

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Кузнєцова І.О.

«____» _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

за темою:

«Формування стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу»

Виконавець:

студентка факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Лутенко Софія Сергіївна _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Москалюк Ганна Олександрівна _____

Одеса 2024

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	5
1.1 Поняття, сутність та види стратегій.....	5
1.2 Фактори впливу на стратегію розвитку підприємства.....	14
1.3 Етапи та особливості вибору стратегії розвитку підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «МАНДРУЙ З НАМИ».....	28
2.1 Аналіз готельного бізнесу України	28
2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Мандруй з нами».....	39
2.3 Розробка стратегії розвитку ТОВ «Мандруй з нами».....	47
Висновки.....	56
Список використаної літератури.....	57

Вступ

Актуальність теми. З огляду на зростаючу жорстокість конкуренції на ринку, підприємства повинні розробляти ефективні стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності та забезпечення успішного функціонування.

Формування стратегії розвитку підприємства передбачає глибоке дослідження ринку, аналіз конкурентів, розуміння потреб споживачів, а також оцінку внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства. На основі цих даних розробляється стратегічний план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей та здобуття лідерських позицій на ринку.

Крім того, стратегія розвитку підприємства сприяє забезпеченню стабільного зростання компанії в майбутньому, дозволяючи прогнозувати можливі ризики та ефективно вирішувати проблеми, що виникають у процесі діяльності.

Метою роботи є: узагальнення теоретичних і практичних засад формування стратегії розвитку підприємства.

Завданням дипломної роботи є:

1. Аналіз теоретичних основ стратегічного розвитку підприємства.
2. Аналіз сучасного стану готельного бізнесу в Україні та перспективи його розвитку.
3. Дослідження поточного стану підприємства та аналіз його внутрішнього середовища.
4. Розроблення рекомендацій щодо розширення діяльності ТОВ «Мандруй з нами» та визначення їх доцільності.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Мандруй з нами».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних питань формування конкурентної стратегії ТОВ «Мандруй з нами».

Методи дослідження: теоретичного узагальнення та порівняння, метод системного аналізу, статистичні методи, TEMPLES-аналіз та SWOT-аналіз, рейтингове порівняння з конкурентами тощо.

Інформаційною базою дослідження виступили: навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених, національні та іноземні статті у наукових збірниках, монографії, данні Державної служби статистики України, внутрішні нормативні акти та фінансова звітність підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів (теоретичний та практичний), висновків та списку використаної літератури (44 джерела). Загальний обсяг роботи становить 61 сторінок. Робота містить 22 таблиці та 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Поняття, сутність та види стратегій

Поняття «розвиток» має свою специфіку та виступає багатозначним терміном (табл. 1.1). Тому застосування цього терміна пов'язане з низкою труднощів. У більшості літературних джерел розвиток розуміється як процес, відображає або містить у собі інші близькі за змістом процеси: зростання, розширення, збільшення, вдосконалення, поліпшення, посилення, ускладнення, сходження на більш високий щабель та ін. При цьому з розгляду випадають такі стани організації, як стабілізація, реструктуризація, скорочення розмірності та багато інших, у яких розвиток організації не припиняється.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «розвиток» різними авторами

Розвиток – це	Автор
процес, коли в результаті поліпшення виробничих або бізнес-процесів та управління ними досягнуто якісного чи кількісного приросту корисного результату процесу порівняно з колишнім рівнем або рівнем, досягнутим на інших підприємствах.	Афанасьєв Н. В.
довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми та здібності до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.	Мескон М.Х., Хедоурі Ф.
процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних та кількісних характеристик.	Шубравська Є. В.
економічна складова життєдіяльності підприємства у всіх її формах та проявах протягом його життєвого циклу, здійснюється під впливом екзогенних та ендогенних факторів та орієнтована на досягнення поставленої власником мети.	Турило А.М., Святенко С.В.
сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, які об'єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різні організаційно-економічні стани (щодо стійкого характеру).	Богатирьов І.А.
унікальний процес трансформації відкритої системи у просторі та часі, що характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури та переведенням його в новий аттрактор функціонування	Раєвнєва О.В.

Джерело: побудовано на основі [1, 2]

Таким чином, поняття «розвиток» в управлінні можна охарактеризувати як: процес постійного вдосконалення та розширення знань, навичок і навичок управлінської діяльності [3]. Це включає в себе оволодіння новими техніками управління, вивчення сучасних тенденцій у галузі менеджменту, а також постійне підвищення кваліфікації керівників і співробітників організації. Розвиток є ключовим елементом успішного управління організацією і допомагає забезпечити її конкурентоспроможність на ринку.

Щодо поняття стратегії розвитку, то воно розглядається як більш складний термін. Вперше про стратегічний розвиток заговорили у 70-ті роки XX століття в США. На той час ринкові зміни стали відбуватися настільки швидко і непередбачувано, що компанії не встигали на них реагувати, тим часом як попередні методики управління перестали працювати.

В даний час економічні відносини в будь-якій державі спрямовані на підтримку та розвиток бізнесу. Однак не будь-яка компанія може стати успішною у своєму розвитку, а значить і не зможе отримувати запланований прибуток, якщо не вибере певну стратегію свого розвитку.

Багато підприємців-початківців не зовсім розуміють сутність і значущість побудови стратегії розвитку організації та ролі в її управлінні, а ведуть свою діяльність тільки за власними переконаннями та наявними навичками. Проте економічні відносини не стоять на місці, а серед підприємців витримують високу конкуренцію лише ті, хто ефективно вміє її управляти.

Серед зарубіжних вчених склалося багато точок зору на поняття «стратегії розвитку» (табл. 1.2).

Таким чином, стратегія управління підприємством – модель ведення бізнесу за допомогою певного набору інструментів, щоб дозволити підприємству досягти конкурентних переваг перед контрагентами, або ж, стратегія розвитку підприємства – це логічно обґрунтований і збалансований у часі та ресурсів опис цільового стану організації та сукупності способів його

досягнення із зазначенням складу, послідовності дій та необхідних для їх реалізації матеріальних та нематеріальних ресурсів.

Таблиця 1.2

Основні визначення поняття «стратегії розвитку»

Визначення	Автор
Стратегія розвитку – це набір правил прийняття рішень, якими керується організація при проведенні своєї діяльності	І. Ансоф, 1989
Стратегія як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів	І. Ансоф, Стейнер, П. Лоранж
Суть стратегії полягає в тому, щоб створювати конкурентні переваги на завтра швидше, ніж конкуренти зможуть зімітувати ті, якими ви володієте сьогодні	Г. Хемел та К.К. Прахалад
Стратегія як патерн чи план, інтегруючий основні цілі організації, її політику і дії у якесь узгоджене ціле	Дж. Б. Куін
Стратегія, як набір дій та підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон
Стратегія розвитку – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставленої мети	А. Томпсон, 1998
...комбінація методів конкуренції та організації бізнесу, спрямованих на задоволення клієнтів і досягнення організаційних цілей	Strickland, 2003
Стратегія як детальний та всебічний комплексний план, призначений для забезпечення виконання місії організації та досягнення її цілей у довгостроковій перспективі	М. Альберт та Ф. Хедоурі
Стратегія як засіб визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу
Стратегія як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій та пріоритетних напрямів щодо розміщення ресурсів	А. Чандлер
Стратегія компанії є певним системним підходом керівництва до правильного функціонування її діяльності, заснованим як на одержанні прибутку, так і на підтримці збалансованості	Ф. Котлер
Стратегія – це найкращий спосіб провадження дій задля досягнення своїх цілей на основі поточних знань.	Рон Янг

Джерело: побудовано на основі [4]

Можна відзначити, що стратегія включає два складових компонента: довгостроковий план досягнення мети і процес її досягнення. Такий підхід ґрунтується на мінливості економічних відносин, способах здійснення продуктивної підприємницької діяльності, виробленні позицій контролю та управління. На нашу думку, всі представлені трактування терміна «стратегія» мають місце, оскільки мають одну спільну мету – отримати певні переваги у веденні бізнесу за допомогою виконання певних правил, закріплених усередині організації, заснованих на стратегічних планах і рішеннях.

Стратегія є певною програмою дій компанії для досягнення намічених завдань та цілей. Стратегія розвитку будь-якої організації неспроможна існувати як така, при цьому необхідне здійснення певних дій, які у сукупності визначені як стратегічне управління.

Стратегія розвитку організації повинна залежати від багатьох факторів, а також стану, в якому вона знаходиться. Будь-яка фірма залежно від становища на ринку постійно вирішує принципово важливі питання, які дії необхідно зробити, щоб залишатися конкурентоспроможною. Планування та реалізація таких дій здійснюється за допомогою стратегічного управління. Вироблення стратегії управління ґрунтується на певних підходах, яких як у теорії, так і на практиці існує чимало. Але серед усіх підходів управління слід виділити основні [5]:

- Стратегічний підхід заснований відразу на кількох показниках, таких як результати виробничої та збутової діяльності, управління персоналом та досягнення місії організації. Він передбачає вміння раціонально оцінювати всі можливості та ризики розвитку підприємств, запобігати можливим загрозам та наслідкам, що виходять як від внутрішнього, так і від зовнішнього середовища.
- Маркетинговий підхід заснований на розробці нових сегментів виробництва та продажів, покращенні асортименту, розвитку збутової спроможності та маркетингових технологій.

- Виробничий підхід пов'язаний з розвитком нових технологій, виробництва та зниження його витрат, оптимальне витрачання сировини та ефективний збут готової продукції чи послуг.
- Фінансовий підхід ґрунтується на вхідних та вихідних грошових потоках, регенерує фінансові можливості виробництва, маркетингу, персоналу задля досягнення мети компанії.

Багато успішних компаній розробки стратегії організації використовують не один підхід, а відразу кілька. Це дозволяє їм своєчасно контролювати існуючу ситуацію на ринку та приймати необхідні своєчасні рішення для зміни своєї діяльності.

Таким чином, у сучасних ринкових умовах стратегія розвитку організації має визначальне значення для управління. Вибір найкращого варіанта стратегії залежить від того, наскільки керівництво компанії орієнтується на ринку, вміє правильно визначати місію та цілі, враховує фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на майбутній розвиток організації.

Формування стратегії розвитку підприємства дозволяє внести ясність у такі моменти (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні компоненти стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано на основі [5]

Компанія потребує вибору стратегії розвитку підприємства з трьох причин (рис. 1.2).

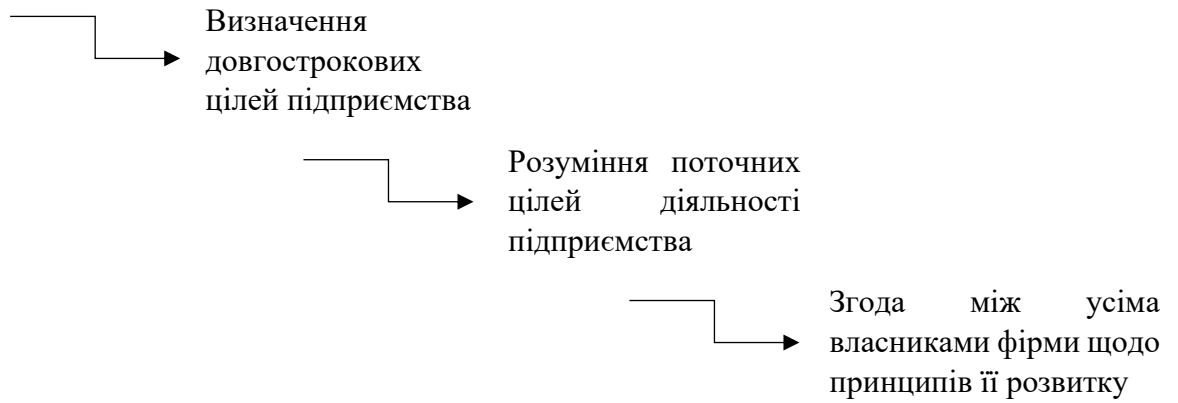


Рис. 1.2. Основні причини вибору стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано на основі [5]

Компанія, в якій не сформовані напрями стратегії розвитку, змушена діяти відповідно до поточних реалій, при цьому в неї буде відсутнє бачення чітких перспектив майбутнього розвитку. Для того, щоб фірма стала успішною, необхідно грамотно сформулювати цілі та скласти план. Це потребує безліч навичок від керівного складу організації.

По-перше, при розробці проєкту стратегії розвитку необхідно чітко проаналізувати поточні показники діяльності компанії та скласти прогнози на майбутнє, які враховуватимуть усі майбутні ризики бізнесу та можливості для підвищення прибутку.

Багато керівників компаній та топ-менеджери вважають, що стратегії розвитку підприємства потрібні лише великим фірмам, які давно та успішно працюють на ринку, але насамперед, потрібно звернути увагу на те, що будь-яка організація має конкретну сферу діяльності та бізнес-план, у якому сформульовано її основні цілі, а це вже є початком формування основи стратегії розвитку підприємства.

По-друге, слід зазначити те, що навіть підприємці-початківці перед організацією власного бізнесу оцінюють стан ринку, конкуренцію, рентабельність вкладень і т. д. Все це також є елементами розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Найчастіше навіть у великих компаніях стратегії економічного розвитку підприємства розробляються, але не реалізуються. Основними причинами цього є відсутність порозуміння власників компанії, невідповідність розробленого плану фінансовим можливостям організації та неузгодженість між варіантами стратегій.

Таким чином, розробку стратегії розвитку підприємства різною мірою використовують усі компанії. Основна відмінність підходу дрібних підприємств до планування полягає у відсутності системності. Найчастіше невеликі фірми не мають достатньо кваліфікованих співробітників, які зможуть повністю охопити та зібрати всі дані, і скласти чітку і продуману стратегію.

Сучасні стратегії розвитку підприємства можна поділити на три основні типи (рис. 1.3).

