

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра маркетингу**

**«До захисту в ЕК»**

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Петухова О.М.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»  
на тему: «Забезпечення конкурентних позицій підприємства готельно-  
ресторанного бізнесу»**

Виконав: здобувач 2 курсу, групи 2

Свідрак Мар'яна Іванівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник Капінус Лариса Василівна  
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ - 2021р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Петухова О.М.

“16” жовтня 2020 року

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Свідрак Мар'яни Іванівни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Забезпечення конкурентних позицій підприємства готельно-ресторанного бізнесу

керівник проекту (роботи) Капінус Л.В., к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 16.10.2020 р. № 834-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 23.12.2020 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи оцінювання ефективності забезпечення конкурентних позицій підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Розділ 2. Оцінювання ефективності забезпечення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель». Розділ 3. Розроблення рекомендацій щодо посилення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель». Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу Мережа ТОВ «Роял Хоспіталіті Груп»; Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп; Динаміка структури асортименту продукції; Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Royal Grand Hotel»; Оцінка привабливості ринку; Оцінка конкурентоспроможності СОБ; Конкурентоспроможність СГП; Оцінювання конкурентного середовища (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера); Багатокутик конкурентоспроможності; Очікувані результати від впровадження заходів; Основні показники ефективності запропонованого заходу; Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Роял Гранд Готель».

## 5. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

6. Дата видачі завдання 16.10.2020 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	20.10.2020 - 30.10.2020	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	31.10.2020 - 03.11.2020	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні основи оцінювання ефективності забезпечення конкурентних позицій підприємства готельно-ресторанного бізнесу»	04.11.2020 - 19.11.2020	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Оцінювання ефективності забезпечення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель»	20.11.2020 - 03.12.2020	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення рекомендацій щодо посилення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель»	04.12.2020 - 20.12.2020	Виконано
6.	Висновки. Список використаної літератури	21.12.2020	Виконано
7.	Оформлення роботи	22.12.2020	Виконано

Здобувач \_\_\_\_\_ Свідрак М.І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Капінус Л.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Магістерська робота складається зі забезпечення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель» готельно-ресторанного бізнесу.

В роботі детально розглянуто всі теоретико-методологічні основи оцінювання ефективності забезпечення конкурентних позицій підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Проведено оцінку методів забезпечення конкурентних переваг підприємства та досліджено основи використання маркетингових інструментів для оцінки забезпечення конкурентних позицій підприємства.

Досліджено діяльність ТОВ «Роял Гранд Готель» ринку готельно-ресторанного бізнесу.

Надано рекомендації для можливих напрямків впливу конкурентні позиції підприємства. На основі аналізу запропоновано створення додатку для створення «ідеального номеру» та реклама в мережі Інтернет.

Магістерська робота складається зі вступу, основної частини, яка включає три розділи, висновків, списку використаної літератури. Повний обсяг роботи складає 90 сторінок, включаючи 19 таблиць і 16 рисунків. Список використаної літератури нараховує 55 позиції.

*Ключові слова:* конкурентне середовище, конкуренція, готельно-ресторанний ринок, конкурента позиція.

## ANNOTATION

The master's thesis consists of securing the competitive positions of Royal Grand Hotel LLC hotel and restaurant business.

The paper considers in detail all the theoretical and methodological foundations of assessing the effectiveness of ensuring the competitive position of the hotel and restaurant business. The estimation of methods of maintenance of competitive advantages of the enterprise is carried out and bases of use of marketing tools for an estimation of maintenance of competitive positions of the enterprise are investigated.

The activity of Royal Grand Hotel LLC of the hotel and restaurant business market is studied.

Recommendations for possible directions of influence of a competitive position of the enterprise are given.

Based on the analysis, it is proposed to create an application to create a "perfect noir" and advertising on the Internet.

The master's thesis consists of an introduction, the main part, which includes three sections, conclusions, a list of references. The total volume of the work is 90 pages, including 19 tables and 16 figures. The list of used literature has 55 items.

Key words: competitive environment, competition, hotel and restaurant market, competitive position.

## ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	8
Розділ 1. Теоретико-методичні основи оцінювання ефективності забезпечення конкурентних позицій підприємства готельно-ресторанного бізнесу.....	11
1.1 Сутність та складові конкурентного середовища підприємства..	11
1.2 Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства.....	15
1.3 Методичні основи використання маркетингових інструментів для оцінки забезпечення конкурентних позицій підприємства .....	23
Висновки до розділу 1.....	35
Розділ 2 Оцінювання ефективності забезпечення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель» .....	37
2.1 Стан українського ринку готельно-ресторанного бізнесу.....	37
2.2 Загальна характеристика готельно-ресторанного бізнесу та аналіз його основних техніко-економічних показників.....	43
2.3 Оцінювання ефективності забезпечення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель».....	54
2.3.1 Оцінка рівня стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Гранд Готель».....	54
2.3.2 Дослідження основних конкурентних сил та оцінка ступеня їх впливу.....	58
2.3.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Роял Гранд Готель»...	60
Висновки до розділу 2.....	62
Розділ 3. Розроблення рекомендацій щодо посилення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель» .....	65
3.1. Основні напрями посилення позицій досліджуваного підприємства на ринку готельно-ресторанного бізнесу.....	65

3.2. Оцінювання економічної ефективності впровадження запропонованих заходів.....	66
3.2.1. Маркетингове обґрунтування створення додатку для бронювання послуг ТОВ «Роял Гранд Готель».....	66
3.2.2. Розроблення бюджету створення додатку для бронювання послуг ТОВ «Роял Гранд Готель».....	68
3.2.3. Маркетингове обґрунтування проведення рекламної кампанії в мережі Інтернет .....	69
3.2.4. Розроблення бюджету маркетингу проведення рекламної кампанії в мережі Інтернет .....	70
3.2.5. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходів.....	72
3.2.6. Визначення основних показників економічної ефективності запропонованих заходів.....	75
3.3 Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства .....	80
Висновки до розділу 3.....	81
Висновки.....	82
Список використаної літератури.....	86

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Динаміка світового та українського економічного розвитку на основі вдосконалення, як самих послуг, так і технологій їх продажу, нестабільна поточна економічна ситуація, загострилися необхідність виживання підприємств на ринку, свідчать про істотну роль інструментів аналізу та оцінки конкурентоспроможності, конкурентної стратегії в діяльності підприємства.

Для того щоб підприємству реалізувати свої конкурентні переваги, подолати свої слабкі сторони і домогтися максимально високих результатів в умовах суперництва, господарюючому суб'єкту необхідно вміти аналізувати і оцінювати свою конкурентоспроможність, чітко ставити перед собою стратегічні цілі і реалізовувати їх на практиці в рамках своєї конкурентної стратегії. Підприємством повинна бути сформована конкурентна стратегія з урахуванням можливостей і особливостей конкурентного середовища для того, щоб витримувати курс на досягнення поставлених цілей.

В умовах ринкових відносин мети підприємства об'єднують в собі наступні питання: забезпечення виживання, максимізація частки ринку і поточної прибутку, завоювання лідерства за показниками якості товару і супутніх послуг, завоювання розташування клієнта. Беручи все це до увагу, слід визнати найнадійнішою технологією забезпечення конкурентоспроможності підприємства: ефективність управління підприємством, включаючи методи аналізу та оцінки конкурентоспроможності, вміння визначати і реалізовувати свою конкурентну стратегію.

Особливо важливо володіти інструментами аналізу та оцінки конкурентоспроможності для підприємства сфери інтернет-торгівлі, яка є

сучасним і інтенсивно розвиваються методом торгівлі, відкриває широкі можливості для підприємств і має свої характерні особливості.

Дослідженням даної проблеми займалися багато вчених таких, як Ф. Котлер, М. Портер, Р. Фатхудінов, В. Блонська, М.Саєнко, М. Юдін, А. Загородній, С. Клименко та багато інших. В їхніх наукових працях розкрито різні методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств, до аналізу впливу факторів на конкурентоспроможний розвиток. Проте, окремі аспекти дослідження конкурентного середовища підприємств та організацій; організаційні та методичні засади моніторингу конкурентного середовища (зокрема, готельно-ресторанні комплекси) ще потребують додаткового вивчення. Це обумовлює актуальність обраної теми дослідження, його мету і завдання, які необхідно вирішувати відповідно до вимог часу

*Метою* магістерської роботи є розроблення рекомендацій щодо посилення конкурентних позицій підприємства готельно-ресторанного бізнесу

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

- вивчити теоретико-методичні основи оцінювання ефективності забезпечення конкурентних позицій підприємства готельно-ресторанного бізнесу;
- встановити систему забезпечення конкурентних переваг підприємства;
- проаналізувати методичні основи використання маркетингових інструментів для оцінки забезпечення конкурентних позицій підприємства;
- дослідити стан українського ринку готельно-ресторанного бізнесу;
- вивчити загальну характеристику ТОВ «Роял Гранд Готель» та аналіз його основних техніко-економічних показників;

- оцінити ефективність забезпечення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель»
- запропонувати напрями щодо посилення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель»;
- оцінити економічну ефективність впровадження запропонованих заходів.

*Об'єктом* магістерської роботи є конкурентне середовище ТОВ «Роял Гранд Готель»;

*Предметом* магістерської роботи є сукупність теоретичних та методичних аспектів дослідження конкурентного середовища ТОВ «Роял Гранд Готель» та розроблення напрямів її покращення.

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

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, включаючи 19 таблиць, 16 рисунків, список використаної літератури складається з 55 найменувань.

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ**  
**ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ**  
**ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**1.1 Сутність та складові конкурентного середовища підприємства**

Кожне підприємство, в ринковій економіці, діє в певному конкурентному середовищі, фактори якої безпосередньо впливають на нього. Аналіз прогнозування конкурентного середовища досить трудомістка складова. Одним з ключових елементів ринку – конкуренція: немає конкуренції, немає ринкової економіки.

Особливу значущість у формуванні нових підприємницьких структур у вітчизняній економіці при переході до ринкових відносин набуває створення конкурентного середовища. Конкуренція – рушійна сила ринку, джерело отримання додаткових коштів для інвестиційної діяльності компанії. Чим менше число фірм контролює ринок, тим сильніше ваги ринкової рівноваги схиляються в сторону продавця, а не покупця [4].

Поняття конкуренції досить складне і багатогранне, чим пояснюється наявність безлічі визначень. Однак безліч економістів представляють конкуренцію як боротьбу суб'єктів ринку за досягнення своїх цілей: отримання більше прибутку, кращих, вигідних поставок ресурсу, збуту товару і т.д. У тлумачних словниках поняття конкуренції представлено в спрощеному вигляді – як змагання на ринку. Поняття конкуренції можна сформулювати наступним чином: Конкуренція – це боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища задля досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних ресурсів і

можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні. Суб'єктами конкурентної боротьби називають конкурентами.

Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, займає особливе і дуже важливе місце в стратегічному управлінні. Дане вивчення спрямоване на те, щоб виявити слабкі і сильні сторони конкурентів і на базі цього будувати свою стратегію конкурентної боротьби. мінлива ринкове середовище являє собою область постійного занепокоєння для організацій аналіз ринкової довкілля входять численні фактори, які можуть зробити безпосередній вплив на успіхи чи провали організації. До цих факторів належать змінюються демографічні умови, життєві цикли різних виробів або послуг, легкість проникнення на ринок, розподіл доходів населення і рівень конкуренції в галузі [5].

