. – К.: Центр навчальної літ, 2005. – 616 с.
3. Аренков І. Бенчмаркінг та маркетингові рішення / І. Аренков, Є. Багієв. – СПб: Вид-во СПбГУЕФ, 2007. – 320 с
4. Березин И. С. Маркетинговий аналіз / И.С. Березин – М.: Эксмо, 2002, – 400с.
5. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством [Текст]: навч. посіб./ В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: Центр навч. літератури, 2004. – 400 с.
6. Веб-сайт готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп» [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://rhg.premierbooker.com/>
7. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учеб. / Е. П. Голубков. – [4-е изд., перераб. и доп // Финпресс – 2008. – 496 с.
8. Гребньов М.Г. Словник ключових термінів з дисципліни «Маркетинг».[Електронний ресурс]; Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/108/44/1/6/>
9. Державна служба статистики України. Статистична інформація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств / О.Л. Каніщенко Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – К. : Знання, 2007. – с. 446.

- 
11. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.; пер. с англ. . Ф. П. Тарасенко. – М.: Вильямс, 1999. – 855 с.
 12. Лаврентьева Л. С. Управління асортиментом і параметрами продукції у ринкових умовах / Л. С. Лаврентьева. – Х., 2009. – 20 с.
 13. Лисицкий Д. Современные взгляды на медиапланирование / Д. Лисицкий // Новый маркетинг. – 2014. – №2. – с.66-68.
 14. Макашев М.О. Бренд : учеб. пособие для вузов / Макашев М.О. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 207 с.
 15. Міщирікова А. К. Стратегічне планування підприємств / А. К. Міщирікова // Управління розвитком.// Видавництво ХНЕУ ім. С. Кузнеця – 2014. – 62 с.
 16. Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін / О.Г. Нефедова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – №5. Т.2. – С.212–215.
 17. Особливості стратегічної діагностики та оцінки підприємств середнього і малого бізнесу. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://helpiks.org/8-13691.html>
 18. Оцінка ринкових позицій бренду та визначення стратегічних орієнтирів його розвитку [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_21_27.pdf
 19. Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика: монографія / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, Т.О. Примак. – К.: КНЕУ, 2005. – 408 с
 20. Пазуха М.Д. Реклама у підприємницькій діяльності.: Рекомендовано МОНУ як навч. посібник для студ. ВНЗ/ М.Д. Пазуха, М.В. Ігнатович. – К: Центр навчальної літератури, 2010. – 176с.
 21. Полукаров В.Л. Основы реламы: Учебник для студ. ВУЗ. / В. Л. Полукаров. – М:Издательско-торговая корпорация «Дашкоа и К», 2003. – 236с.

- 
22. Портер «Конкуренція», спеціальне видання. М. Портер – М.: Видавничий будинок «Вільямс», 2003
23. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс]: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III : за станом на 01.05.2014 р. // Верховна Рада України. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
24. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі / К.І. Редченко – Львів: видавництво «Новий Світ-2000», 2003. – 272 с.
25. Романенко Л. Ф. Маркетинг. Словник економічних термінів / Л. Ф. Романенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2007. – 230 с.
26. Савельєв Є. В. Новітній маркетинг: навч. Посібник / Є. В. Савельєв, С. І. Чеботар, Д. А. Штефаніч; за ред. Є. В. Савельєва. – К.: Знання, 2008, – 420 с.
27. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 390 с.
28. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе: учеб. / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
29. Череп А.В. Стратегічне планування і управління / А.В. Череп. // Кондор – 2011. – 334 с.
30. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. / З.Є. Шершньова // КНЕУ – 2004. – 699 с.
31. Шкардун, В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика / В.Д. Шкардун. // Дело – 2007. – 376 с.
32. Штефаніч Д.А. Маркетинговий аналіз: навч. посіб./ Д.А. Штефаніч, Братко О. С.– Тернопіль: Економічна думка, 2012. – 296