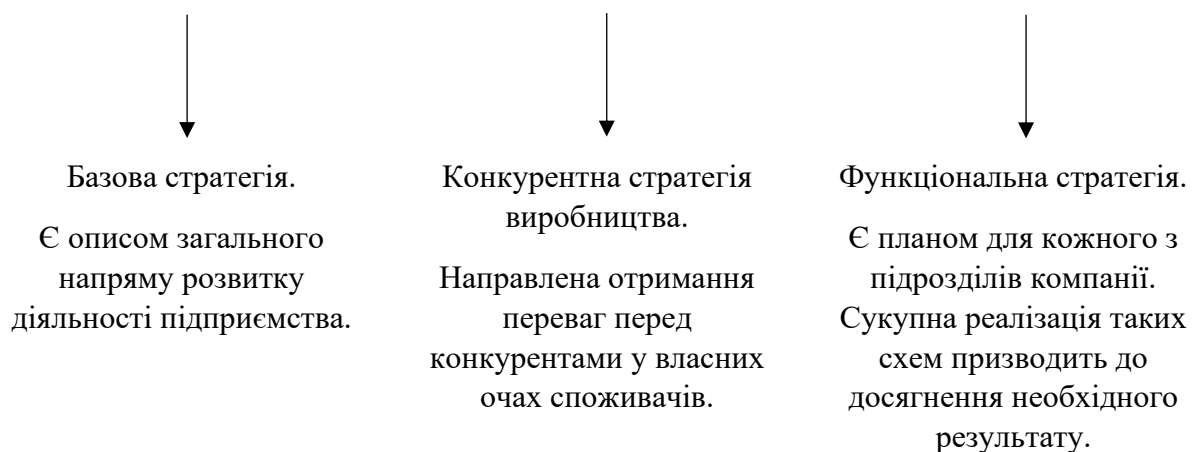


Рис. 1.3. Основні типи стратегій розвитку підприємства

Джерело: побудовано на основі [6]

Базова стратегія дозволяє виявити загальний напрямок розвитку підприємства та його діяльності. Базова стратегія показує, як має здійснюватися управління бізнесом задля збереження балансу портфеля товарів та послуг. Це найскладніший рівень рішень, тому що вони впливають на діяльність всього підприємства та його перспективи. Саме на цьому етапі узгоджується стратегія організації, що пов'язана з продуктом.

Конкурентну стратегію інакше називають діловою стратегією чи бізнес-стратегією. Вона є доповненням до базової та дозволяє виявити сильні сторони продукту та визначити, як вони будуть впливати на рентабельність компанії. При цьому метою розробки стратегії розвитку підприємства є виявлення конкурентних переваг компанії. Якщо фірма займається лише одним напрямом діяльності, цей рівень є частиною базової стратегії. Якщо ж організація має кілька напрямів діяльності, то для кожного з них має бути складений окремий план, спрямований на досягнення загального результату.

Функціональна стратегія розробляється для кожного відділу та підрозділу компанії. Вона дає змогу максимально ефективно використовувати ресурси окремих функціональних просторів. Цей тип стратегії поділяється на кілька основних видів [6]:

- Стратегія НДДКР.
- Виробнича стратегія.
- Маркетингова стратегія.
- Фінансова стратегія.
- Стратегія управління персоналом.

Крім вищезгаданих, економісти виділяють й інші види основних стратегій розвитку підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Додаткові види стратегій розвитку підприємства

Назва	Визначення
Стратегії зростання	що визначають цілі, фінансові можливості та ресурси, а також мінімізують ризики. Вони допомагають визначити точки зростання бізнесу, а також враховують еволюцію ринку та конкурентів.
Диверсифіковані стратегії	це стратегії, які дозволяють компаніям визначити та розвинути додаткові напрямки бізнесу, що відрізняються від поточних вироблених товарів та послуг. В умовах зростання конкуренції, стратегії диверсифікації виробництва стає відмінним інструментом для управління ризиками. Вони допомагають уникнути зайвого фокусування зусиль на одному напрямку роботи компанії.

Моностратегії	це стратегії, зосереджені на одному конкретному напрямі розвитку. Наприклад, це може бути розширення продажів у певному регіоні або розробка нового продукту
Мультиатрибутивні стратегії	які об'єднують кілька напрямків розвитку у тісній координації

Джерело: узагальнено автором на основі [7]

Для успішного розвитку фірм їм необхідно дотримуватись нішевої спеціалізації. І тут загальна стратегія розвитку підприємства залежить від таких показників, як темпи зростання ніші і самої фірми. Можна вибрати один з таких типів [7]:

1. Стратегія збереження. Спрямована на збереження існуючого стану справ. Бувають випадки, коли компанія не має фінансових можливостей розширитися або це недоцільно. Важливо враховувати те, що показники підприємства можуть знизитися через зміни у перевагах споживачів чи збільшення конкуренції.

2. Стратегія пошуку «загарбника». Дана стратегія актуальна для компаній, яким не вистачає фінансових ресурсів, щоб зберегти своє становище на ринку. Єдиним вірним рішенням у такій ситуації є пошук великого підприємства, яке забажає частково викупити активи організації. При цьому вона зберігає автономність свого підрозділу та отримує можливість продовжувати діяльність за рахунок залучення коштів з боку покупця. Компанія може навіть міняти власників, але зберігати при цьому нішеву спеціалізацію діяльності та управлінський персонал.

3. Стратегія лідерства у ніші. Ця стратегія має сенс у двох поширених ситуаціях: компанія росте настільки швидко, що може стати монополістом на ринку та нейтралізувати конкурентів; організація має у своєму розпорядженні фінансові ресурси для того, щоб активно зростати і розвиватися.

4. Стратегія виходу за межі ніші. Ця стратегія дасть необхідний ефект лише тоді, коли фірма готова вийти за свої початкові рамки. Компанія, яка вже стала лідером у своїй ніші, може спробувати завоювати інші сфери

бізнесу. Потрібно враховувати, що організації доведеться зіткнутися з високою конкуренцією з боку підприємств, які вже розробляють дані напрямки. Тому потрібно мати достатні ресурси для того, щоб нова стратегія принесла дивіденди.

Таким чином, вибір стратегії розвитку підприємства є вельми складним процесом, в якому має приймати участь весь існуючий управлінський апарат організації. Стратегії розвитку підприємства повинні складатися із поєднання кількох типів. Потрібно, щоб вони тісно взаємодіяли між собою та були спрямовані на отримання загального результату. Усі співробітники компанії повинні розуміти, як позиціонує себе підприємство і чого хоче досягти. Тільки в цьому випадку вдасться досягти успіху.

1.2. Фактори впливу на стратегію розвитку підприємства.

Функціонування підприємства у ринковому середовищі неможливе без розробки та здійснення низки функціональних стратегій, завдяки яким утворюється загальна стратегія розвитку бізнесу. В останні роки все більше підприємств приділяють увагу освоєнню зовнішніх ринків та формуванню експортної стратегії.

Робота на зовнішніх ринках характеризується великим рівнем ризиків, які обумовлені відмінностями в економічних, правових, соціо-культурних, політичних аспектах зарубіжних країн; високими вимогами до якісних характеристик товару, підвищеним рівнем конкуренції, а також вищим рівнем витрат, пов'язаних з міжнародними дослідженнями та реалізацією стратегії розвитку. Тому при розробці стратегії необхідно оцінити, як сильно на неї впливають різні чинники. Розвиток стратегічного потенціалу підприємств визначається безліччю різних взаємозалежних факторів, які можуть проводити формування потенціалу розвитку підприємства як позитивно, так і негативно.

Існує кілька основних груп чинників, які надають значний вплив в розвитку експорту [8]: показники фірми, товару, галузі та експортного ринку,

психологічні показники менеджменту, чинники вибору цільового ринку, або його сегменту.

Нині вже традиційним є поділ факторів на зовнішні та внутрішні.

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища доцільно поділити на глобальні, національні, регіональні та мікроекономічні.

Глобальні чинники, зазвичай, характеризують зовнішнє економічне середовище. До їхнього складу входять особливості міжнародної торгівлі та тенденцій її розвитку, соціально-економічний потенціал країни на світовому рівні, а також систему міжнародного виробництва. Національні та регіональні чинники відображають конкурентну стратегію регіону його місце у міжнародних зв'язках, рівень його розвитку.

Вивчаючи вплив різних факторів діяльність підприємств, необхідно виділити те, що практично всі фахівці в галузі експорту дають свій набір факторів зовнішнього середовища (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Перелік зовнішніх факторів впливу на стратегію розвитку підприємства

Фактори	Вплив
Економічні	
Економічна ефективність експорту підприємства	Показує економічний ефект від експорту товарів, продукції, робіт чи послуг
Структура розвитку економіки підприємства	Відбиває залежність підприємства від рівня його економічного розвитку
Виробничі можливості випуску конкурентної продукції	Цей фактор показує, чим вища конкурентоспроможність продукції, що випускається підприємством, тим вищий його конкурентний потенціал
Торгові зв'язки підприємства	Вказує на необхідність наявності численних зв'язків з діючими та потенційними країнами-імпортерами.
Економічні умови в іноземних державах	Відображає забезпечення ефективного функціонування системи державного страхування, активне сприяння просуванню національних товарів, послуг та капіталу за кордоном, підтримка участі бізнесу у перспективних міжнародних проектах

Політико-правові	
Відносини між країною-експортером та країною-імпортером	Визначає пряму залежність між політичними відносинами країн-учасниць експорту та ефективністю діяльності підприємства
Грошово-кредитна політика	Вказує вплив зменшення чи збільшення вартості міжнародної валюти на сукупний попит та сукупну пропозицію
Політичні умови в іноземних державах	Відображає залежність між політичним станом в іноземних державах та попитом на продукцію
Соціо-культурні	
Культурні відмінності	Показують вплив культури різних країн на ефективність діяльності підприємства
Соціальні відмінності	Показує залежність між рівнями соціального розвитку країн та їх управлінським потенціалом
Купівельна спроможність у країнах-імпортерах	Визначає, наскільки сильна залежність між можливістю іноземних покупців та попитом на продукцію, що виробляється
Традиції ведення бізнесу	На організаційному рівні показує, що компанії у різних країнах по-своєму підходять до організації та ведення бізнесу

Джерело: побудовано на основі [9]

Ряд авторів, до яких належить М. Мескон і К. Боумен, виділяють фактори зовнішнього середовища, які впливають підприємство на мікро- і макрорівні, розрізняючи, в такий спосіб, мікросередовище і макросередовище впливу.

М. Мескон виділяє у зовнішньому оточенні підприємства середовище прямого і непрямого впливу. Середовище прямого впливу поєднує у собі чинники, які природно впливають процеси організації та відчують у собі пряме їх вплив. Під середовищем непрямого впливу розуміються чинники, які надають прямого негайного впливу операції, проте позначаються ними [9].

На стратегію розвитку підприємства впливають чинники мікросередовища та макросередовища.

Мікроекономічні чинники характеризують безпосередньо економічну ефективність підприємства, структуру розвитку його економіки, виробничі можливості випуску конкурентної продукції, торговельні зв'язки

підприємства, вони, як правило, зумовлюють внутрішнє середовище виробничого потенціалу підприємства.

Внутрішні фактори пов'язані з діяльністю фірми, її зовнішньоекономічною стратегією, об'єктивними та психологічними характеристиками менеджменту (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Перелік внутрішніх факторів впливу на стратегію розвитку
підприємства

Фактори	Вплив
Розмір фірми	Впливає на вибір каналів товароруху та обсяги підприємства
Досвід діяльності на зовнішніх ринках	Показує вплив досвіду в експортній діяльності на стратегію виходу новий зовнішній ринок, забезпечує найповніше залучення фірми у діяльність у ньому
Вид товару	Відображає потребу покупців у певних товарах
Науково-технологічний потенціал	Показує потребу в матеріально-технічних та організаційно-управлінських ресурсах та можливостях підприємств для досягнення поставленої мети
Наявність ресурсної бази	Відображає взаємозалежність між ресурсами підприємства та його продуктивністю
Розвиток інформаційно-комунікативних засобів	Показує залежність рівня розвитку інформаційно-комунікаційних технологій формування загальної стратегії розвитку підприємства
Кваліфікація кадрів	Визначає вплив професіоналізму працівників на політику компанії

Джерело: побудовано на основі [10]

Значний стримуючий впливом розвиток потенціалу підприємств надає комплекс негативних факторів.

Негативні зовнішні фактори формуються під впливом зовнішнього середовища, відповідно, негативні внутрішні чинники визначаються внутрішнім середовищем. Найважливішими серед названих факторів є низька конкурентоспроможність продукції підприємств; складний фінансовий стан,

відсутність належним чином функціонуючих систем сертифікації та контролю якості товарів на фоні підвищення вимог до споживчих характеристик та безпеки виробленої продукції, недостатній досвід роботи кадрового потенціалу у сфері діяльності.

Для характеристики факторів, що впливають на діяльність підприємства, також можна використовувати їх поділ на контрольовані та не контрольовані підприємством, що є доцільним для практичних цілей управління [11]. Слід зазначити, що контрольований фактор не завжди дорівнює внутрішньому чиннику, а неконтрольований фактор не завжди дорівнює зовнішньому фактору.

До першої групи належать, наприклад, тарифні та нетарифні бар'єри на ринку, на які можна впливати під час міжнародних переговорів. До другої групи належать швидкість технічного прогресу в галузі, кліматичні умови, на які підприємство вплинути не в змозі [11].

Також необхідно дослідити фактори вибору тієї чи іншої стратегії розвитку підприємства.

На вибір правильної стратегії розвитку впливають кілька основних факторів [12]:

- Визначення цілей компанії. Для визначення стратегії розвитку підприємства спочатку необхідно сформулювати цілі, які потрібно досягти при реалізації задумки. Можливо, компанія потребує скоротити витрати на виробництво продукту, або випускати більшу кількість товарів при колишніх витратах. Можлива і така ситуація, коли підприємство хоче збільшити частку свого продукту на ринку. Розуміння цілей дозволить розробити стратегію розвитку підприємства, яка буде оптимальною саме у даному випадку.