Існування конкурентів змушує підприємця з великою повагою ставитися до запитів споживачів через побоювання, що вони стануть клієнтами конкурентів. Конкуренція виступає в ролі своєрідного подразника, що змушує учасників ринку удосконалювати та оновлювати свої товари, підвищувати їх якість, знижувати ціни, покращувати систему обслуговування. Природно, мова йде про добросовісну конкуренції, яка поважає право споживача на вибір і дотримується встановлених суспільством принципи і правила.

Організації подібні до біологічних організмів. Відповідно до теорії еволюції Чарльза Дарвіна, що збереглися види вижили лише тому, що змогли еволюціонувати і пристосуватися до змін в своєму середовищі. І організації змушені пристосовуватися до свого середовища, щоб вижити і зберегти ефективність [3].

Сутність конкуренції полягає у функціях, які вона виконувала:

1. Функція розміщення – направляє обмежені ресурси в ті галузі, де є попит.

2. Розподільна – створює для успішних підприємств умови отримання доходів, а підприємства, чия продукція не користується попитом, призводить до банкрутства.

3. Інноваційна функція – сприяє впровадженню нових технологій, випуску нової продукції, підвищення якості продукції та послуг.

4. Контрольна – це засіб, який перешкоджає виникненню існуванню монопольної влади на ринку. Наприклад, монополіст може призначити ціну. Але в той же час, конкуренція дає можливість покупцеві вибір серед безлічі продавців.

Основними методами конкурентної боротьби є введення нового асортименту, поліпшення якості, зниження цін, поліпшення дизайну, ефективна реклама, введення заходів інноваційної політики та ін. особливість сучасної конкуренції в тому, що ведеться за допомогою держави і регулюється механізмом законодавства.

Конкуренція породжує конкурентне середовище. Конкурентне середовище являє собою деяку кількість організацій, які посилюють свій економічний становище з метою привернути покупців, пропонуючи кращі товари порівняно з конкурентами.

Конкуренцію можна класифікувати за кількома ознаками: за масштабами розвитку; за характером; за методами суперництва. За методами здійснення конкуренцію можна поділити на цінову і нецінову. При ціновій конкуренції передбачається продаж товарів за нижчими цінами, ніж у конкурентів. Зниження ціни можливо при зниженні витрат виробництва, або при зменшенні прибутку. Нецінова конкуренція це така конкуренція, яка заснована на пропозиції товарів більш високої якості, з більш тривалим терміном служби, а також невикористанні реклами та інших способів збуту.

За галузевою належністю виділяють внутрігалузову і міжгалузову конкуренцію. Внутрішньогалузева конкуренція являє собою конкуренцію між підприємцями, що виробляють однорідну продукцію, за кращі умови виробництва і збуту, за отримання найбільшими перепонами прибутку. Міжгалузева конкуренція – це конкуренція між підприємцями, зайнятими в різних галузях виробництва.

За ступенем свободи конкуренцію поділяють на досконалу (вільну) і недосконалу (монополістичну). Досконала конкуренція – вільний доступ до факторів виробництва, вільне ціноутворення і ін. При цій конкуренції ніхто з учасників ринку не може зробити вирішального впливу ні умови реалізації товарів. Монополістична конкуренція – це конкуренція в одній галузі в умовах диференціації продукції.

Вплив на зовнішню конкурентне середовище фірми часто здійснюється шляхом тиску з боку державних постанов, частого переукладання договорів з профспілками, кілька зацікавлених груп впливу, численні конкурентів і прискорених технологічних змін, можна стверджувати, за показником різноманітності факторів впливають на зовнішнє середовище фірми в більш складних умовах буде перебувати організація, яка використовує численні і різні технології, що зазнають більш швидкий розвиток, ніж організація, якій все це не стосується [2].

Так як конкуренти можуть дуже сильно вплинути на вибір фірмою того чи іншого ринку, на якому вона буде працювати, можна виділити три види конкуренції:

1. Функціональна конкуренція виникає тому, що будь-яку потребу можна задовольнити різними способами. Всі товари, які забезпечують це задоволення, є функціональними конкурентами.

2. Видова конкуренція – з'являється через те, що існують товари призначені для однієї для однієї мети, але розрізняються по якимось важливим параметрам.

3. Предметна конкуренція – результат того, що фірми випускають однакові товари, що розрізняються якістю.

Складність, багатогранність конкуренції як економічного явища знаходять відображення в різноманітті форм і методів її прояви. Класифікація конкуренції як об'єкта дослідження знаходиться в прямій залежності від методологічних принципів, покладених в її основу.

Зміни зовнішнього середовища надають дію на фірми, змушуючи їх змінювати свою поведінку, адаптуватися до зовнішніх змін і надалі підтримувати їх [1]

Відсутність економічної культури, наявність великої кількості підприємств-монополістів, ненадійність домовленостей, використання шахрайства і обману підприємницької діяльності, а також групового егоїзму привели до досить широкому розповсюдженню недобросовісної конкуренції. Визначальна роль у встановленні рамок дозволеної і добросовісної конкуренції відводиться державі. Здійснення державної політики, спрямованої на попередження і припинення недобросовісної конкуренції, може бути ефективним лише при комплексному, всеосяжному підході.

## **1.2 Методи забезпечення конкурентних переваг підприємства**

Для досягнення, формування і утримання необхідного рівня конкурентоспроможності, підприємство повинно створювати, формувати і зберігати свої конкурентні переваги. Вчені, які досліджували проблеми конкуренції, пропонують різні визначення поняття «конкурентна перевага». Градів А. П. [11] трактує категорію «Конкурентна перевага фірми» як стан,

при досягненні якого всі ресурси фірми використовуються настільки, що фірма стає більше прибутковою, ніж її основні конкуренти. Р. А. Фатхутдінов [9] стверджує, що конкурентна перевага системи – це ексклюзивна цінність, якою володіє система і яка дає їй переваги перед конкурентами. Цікавим вважаємо підхід Акімової Т. О. [2] до визначення даної категорії. На її думку конкурентні переваги показують, в яких областях підприємство досягло більш високих результатів, ніж конкуренти. Шинкаренко В. Г. та Бондаренко А. С. [10] пропонують розглядати конкурентну перевагу як, високу компетентність підприємства, що заснована на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності та ефективності конкурентного потенціалу. З точки зору Іванова Ю. Б. [5] конкурентні переваги підприємства – це сукупність (система) унікальних чинників, яка є властивою підприємству, таких, які відрізняють його від конкурентів і сприяють ведення успішної конкурентної боротьби на ринку. конкурентне перевага-величина інтегральна по відношенню до конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу і є в найпростішому випадку їх адитивної функцією з ваговими коефіцієнтами [6].

Порівняльний аналіз понять «конкурентна перевага», «Конкурентний потенціал» і «конкурентоспроможність» підприємства по кільком критеріями представлено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1.*

### **Порівняльний аналіз понять**

Характеристика	Конкурентна перевага	Конкурентний потенціал	Конкурентоспроможність
Кількість факторів, на оцінці яких засноване поняття	Єдиний значущий ключовий фактор успіху	Латентні фактори, дія яких буде простежуватися в майбутньому	Безліч чинників внутрішньої і зовнішньої позиції підприємства
Характер поняття	Висловлює властивість об'єкта	Висловлює здатність до майбутньої перемоги в конкурентній боротьбі	Висловлює здатність об'єкта

Обмеження значення оцінок	Тільки позитивне значення	Будь-яке значення	Будь-яке значення
Аналогічне поняття по відношенню до продукції	Привабливість товару	Підвищення якості товару	Конкурентоспроможність товару
Ставлення до конкурентної стратегії	Підстава	Індикатор майбутніх змін, пов'язаних з реалізацією стратегії	Мета
Яким чином визначаються в концепції менеджменту	Визначається в процесі стратегічного планування при аналізі альтернатив	Визначається в процесі стратегічного планування	Створюється в процесі оперативного управління

Джерело: [6]

Аналізуючи і узагальнюючи існуючі визначення конкурентної переваги автори вважають за доцільне враховувати причини, які сприяли досягненню, збереженню і зростанню конкурентних переваг. Конкурентні переваги – це набір відносних характеристик підприємства, які показують перевагу підприємства в тих сферах господарської діяльності, в яких підприємство в силу різних причин виявилось сильнішим за своїх конкурентів в результаті синтезу досягнення високого рівня конкурентоспроможності та перманентного нарощування конкурентного потенціалу підприємства.

Схематичне представлення формули визначення наявності конкурентних переваг на підприємстві сформовано на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Схематичне представлення формули визначення наявності конкурентних переваг на підприємстві [10]

**Дослідження «традиційних» методичних підходів для визначення  
рівня конкурентоспроможності підприємства**

Автори	Ключова формула оцінки конкурентоспроможності підприємства
Фатхутдінов Р.А.	$K_{\Pi} = \sum_{i=1}^n a_i b_j \cdot K_{ij} \rightarrow 1,$ <p><math>a_i</math> - питома вага і-го товару організації в обсязі продажів за аналізований період, частки одиниці, <math>i = 1, 2, \dots, n, \sum_{i=1}^n a_i = 1</math>;</p> <p><math>b_j</math> - показник значущості ринку, на якому представлений товар організації; <math>K_{ij}</math> - конкурентоспроможність і-го товару на j-тому ринку.</p>
Гетьман О. О. [4]	<p>Інтегральний (груповий) факторний показник (<math>I_i</math>) кожного з підприємств постачальників товару визначається як добуток параметричної одиничної експертної оцінки підприємства постачальника товару (<math>g_i</math>) і рангу аналізованого фактора (<math>R_u</math>)</p> $I_i = g_i \cdot R_i$
Г. Урсі А. Блокстал [5]	<p>Суть методу радара конкурентоспроможності підприємства полягає в наступному: в якості інтегрального показника оцінки конкурентоспроможності підприємства розглядається відносна площа радара (<math>K</math>), побудованого всередині кола на підставі системи показників</p> $S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha (a_1 \times a_2 + a_2 \times a_3 + \dots + a_{n-1} \times a_n + a_n \times a_1)$ <p>де <math>a_1 \dots a_n</math> - значення показників, перетворюються в сантиметри; <math>\alpha</math> - кут між найближчими показниками.</p>
Г. Л. Азоев [1]	$I_h = \sum_{j=1}^n D_j^2 \quad D_j = \frac{OP_j}{OP}$ <p>де <math>D_j</math> - частка j-го підприємства в загальному обсязі реалізації продукції заданого асортименту; <math>I_h</math> - індекс Херфіндала (<math>0 &lt; I_h &lt; 1</math>); <math>OP_j</math> - обсяг реалізації продукції j-го підприємства; <math>OP</math> - загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту</p>
Фасхiev X. A., Попова E. B. [8]	$K = \frac{Y_1/2 + Y_2 + Y_3 + \dots + Y_{n-1} + Y_n/2}{n-1}$ <p>де <math>n</math> - кількість показників;</p> <p><math>Y_1, Y_2, Y_3, Y_{n-1}, Y_n</math> - значення показників конкурентоспроможності за групами.</p>
Градів А. П. [11]	<p>Мультиплікатор, який дозволяє розрахувати кумулятивний ефект за період, досить тривалий для вирішення стратегічних завдань, визначається за формулою:</p> $K = \frac{n - (n+1) \times r + r^{n+1}}{(1-r)^2}$ <p>де <math>n</math> - порядковий номер періоду, в ході якого мав місце той чи інший ефект; <math>r</math> - гранична схильність до споживання, що визначається відносинам приросту споживання (<math>\Delta C</math>) і приросту доходів, що стали причиною його (<math>\Delta R</math>).</p>

Джерело: [10]

Визначати рівень конкурентоспроможності підприємства можливо на основі «традиційних» методичних підходів (табл. 1.2) і за допомогою побудови економіко-математичних моделей. Найбільш оптимальним є синтез вищезазначених методичних підходів.