- Можливість використання додаткових грошових вливань. Необхідно залучати до проєкту нових інвесторів. За їх підтримки можна з легкістю пережити важкі періоди у бізнесі та отримати можливість для розвитку нових напрямків.

- Можливість використання новітніх розробок. На даний момент з'явилося безліч нових інструментів, які направлені на цільову аудиторію, технічних новинок для полегшення процесу виробництва та управління, а також інноваційних методів роботи, яких не існувало ще кілька років тому.
- Асортимент продукції. Необхідність орієнтування на потреби та бажання споживачів, навіть якщо підприємство працює лише в одній ніші, характеристики продукту можуть залежати від регіону продажу та інших факторів. Розуміння того, що потрібно клієнтам, дозволить фірмі створити стратегію свого сталого розвитку.
- Конкурентна стратегія. Потрібно постійно вивчати конкурентів, які працюють у ніші.
- Організаційна структура компанії. Компанія повинна мати чітку організаційну структуру, тоді реалізація стратегії розвитку підприємства не складе труднощів.

Основні цілі, від яких залежить вибір стратегії розвитку підприємства [12]:

Дохід, який вона хоче отримати. У цьому можна скористатися варіантом короткострокового планування (до року), середньострокового чи довгострокового (до п'яти). Великі компанії зазвичай використовують останній варіант.

Частка ринку. Необхідність реальної оцінки частки ринку, яку може захопити компанія. Необхідно враховувати конкурентів, які вже працюють у вибраній сфері, а також перспективність ніші.

Норма прибутку. Цей показник допоможе обчислити, які обороти щодо виручки планує отримати підприємство.

Географічна представленість підприємства. Потрібно проаналізувати території та виявити, робота в яких регіонах чи країнах може принести найбільший прибуток. Треба розуміти, що діяльність підприємства не може охопити весь світ, бо його ресурси не є нескінченними.

Таким чином, у сучасних економічних умовах прийняття управлінських рішень щодо вибору, формування та покращення стратегії розвитку підприємств потребує високого професіоналізму керівників та спеціалістів усіх рівнів управління. Відсутність системного підходу до аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів не дає змоги отримати синергетичний ефект, який сприятиме збільшенню економічного потенціалу організації.

1.3. Етапи та особливості вибору стратегії розвитку підприємства.

Стратегії розвитку фірми вибираються у міру необхідності на основі ринкової поведінки, конкурентоспроможності, життєвого циклу, потенціалу розвитку, галузевих особливостей та управлінських ініціатив. Чітко описана, обґрунтована, визнана та усвідомлена персоналом стратегія розвитку потребує індикаторів та критеріїв оцінки з позиції виникнення зміни та вирішення проміжних завдань [13].

Стратегія підприємства є комплексом використовуваних управлінських і організаційних підходів, створені задля досягнення довгострокових цілей. Розробка стратегії компанії ґрунтується на загальних правилах, які відповідають за порядок дій для досягнення довгострокових цілей компанії. Насправді ці принципи перетворюються на такі правила [13]:

Правила оцінки результатів ефективності діяльності підприємства у даний період і у перспективі: якісний аспект є орієнтиром, а кількісне наповнення – плановим завданням;

Правила поведінки підприємства із зовнішнім ринком, процес випуску та реалізації товару, способів нарощування переваги над конкурентами.

Правила регламентації процесів та встановлення відносин у компанії.

Правила щодо здійснення оперативної діяльності, що систематизують прийоми та технології її здійснення.

Насамперед важливо визначити пріоритетність виконання адміністративних завдань, таких як ресурсне забезпечення, організаційно-економічні та фінансові відносини, співвідношення основних та допоміжних

виробництв та систем. Потім потрібно встановити зв'язки між обраною стратегією та ситуацією всередині компанії, визначити в яких зовнішніх умовах і за яких внутрішніх комбінацій можливе вирішення завдань. Наступний крок передбачає оцінку ролі, типу та методів управління, стилю менеджменту, поєднання лідерських та функціонально-виконавчих характеристик. При цьому важливо враховувати швидкість змін, фактори прискорення та нівелювання ризиків.

У існуючих умовах висококонкурентності та нестабільності на ринках всі існуючі підходи до створення стратегії розвитку компанії (ринковий, ресурсний, компетентнісний підходи, теорії зацікавлених сторін, корпоративної соціальної відповідальності (стейкхолдерів) та сталого розвитку) необхідно використовувати в комплексі, що дозволить забезпечити повніше охоплення факторів, що впливають на підприємство в ході формування стратегії. Зокрема, ресурсний підхід дозволяє проаналізувати наявні компанією ресурси, тобто «входи» здійснюваних бізнес-процесів [14].

Теорія стейкхолдерів дозволяє оцінити «виходи», які виробляє компанія під час своєї діяльності, причому як ринку (чи ринків), так й інших зацікавлених сторін. Інтеграція ресурсного підходу та теорії заінтересованих сторін може здійснюватися як мінімум у двох напрямках: використання існуючих ключових компетенцій для здійснення заходів у рамках корпоративної соціальної відповідальності, а також виявлення загальної основи формування ключових компетенцій та здатності враховувати інтереси стейкхолдерів.

В алгоритмі розробки стратегії розвитку організації необхідно виділити такі кроки: стратегічний аналіз екзогенних та ендогенних факторів, потенціалу, можливостей та загроз; вибір загального стратегічного спрямування (розробка загальної корпоративної стратегії), визначення бачення, місії та ключових цілей діяльності організації; розроблення окремих функціональних стратегій організації, односпрямованих із загальною корпоративною стратегією [15].

Системоутворюючим етапом розробки стратегії є проведення стратегічного аналізу, що передбачає дослідження екзогенних та ендогенних факторів впливу.

Екзогенні фактори макро- і мікрорівнів генеруються зовнішнім середовищем, що створює об'єктивні економічні, конкурентні та соціально-політичні умови, в рамках яких підприємство здійснює свою діяльність, та до динаміки яких змушене пристосовуватися [16]. Серед елементів зовнішнього макросередовища, які впливають на стратегічні перспективи компанії, доцільно виділити загальноекономічні; правові; природно-географічні та кліматичні; науково-технологічні; соціально-демографічні та регіональні фактори впливу (які були розглянуті у попередньому параграфі).

Традиційно аналіз та оцінка даних груп факторів відбувається в рамках PEST-аналізу. Елементи зовнішнього мікросередовища представлені діяльністю постачальників, які забезпечують підприємство основними видами ресурсів (постачальники сировини; банки, інвестори; центри навчання); споживачів, які формують ринок збуту; конкурентів, що ведуть боротьбу за клієнтів, матеріальні та трудові ресурси, капітал та право використовувати інновації.

Під час проведення стратегічного аналізу мікросередовища доцільно використовувати модель «П'ять сил конкуренції» по Портеру М. (нові конкуренти, існуючі конкуренти, загрози із боку товарів-замінників, вплив покупців, відносини з постачальниками) [16]. Інші методи аналізу зовнішнього мікросередовища - аналіз стратегічних груп, ADL (методи оцінки життєвого циклу галузі з урахуванням конкурентної позиції підприємства, запропонований консалтинговою компанією Arthur D. Little); визначення ключових факторів успіху [17].

Ендогенні фактори, що стримують або забезпечують розвиток організації, визначаються внутрішнім середовищем підприємства, що інтегрує такі функціональні напрямки, як персонал, маркетинг, виробництво, фінанси, організаційна культура. Як основні напрями аналізу внутрішнього середовища

вибирають такі: цілі, структура, завдання, технологія та люди (індивідуальне поведінка людини, поведінка окремих людей у групах, поведінка менеджера, робота менеджера в ролі керівника та його вплив на поведінку окремих осіб та груп) [18].

Також виділяють такі напрями проведення стратегічного аудиту внутрішнього середовища організації [19]:

- Ієрархічна та структурна узгодженість стратегії розвитку організації.
- Оцінка бізнес-моделі та бізнес-процесів в організації, виявлення необхідності проведення заходів з реінжинірингу.
- Аналіз використовуваних ресурсів: фінансового, промислового (продуктивного), інтелектуального, людського, соціального, мережного та природного капіталів.
- Виявлення існуючих та потенційних ризиків бізнес-процесів.
- Дослідження та оцінка повноважень, відповідальності та ефективності менеджерів окремих структурних підрозділів.
- Вивчення організаційної культури та особливостей корпоративного управління.
- Оцінка адекватності обліково-аналітичного забезпечення під час досягнення стратегічних цілей (розвиток системи управлінського обліку, внутрішньої звітності, ступінь розкриття інформації фінансової звітності тощо).

З позиції інтеграції отриманих результатів екзогенної та ендогенної спрямованості найбільш комплексним та ефективним методом, що дозволяє вивчити взаємозалежність зовнішнього та внутрішнього середовища організації на будь-якому етапі її розвитку необхідно використовувати SWOT-аналіз.

Основні етапи проведення комплексного SWOT-аналізу включають [19]:

- визначення об'єкта дослідження (бізнес в цілому, окремі підрозділи або бізнес-одиниці);
- виявлення сильних та слабких сторін з позиції наміченої мети;
- визначення ринкових можливостей та загроз з позиції наміченої мети;
- зведення результатів дослідження в одній чотирипільній таблиці SWOT-аналізу;
- ранжування, уточнення формулювань можливостей та загроз;
- зведення обраних сильних та слабких сторін, можливостей та загроз у чотирипільну матрицю граничних стратегій;
- формулювання критеріїв, необхідних для визначення умов, за яких певна стратегія запускається у реалізацію;
- аналіз основної стратегії, заснованої на тих, що не були обрані;
- приблизна оцінка вартості та часу впровадження обраної стратегії;
- підготовка та затвердження плану-графіка та бюджету.

Для більшої точності у формуванні стратегії SWOT-аналіз має бути підкріплений кількісними показниками з математично коректно розрахованими значеннями похибок. Саме використання SWOT-аналізу, сформованого не лише на базі якісних експертних оцінок, але також підкріпленого кількісними даними, дозволить компаніям вибирати найбільш раціональні стратегії та підвищувати конкурентоспроможність.

Наступним етапом формування стратегії є визначення та конкретизація загального напрямку стратегічного розвитку (розробка загальної корпоративної стратегії), що передбачає формулювання стратегічної концепції розвитку, коригування існуючої місії (або створення нової) та фіксацію цілей організації [19, 20].

Стратегічна концепція є, власне, агрегованою стратегією підприємства, тобто у концепції визначаються основні напрями розвитку підприємства. У процесі вибору стратегії організація орієнтується на певний тип поведінки у

сфері конкурентної боротьби, освоєння нових технологій, інвестиційної та цінової політики та ін. Стратегічні плани мають бути розроблені в такий спосіб, щоб вони не тільки залишалися цілісними протягом тривалого часу, а й зберігали гнучкість. Стратегія відповідає своєму призначенню, якщо він забезпечує можливість збереження максимальної еластичності та адаптивності поведінки фірми. Він формує загальну ідею майбутнього, не торкаючись його деталей та компонентів, не консервуючи можливості трансформації окремих пріоритетів.

Отже, загальний стратегічний план слід розглядати як програму, що спрямовує діяльність фірми протягом тривалого періоду часу, з урахуванням постійних коригувань у зв'язку з діловою та соціальною обстановкою, що постійно змінюється.

Місія – це концептуальний намір рухатись у певному напрямку. У ній зазвичай деталізується статус організації, описуються її основні засади, дійсні наміри керівництва, і навіть дається визначення її найважливіших господарських характеристик. Місія висловлює спрямованість у майбутнє, показує те, на що скеровуватимуться зусилля підприємства, які цінності при цьому будуть пріоритетними [20].

Місія виступає як центральний елемент, інструмент стратегічного управління, що забезпечує несуперечність різнострокових функціональних цілей організації або системоутворюючий розвиток інших компонентів стратегічного плану; як відбиток націленості організації для досягнення конкретних результатів.

Основними етапами формування організаційної місії є підготовчо-аналітичний, комбінаторний (структурування та аналіз накопиченої інформації), варіативний (формулювання варіантів місії), дискусійний (на основі визнання принципу партисипативності в управлінні) та етап затвердження.

Для здійснення місії ставляться цілі та завдання функціонування організації. Якщо стратегічні плани та місія не виражаються у конкретних

цілях, то розвиток не відбувається, а всі стратегії залишаються нереалізованими.

При розробці та формалізації стратегії організації необхідно пам'ятати, що цілі компанії повинні мати ряд характеристик, які іноді називають SMART-критеріями якості поставлених цілей [21]:

- конкретність цілей організації;
- вимірність цілей підприємства;
- досяжність (реалізованість) цілей організації;
- значимість цілей організації;
- визначеність у часі цілей підприємства.

Завдяки цій системі компанія визначає те, що їй необхідно досягти, в чому буде вимірюватися результат її дії, за рахунок чого вона зможе досягти поставленої мети, зможе зрозуміти чи дійсно їй необхідно виконати те чи інше завдання для досягнення мети, визначає проміжок часу, при якому вона зможе досягти поставленої мети.

Заключним етапом розробки доцільної стратегії розвитку підприємства є розробка функціональних стратегій – управлінських стратегічних планів окремих функціональних підрозділів компанії. Функціональні стратегії повинні конкретизувати напрями досягнення цілей загальної стратегії підприємства та бути скоординованими та єдиноспрямованими як із загальною стратегією компанії, так і з функціональними стратегіями інших підрозділів [21].

Фінансова стратегія спрямована на підвищення стійкості фінансового становища організації та вдосконалення фінансових відносин, що виникають у процесі формування та розподілу фінансових фондів підприємства.

Стратегія HR-відділу (управління людськими ресурсами) зосереджена на вирішенні завдань підбору, відбору та загального управління персоналом компанії, а також відповідності всіх управлінських рішень, що приймаються нормами трудового законодавства. Враховуючи, що в сучасній економіці саме

персонал як носій знань, ідей, умінь та навичок є основним ресурсом будь-якого підприємства, HR-стратегія багато в чому визначає роботу інших відділів, оскільки без кваліфікованих кадрів, які гармонійно взаємодіють для досягнення цілей бізнесу, подолати кризові макроекономічні умови неможливо.

При формуванні маркетингової стратегії вирішується сукупність таких взаємопов'язаних питань, як «Що затребуване споживачем і актуально для продажу?», «За якою ціною оптимально продавати?», «Як продавати?», «Як стимулювати продажі та організовувати комунікації?». Маркетингова стратегія орієнтує всю організацію для досягнення стратегічних цілей через задоволення існуючих і перспективних вимог ринку, вивчення потреб споживачів.

Виробнича стратегія спрямована на вирішення питань мінімізації витрат, оптимізації використовуваних ресурсів, дотримання і підвищення стандартів якості продукції.

Стратегія НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт) включає питання розробки, впровадження та комерціалізації інновацій, виключно значущі в сучасних умовах, оскільки саме параметри, що характеризують техніко-технологічні новації та рівень їх впровадження є основою диференціації компанії за рівнем їх конкурентоспроможності.

Таким чином, основними етапами розроблення стратегії є стратегічний аналіз; вибір загального стратегічного спрямування; розробка функціональних стратегій. У систему управління стратегією організації входять такі елементи: уявлення про перспективи розвитку внутрішнього середовища та конкурентні переваги компанії; припущення про можливості та перешкоди зовнішнього середовища на макро- та мікрорівнях; бачення, місія та загальноорганізаційні стратегічні цілі; функціональні стратегії (стратегія НДДКР, виробнича, маркетингова, фінансова стратегії, стратегія управління людськими ресурсами).

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

ТОВ «МАНДРУЙ З НАМИ»

2.1. Аналіз готельного бізнесу в Україні

Готельний бізнес відіграє важливу роль у розвитку економіки України, особливо у сфері туризму, яка має потенціал стати однією з ключових галузей після завершення війни. При цьому готелі представляють собою частину засобів розміщення, які діляться на дві групи: колективні та індивідуальні (рис 2.1).



Рис. 2.1. Класифікація засобів розміщення

Джерело: побудовано на основі [22-25]

До початку повномасштабної російсько-української війни в 2022 році кількість готельних закладів в Україні постійно зростала, а їхнє різноманіття вражало (рис. 2.2).

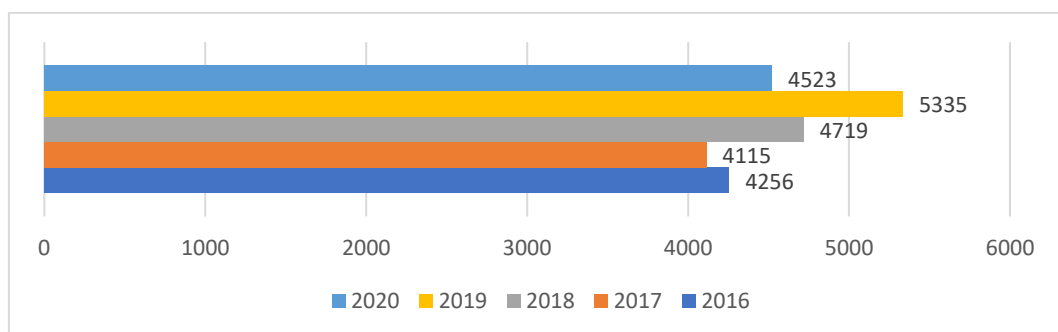


Рис. 2.2. Кількість колективних засобів розміщення, тис. од.

Джерело: побудовано автором на основі офіційних статистичних даних [26-28]

Українські готельні комплекси пропонували відпочинок на будь-який смак: від сучасних бізнес-готелів з усіма необхідними зручностями для роботи та відпочинку до затишних сімейних готелів, які створювали атмосферу домашнього комфорту. У країну заходили нові авіалінії, значно покращувалася інфраструктура в регіонах, будувалися нові дороги. Все це сприяло стрімкому розвитку внутрішнього та в'їзного туризму, водночас мотивуючи інвесторів вкладати кошти в будівництво готельно-ресторанних комплексів.

В наш час готельне господарство України стикається зі значними викликами внаслідок повномасштабної війни.

Хоча деякі готелі продовжують працювати під межевими умовами, нові готельно-ресторанні комплекси не відкриваються через реальні загрози військової діяльності. Реальність війни змушує власників готелів впроваджувати нові волонтерські послуги та акцентувати увагу на соціально значущих ініціативах готельного бізнесу. При цьому Державна агенція розвитку туризму спільно з Асоціацією Готелів та Курортів України продовжують впровадження проєкту щодо адаптації європейської системи класифікації готелів "Hotels Stars Union". Ці заходи спрямовані на наближення стандартів готелів в Україні до європейських стандартів.

Оцінюючи сучасний стан готельного бізнесу, можна виокремити ряд негативних наслідків цього конфлікту. Зокрема, це руйнування інфраструктури, перетворення деяких закладів у «військові готелі» та зміна їхнього призначення, закриття або анексія підприємств на окупованих територіях, пристосування готелів до введення комендантської години та постійних повітряних тривог, зменшення або навіть відсутність попиту на готельні послуги, виведення готелів із міжнародного ринку через їхнє розташування на окупованих територіях, порушення ланцюгів постачання, втрата кваліфікованих кадрів через їх від'їзд або мобілізацію, а також відсутність інвестицій у готельний ринок та сповільнення економічної активності загалом.

Нижче розглянемо більш детально фактори, які сьогодні мають безпосередній вплив на готельну галузь в Україні.

1. **Відсутність належної законодавчої бази.**

Готельне господарство здійснюється на основі багатьох нормативно-правових актів, основні з яких наведені нижче (рис.2.3).

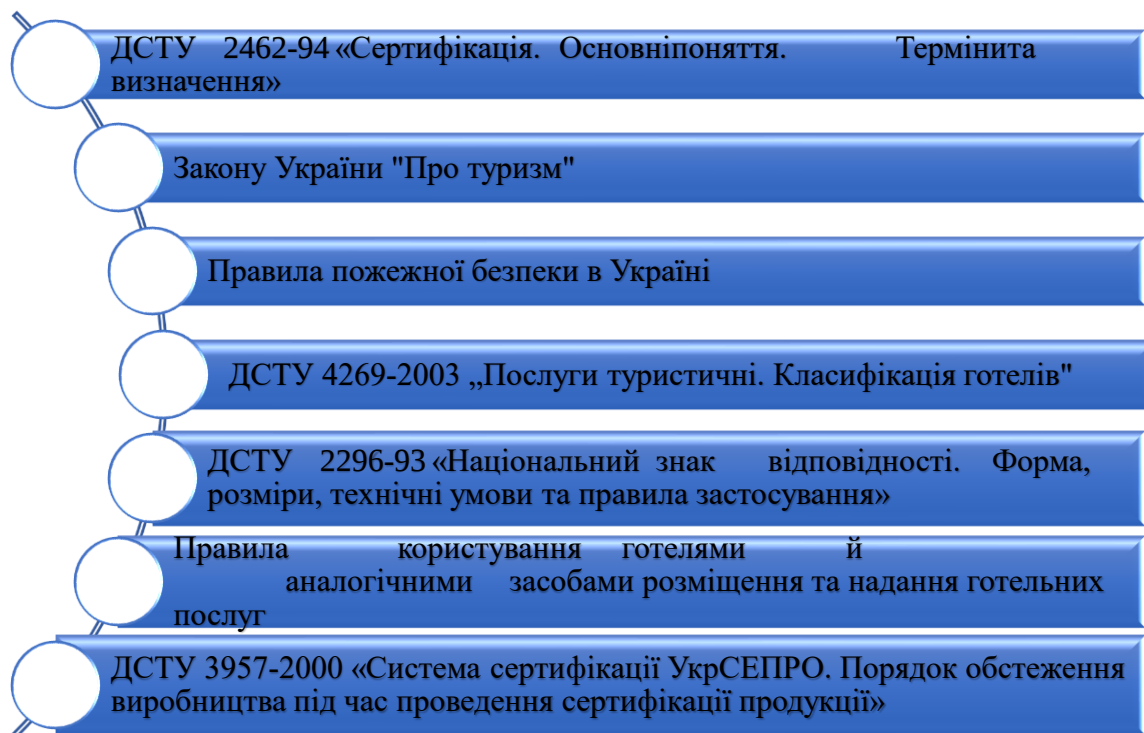


Рис.2.3. Закони та нормативні акти в галузі готельного господарства

Джерело: побудовано на основі [29-30]

Проте сьогодні вони не є дієвими та потребують доопрацювання та вдосконалення. Для цього варто залучити фахівців з готельного бізнесу, правової сфери, урядових органів та громадських організацій. Потрібно врегулювати питання реєстрації та ліцензування готелів, а також визначити вимоги щодо обладнання та ремонту для забезпечення безпеки гостей та якості послуг. Необхідно встановити механізми контролю за якістю послуг через аудити та моніторинг. Слід також розробити програми підтримки готельної галузі, такі як дотації на обладнання, пільгові кредити та інвестиційні програми для підвищення якості та конкурентоспроможності готельного бізнесу в Україні. Комплексний підхід та спільна робота владних структур,

готельного бізнесу та громадських організацій дозволять покращити умови для розвитку індустрії гостинності та підвищити якість послуг для туристів.

2. Відсутність інвестицій.

Ріст кількості готелів та їх популярності приводив до зростання інвестицій в дану галузь. Так на рис.2.4 наведено топ-областей України, які в 2021 р. отримали найбільше капітальних вкладень саме в сфері гостинності.

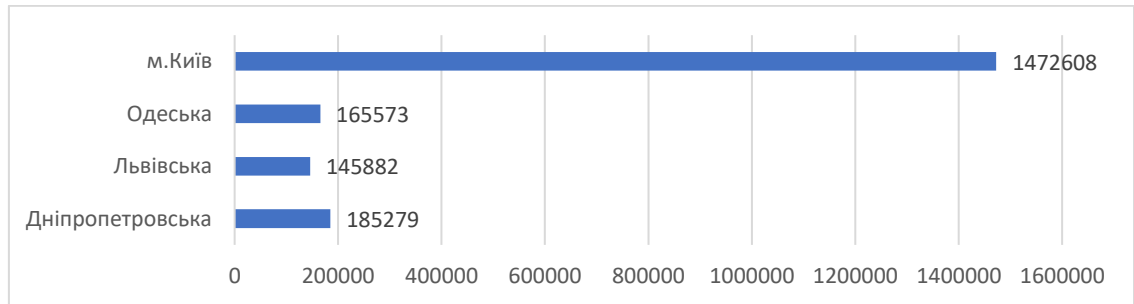


Рис.2.4. Обсяг капітальних інвестицій в готельний бізнес у 2021 р., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі офіційних статистичних даних [27-29]

Проте в останні роки все суттєво змінилося і сьогодні низький рівень інвестиційної привабливості готельного сектору є серйозною проблемою для економіки країни. Українські банки та інші фінансові установи, обмежуючи себе лише короткостроковим фінансуванням проєктів, роблять інвестування у цей сектор вкрай важким завданням. Для забезпечення необхідного обсягу інвестицій у готельний бізнес, вирішальною стає участь іноземних інвесторів.

Приваблення іноземних інвестицій вимагає сприятливого інвестиційного клімату, що залежить від багатьох чинників. Політична стабільність в країні, ефективна законодавча система, державна підтримка, стабільний економічний розвиток та мінімізація ризиків – це основні вимоги для іноземних інвесторів. Інвестори шукають гарантії щодо захисту їхніх інтересів та стабільних умов для розвитку бізнесу.

Сприятливий інвестиційний клімат може стимулювати зростання іноземних інвестицій у готельний сектор, що в свою чергу сприяє розвитку туризму, створенню нових робочих місць та загальному економічному піднесенню.

3. Тренди готельної індустрії.

Останні роки на готельну індустрію України впливають світові тренди, серед яких слід виділити:

1. Штучний інтелект дозволяє готелям надавати індивідуальні рекомендації гостям, швидко відповідати на запити та автоматизувати рутинні завдання, що підвищує ефективність роботи персоналу.

2. Завдяки IoT (інтернет речей) готелі можуть контролювати та керувати кімнатними умовами (температура, освітлення) віддалено, забезпечуючи комфорт гостям. Це також допомагає знизити енергоспоживання та підвищити ефективність управління ресурсами.

3. Кімнатна техніка включає сучасні технології для покращення комфорту гостей у номерах (смарт-телевізори, інтелектуальні термостати та автоматизовані системи освітлення тощо).

4. Технологія занурення (Immersive Technology) включає VR (віртуальну реальність) та AR (доповнену реальність) для створення інтерактивних та захоплюючих вражень. Гості можуть віртуально ознайомитися з готелем перед бронюванням або насолоджуватися розважальними програмами під час перебування. Це підвищує залученість та інтерес до готельних послуг.

5. Ефективний інтернет-маркетинг (соціальні мережі, пошукова оптимізація (SEO), контент-маркетинг та електронна пошта) допомагає залучити нових клієнтів, підтримувати зв'язок з існуючими та підвищувати пізнаваність бренду.

6. Стійкість включає заходи з енергоефективності, використання екологічних матеріалів, управління відходами та зменшення вуглецевого сліду. Це може зменшити витрати на енергію та водопостачання, покращити імідж готелю та залучити еко-свідомих клієнтів.

7. Безконтактні технології включають безконтактні платіжні системи, мобільний чек та цифрові ключі для номерів. Це підвищує безпеку та

зручність для гостей, особливо в умовах пандемії, знижуючи ризик поширення інфекцій та скорочуючи час обслуговування.