Фатхутдінов Р. А. [9] вважає, що конкурентоспроможність підприємства потрібно визначати на підставі оцінки конкурентоспроможності продукції, яку воно випускає, і значимістю ринку, на якому ця продукція представлена. Як переваги даного методичного підходу можна виділити: обмежене число чинників; відносна простота розрахунків; наочність.

На думку авторів, серед недоліків можна виділити те, що не враховуються фактори, що відображають: стан і динаміку основних виробничих фондів; фінансовий стан підприємства; процеси, що відбуваються на підприємстві, ефективність управління. Крім того, істотним недоліком є розгляд конкурентоспроможності тільки в статичі і відсутність розгляду в динамічному аспекті. Чи не враховується життєвий цикл товару. Так, наприклад, якщо товар знаходиться на стадії розробки, то на підставі даного методичного підходу можна зробити висновок про те, що рівень конкурентоспроможності наближається до нуля. І неможливо врахувати те, що в подальшому за рахунок цього нового товару, можливо, відбудеться підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Також до переліку недоліків можна віднести відсутність уявлення позиції, яка займає підприємство на ринку. Враховується лише рівень значущості даного ринку.

Шинкаренко В. Г. [10] проводить оцінку фінансового стану підприємства та аналізує величину ринкової частки, яку займає підприємство. Величина ринкової частки при аналізі конкуренції в області є одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності. Також одним з переваг роботи Шинкаренка В. Г. та Бондаренко А. С. є розгляд зміни рівня

конкурентоспроможності за певний проміжок часу, тобто в динамічному аспекті, який, безперечно, виступає перевагою запропонованого методичного підходу. Метод радара конкурентоспроможності підприємства має ряд переваг в застосуванні. Так, до складу радара конкурентоспроможності може бути включене будь-яку кількість показників-параметрів, причому з їх збільшенням зростає точність і повнота аналізу конкурентоспроможності досліджуваних підприємств. Також до переваг методу радара потрібно віднести наочність і комплексність при зіставленні різнорідних показників. Однак метод не позбавлений того недоліку, який вчені, застосовували в своїх дослідженнях, не включали до складу досліджуваних факторів показники, які характеризують силу і спрямованість впливу зовнішнього середовища.

Першочерговим завданням при управлінні конкурентоспроможністю підприємства є оптимізація вибору певної кількості адекватних методів, які доцільно використовувати для аналітичного забезпечення формування конкурентних переваг підприємства.

Використання наведених «традиційних» методів конкурентного аналізу недостатньо для перманентного підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства. Традиційний інструментарій необхідно доповнювати економіко-математичними методами для проведення поглибленого аналізу наявності і передумов досягнення конкурентних переваг. Наприклад, після розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства доцільно провести факторний аналіз з метою виявлення сили і напрямку впливу факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства.

Основні труднощі при проведенні оцінки наявності конкурентних переваг підприємств виникають, в першу чергу, на першому етапі збору вихідної інформації. Це обумовлено не тільки обґрунтованим вибором

показників для оцінки та аналізу, а ще й необхідністю обробки вихідної інформації декількох підприємств-конкурентів.

Запропонована авторами технологія комплексної оцінки та аналізу конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу підприємства представлена в табл. 1.3.

Найменш трудомістким при визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства є варіант його оцінки на підставі тільки одного методу, але в той же час такий варіант не дасть достатньої інформації.

Найбільш повним і детальним проведення оцінки та аналізу наявності конкурентних переваг підприємства можна вважати в разі виконання всіх етапів оцінки та аналізу конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу підприємства.

У разі появи протиріч при виконанні технології оцінки і аналізу конкурентоспроможності підприємства їх зняття можливе за допомогою методів експертних оцінок.

Найбільш логічними послідовностями використання інструментарію наявності конкурентних переваг. Після виконання кластерного аналізу вибирається кластер підприємств, далі з огляду на дані лише цього кластера виконується факторний аналіз, потім вибираються головні чинники і результативний показник, на їх основі будується регресійна економіко-математична модель. За певним рівням конкурентоспроможності підприємства на основі «традиційних» методів можна провести кластерний аналіз з метою градації рівнів конкурентоспроможності підприємства. Після виконання факторного аналізу аналітик визначився з ключовими факторами, ці фактори можуть бути основою для побудови регресійної, або економетричної моделі з незалежними лаговою змінними. Виконати кластеризацію підприємств, перевірити її стійкість за кілька років.

## Технологія комплексної оцінки та аналізу конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу підприємства

Етап	Інструментарій	Очікувані результати	Використання в управлінні конкурентоспроможністю підприємства
1. Оцінка конкурентоспроможності підприємства	«Традиційні» методи (Індекс Херфіндала; інтегральний показник; радара; показник Фасхієва ) оцінки і аналізу конкурентоспроможності	Оцінка конкурентоспроможності підприємства	- оцінка і аналіз цілей підприємств-конкурентів; - оцінка конкурентоспроможності продукції підприємств-конкурентів; - оцінка і аналіз взаємозв'язку підприємства і ринкового середовища; - аналіз конкурентного середовища підприємства
2. Діагностика факторів конкурентостійкості підприємства	Факторний аналіз	Виявлення та оцінка латентних факторів конкурентоспроможності підприємства	- передбачення проблемних ситуацій в боротьбі з конкурентами; - оцінка факторів конкурентоспроможності підприємств-конкурентів; - моніторинг діяльності підприємства
3. Угруповання підприємств за рівнем конкурентоспроможності	Кластерний аналіз	Градація рівнів конкурентоспроможності підприємства	-формування або коригування стратегії підприємства, беручи до уваги включення його до складу того, чи іншого кластера; - контроль за реалізацією стратегії; - оцінка і аналіз узгодженості стратегічних і тактичних заходів
4. Перевірка правильності розробленої класифікації підприємств	Побудова багатоваріантного нейронного перцептрона	Зняття протиріч кластеризації підприємств-конкурентів на підставі самонавчання нейронної мережі	- формування довгострокових і стратегічних цілей підприємства; - коригування цілей і завдань підприємства
5. Оцінка і аналіз конкурентного потенціалу підприємства	Економетричні моделі з лаговими незалежними змінними	Оцінка нарощування або виснаження конкурентного потенціалу під-ва	-вибір і обґрунтування напрямків розвитку; - розробка стратегій формування та підвищення конкурентоспроможності підприємства; - контроль за процесами нарощування конкурентного потенціалу
VI. Оцінка і аналіз сили впливу факторів конкурентоспроможності	Багато факторні регресивні економіко-математичні моделі	Виявлення напрямку і сили впливу на результативний показник	- дослідження і усунення причин зниження рівня конкурентоспроможності; - оцінка впливу фактора мотивації роботи на рівень конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [24]

У разі зниження стійкості кластеризації необхідно побудувати багат шаровий нейронний перцептрон.

Визначити наявність і передумови появи конкурентних переваг на підприємстві можливо за формулою наведеною на рис. 1.1. Рівень конкурентоспроможності оцінюється по одному з представлених методичних підходів. Оцінка конкурентного потенціалу підприємства здійснюється за допомогою економетричних моделей з незалежними змінними. Якщо виявлені процеси нарощування конкурентного потенціалу, то його рівень необхідно визначати на рівні одиниці, якщо ж – процеси виснаження конкурентного потенціалу, то на рівні нуля. При цьому рівні значущості при величинах конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу визначаються за допомогою експертних оцінок, наприклад, використовуючи метод апріорного ранжирування і коефіцієнт конкордації.

Наведених аналітичних послідовностей можна обрати набагато більше з огляду на мету дослідження і аналізу конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і конкурентних переваг підприємства. Розроблене методичне забезпечення аналізу і оцінки конкурентних переваг підприємства в подальшому можна використовувати при розробці конкурентної стратегії підприємства.

### **1.3 Методичні основи використання маркетингових інструментів для оцінки забезпечення конкурентних позицій підприємства**

В останні десятиліття відзначається посилення конкуренції практично в усьому світі. Компаніям доводиться витримувати серйозну конкуренцію не тільки на зовнішньому ринку, а й на внутрішньому. У зв'язку з цим виникає гостра проблема оцінки і підвищення рівня конкурентоспроможності пропозиції. Найбільш відомі на сьогоднішній день моделі і методи оцінки конкурентоспроможності послуги можна розділити на дві групи: аналітичні та графічні методи.

Розглянемо методи дослідження конкурентоспроможності підприємства.

Основоположником теорії конкурентоспроможності соціально-економічної системи можна назвати М. Портера. У 1990 році в США видано працю «Міжнародна конкуренція». У даній роботі М. Портер розглядає питання конкурентоспроможності різних об'єктів і визначає послідовність в її оцінки.

М. Портер зазначає, що стратегія повинна ґрунтуватися на всебічному розумінні структури галузі та процесу її зміни. Незважаючи на те, що вплив конкуренції в кожній галузі по-різному, сам по собі характер конкуренції подібний, що дозволяє використовувати дану схему для визначення її природи і ступеня впливу конкурентних сил. У будь-якій галузі суть конкуренції виражається п'ятьма силами (рис. 1.2) [43, с.51].

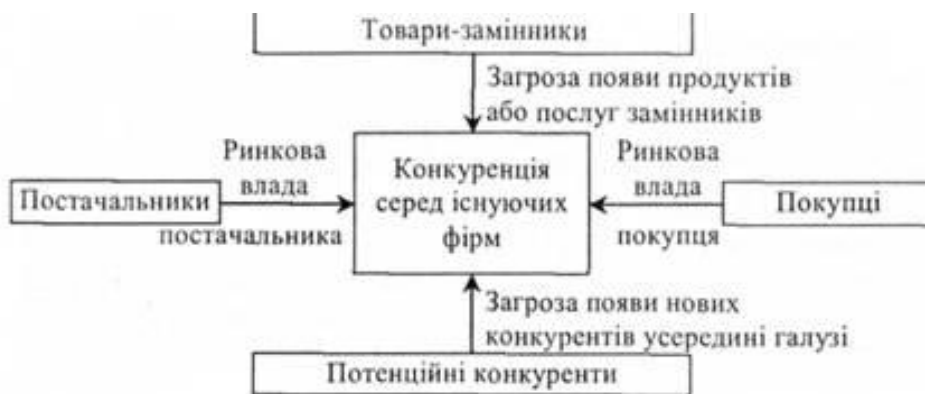


Рис. 1.2. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Модель п'ять сил конкуренції М. Портера є інструментом при систематичній діагностиці основних конкурентних сил, що впливають на ринок, і визначення ступеня впливу кожної з них. Використовується для аналізу мікросередовища на етапі аналізу організаційного середовища, передбачає визначення ступеня впливу мікросередовища на діяльність організації, виявлення можливостей і загроз, оцінка конкурентних позицій організації (переваг організації та можливостей ринку). М. Портер розглядає

ринок як постійно вдосконалюється, динамічного організму, і вважає, що розвиток залежить від усіх елементів. М. Портер пропонує проводити аналіз конкурентних переваг за схемою послідовної реалізації наступних етапів:

- аналіз історії успішної галузі і нових індустріальних країн,
- структурний аналіз,
- знаходження позиції фірми в глобальному масштабі,
- визначення стратегії фірми,
- визначення ланцюжка цінностей фірми,
- аналіз факторів утримання конкурентних переваг фірми,
- аналіз детермінантів конкурентної переваги країни,
- розробка, обґрунтування та узгодження заходів щодо підвищення конкурентоспроможності країни, галузей, окремих фірм,
- аудит і мотивація досягнення запланованих результатів.