8. Використання роботів для виконання рутинних завдань (доставка багажу, прибирання та обслуговування номерів) зменшує витрати на персонал, підвищує ефективність та якість обслуговування, а також додає інноваційності, що може привабити технологічно налаштованих гостей.

Нижче наведений розподіл перерахованих трендів за популярністю їх використання на підприємствах готельної індустрії в Україні (рис. 2.5).

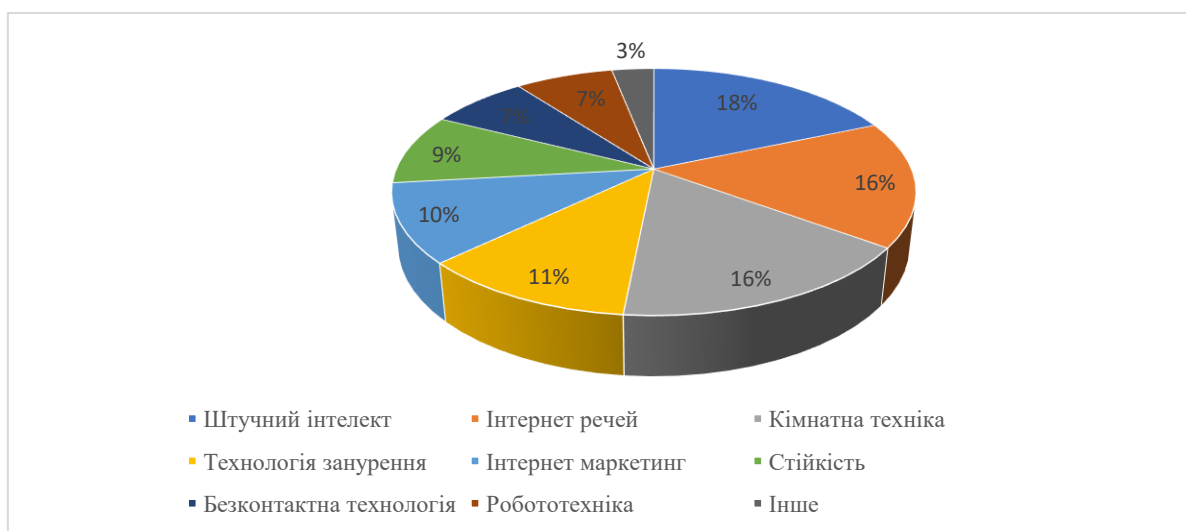


Рис. 2.5. Тренди готельної індустрії в Україні

Джерело: побудовано на основі [31-32]

До 2022 р. з України виїжджали у пошуках кращих умов життя: освіти, медицини, вищих заробітків. Проте після початку повномасштабного вторгнення процес міграції став катастрофічним, що відобразилося на всіх аспектах. Так, ринок праці України знаходиться в кризі через значний дефіцит фахівців майже всіх спеціальностей. Це вимагає стратегічного управління демографічними процесами та розробки нової економічної моделі. Відновлення трудових ресурсів, збереження талантів та залучення мігрантів мають стати основними пріоритетами для розвитку ринку праці після завершення військових дій та перемоги України.

Нижче наведена інформація щодо кількості працівників по областях за остання роки (рис. 2.6).

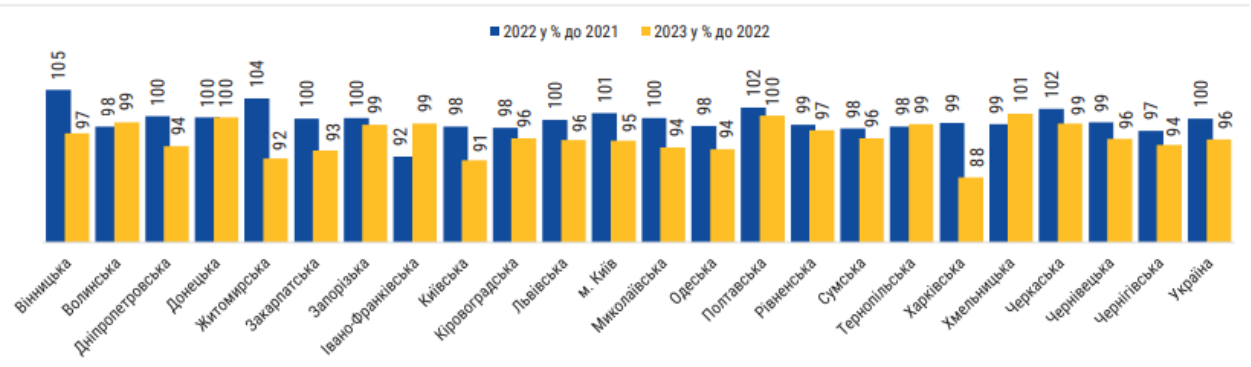


Рис. 2.6. Чисельність працівників за регіонами, % до попереднього року
Джерело: побудовано автором на основі офіційних статистичних даних [27-29]

Як бачимо, показники 2023 р. по всіх регіонах України значно скоротилися, відносно 2022 р. При цьому чисельність працівників найбільше зменшилася в Харківській області, проте майже не змінилася в центральних областях.

Нижче представлена мапа відновлення ринку праці в 2023 р. (рис. 2.7).

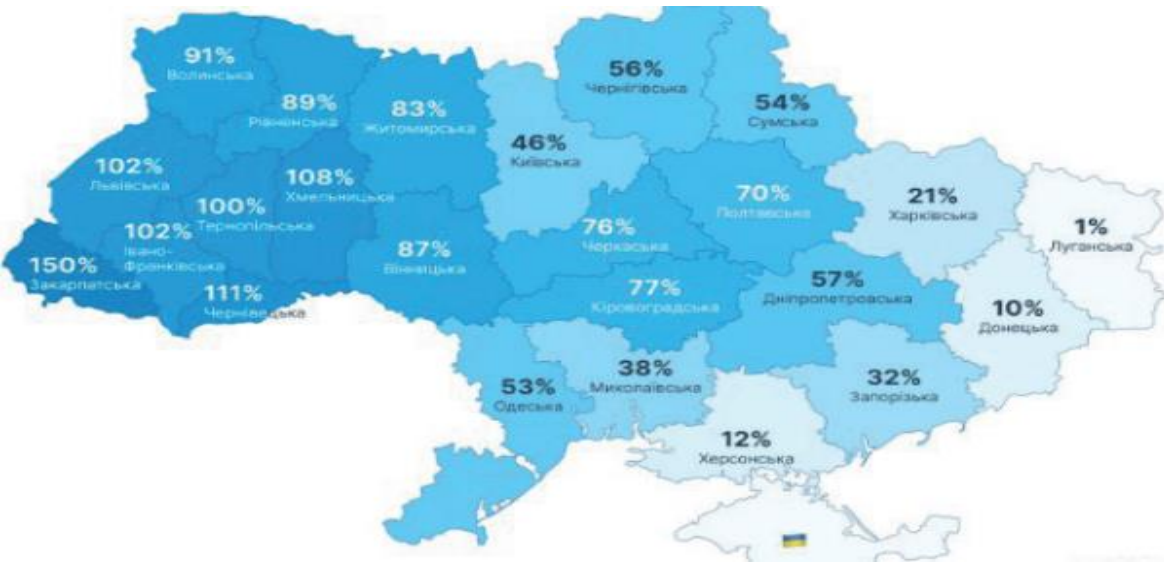


Рис.2.7. Відновлення ринку праці України в 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі офіційних статистичних даних [27-29]

4. Зниження реальної заробітної плати.

Загальновідомим є той факт, що останні роки характеризуються зниженням доходів населення, в тому числі й заробітної плати. Нижче наведена статистика щодо доходів населення в 2023 р. (рис. 2.8). Бачимо, що більш впевненими в майбутніх доходах є саме жителі західних областей, що пояснюється менш активними військовими діями. При цьому південь і схід України не впевнені в своїх майбутніх заробітках.



Рис.2.8. Доходи населення України, липень-жовтень 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі [27-29]

При цьому, роботодавець сьогодні вимагає від працівника наявність певного набору навичок та компетенцій. Так, у готельному бізнесі найбільше цінують відповідальне ставлення до роботи, вміння ефективно взаємодіяти з клієнтами та працювати в команді. Окремо підкреслюється важливість навичок володіння іноземними мовами та вміння працювати з сучасним обладнанням, що особливо актуально для елітних закладів.

5. Зменшення кількості підприємств сфери гостинності, в тому числі й готелей.

За офіційними статистичними даними, кількість колективних засобів розміщення до 2014 р. зростала, а в 2014 р. відбулося суттєве скорочення їх кількості (майже на 29%). При цьому 2019 р. був аномальним, оскільки

кількість колективних засобів розміщення майже досягла рівня 2011 р. (рис.2.9).

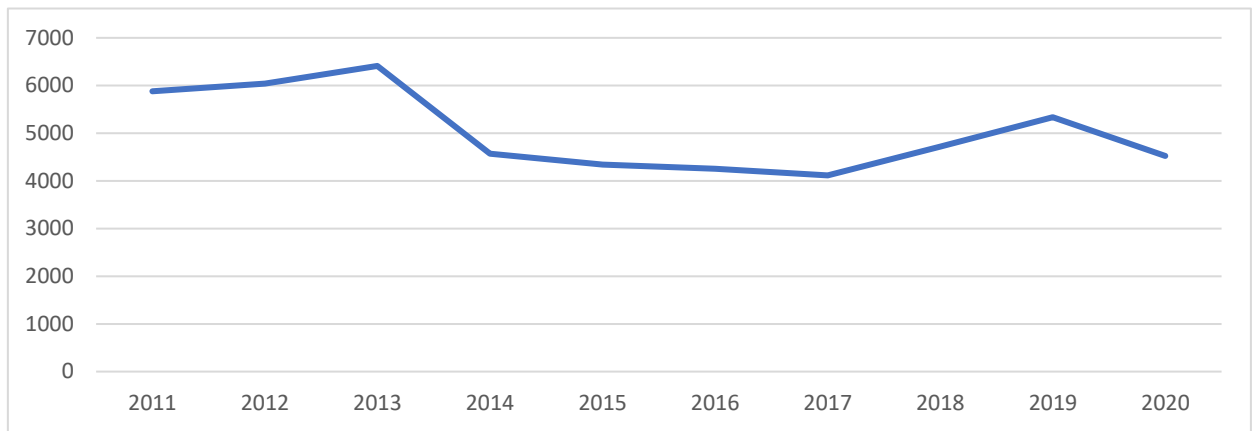


Рис. 2.9. Кількість колективних засобів розміщення в Україні, од.
Джерело: побудовано автором на основі офіційних статистичних даних [27-29]

Сьогодні ж ситуація доволі складна. Проте у західній частині України готелі продовжують працювати. Водночас у великих містах Східної України з початку повномасштабного вторгнення багато готелів міжнародних брендів призупинили свою роботу. Це було зумовлено політикою безпеки, іноземним менеджментом та майже повною відсутністю іноземних туристів.

У деяких регіонах центральної та південної України готелі також зіштовхнулися зі значними труднощами. Деякі з них стали притулками для внутрішньо переміщених осіб, що дозволило їм продовжувати діяльність, проте змінило основну функцію закладу. Це призвело до необхідності адаптації бізнес-моделей та пошуку нових джерел доходу.

Зараз у Києві відновили роботу такі міжнародні готелі, як Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv, обидва готелі Radisson Blu Hotel, а також Fairmont Grand Hotel Kyiv, Mercure Kyiv Congress, Holiday Inn Kyiv та інші. В Одесі продовжує функціонувати готель Bristol, який управляється Vertex Hotel Group. Водночас, лише 20% об'єктів популярної мережі Ribas Hotels Group залишаються відкритими в Україні, зокрема в Одесі, Буковелі, Луцьку та Білій Церкві.

Попри воєнний стан, почали працювати нові готелі: Ribas Rooms Bila Tserkva в Білій Церкві (Київська область) від компанії Ribas Hotels Group,

багатофункціональний комплекс з готелем Emily Resort у Винниках (Львівська область) та Best Western Plus Market Square Lviv у Львові.

Проте слід сказати, що, попри всі негаразди, сьогодні сфера гостинності в Україні продовжує розвиватися та слідкувати за сучасними тенденціями. Нижче наведено перспективні напрями розвитку готельного бізнесу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Перспективи готельного бізнесу в Україні

Напрямок	Опис
Переорієнтація на безпечні регіони	Розвиток готельного бізнесу в західних областях України
Реабілітаційний туризм	Забезпечення послуг з реабілітації для постраждалих від війни
Апарт-готелі	Збільшення кількості апарт-готелів для сімейного та довготривалого проживання
Відкладений попит на туризм	Підготовка до зростання попиту на туризм після закінчення війни
Адаптація до воєнних умов	Забезпечення нових форм обслуговування в умовах війни
Конкуренція та вдосконалення	Зростання конкуренції та покращення якості послуг
Безпека та автономність	Переобладнання готелів з урахуванням вимог безпеки та автономності (бомбосховища, генератори)
Екотуризм	Розвиток екоготелів з використанням альтернативних джерел енергії
Інвестиційний контроль	Посилення контролю за походженням інвестицій в готельне господарство
Європейські стандарти	Наближення стандартів готельного господарства до стандартів ЄС
Відновлення та розвиток	Відбудова та модернізація готелів за допомогою коштів з фондів повоєнного відновлення

Джерело: узагальнено автором на основі [32-40]

Підсумовуючи вплив всіх перерахованих факторів на сферу гостинності, скористаємося методикою TEMPLES-аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

TEMPLES-аналіз готельного бізнесу в Україні

Назва груп факторів впливу	Фактори впливу	Знак впливу, +/–	Бальна оцінка, b_i	Вага фактору, w_j	Важливість фактору, $b_i * w_j$
Технологічні	1.Автоматизація готельної індустрії	+	2	0,3	0,6
	2. Штучний інтелект	+	1	0,1	0,1
	3.Кібербезпека, захист даних	+	2	0,2	0,4
	4.ЗМІ та соціальні медіа	+	3	0,4	1,2
Всього:				1,0	+2,3
Економічні	1.Курс валют	-	3	0,4	-1,2
	2. Рівень інвестицій	-	3	0,4	-1,2
	3.Ріст відсоткових ставок та інфляція	-	2	0,2	-0,4
Всього:				1,0	-2,8
Політико–правові	1.Державне регулювання галузі	+	2	0,1	0,2
	2.Закриття кордонів	-	3	0,4	-1,2
	3.Реформи готельної індустрії	+	1	0,1	0,1
	4. Зміни в оподаткуванні	+	2	0,1	0,2
	5. Військовий стан	-	3	0,3	-0,9
Всього:				1,0	-1,6
Природно–кліматичні	1.Зміна клімату	-	3	0,3	-0,9
	2.Екологічна політика	+	2	0,3	+0,6
	3.Хімічні засоби чищення	-	2	0,2	-0,4
	4. Утилізація відходів готелів	-	2	0,2	-0,4
Всього:				1,0	-1,5
Демографічні та Соціально–культурні	1.Демографічні зміни	-	3	0,2	-0,6
	2.Культура та тенденції	+	3	0,3	+0,9
	3.Розчарування в готельній індустрії	-	2	0,2	-0,4
	4. Структура населення	+	2	0,3	+0,6
Всього:				1,0	+0,5

Джерело: узагальнено автором самостійно

Як бачимо, технологічні та соціально-демографічні фактори позитивно впливають на готельний бізнес, особливо слід відмітити соціальні мережі, штучний інтелект та автоматизацію. При цьому політичні та економічні фактори мають негативний вплив і, відповідно, стримують розвиток підприємств гостинності в Україні.

Таким чином, незважаючи на складнощі, українські готелі демонструють стійкість та інноваційність. У багатьох випадках вони розробляють нові стратегії для підтримки операційної діяльності та забезпечення безпеки гостей. Важливу роль у цьому процесі відіграють локальні ініціативи та підтримка з боку громади, які допомагають готелям виживати в умовах кризи.

Така ситуація показує, наскільки важливою є гнучкість і здатність швидко адаптуватися до нових умов. Ринок готельних послуг в Україні проходить через складний період, однак збереження та розвиток цієї галузі є критичними для економічного відновлення країни після завершення воєнних дій.

2.2 Загальна характеристика та аналіз фінансового стану

ТОВ «МАНДРУЙ З НАМИ»

Юридична особа Товариство з обмеженою відповідальністю «Мандруй з нами» (код ЄДРПОУ) зареєстроване 13 липня 2012 р. за адресою: Одеська обл., місто Білгород-Дністровський. Розмір статутного капіталу – 10000 грн., директор – Лутенко Сергій Семенович.

Фактично – це готель «Akkerman-Appartement», розташований поруч з Храмом святої Маргарити. Готель знаходиться в 5 хвилинах ходьби від центру Білгород-Дністровського.

Основні напрямки діяльності підприємства представлені нижче (рис. 2.10).

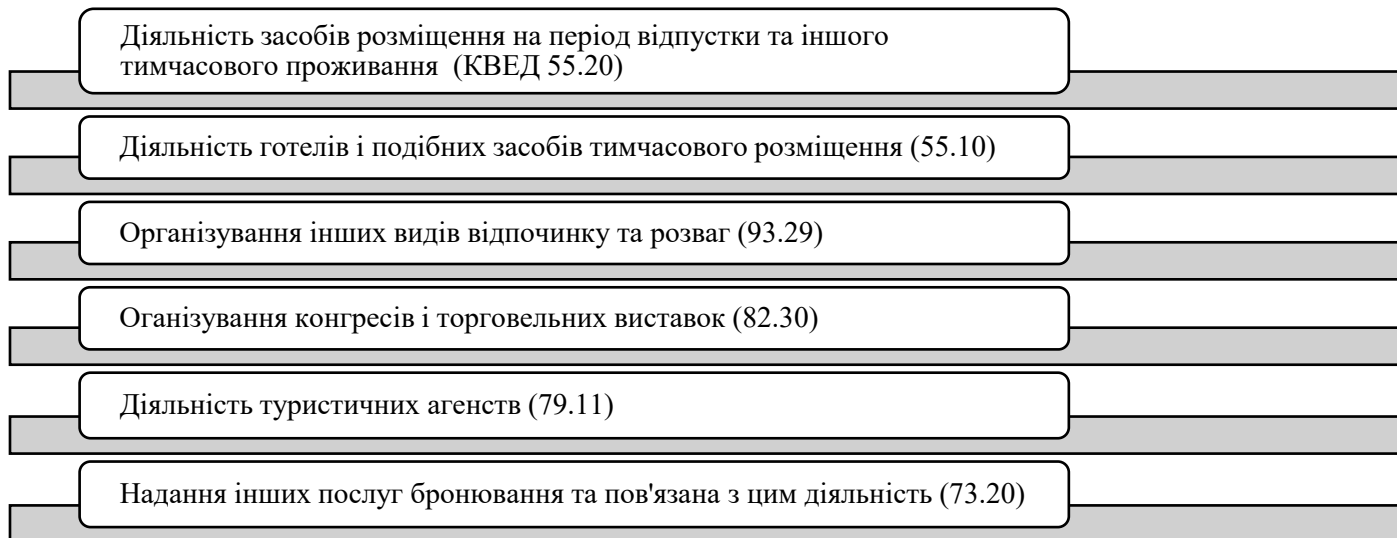


Рис 2.10. Основні напрямки діяльності ТОВ «Мандруй з нами»

Джерело: узагальнено автором самостійно

Готель містить 95 номерів таких категорій: люкс, напівлюкс сімейний, напівлюкс, одномісний та двомісний стандарт, одномісний та двомісний бюджет (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Опис готельних номерів ТОВ «Мандруй з нами»

Категорія номеру	Опис
Люкс	Просторий номер з однією або двома кімнатами, вітальнею, ванною кімнатою з джакузі, телевізором, Wi-Fi, міні-баром, телефоном, кондиціонером, видом на місто або море.
Напівлюкс сімейний	Просторий номер з однією або двома кімнатами, підходить для розміщення родини з 3-4 осіб. Ванна кімната, телевізор, Wi-Fi, міні-бар, телефон, кондиціонер. Можливі додаткові послуги: сніданок у номер, дитячі ліжечка, ігрові кімнати.
Напівлюкс	Затишний номер з однією або двома кімнатами, ванною кімнатою, телевізором, Wi-Fi, міні-баром, телефоном, кондиціонером. Можливі додаткові послуги: сніданок у номер.
Одномісний стандарт	Невеликий номер з ліжком, ванною кімнатою, телевізором, Wi-Fi, телефоном.
Двомісний стандарт	Невеликий номер з двома ліжками, ванною кімнатою, телевізором, Wi-Fi, телефоном.
Одномісний бюджет	Дуже маленький номер з ліжком, ванною кімнатою, телевізором.
Двомісний бюджет	Дуже маленький номер з двома ліжками, ванною кімнатою, телевізором.

Джерело: узагальнено автором самостійно

Номери в готелі оснащені багатоканальним кабельним телебаченням, телефоном, бездротовим доступом до Інтернету (Wi-Fi), холодильником, кондиціонером та мінібаром. У кожному номері є ванна кімната з душем, феном і косметичними засобами. Додаткове обладнання кімнати залежить від типу номеру. Вартість проживання в номерах варіюється від 850,00 до 4000,00 грн, що дозволяє гостям обрати номер відповідно до свого бюджету.

До безкоштовних послуг готелю належать: послуги швейцара, зберігання багажу, Wi-Fi, кабельне телебачення, аптечка та виклик швидкої допомоги.

Готель також пропонує ряд додаткових послуг, включаючи континентальний сніданок, мінібар у номерах вищої категорії, конференц-сервіс та кава-брейк, екскурсійне обслуговування, автостоянку, ресторан та косметичний салон.

Готель належить до категорії бізнес-готелів, і його основними клієнтами є особи, які приїжджають у справах, для проведення переговорів або перебувають у відрядженні. Також готель приймає іноземних громадян та подорожуючих.

Стан балансу підприємства за останні три роки наведений нижче (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Баланс ТОВ «Мандруй з нами», тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Оборотні активи	9701,0	8331,0	7640,0
Необоротні активи	26256,0	28201,0	28321,0
Власний капітал	22465,0	22585,0	22634,0
Позиковий капітал	13255,0	13498,0	12689,0

Джерело: узагальнено автором на основі звітності підприємства

У період 2021-2023 рр. спостерігалось скорочення оборотних активів. Так, у 2022 р. вони зменшилися на 1370,0 тис. грн. або на 12%, а в 2023 р. – на

9%. Це зниження пов'язане зі зменшенням запасів, товарів, грошових коштів та їх еквівалентів.

Одночасно відзначалося зростання необоротних активів: у 2022 р. вони збільшилися на 1945,0 тис. грн. або на 7%, а в 2023 р. – на 120,0 тис. грн. Це стало результатом закупівлі нових основних засобів та проведення ремонтів.

Протягом аналізованого періоду власний капітал товариства зростав несуттєво. Позиковий капітал зріс у 2022 р. на 1% (243,0 тис. грн), а у 2023 р. зменшився на 6% (809,0 тис. грн).

Валюта балансу збільшилася у 2022 р. на 1% (575,0 тис. грн.), що свідчить про зростання виробничих потужностей. Проте у 2023 р. вона зменшилася на 2% (571,0 тис. грн.) в результаті скорочення господарської діяльності товариства.

Нижче наведена динаміка фінансових результатів підприємства (рис. 2.11).

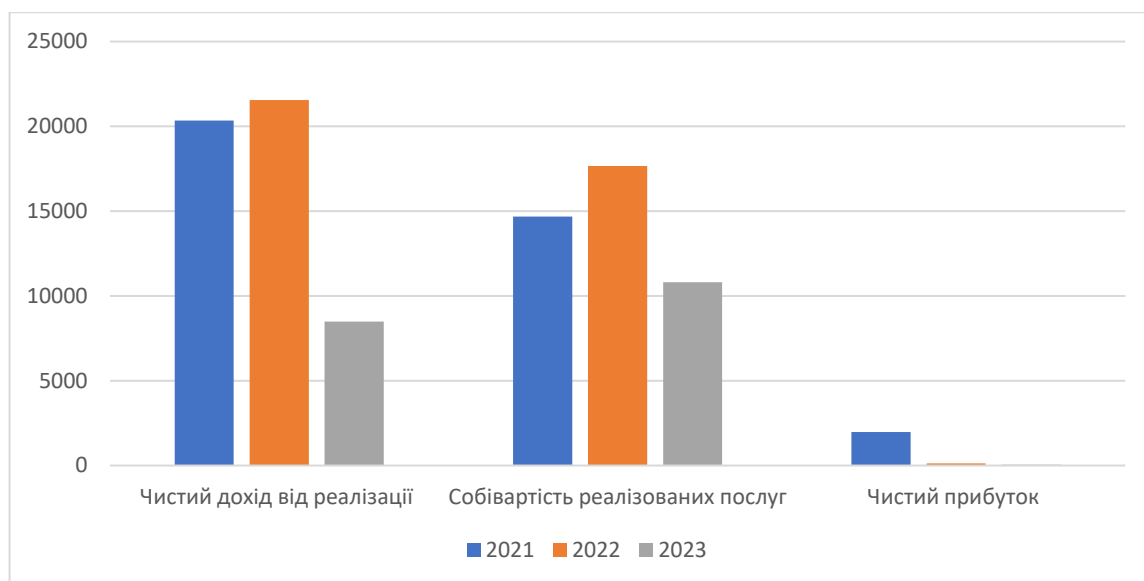


Рис. 2.11. Фінансові результати ТОВ «Мандруй з нами» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: узагальнено автором на основі звітності підприємства

Чистий дохід від наданих послуг суттєво скоротився саме через військовий стан в країні. Так, в 2023 р. скорочення склало 13070,0 тис. грн або 61%. Схожа ситуація спостерігається і з собівартістю реалізованої продукції.

Протягом аналізованих років також спостерігається зменшення чистого прибутку. У 2022 р., порівняно з 2021 р., він зменшився на 29%, а в 2023 р. – майже на 60%. Ця негативна тенденція пов'язана зі збільшенням витрат та загальною ситуацією в країні.

Далі було визначено основні показники фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності підприємства на основі формул, наведених нижче (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Алгоритм розрахунку показників фінансового стану підприємства

Показник	Розрахунок	Сутність
Коефіцієнт фінансової автономії	Власні кошти / Загальні активи	Показує, яка частка активів підприємства фінансується за рахунок власних коштів.
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Власні кошти + Довгострокові зобов'язання) / Загальні активи	Показує, яка частка активів підприємства покривається його власними коштами та довгостроковими зобов'язаннями.
Загальна рентабельність підприємства	Чистий прибуток / Виручка від реалізації	Показує, скільки чистого прибутку отримує підприємство з кожної гривні виручки.
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власні кошти	Показує, скільки чистого прибутку отримує підприємство з кожної гривні, вкладеної власниками.
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації / Величина дебіторської заборгованості	Показує, скільки разів за звітний період дебіторська заборгованість була погашена.
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Витрати / Величина кредиторської заборгованості	Показує, скільки разів за звітний період кредиторська заборгованість була погашена.

Джерело: узагальнено автором на основі [41-44]

Отримані показники для досліджуваного підприємства наведені нижче (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фінансовий стан ТОВ «Мандруй з нами», 2021-2023 рр.