М. Портер вважає, що позицію підприємства в галузі визначає конкурентна перевага. В кінцевому рахунку, підприємства обходять своїх суперників, якщо мають міцну конкурентну перевагу. Конкурентна перевага поділяється на два основних види (рис. 1.3): 1) нижчі витрати і 2) диференціація товарів [43, с.72].

Сфера конкуренції		Конкурентна перевага	
		Менші витрати	Диференціація (неповторність продукту)
	Широка ціль (вся галузь)	Лідерство за рахунок економії на витратах	Диференціація якості товару
	Вузька ціль (один сегмент)	Сфокусоване лідерство за витратами	Сфокусована диференціація

Рис. 1.3 Типові стратегії підприємства по М. Портеру

Також М. Портер прийшов до наступного висновку: великі підприємства з великою часткою ринку і невеликі спеціалізовані підприємства мають хороший шанс досягти необхідного рівня рентабельності. Звідси випливають рекомендації тим підприємствам, які не

мають коштів або здібностей для досягнення лідерства на ринку, а саме - їм необхідно сконцентрувати свою роботу на певному сегменті і нарощувати там переваги по відношенню до конкурентів. Залежність між відносною часткою ринку і рентабельністю по М. Портеру відображена на рис. 1.4.

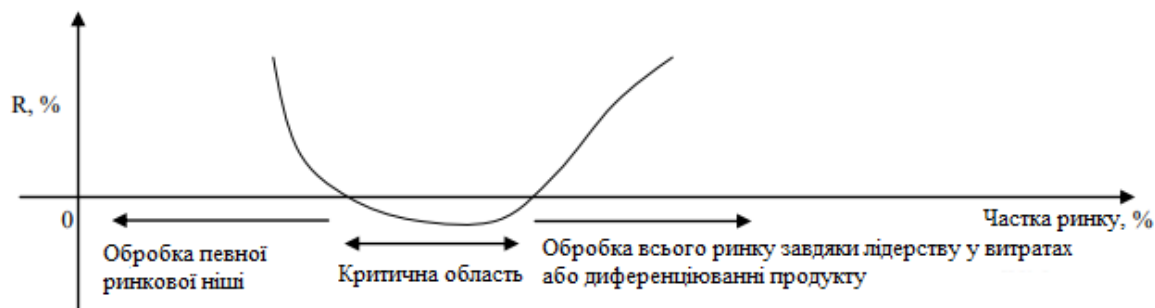


Рис. 1.4 Схема взаємозв'язку між рентабельністю і часткою ринку по М. Портером [37]

Для того, щоб з'ясувати, яку позицію в матриці конкуренції фірмі доцільно зайняти, необхідне детальне вивчення особливостей вихідної ситуації. Модель М. Портера найбільш придатна для генерації стратегій в галузях, що відрізняються значною концентрацією, ступенем зрілості ринку, а також інтенсивністю конкуренції.

Автоматизація розрахунків по даній моделі зводиться, перш за все, до обчислення різниці між рентабельністю фірми і середньогалузевої рентабельністю. При цьому проводиться кількісна оцінка своєї діяльності в конкурентному середовищі. Якщо  $\Delta R > 0$ , то ніяких занепокоєнь у керівництва фірми не повинно бути. Якщо  $\Delta R \leq 0$ , то слід вживати термінових заходів щодо вибору відповідної стратегії [43, с.98].

Модель М. Портера не тільки найбільш широко використовується, але і досить проста в застосуванні. Однак, на думку Р.А. Фатхутдінова, теорія конкурентної переваги М. Портера не в повній мірі відповідає вимогам наукових підходів до управління конкурентоспроможністю об'єктів і може бути використана тільки для аналізу і попереднього формування стратегії.

Для оцінки конкурентоспроможності фірми Р.А. Фатхутдінов виділив ряд наступних оціночних факторів:

1) зовнішні чинники:

- рівень конкурентоспроможності країни;
- рівень конкурентоспроможності галузі;
- рівень конкурентоспроможності регіону;
- державна підтримка малого і середнього бізнесу в країні і регіонах;
- правове регулювання функціонування економіки країни і регіонів;
- відкритість суспільства і ринків;
- науковий рівень управління економікою країни, галузі, регіону та ін.;
- національна система стандартизації та сертифікації;
- державна підтримка розвитку людини;
- державна підтримка науки та інноваційної діяльності;
- якість інформаційного забезпечення на всіх рівнях управлінської

ієрархії;

- рівень інтеграції всередині країни і в рамках спільноти;
- податкові ставки в країні і регіонах;
- процентні ставки в країні і регіонах;
- наявність доступних і дешевих природних ресурсів;
- система підготовки та перепідготовки управлінських кадрів в країні;
- кліматичні умови і географічне положення країни та регіону;
- рівень конкуренції у всіх областях діяльності в країні;

2) внутрішні фактори:

- структурні (структура організації, місія, спеціалізація і концентрація виробництва, рівень стандартизації продукції і складових частин виробництва, облік і регулювання процесів, персонал, інформаційна та нормативно-методична база управління, сила конкуренції на виході і вході системи та ін.);

- ресурсні (постачальники, доступ до якісної і дешевої сировини та ін. ресурсів, облік і аналіз використання ресурсів по всіх стадіях ЖЦ великих об'єктів організації, функціонально-вартісний аналіз продукції, що випускається, оптимізація ефективності використання ресурсів та ін.);

- технічні (патентний товар, патентна технологія, обладнання, якість виготовлення товару / послуги та ін.);

- управлінські (менеджери, аналіз виконання законів організації, організація поставки сировини, матеріалів і комплектуючих виробів в термін, функціонування системи менеджменту, функціонування системи управління якістю, проведення внутрішньої і зовнішньої сертифікації продукції і систем);

- ринкові (доступ до ринку ресурсів і нових технологій, лідируюче положення на ринку товарів, ексклюзивність товарів, каналів розподілу і реклами, ефективна система стимулювання збуту і післяпродажного обслуговування, прогнозування політики ціноутворення і ринкової інфраструктури та ін.);

- ефективність функціонування організації (показники прибутковості, інтенсивність використання капіталу, фінансова стійкість функціонування організації, частка експорту наукомістких товарів та ін.).

Р.А. Фатхутдінов пропонує методику інтегральної оцінки конкурентних переваг об'єктів і висловлює наступне: «Оцінка конкурентоспроможності здійснюється за кінцевими підсумковими результатами реакції конкретного ринку (споживача) на конкретний товар, а оцінка конкурентних переваг здійснюється на ранніх стадіях інвестування, до початку бізнесу, при техніко-економічному обґрунтуванні інноваційних та інвестиційних проектів. Подальший моніторинг реалізації конкурентних переваг здійснюється на стадіях аж до продажу товару. Тому дуже важливо обґрунтовано, жорстко і регулярно проводити політику нарощування

конкурентних переваг різних об'єктів. Методами (інструментами) реалізації цієї політики є облік, аналіз, нормування та оцінка конкурентних переваг ». Інтегральну оцінку конкурентних переваг підприємства пропонується здійснювати за формулою:

$$J_T = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \alpha_i \Pi_i \times \beta_{ij} \Phi_{ij},$$

де:  $J_T$  – інтегральний показник конкурентних переваг фірми;

$i = 1, 2, \dots, n$  - номер конкурентної переваги;

$j = 1, 2, \dots, m$  - номер фактора  $i$ -го конкурентної переваги;

$\alpha_i$  – вагомість  $i$ -го конкурентної переваги,  $\sum \alpha_i = 1$ ;

$\beta_j$  – вагомість  $j$ -го фактора  $i$ -го конкурентної переваги,  $\sum \beta_{ij} = 1$ ;

$\Pi_i$  – відносне або нормативне значення  $i$ -го конкурентного переваги;

$\Phi_{ij}$  – відносне або нормативне значення  $j$ -го фактора  $i$ -го конкурентної переваги.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства спочатку необхідно провести аналіз її стану. Якість аналізу буде високим при його проведенні з позицій системного підходу. Тоді аналіз можна називати системним.

Мета системного аналізу підприємства – встановлення стратегічних і тактичних чинників підвищення конкурентоспроможності та стійкості функціонування підприємства [48, с.54-55].

Багатофакторна матриця «МакКінсі» є більш складним варіантом портфельної моделі. Назва моделі йде від назви компанії і семи факторів, семи слів, що починаються в англійській мові на букву «S» (Strategy – стратегія, skill – навички, shared values – загальновизнані цінності, structure – структура, systems – системи, staff – кадри, style – стиль) (рис. 1.5).

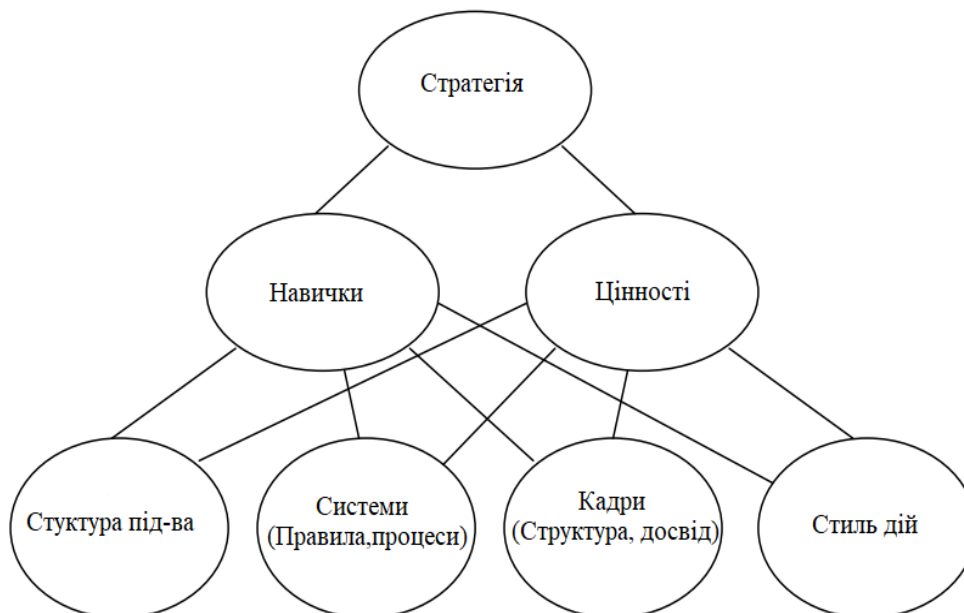


Рис. 1.5 Фактори, що впливають на розвиток підприємства за моделлю МакКінсі [29]

Організація повинна оцінити своє становище по кожному з факторів, наведених в табл. 1.4, і визначити його виходячи з трьох можливих рівнів: низького, середнього, високого.