Показник	Роки		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт фінансової автономії	0,625	0,618	0,629
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,625	0,618	0,629
Загальна рентабельність підприємства	0,097	0,006	0,005
Рентабельність власного капіталу	0,088	0,005	0,002
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,82	2,69	1,14
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,96	2,99	1,27

Джерело: розраховано автором самостійно

Аналіз дав наступні результати:

1) Коефіцієнт фінансової автономії залишався стабільним, з незначними коливаннями, що свідчить про відносно постійний рівень фінансової незалежності підприємства, тобто більша частина активів фінансується за рахунок власного капіталу.

2) Коефіцієнт фінансової стійкості підкреслює стабільність фінансового становища підприємства, оскільки високі значення цього коефіцієнта свідчать про високий рівень фінансової стійкості та спроможність покривати зобов'язання власним капіталом.

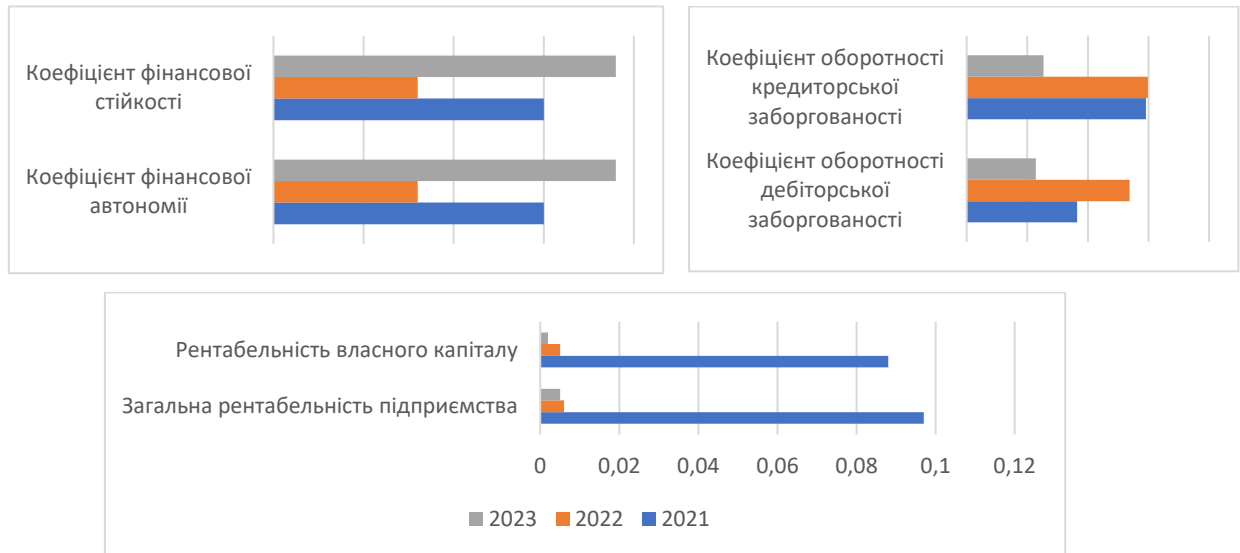
3) Значне падіння загальної рентабельності вказує на зниження ефективності використання ресурсів підприємства, що пов'язано зі зменшенням прибутковості та зростанням витрат.

4) Динаміка рентабельності власного капіталу вказує на різке зниження здатності підприємства генерувати прибуток на вкладений власний капітал, що є ознакою фінансових труднощів та неефективного управління капіталом.

5) Зростання коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості в 2022 р. свідчить про покращення швидкості її погашення. Однак різке падіння у 2023 р. може вказувати на проблеми зі збором дебіторської заборгованості.

б) Зниження оборотності кредиторської заборгованості в 2023 році свідчить про уповільнення розрахунків з кредиторами та фінансові труднощі підприємства.

Для наочності отриманих результатів представимо розраховані показники графічно (рис. 2.11, 2.12, 2.13).



Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Рис. 2.11, 2.12, 2.13. Основні фінансові показники

ТОВ «Мандруй з нами»

Джерело: побудовано автором самостійно

Підсумовуючи проведене дослідження галузі гостинності та самого підприємства, зведемо отриману інформацію за допомогою SWOT-аналізу, який дасть можливість визначити можливі шляхи подальшого розвитку ТОВ «Мандруй з нами» (табл. 2.8).

Готель має низку сильних сторін, таких як зручне розташування, кваліфікований персонал та різноманітний номерний фонд, які допомагають утримувати конкурентні позиції. Однак, існують також слабкі сторони, зокрема, зношеність матеріально-технічної бази та недостатня присутність у соціальних мережах, що потребує вдосконалення.

Можливості для розвитку включають партнерство з туристичними агентствами, впровадження сучасних інформаційних технологій та грантову

підтримку. Проте, загрози, такі як висока конкуренція та економічна нестабільність, можуть негативно вплинути на діяльність готелю.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ТОВ «Мандруй з нами»

SWOT – аналіз	Можливості(О)	Загрози(Т)
	1. Партнерство з туристичними агентствами. 2. Сучасні інформаційні системи та технології. 3. Різноманітність доступних онлайн-курсів. 4. Грантова підтримка.	1. Висока конкуренція. 2. Економічна криза, нестабільність. 3. Зниження попиту на послуги готелів. 3. Зниження купівельної спроможності населення. 4. Військовий стан. 5. Еміграція та внутрішня міграція. 6. Відсутність світла.
Сильні сторони(S): 1. Розташування у центрі міста. 2. Кваліфікований персонал. 3. Різноманітний номерний фонд. 4. Гнучка система знижок. 5. Наявність конференц-залу та ресторану.	Професійне навчання та розвиток персоналу. Використання вільних площ для трансляції кіно, проведення різних заходів.	Проведення тематичних вечірок. Система бонусів та знижок для певних категорій населення.
Слабкі сторони(W): 1. Зношеність матеріально-технічної бази. 2. Обмежені додаткові послуги. 3. Неефективне використання території біля готелю. 4. Недостатня присутність в соціальних мережах.	Надання додаткових послуг. Використання соціальних мереж для підвищення популярності готелю.	Оптимізація простору. Використання енергоефективних технологій.

Джерело: побудовано автором на основі власних суджень

Для успішного розвитку готелю слід зосередитися на модернізації матеріально-технічної бази, розширенні додаткових послуг та активнішій маркетинговій діяльності в соціальних мережах. Використання можливостей

та ефективне управління ризиками дозволить зміцнити позиції готелю на ринку та підвищити його привабливість для клієнтів.

2.3. Розробка стратегії розвитку ТОВ «Мандруй з нами»

Далі на основі отриманих результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Мандруй з нами» спробуємо розробити найбільш ефективний та доцільний захід для підвищення його конкурентоспроможності, покращення фінансових показників, пізнаваності та популярності.

Саме Матриця Ансоффа дозволить оцінити різні стратегічні можливості для зростання та розвитку готелю, враховуючи як існуючі ринки та продукти, так і нові можливості. Застосування цього інструменту допоможе готелю розробити комплексну стратегію, спрямовану на зміцнення його позицій на ринку, залучення нових клієнтів і підвищення рівня обслуговування, що в кінцевому результаті сприятиме підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності.

Результати проведеного аналізу наведені нижче (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця Ансоффа для ТОВ «Мандруй з нами»

Товар / Ринок	Старий ринок	Новий ринок
Старий товар	Розширення ринку: -розширення рекламної кампанії; - програми лояльності; -співпраця з агентствами.	Розвиток ринку: - спеціальні пропозиції; - нові канали маркетингу; -презентація готелю на міжнародному ринку.
Новий товар	Розвиток продукту: -виставки та ярмарки, концерти та кіносеанси; - сучасні технології для підвищення комфорту; - сезонні та регіональні страви в меню ресторану.	Диверсифікація: -відкриття спа-центру або хімчистки; - запуск власної лінії побутової хімії; -екскурсійні тури.

Джерело: побудовано автором на основі власних суджень

Таким чином, ТОВ «Мандруй з нами» можемо запропонувати наступні стратегії розвитку:

1. Розширення рекламної кампанії, програми лояльності та співпраця з агентствами допоможуть залучити більше клієнтів і підвищити утримання існуючих. Це забезпечить стабільне зростання на знайомому ринку з мінімальними ризиками.

2. Спеціальні пропозиції, нові канали маркетингу та презентація на міжнародному ринку дозволять готелю розширити свою присутність та знайти нові можливості для зростання, що допоможе диверсифікувати ризики та збільшити потенційну клієнтську базу.

3. Організація виставок, ярмарків, концертів, кіносеансів, впровадження сучасних технологій для підвищення комфорту та введення сезонних та регіональних страв у меню ресторану допоможуть готелю збільшити свою привабливість та задовольнити потреби клієнтів, що забезпечить конкурентну перевагу та підвищить рівень задоволеності клієнтів.

4. Відкриття спа-центру або хімчистки, запуск власної лінії побутової хімії та організація екскурсійних турів допоможуть готелю розширити свої джерела доходу та знизити залежність від основного бізнесу. Це сприятиме створенню нових можливостей для доходу та забезпечить довгострокову стійкість.

Для того, аби більш точно визначитися з обранням стратегії розвитку готелю, порівняємо його з найближчими конкурентами. Слід відмітити, що в місті є досить багато готелів, проте більшість із них досить маленькі, оскільки були перероблені зі звичайних квартир, або ж приватні будинки частково здаються як готель. Є об'єкти історичної важливості, які не мають відповідних умов. Крім того, територіально поряд знаходяться курортні селища, де готелів дуже багато та всі вони на різний смак та ціну.

Для цього складемо карту стратегічних груп із зазначенням номерного фонду та цін. Нижче наведено порівняння номерного фонду готелів Білгород-

Дністровського, які користуються найбільшою популярністю та інформацію про них можна знайти у вільному доступі (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз номерного фонду готелів-конкурентів

Готель	Кількість номерів	Номери		
		Стандарт	Напівлюкс	Люкс
«Akkerman-Appartement»	95	60	20	15
«Бароко»	30	20	5	5
«White Pearl»	20	0	5	15
«Зодіак»	50	40	8	2
«Favourite»	40	10	20	10
«Сова»	10	10	0	0
«Rusl»	110	70	20	20
«Грант Готель»	80	50	15	15

Джерело: побудовано автором

Як бачимо, за кількістю номерів найперше місце займає готель «Rusl», а останнє місце – готель «Сова».

Нижче наведемо вартість проживання у вищезгаданих готелях (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз цін готелів-конкурентів

Готель	Ціни на номери, грн.		
	Стандарт	Напівлюкс	Люкс
«Akkerman-Appartement»	850	2200	4000
«Бароко»	500	1500	2200
«White Pearl»	0	2500	4500
«Зодіак»	400	1200	2000
«Favourite»	600	1200	2500
«Сова»	550	0	0
«Rusl»	700	2000	4400
«Грант Готель»	850	1800	3800

Джерело: побудовано автором

Таким чином, зведемо отримані результати щодо порівняння готелів за ціною та номерним фондом графічно (рис. 2.14).

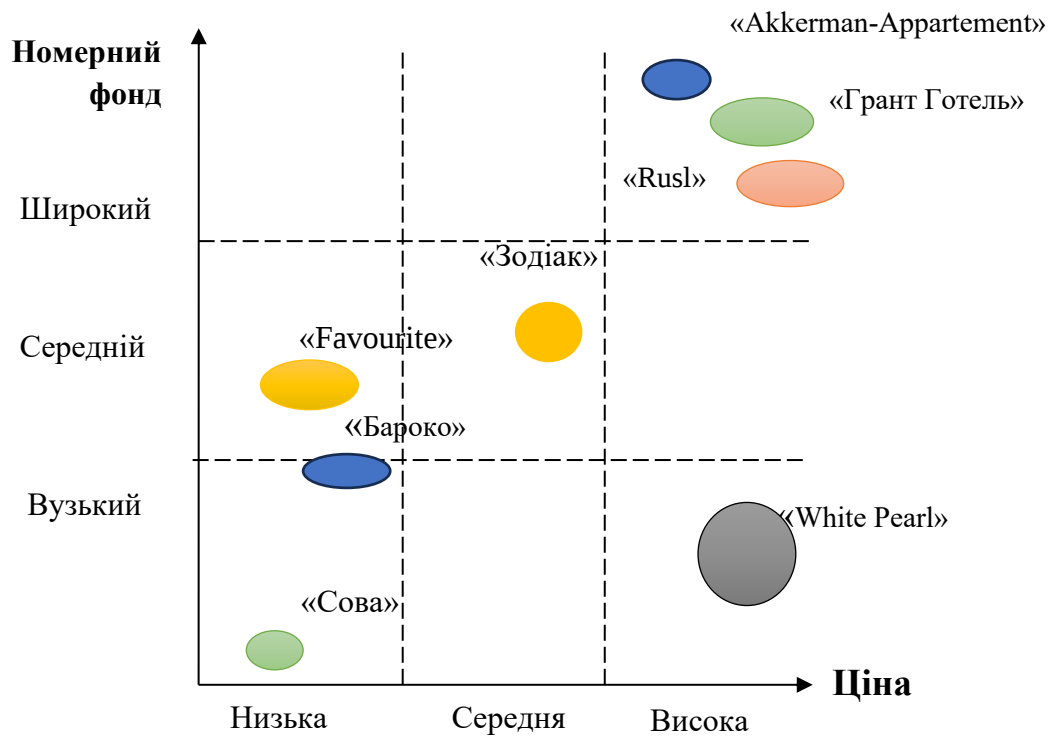


Рис.2.14. Карта стратегічних груп готелів
Джерело: складено автором

Як бачимо, серед усіх готелів Білгород-Дністровського до однієї групи потрапили саме «Аkkerman-Appartement», «Грант Готель» та «Rusl», які відрізняються широким вибором номерів, а відповідно високими цінами.

Слід звернути увагу саме на ті фактори, які є ключовими при виборі готелю, а саме: вартість, екстер'єр, інтер'єр, знижки та акції, а також наявність додаткових послуг. Крім того, реалії сучасності вимагають турбуватися про власну безпеку, тобто звертати увагу на наявність власного бомбосховища.