Таблиця 1.4

**Фактори, що визначають привабливість ринку і стратегічне положення підприємства**

Привабливість ринку <i>1</i>	Стратегічне положення <i>2</i>
Характеристика ринку (галузі)	
Розмір ринку (кількість продажів, виражене грошових одиницях і в натуральному відношенні) Розміри ключових сегментів (характеристика, основних груп покупців) Диверсифікованість ринку Чутливість ринку до цін, рівнем обслуговування, змін зовнішніх чинників Схильність до циклічності Схильність до сезонності Вплив постачальників на характер угод	Частка ринку (в еквівалентних термінах) Охоплення ключових сегментів Ступінь участі в диверсифікації Вплив на ринок Характер ваших відносин з постачальниками Вплив на позицію фірми ваших споживачів
Фактори конкуренції	
Типи конкурентів Рівень конкуренції	Пристосованість до конкуренції в термінах продуктів, що випускаються, можливостей

Сегменти ринку, які конкуренти залишили або, навпаки, освоїли Чутливість до товарів-субститутів (Замінників) Ступінь і типи інтеграції фірм галузі	обслуговування ринків, продуктивної сили, якостей управління Сегменти, залишені або знову освоєні компанією Відносна частка ринку Вразливість з боку нової технології Власний досвід і рівень інтеграції з ін. фірмами
<b>Фінансово-економічні фактори</b>	
Межі капіталовкладень в галузі Фактори важеля (структура витрат, величина боргу) Бар'єри на вході і виході з галузі Ступінь використання виробничих потужностей Галузевий рівень прибутковості Галузевий рівень ліквідності	Межі капіталовкладень компанії Чинники важеля Бар'єри, які представляють труднощі для компанії Рівень використання потужностей Рівень прибутковості Показники платоспроможності
<b>Соціально-психологічні фактори</b>	
Соціальне середовище Юридичні обмеження	Зовнішній образ компанії Внутрішня культура і етика компанії

*Джерело: [29]*

Самооцінка повинна бути максимально об'єктивною. На її основі підприємство визначає своє місце в одному з квадратів матриці «МакКінсі» (рис. 1.14).

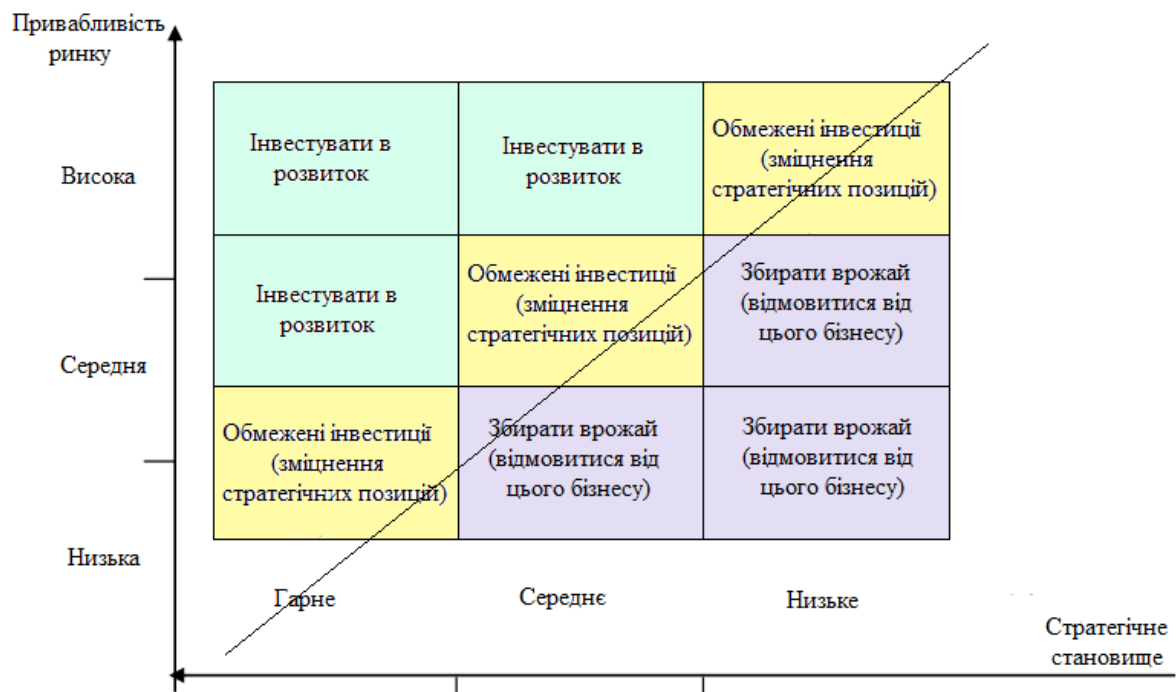


Рис. 1.6 Портфельна модель «МакКінсі» [35]

Як видно з матриці, верхній лівий кут означає сприятливі перспективи для зростання, діагональ, що розділяє верхній лівий кут і нижній правий кут, – двозначне становище і обмежене зростання, нижній правий кут – відсутність реальних можливостей майбутнього розвитку.

У свою чергу кожен із зазначених типів включає три конкретні бізнес-позиції. Короткі характеристики кожної з дев'яти позицій зводяться до наступного.

1. Переможець 1. Дана позиція характеризується високою привабливістю ринку і сильною конкурентною статусом. За даним бізнесу корпорація, швидше за все, є явним лідером. Тому суть стратегії такого бізнесу – збереження і посилення позиції, в тому числі за рахунок пріоритетного інвестування.

2. Переможець 2. Для цієї позиції характерна висока привабливість ринку і середній конкурентний статус. Бізнес в даній позиції не є лідируючим, але водночас це і не відстає бізнес. Отже, стратегічне завдання по такому бізнесу має полягати в тому, щоб, по-перше, чітко виявити його сильні і слабкі сторони, а по-друге, здійснити цільове інвестування для отримання максимального прибутку за рахунок сильних сторін, а також для посилення слабких сторін бізнесу.

3. Переможець 3. Ринкова привабливість середня, але конкурентний статус бізнесу високий. Тому відповідна бізнес-стратегія повинна передбачати: чітке визначення найбільш перспективних конкретних сегментів ринку і цільове інвестування розвитку бізнесу саме в таких сегментах; а також конкретні заходи щодо збереження та подальшого посилення конкурентного статусу.

4. Проміжний 1. Висока привабливість ринку, але низький конкурентний статус. Для такого бізнесу можливі дві альтернативні стратегії. Перша стратегія – це перехід в переможці за рахунок створення і

розвитку сильних сторін корпорації саме по даному бізнесу плюс вишукування на даному ринку своєї прибутковою ніші і цільове інвестування в розвиток саме у своїй особливій ніші. Друга стратегія - падіння в програвши аж до стратегії ліквідації.

5. Проміжний 2. Позиція є «найбільш проміжною» з усіх проміжних позицій. Тому їй відповідна бізнес-стратегія повинна бути середньою, тобто можливо тільки особливо виборче інвестування в дуже прибуткові і найменш ризиковані заходи.

6. Проміжний 3. Низька ринкова привабливість, але висока конкурентоспроможність. Дану позицію часто називають «виробник прибутку». Стратегія такого бізнесу повинна передбачати тільки короткострокові ефективні інвестиції, так як висока ймовірність зникнення даного ринку.

7. Переможений 1. Для даної позиції характерна середня привабливість ринку і низька конкурентоспроможність. Стратегія такого бізнесу повинна бути або націлена на його розвиток в сегментах з мінімальним рівнем ризику і отримання реально можливої (мінімальної) прибутку за рахунок окремих сильних сторін даного бізнесу, або, якщо це неможливо, на догляд з даної позиції, аж до ліквідації бізнесу.

8. Переможений 2. Низька привабливість ринку і середній конкурентний статус. Бізнес-стратегія в даній позиції або концентрує зусилля на зниженні ризику та захисту бізнесу в окремих найбільш прибуткових сегментах ринку, або орієнтує корпорацію на продаж такого бізнесу конкурентам за прийнятну ціну.

9. Переможений 3. Низька привабливість ринку і низька конкурентоспроможність. Стратегія по такому бізнесу повинна бути націлена або на реалістичні заходи щодо його висновку з даної позиції або

не тільки на відмову від інвестицій, але навіть на повну ліквідацію бізнесу [6, с. 56-58].

Отже, якщо дана корпорація (холдингова структура) зуміє правильно позиціонувати свої конкретні бізнеси по дев'яти клітинам матриці McKinsey, то залежно від особливостей конкретної ситуації, в розрізі кожної з дев'яти позицій, вона зможе прийняти вдалі стратегічні рішення по кожному своєму бізнесу. Це якраз і відповідає цілям застосування моделі.

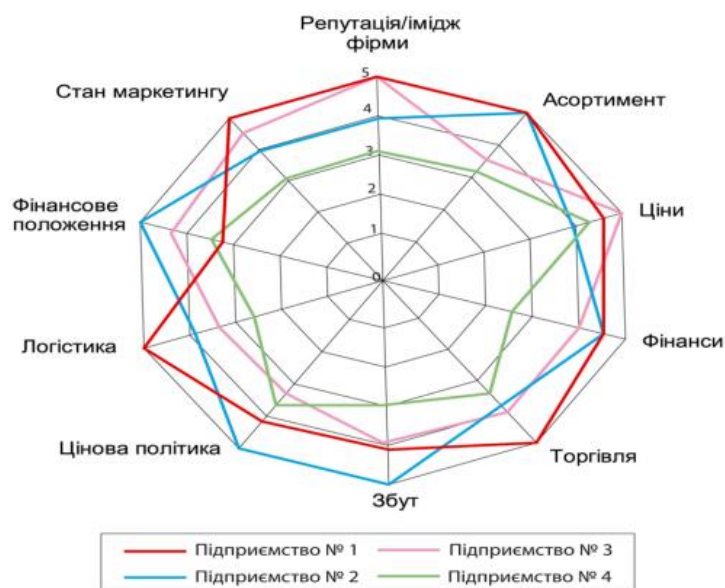


Рис. 1.7 Багатокутник конкурентоспроможності [35]

Одним із найбільш цікавих комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності, що дозволяє визначити конкуренту позицію підприємства на ринку порівняно із його стратегічними конкурентами, виступає побудова багатокутників конкурентоспроможності. Цей метод передбачає графічне відображення оцінок становища підприємства і конкурентів із найбільш значущих напрямів діяльності, зображених у вигляді векторів-осей. При побудові піраміди конкурентоздатності на радіальних осях відображаються розраховані показники підприємства (Рис 1.7).

Наведений графічний метод оцінки конкурентоздатності підприємства є найбільш універсальним тому, що дозволяє вибрати номенклатуру параметрів, що оцінюються, виходячи з інформаційних можливостей, рівня кваліфікації експертів, ступеня спеціалізації виробництва. Такий методичний підхід дає можливість аналізувати вплив окремих чинників, що забезпечують конкурентне положення підприємства на ринку, а також оцінювати можливі наслідки їх зміни в майбутньому. Багатокутник конкурентоспроможності може служити базою для побудови імітаційної моделі ринкової рівноваги в конкурентному середовищі. Недоліком цього методу являється те, що він не враховує динаміку розвитку продуктів підприємства та потреб споживачів.