Результат порівняння наведено нижче (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Рейтингова оцінка готелей

№	Фактори порівняння	«Akkerman-Appartement»		«Rusl»		«Грант Готель»		Коефіцієнт вагомості
		рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	рейтинг	оцінка	
1.	Різноманітність номерів	2	0,2	3	0,3	3	0,3	0,1
2.	Сервіс	3	0,3	3	0,3	3	0,3	0,1
3.	Розташування готелю	3	0,3	3	0,3	3	0,3	0,1
4.	Інтер'єр	3	0,3	3	0,3	2	0,2	0,1
5.	Екстер'єр	2	0,2	3	0,3	3	0,3	0,1
6.	Додаткові послуги	1	0,05	3	0,15	3	0,15	0,05
7.	Цінова політика	3	0,3	2	0,2	3	0,3	0,1
8.	Рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу	3	0,15	3	0,15	3	0,15	0,05
9.	Маркетингова стратегія	1	0,1	3	0,3	3	0,3	0,1
10.	Знижки, акції, бонуси, картки	2	0,1	3	0,15	3	0,15	0,05
11.	Наявність бомбосховища	2	0,3	2	0,3	3	0,45	0,15
	Усього	-	2,3	–	2,75	–	2,9	1,00

Джерело: розраховано автором самостійно

Як бачимо, готель «Akkerman-Appartement» отримав загальну оцінку 2,3, що є нижчим за оцінки конкурентів («Rusl» – 2,75, «Грант Готель» – 2,9). Це свідчить про необхідність удосконалення в кількох ключових сферах для підвищення конкурентоспроможності та привабливості для клієнтів.

Найменше балів готель отримав за «Додаткові послуги» та «Маркетингову стратегію». Ми пропонуємо відкрити власну хімчистку в готелі, що має ряд суттєвих переваг:

1. Збільшення задоволеності клієнтів: багато гостей високо цінують зручність та комфорт, які пропонує хімчистка в готелі. Це може призвести до значного підвищення рівня їх задоволеності та лояльності до готелю.

2. Розширення спектру послуг: хімчистка стане додатковою послугою, що розширить загальний пакет пропозицій готелю, роблячи його більш привабливим для різних категорій постояльців.

3. Хімчистка може стати новим джерелом доходу для готелю. Завдяки цій послугі готель зможе збільшити свої доходи та покрити витрати, пов'язані з її впровадженням.

4. Якісна хімчистка може суттєво покращити репутацію готелю. Гості, які скористаються цією послугою, можуть залишити позитивні відгуки та рекомендації, що сприятиме популяризації готелю серед потенційних клієнтів.

Враховуючи всі ці фактори, впровадження хімчистки в готелі може стати дуже вдалим рішенням, яке принесе значну користь як готелю, так і його клієнтам.

Прорахуємо нижче доцільність запропонованого заходу.

Витрати на необхідне обладнання представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Витрати на придбання обладнання

Назва	Кількість	Ціна, тис. грн.	Сума, грн
Пральна–сушильна машина	1	30,0	30,0
Машина для хімчистки	1	33,0	33,0
Прасувальне обладнання	1	36,2	36,2
Сушарки для одягу	2	1,5	3,00
Устаткування для обробки плям	1	7,0	7,00
Обладнання для упакування	1	10,0	10,00
Всього	7	—	119,2

Джерело: розраховано автором самостійно

Крім необхідного обладнання, потрібно буде придбати додаткові матеріали у вигляді пральних порошків, комплексів для глибокого очищення речей від плям тощо. Загальна сума на розхідники в місяць складатиме 7000 грн.

Нижче наведений список речей, які гості зможуть здавати до хімчистки та вартість таких послуг (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Ціни на послуги хімчистки

Найменування	Ціна, грн.
1. Сукня, сарафан	440 – 530
2. Спідниця	390 – 530
3. Піджак	390 – 470
4. Блуза	310 – 620
5. Футболка, топ, майка	270 – 540
6. Брюки, джинси	350 – 700
7. Кофта, светр	360 – 720
8. Шорти	300 – 600
9. Жилет	270 – 540
10. Спортивні речі	230 – 460

Джерело: розраховано автором самостійно

З необхідного персоналу – це 2 працівника в хімчистці. Загальні витрати на оплату праці наведені нижче (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Річний фонд заробітної плати хімчистки

Посада	Кількість, чол.	Майбутній рік		
		Оклад, грн.	Фонд заробітної плати, тис. грн.	ЄСВ, тис. грн.
Працівник хімчистки	2	8500,00	102,00	1,87
Всього	2	–	102,00	1,87

Джерело: розраховано автором самостійно

За нашими прогнозами, середній чек складатиме 450 грн. В день хімчистку будуть відвідувати 10-15 людей. Розрахуємо плановий дохід від реалізації пропонованих послуг (табл. 2.16). При цьому будемо вважати, що кожен рік кількість клієнтів збільшуватиметься на 7%.

Таблиця 2.16

Плановий дохід хімчистки

Рік	Середня кількість клієнтів, чол.	Дохід, тис. грн.
Перший	5400	2430
Другий	5778	2600,1
Третій	6183	2782,35
Всього	17 361	7812,45

Джерело: розраховано автором самостійно

Витрати хімчистки зведемо разом в табл. 2.17

Таблиця 2.17

Прогнозні витрати, тис. грн.

Витрати	1 рік	2 рік	3 рік
Витрати на матеріали	7,0	7,0	7,0
Фонд заробітної плати	102,0	102,0	102,0
Відрахування до Пенсійного фонду	1,87	1,87	1,87
Всього	110,87	110,87	110,87

Джерело: розраховано автором самостійно

Для визначення економічної ефективності відкриття хімчистки складемо план грошових потоків (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

План грошового потоку хімчистки, тис. грн

Показники	1 рік	2 рік	3 рік
Дохід від реалізації	2430	2600,1	2782,35
Поточні витрати	110,87	110,87	110,87
Прибуток	2319,13	2489,23	2671,48
Чистий прибуток	1901,69	2041,17	2190,62
Чисті грошові надходження (ЧГН)	21741,69	21881,17	22030,61
ЧГН приведені	19765,05	19891,85	20027,70
Сумарні ЧГН приведені	19765,04	39656,89	59684,59

Джерело: розраховано автором самостійно

Додатково розрахуємо показники:

1. Чистий приведений дохід = Сумарні чисті грошові надходження – сума інвестицій

$$\text{ЧПД} = 59684,592 - 19840 = 39\,844,592 \text{ тис. грн.}$$

2. Індекс доходності = Сумарні чисті грошові надходження / Сума інвестицій

$$\text{ІД} = 59684,592 / 19840 = 3,008$$

3. Період окупності = Сума інвестицій / Сумарні чисті грошові надходження

$$\text{ПО} = 19840 / 59684,592 = 0,33, \text{ що від 3 років складає майже 5 місяців.}$$

Таким чином, відкриття хімчистки окупиться вже через 5 місяців, тому є інвестиційно привабливим. При цьому загальний прибуток за 3 роки складає 7 млн грн.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що формування та реалізація стратегії розвитку підприємства є критично важливими процесами, які визначають його успіх на ринку. Успішна стратегія базується на глибокому розумінні зовнішнього та внутрішнього середовища, чітко визначених цілях і завданнях, а також здатності адаптуватися до змінних умов. Підприємства, які здатні ефективно розробляти та впроваджувати стратегії розвитку, мають значні переваги у підвищенні своєї конкурентоспроможності та забезпеченні стабільного зростання.

3. Виявлено, що через воєнні дії в Україні ситуація на ринку готельних послуг зазнала значних змін. Багато готелів не можуть функціонувати з різних причин, таких як питання безпеки, низький попит, порушення ланцюгів постачання, технічні проблеми або пошкодження від обстрілів. Стан готельного ринку в Україні сьогодні значно залежить від регіональних факторів, зокрема місцезнаходження готелів та відстані від зон бойових дій.

4. Доведено на основі розрахунків, що ТОВ «Мандруй з нами» є рентабельним, ліквідним та фінансово стійким, не зважаючи на безліч загроз. Це готель, який намагається відповідати сучасним вимогам комфорту, надавати широкий спектр послуг та якомога повніше задовольняти вимогливого споживача.

5. Для того, аби вистояти у досить складні часи, ми пропонуємо ТОВ «Мандруй з нами» відкрити власну хімчистку, що є досить вигідним, оскільки окупиться вже через 5 місяців, а загальний прибуток за 3 роки складе 7 млн. грн.

Список використаної літератури:

1. Жученко А. М. Поняття сталого розвитку в сучасній економіці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. № 13. С. 431-434. URL: <http://surl.li/sknhc>
2. Волошина О. А. Теоретичні аспекти визначення та сутності економічного розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 54-59. URL: <http://surl.li/sknss>
3. Крючкова М. І. Теоретичні підходи до визначення понять «розвиток», «економічний розвиток», «економічне зростання». *Економіка і суспільство*. 2020. № 10. С. 24-28. URL: <http://surl.li/sknuf>
4. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 9-13. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48>
5. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 193-199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30
6. Хетагурова, Д., & Балабаш, О. (2022). Enterprise development strategy: essence and classification. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(24-02), 21-27. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-24-02-023>
7. Овдій О., Гарастовська А., Федорчук В. Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Андрушівський маслосирзавод»). *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. С. 155-161. URL: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-43-26>
8. Жихарева В., Савельєва Т. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2020. № 9. С. 4023-427. URL: <http://surl.li/esbjp>

9. Коберник І. Підходи до формування стратегії розвитку підприємства. *Підприємницькі ініціативи: стратегічні вектори розвитку* : П всеукр. наук. Інтернет-конф. «Освіт.-інновац. інтеракт. платформа «Підприємн. ініціативи», м. Київ. URL: <http://surl.li/skoew>
10. Стеблюк Н. Використання сценарного підходу в системі управління підприємством. Збірник наукових праць. 2020. С.21-22. <https://doi.org/10.36074/30.10.2020.v1.05>
11. Чернега О.Б., Іванчук К.О. Стратегічна поведінка підприємства в системі забезпечення стійкого економічного розвитку. Ефективна економіка. 2015. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3941>
12. Длугопольська Т., Катола Т., Хропонюк Д. Вплив факторів зовнішнього середовища на стратегічну поведінку компанії. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 2. С.60-69. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.2.60.69>
13. Швед В., Горобець А. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2023. № 49. С. 36-43. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>
14. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
15. Васи́лига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С. 121-125. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.1.121>
16. Цалко Т., Овсюк В. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах економіки. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 45. С. 165-169. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-26>
17. Невмержицька С.М., Левчук Я.В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 32 (2018). С. 99-103. URL: <http://surl.li/skoxm>

18. Смачило І.І. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах. *Молодий вчений*. 2017 № 12 (52). С. 758-762. URL: <http://surl.li/skouy>
19. Ревуцька А., Смолій Л. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 2 (13). С. 129-134. URL: <http://surl.li/skpbu>
20. Юрій Е., Луцик І. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. № 7. С. 131-134. URL: <http://surl.li/skpec>
21. Дунда С. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://surl.li/grdry>
22. Нікольчук Ю.М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 218-226.
23. Тищенко С.В. Теоретичні основи поняття індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 55. С. 176-182.
24. Мариняк Я., Стецько Н. Стратегічні напрями розвитку міжнародного туризму в Україні. *Наукові записки*. 2021, № 2. С. 108-120.
25. Соловей І.С., Герасимів З.М., Луговий Б.В. Проблеми розвитку в'їзного туризму в Україні, Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. № 2 (79). 2022. С. 53-64.
26. Офіційний сайт Національної туристичної організації. URL: <https://ntoukraine.org4>.
- Офіційний сайт ГО «Асоціація індустрії гостинності. URL: <https://aigu.org.ua/5>.
27. Офіційний сайт ГО «Асоціація готелів та курортів України» (UHRA). URL: <https://ring.org.ua/edr/uk/company/43851744>

28. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
21. Офіційний сайт ГО «Асоціація готелів та курортів України» (UHRA). URL: <https://ring.org.ua/edr/uk/company/43851744>
29. Цивільний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>
30. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280>
31. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>
32. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1656>
33. Мех Л. М., Рублевська Л. Ю. Статистичне оцінювання засобів розміщування готельного господарства в Україні. URL: <http://surl.li/ianvt>
34. Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 218-226.
35. Хетагурова Д.О. Методичний підхід до оцінювання наряду стратегії розвитку готельних підприємств. Науковий вісник ХДУ, Івано-Франківськ. 2024. С.12-18. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/issue/view/12>
36. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н, професора І. О. Кузнецової, к.е.н., доцента О. С. Балабаш– Харків: «Діса плюс», 2023. 226 с.
37. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 4(21). С. 297-304.

38. Смирнов І., Любіцева О. Туристичний бізнес під час пандемії COVID-19: світовий та український досвід. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. 2020. № 3(2). С. 196-207.
39. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельноресторанного бізнесу : колективна монографія / за ред. д.і.н., проф. Чепурди Г.М. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 157 с.
40. Шевчук Ю.А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2020. № 1(143). С. 41-51.
41. Назаренко О.В., Лукаш Р.В. Фінансові результати: сутність та особливості організації бухгалтерського обліку. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 19-25.
42. Собченко Т.С., Гнесь О.П. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами суб'єктів малого підприємництва. Молодий вчений. 2017. № 10(50). С. 1054-1059.
43. Парасій-Вергуненко І.М. Статичний і динамічний підходи до аналізу ліквідності та платоспроможності суб'єктів господарювання. Фінанси України. №2. 2017. С. 81-95.
44. Паянок Т.М., Савченко А.М., Морозюк А.М. Загальна оцінка фінансового стану підприємства: теоретичні та практичні підходи. Економіка та держава. № 12. 2020. С. 88-94.