### **Висновки до розділу 1**

Щоб досягти успіхів в сучасних ринкових умовах, необхідно орієнтуватися на конкурентів. Потрібно визначити їх сильні і слабкі боки для розробки правильної маркетингової атаки. підприємство може бути не найсильнішим в кожній зі сфер обраної діяльності, але може сфокусуватися на своїх можливостях і можливостях ринку і досягти стійких конкурентних позицій.

Таким чином, з моменту створення і в процесі функціонування кожне комерційне підприємство поставлено перед необхідністю забезпечення конкурентоспроможності, яка являє собою відносну характеристику, яка відображатиме відмінності процесу розвитку даного підприємства від підприємств конкурентів, як за ступенем задоволення своїми товарами конкретної потреби, так і по ефективності діяльності.

Щоб керувати конкурентоспроможністю підприємства необхідно вміти проводити її оцінку, вивчати чинники, що забезпечують її рівень, на

підставі чого виробляти конкурентну стратегію і дієві рішення щодо укріплення конкурентних позицій.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства різноманітні, серед них розглянуті: аналіз чинників конкурентних переваг по М. Портером, оцінка конкурентоспроможності підприємства за методикою Р.А. Фатхутдінова, багатofакторна матриця «МакКинси» (7S), багатокутник конкурентоспроможності.

Результатом оцінки конкурентоспроможності є розробка, зміна і реалізація конкурентної стратегії. Універсальної конкурентної стратегії не існує. Тільки погодивши умови певної галузі з науковим потенціалом і наявним капіталом, можна домогтися успіху. Сучасний світ пропонує велику кількість різних варіантів стратегічного розвитку, мета яких – успішне подолання неприємностей і проблем, які очікують підприємство в бізнес-сфері, максимальне зменшення витрат з огляду на посилення конкуренції, а також досягнення гнучкості і комунікабельності в ринковому середовищі. кожному підприємству необхідно зробити свій індивідуальний вибір.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «РОЯЛ ГРАНД ГОТЕЛЬ»

#### 2.1 Стан українського ринку готельно-ресторанного бізнесу

Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні є одним з перспективних напрямів національної економіки. Світовий досвід свідчить, що готельне та ресторанне господарства, розвиваються достатньо швидкими темпами. «У середньому за рік світовий готельний фонд збільшується на 3–5%, а товарообіг закладів ресторанного господарства – на 8%. Розвинені країни світу (Іспанія, Греція, Франція і т.д.) від послуг підприємств індустрії гостинності отримують 70% валового національного доходу і забезпечують 75% зайнятості населення». В Україні для обслуговування туристів використовувалось близько 3162 підприємств готельного господарства різних форм власності з загальною одноразовою місткістю 567,3 тис. місць. Спостерігається збільшення темпів росту підприємств готельного господарства в середньому на 44,5%, що свідчить про розвиток галузі. Згідно з даними Colliers International (Україна), станом на кінець червня 2019 року в Києві працювало 28 готелів категорії 4–5 зірок, 51 готель – категорії 2–3 зірки і близько 21 готелю – категорії 1 зірка.

Найбільш численною є категорія готелів 3 зірки – близько 42% всього номерного фонду. Однак варто звернути увагу, що близько 60 готелів середнього цінового сегмента менше половини є дійсно якісними готелями, що відповідають європейській класифікації готелів середнього цінового сегменту» («Colliers International», 2017). «Згідно даних на 2020 рік у Києві функціонують лише 10 готелів високого і середнього цінового сегментів в управлінні міжнародних готельних операторів. Заповнюваність якісних готелів категорії 4 і 5 зірок в управлінні професійних операторів у Києві в першому півріччі склала близько 40–45%, готелі категорії 3 зірки

відпрацювали першу половину року з показником заповнюваності на рівні 50–55% (рис. 2.1).

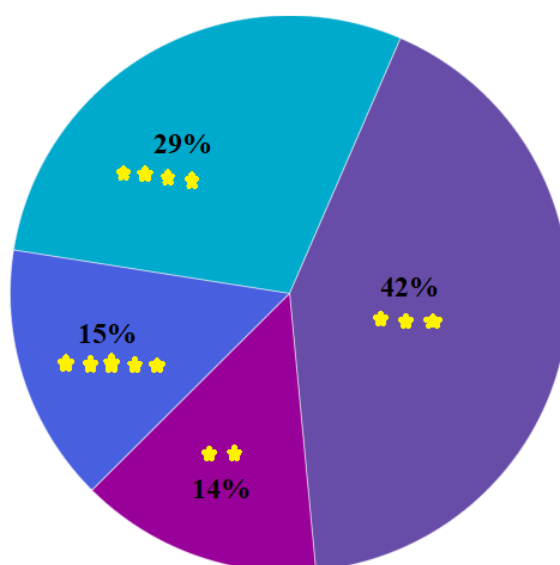


Рис. 2.1. Пропозиція номерного фонду по категоріям готелів [30]

В середньому запитувана вартість номера категорії «стандарт» (вартості стійки) станом на квітень 2019 року порівняно з аналогічним періодом минулого року (в євро) знизилася на 7% в готелях категорії 5 зірок і склала €331; в готелях категорії 4 зірки знизилася на 8% до €133; а в категорії 3 зірки збільшилася на 3% до €57. За результатами півріччя середня вартість проданого номера в день (ADR) для якісних готелів під управлінням професійних операторів склала: для готелів категорії 5 зірок близько €160–170, для категорії 4 зірки – близько €90–100, для готелів категорії 3 зірки ADR склав близько €40–50» []. «На кінець 2018 року і на початку 2019 року сукупний номерний фонд Києва склав понад 10 тисяч номерів у 106 готелях. Лідерами пропозиції на ринку готельної нерухомості в Центральній та Східній Європі є Прага та Відень, за очікуваним приростом номерного фонду до 2021 року – Варшава (+21%) і Софія (+17%), (табл.2.1). За умови реалізації заявлених проєктів готельної нерухомості, номерний фонд Києва до 2021 року збільшиться на 13%».

**Наявність номерного фонду та очікувана пропозиція столиць країн  
СЄЕ**

Столиця	Номерний фонд, 2018 р.	Прогнозована кількість номерного фонду на 2020р.
Прага	34 899	+ 1 040
Відень	32 146	+ 1 281
Будапешт	20 790	+ 1 730
Варшава	13 842	+ 2 852
Київ	10 117	+ 1 334
Бухарест	9 725	+ 393
Софія	7 539	+ 1 298
Братислава	4 897	+ 261

*Джерело: [30]*

«Показник забезпеченості номерним фондом у розрахунку на тисячу жителів у Києві є найнижчим серед столиць Центральної та Східної Європи і становить 3,5 номера на тисячу жителів. Для порівняння: в Софії та Бухаресті – 5,2 номерів, у Празі – 27,3 номерів. У Києві – найвищий середньорічний темп приросту номерного фонду, який з 2014 року склав більше 5% в рік.

Низька забезпеченість номерним фондом свідчить про існуючий потенціал ринку Києва, але не для всіх сегментів. Як відомо, в останні роки номерний фонд Києва поповнився якісною пропозицією у високому ціновому сегменті, внаслідок чого готелі класу upscale та luxury в загальному номерному фонді займають близько 19%. Незважаючи на значну питому вагу midscale (29%) і economy (38%), даний сегмент в основному представлений об'єктами з високим ступенем морального і фізичного зносу».

«Заповнюваність готелів Києва найнижча серед столиць Центральної та Східної Європи. Її рекордне зростання (більше 20% у порівнянні з 2017 роком) пояснюється низькою матеріально-технічною базою для порівняння, яку становив даний показник у 2016-2017 роках. Зростання середньої

прибутковості номера забезпечувалося винятково зростанням заповнюваності. Середня вартість номера ADR знизилася майже на 2%. Оскільки пропозиція на ринку Києва не збалансована, з істотним зміщенням у бік високого цінового сегмента, на даний момент середня ADR якісної пропозиції одна з найвищих у Центральній та Східній Європі. Через перевищення пропозиції над попитом у сегменті luxury і upscale можливі подальші коригування (ADR) у бік зниження через високий вплив даного сегмента на усереднені показники і формування ціни ринку. Однак, з огляду на те, що навіть з виходом на ринок заявлених готелів, ринок Києва все ще буде далекий до насичення, значних коригувань ADR очікувати не варто».

«У країнах Центральної та Східної Європи спостерігалось зростання обсягів інвестиційних угод у сегменті готельної нерухомості в період з 2017 до 2018 року. Лідерами виступали Австрія і Чехія – країни з найбільш розвиненими і насиченими ринками. Зростанню інвестиційного ринку сприяли готовність банків фінансувати придбання об'єктів, розширення груп потенційних інвесторів і загальне поліпшення операційних показників готелів»

«Практично повна відсутність угод у сегменті готельної нерухомості в Україні свідчить про розбіжності між очікуваннями власників і інвесторів. На жаль, у більшості випадків у процесі формування ціни власники відштовхуються від вкладених коштів, а не від результатів операційної діяльності готелів, що в свою чергу не влаштовує потенційних інвесторів». Фінансово найстійкішими в сьогоdnішніх умовах залишаються готелі, вартість номерів яких прив'язана до іноземної валюти (долара чи євро). Це здебільшого готелі категорії 5 зірок і якісні готелі категорії 4 зірки. При цьому прибутковість самих готелів знизилася на 40% і торкнулася всіх категорій. Готелів рівню 4 зірки в Україні близько 20%. Більшість національних готелів мають статус 3 зірки, їх близько 50%

Крім того, в останні роки спостерігається значне збільшення кількості приватних готелів малої місткості (до 50 місць), які класифікуються як міні-готелі. Міні-готелі відносяться до числа найбільш перспективних готельних структур, вкрай затребуваних на українському готельному ринку і здатних приносити стабільний дохід.

«В Україні сегмент міні-готелів займає близько 30% готельного ринку країни. За даними Асоціації малих готелів та апартаментів, в 2006 році в Україні було зареєстровано 1200 міні готелів, в 2008 їх було вже 2144, що в цілому давало 43 тисячі номерів. Сьогодні їх кількість наближається до 4000 тисяч».

На даний час у Києві їх частка у готельному господарстві становить 44%, хоча за одноразовою місткістю вони програють великим і середнім готелям. Як свідчить міжнародний досвід, саме міні-готелі можуть дати важливий поштовх розвитку галузі гостинності та створенню додаткової кількості робочих місць.

Враховуючи кількісно-якісні тенденції зростання закладів готельно-ресторанного бізнесу потреба у висококваліфікованих кадрах для галузі становить 17% загальної кількості працюючих або більше 100 тис. чол.

За даними Світової Ради по екскурсіям і Туризму у 2017 році біля 262 мільйонів людей було зайнято у сфері послуг, що складе приблизно 10% працюючого населення планети. Звідси, потреба у висококваліфікованих спеціалістах буде постійно зростати.

Підводячи підсумки, можна визначити наступні тенденції, які будуть характеризувати розвиток ринку готельного бізнесу в найближчі роки: очікуване зростання туристичної активності та збільшення кількості підприємств готельного господарства в Україні у найближчому періоді зумовлює відповідне збільшення потреби у фахівцях та професіоналах з готельно-ресторанної справи.

Зазначене, а також інноваційне спрямування процесів розвитку сфери готельного бізнесу, посилення конкуренції у цій сфері, тенденція до більш жорсткий контроль за роботою підприємств (закладів) готельного господарства з боку державних органів (санітарного нагляду, пожежної та податкової служб тощо), необхідність прискорення процесу прийняття управлінських рішень в умовах турбулентності зовнішнього середовища тощо, актуалізують проблему професіоналізму.

Розуміння готельної справи з точки зору її соціального наповнення полягає у задоволенні специфічних потреб споживачів: іноземних та вітчизняних громадян, пасажирів різних видів транспорту, ділових людей, представників уряду та урядових делегацій, осіб, що перебувають у відрядженнях, місцевого населення різних вікових груп та зайнятості у національному господарстві.

Резюмуючи вищевикладене, такі обставини викликають необхідність поєднання спеціальних знань з організації надання готельних та ресторанних послуг з метою підвищення ефективності підприємницької діяльності в сфері обслуговування.

– посилення конкуренції серед існуючих готелів категорії 4–5-зірок у зв’язку зі значним обсягом нової пропозиції, що з’явилася на ринку за останній рік;

– зниження показників доходності готелів елітного сегменту на фоні збільшення пропозиції;

– підвищення зацікавленості інвесторів до сегменту низько бюджетних готелів.

«Потенційно стабільна політична ситуація в країні та тенденції пожвавлення в економіці надають позитивний вплив на туристичний потік по всій Україні» («Colliers International», 2017). «Також, міжнародні оператори зацікавлені у виході на ринок Києва в середньому ціновому

секторі. Однак через низьких показників заповнюваності і вартості номера девелопери не поспішають закінчити поточні готельні проекти. Готелі Sheraton Kiev Olympiysky і Renaissance Kiev Hotel продовжують залишатися в поточній незавершеною будівельної готовності. Їх відкриття малоймовірно в найближчій перспективі. Експерти прогнозують, що в перспективі 2–3 років на ринку готельної нерухомості України з'являться кілька проектів у сегменті Апарт готелів під управлінням міжнародних професійних операторів.

Підвищення якості готельної пропозиції до рівня міжнародних стандартів, розширення ринків збуту і підготовка фахівців у відповідності з вимогами світових стандартів конче необхідне для забезпечення розвитку туристичної сфери в умовах поглиблення відносин між Україною і Європейським Союзом. Стратегія розвитку галузі потребує державної підтримки у фінансуванні за основними напрямками: залучення туристів на вибраних цільових ринках; приведення національних нормативів, стандартів безпеки, якості товарів і послуг у відповідність до міжнародних вимог.

## **2.2 Загальна характеристика готельно-ресторанного бізнесу та аналіз його основних техніко-економічних показників**

Управлінська компанія ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп», яка вже багато років працює на ринку, пропонує вашій увазі бренд «Royal Grand Hotel», який входить в мережу готелів у містах України. У наших готелях усе передбачено для приємного відпочинку і ведення бізнесу.

Grand Hotel – серце культурного життя Києва, так як готель розташована в діловому і туристичному центрі Києва, недалеко від центральної вулиця Хрещатик, Національної опери та Володимирського

собору. Зручна транспортна розв'язка дозволить в найкоротші терміни дістатися в будь-яку точку міста [33].

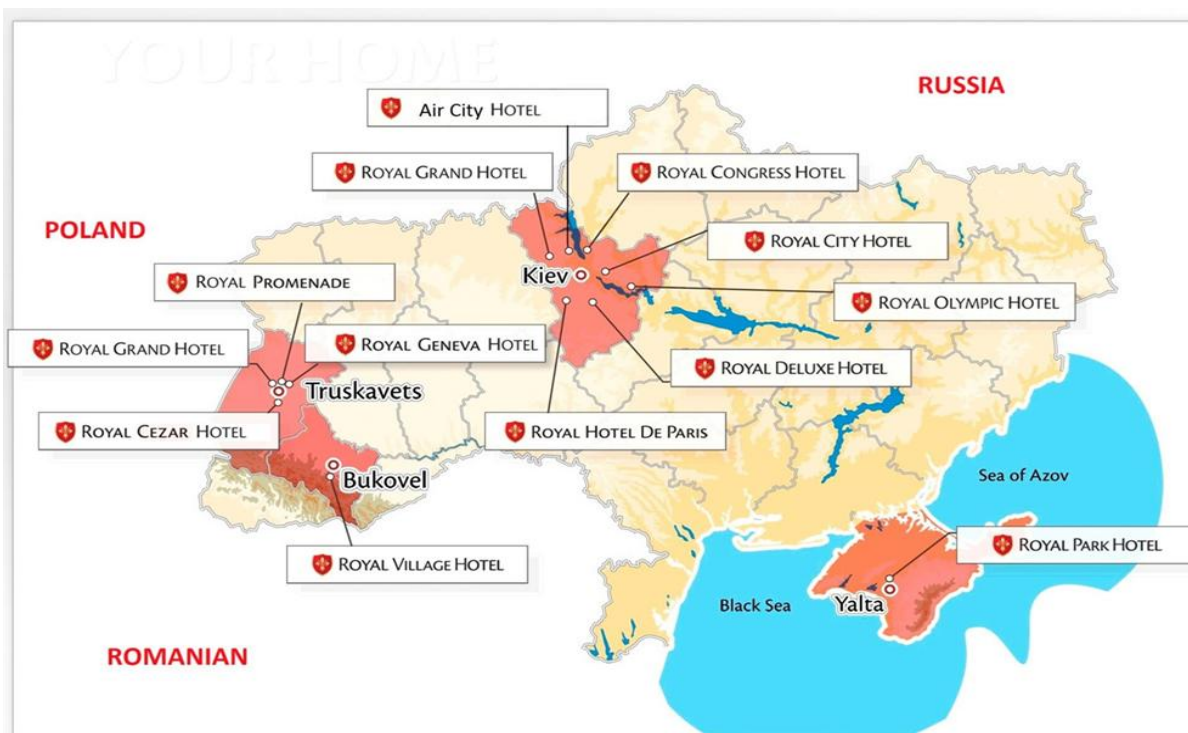


Рис. 2.2. Мережа ТОВ «Роял Хоспітеліті Груп»

До послуг гостей – 44 сучасних, комфортабельних номери в класичному стилі, в яких є все необхідне для повноцінного відпочинку після робочого дня. Кожен номер оснащений кондиціонером, супутниковим телебаченням, міні-баром.

Доброзичливий персонал і стійка рецепції працює цілодобово подбає про те, щоб Ваше перебування у нас було таким же безтурботним і комфортним, як вдома.

«Luxury Resort» знаходиться на території всесвітньо відомого бальнеологічного курорту України вже впродовж багатьох років гостинно приймає гостей з усього світу санаторно-курортний комплекс «Luxury Resort», який складається з п'яти готелів («Royal San. Женева», «Royal Medical Hotel Cesar», «Royal Spa Hotel Promenade», «Royal Grand Hotel», «Royal Apart Hotel»), а також найбільшого в Україні «Royal Spa & Wellness

центру» площею 7 тис. кв.м. У комплексі 212 номерів європейського стандарту, з яких 42 номери «люкс», 11 номерів «напівлюкс» і 159 номерів класу «стандарт».

«Люкс» – дана категорія номера на увазі розміщення двох чоловік. Даний номер відноситься до категорії «сімейний», так як в номері є розкладний диван і два крісла, на яких зручно можуть розміститися додатково 2-4 людини. Номер оснащений плоским телевізором зі 120 телеканалами (включаючи канали англійською та німецькою мовами), є міні-бар, халати, сейф. У ванній кімнаті є душова кабіна, фен, сушарка для рушників, косметичне приладдя.



Рис. 2.3. номери класу «Люкс» [33]

«Напівлюкс» – дана категорія номера на увазі розміщення двох чоловік. Даний номер відноситься до категорії «сімейний», так як в номері є розкладний диван, на якому зручно можуть розміститися додатково 1-2 людини. Номер оснащений плоским телевізором зі 120 телеканалами (включаючи канали англійською та німецькою мовами), є міні-бар, халати, сейф. У ванній кімнаті є душова кабіна, фен, сушарка для рушників, косметичне приладдя.



Рис. 2.4. Номери класу «Напівлюкс» [33]

«Стандарт» – дана категорія номера на увазі розміщення однієї людини. Номер оснащений плоским телевізором зі 120 телеканалами (включаючи канали англійською та німецькою мовами), є міні-бар, халат, сейф. У ванній кімнаті є душова кабіна, фен, сушарка для рушників, косметичне приладдя.



Рис. 2.5. Номери класу «Стандарт» [33]

У комплексі «Luxury Resort» дбають про своїх гостей, тому їм надається ще низка супутніх послуг: пральні, інтернет, паркінг, замовлення та доставка квитків, room-сервіс, трансфер тощо. Для проведення конференцій і ділових заходів є п'ять конференц-залів та концерт-хол на 600

осіб, оснащених сучасним обладнанням. Не менш розвинута інфраструктура послуг і для дітей.

У медично-діагностичному центрі лікують низку захворювань: урологічні, гінекологічні, органів травлення, ендокринної системи, нервової системи, подагру. Окрім того, працює андрологічна програма, програма зменшення ваги, очищення організму, омолодження, для вагітних, відпочинку і лікування для пенсіонерів; проводиться ультразвукова діагностика, надаються послуги стоматолога.

«Royal Spa & Wellness центр» – трирівнева зона відпочинку та насолоди, де кожен гість відчує натхнення і отримає справжнє задоволення від спортивних і розслабляючих програм, spa-процедур і wellness-пропозицій.

«Royal Spa & Wellness центр» – один з найбільших SPA в Україні. До послуг відпочиваючих велика аквазона (спортивний, термальний, зовнішній і інші басейни), банний комплекс, wellness (косметологія, тайський і філіппінський масаж) і Аюрведа. Для людей які без спорту не можуть уявити собі життя великий вибір спортивних занять: тренажерний зал, корти для сквошу, настільний теніс, боулінг, більярд, заняття йогою. І все це Ви знайдете в спортивному комплексі «Royal SPA & Wellness центр».



Рис. 2.6. «Royal Spa & Wellness центр» [33]

Спа-центр комплексу «Royal Hotels and Spa Resort Geneva» надає широкий вибір з одинадцяти басейнів, з них:

- Спортивний басейн. У ньому кожен зможе вдосталь поплавати, розміри якого більше ніж дозволяють - 10x25 м, глибина – 1,4 м.
- Зовнішній відкритий басейн з гідромасажем. Плавання в термальній воді під відкритим небом принесе Вам масу задоволення. Глибина 1,5 м, а також представлені: 4 гідромасажу, 2 гейзера під гамаками, горизонтальний гідромасаж і гідромасаж гармата.
- Басейн з водою Мертвого моря. Два басейни з водою Мертвого моря і абсолютно однаковими показниками з надзвичайно високою концентрацією мінералів.
- Дитячий басейн дворівневий басейн з глибиною 90 і 45 см. С 9 ранку до 21:00 працює інструктор з плавання.
- Аква-бар SPA-центру. У барі пропонуються різні безалкогольні і алкогольні напої і коктейлі. Найголовніша відмінність аква-бару полягає в тому, що Вам немає необхідності виходити з води, щоб замовити собі той чи інший напій, оскільки сама барна стійка є частиною басейну, а стільчики знаходяться під водою.

#### Сауни і лазні SPA-центру

- римські терми
- Офуро – японська лазня
- Хамам – турецька лазня
- VIP-сауни
- Дитяча сауна
- інфрачервона сауна
- кедрова сауна
- аромасауна

- санаріум
- Фінська сауна
- російська лазня

Можна відвідати центр аюрведи, відчутти дивовижне вплив аромамасажу, тайського, філіппінського, класичного, антицелюлітного, медового масажу. Тренажерний зал загальною площею 250 кв.м, фітнес-зал, 2 професійних сквош корти, боулінг на 6 доріжок, більярд, настільний теніс.

«Royal Hotel & Beauty Club De Paris» Київ. У самому серці Києва, в історичному та культурному центрі міста, серед розкоші і бутиків ТК Арена розташований «Royal Hotel & Beauty Club De Paris».

До послуг гостей затишні номери готелю, обладнані за останніми новинками техніки, розкішну обстановку спалень доповнюють гарно обладнані ванні кімнати.

«Royal Hotel De Paris» пропонує багатогранну мережу розваг, а також послуги салону краси «Beauty Club de Paris». У готелях Києва ви зможете зупинитися за такими адресами:

- ✓ «Royal City Hotel»: Вул. Дмитрівська, 13 А.
- ✓ «Royal Hotel de Paris»: Вул. Велика Васильківська, 5.
- ✓ «Royal Grand Hotel»: Вул. Б. Хмельницького, 31/27.
- ✓ «Royal Olympic Hotel»: Вул. Госпітальна, 12 Д.
- ✓ «Royal Congress Hotel»: Вул. Молодогвардійська, 32.

Кращі Київські готелі завжди гостинно зустрінуть вас і надавати комфортні умови проживання, в номерах яких ви будете почувати себе, як вдома! Більшість готелів нашої мережі знаходяться в самому центрі Києва! Зручне розташування готелів дозволить вам заощадити гроші на трансферів і час на прогулянки містом або бізнес-зустрічі, які найчастіше відбуваються поблизу центру або в самому центрі міста. Так само наші локації зручні тим, що поруч з нами перебувати безліч закладів харчування, де ви зможете

обідати або вечеряти, так як поснідати можна в готелях за власним бажанням.

«Royal Park Hotel» Крим. «Royal Park Hotel» розташований у Нікітському ботанічному саду за 7 км від Ялти, у курортному районі, на самому березі мальовничого Чорного моря за 30 м від кромки прибою. Територія маленького містечка, що охороняється, являє собою комплекс таких послуг і розваг: SPA центр (2 сауни, 2 басейни), чотири власні пляжі, усі види водних розваг на будь-який смак, дитячий майданчик, ресторан, бар. Ще однією особливістю готелю є те, що він об'єднує два види відпочинку - пляжний і парковий.

До послуг гостей комфортабельні номери та апартаменти європейського стандарту. Апартаменти з кухнею обладнані додатково пральною і посудомийною машинами, варильною поверхнею.

«Royal Village Resorts» Буковель. Серед величних Карпатських гір, природної гармонії Закарпаття і багатства землі за 30 км від Яремче й за 100 км від Івано-Франківська, у селі Паляниця Закарпатської області розташовано «Royal Village Resorts». Гостям пропонується перебування у комфортних 2-3 кімнатних номерах у дерев'яних котеджах з усіма зручностями. Також для приємного відпочинку працюють сауна, колиба, прокат гірськолижного спорядження.

«Royal Congress Hotel» призначений для гостей, які користуються послугами авіа-компаній, так як розташований біля міжнародного аеропорту «Київ». Роял Конгрес – це унікальний 3-зірковий готель, розташований в 7 км від Софійського собору і в 6 км від Золотих воріт. Готель має в своєму розпорядженні 205 номерів із кондиціонерами. У зонах загального користування надається безкоштовний Wi-Fi, а на території доступні газетний кіоск, парковка і ліфт. Великі масштаби готелю і доступні ціни дозволяють селити цілі екіпажі. Таким чином готелі приймають групи.

У SPA-готелі «Женева» в Трускавці вас чекають мінеральні води, лікувальні процедури в медичному центрі, відпочинок в кращому SPA-центрі Західної України. В мережі наших SPA-готелів ви поліпшите своє здоров'я, зміцните імунітет, розслабитесь і забудете про всі проблеми бо ми знаємо свою справу і допоможемо вам максимально корисно і приємно провести час.

Мережа готелів по Україні Royal Hotels і SPA Resorts володіє Великою кількістю конференц-залів. конференц-залу в Києві і Трускавець за доступні ціни можна орендувати для різних конференцій, бізнес-наради, корпоративи та інші заходи. Всі зали на будь-який смак і перевагу, різних розмірів, але з однаково якісними зручностями.

Найкращі умови для проведення важливих зустрічей, виступів, івентів, семінарів та інших різних важливих подій. Місткість залів – від сорока до чотирьохсот персон, це дозволяє надавати умови для самих різних аудиторій, від самих маленьких, до великих публік.

У конференц залах облаштовані комфортні місця і приємна атмосфера, яка дозволить вам і вашій аудиторії або колегам зосередитися на тому, заради чого ви зберетеся і зустрічі будуть проходити продуктивно і обов'язково принесуть добрі результати.

В сфері конференц сервісу компанія тривалий час і точно знає, як організувати якісні умови для того, щоб всі учасники конференції, зустрічі, або ж корпоративи, все заради того, щоб відвідувачі відчували комфортно і були налаштовані на роботу і сприйняття.

Готельні номери (одномісні, стандарт, люкс, напівкокс, апартаменти); Конференц зали; SPA; Трансфери; Спеціальні послуги.

За обсягами виробництва найбільшою асортиментною групою є «Готельні номери» (6873,44 тис. шт), а найменшою – «Спеціальні послуги» (468,36тис. шт).

Аналіз динаміки виробництва продукції наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп**

Найменування послуг	Вироблено продукції в натуральному виразі, тис. шт		Відхилення	
	2018 рік	2019 рік	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Готельні номери	8845,46	6873,44	-1972,02	-22,29
2. Конференц зали	798,69	822,8	24,11	3,02
3. SPA	4427,73	5937,99	1510,26	34,11
4. Трансфери	1165	941,91	-223,09	-19,15
5. Спеціальні послуги	570,93	468,36	-102,57	-17,97
Разом:	15807,81	15044,5	-763,31	-4,83

*Джерело: розроблено автором*

Дані табл. 2.1 свідчать про зменшення обсягів виробництва продукції в 2019 році порівняно з 2020 на 4,83%. Зростання спостерігалось і по асортиментним групам. Але темпи зростання були не однаковими: найбільші по групі «SPA» (34,11%), найменші, – по групі «Конференц зали» (3,02%).

Також спостерігалось і зменшення обсягів виробництва по групам «Готельні номери» на 22,29% та «Спеціальні послуги» на 17,97 %, «Трансфери» на 19,15%.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури асортименту продукції**

Найменування асортиментних груп продукції	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	
1. Готельні номери	20344558	16255685,6	42,59	35,43	-7,16
2. Конференц зали	16516909,2	17015504	34,58	37,08	2,51
3. SPA	7084368	9500784	14,83	20,71	5,88
4. Трансфери	3495000	2825730	7,32	6,16	-1,16
5. Спеціальні послуги	329987	288319	0,69	0,63	-0,06
Разом	47770822,2	45886022,6	100,00	100,00	

*Джерело: розроблено автором*

У структурі асортименту лідируючі позиції займає асортиментна група «Готельні номери» питома вага якої складає 42,59 % у 2019 та 35,43 % 2020 рр. та «Конференц зали» питома вага –34,58% у 2019 та 37,08% 2020 рр. Ця продукція користується підвищеним попитом, адже «Готельні номери» є візиткою карточко компанії. Збільшення в структурі асортименту показує у всіх асортиментних групах, окрім «Готельні номери», «Трансфери» та «Спеціальні послуги».

Розглянемо основні техніко-економічні показники ТОВ «Royal Grand Hotel» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Royal Grand Hotel»**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2019 рік	2020 рік	абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	66163,00	73852,00	7689,00	11,62
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	54452,00	63568,00	9116,00	16,74
Адміністративні витрати	тис. грн.	1384,00	1594,00	210,00	15,17
Витрати на збут	тис. грн.	1163,00	1532,00	369,00	31,73
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	56999,00	66694,00	9695,00	17,01
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	9164,00	7158,00	-2006,00	21,89
Прибуток чистий	тис. грн.	7595,00	5876,00	-1719,00	22,63
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	86,15	90,31	4,16	4,83
Рентабельність діяльності	%	11,48	7,96	-3,52	-
Рентабельність послуг	%	16,08	10,73	-5,34	-

*Джерело: розроблено автором*

У складі повних витрат на виробництво і реалізацію продукції відбулися наступні зміни: собівартість реалізованої продукції у 2020 збільшилась на 9116,00 тис. грн за рахунок зменшення на цін на адміністративні витрати у 2020 збільшились на 15,17% в результаті скорочення адміністративно-управлінського персоналу, збільшились витрати на збут майже на 31,73% обумовлене збільшенням витрат на рекламу та просування.

У 2019 році чистий прибуток підприємства становив 7595,00 тис. грн., у 2020 році підприємство постраждало в наслідок карантинних обмежень внаслідок цього прибуток зменшився і становив 5876,00 тис. грн, що на 22,63% менше порівняно з попереднім роком.

Зменшення рентабельності послуг у звітному році на 5,34% свідчить про неефективність рішень в області товарної, закупівельної та збутової політики ТОВ «Роял Гранд Готель».

В цілому підприємство має не погані показники діяльності. Високі показники ділової активності пояснюються якісними послугами, що надаються, та високим попитом на послуги готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Гранд Готель».

### **2.3. Оцінювання ефективності забезпечення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель»**

2.3.1 Оцінка рівня стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Гранд Готель».

Для початку аналізу стратегічного розвитку готельно-ресторанного комплексу Royal Grand Hotel обираємо для ринку кожного з СОБ найбільш істотні критерії оцінки привабливості: високі вхідні бар'єри для нових готелів, інтенсивність конкуренції, місткість ринку, чутливість клієнтів до

росту цін, прибутковість галузі, технологічний рівень та чутливість до загальногосподарської кон'юнктури. Кожному з них даємо оцінку за п'ятибальною шкалою і заносимо в таблицю 2.4 оцінки привабливості ринку. Кожному з критеріїв присвоюємо певний коефіцієнт вагомості, який відповідає значущості даного чинника у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників дорівнює одиниці.

Таблиця 2.4.

### Оцінка привабливості ринку

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка (ранг)					Зважені значення				
		СБО «Готельні номери»	СБО «Конференц зали»	СБО «SPA.»	СБО «Трансфери»	СБО «Спеціальні послуги»	СБО «Готельні номери»	СБО «Конференц зали»	СБО «SPA.»	СБО «Трансфери»	СБО «Спеціальні послуги»
Високі вхідні бар'єри для нових готелів	0,14	5	4	5	4	3	0,7	0,56	0,7	0,56	0,42
Інтенсивність конкуренції	0,17	4	3	5	2	2	0,68	0,51	0,85	0,34	0,34
Місткість ринку	0,15	3	3	2	5	3	0,45	0,45	0,3	0,75	0,45
Чутливість клієнтів до росту цін	0,12	3	5	3	4	4	0,36	0,6	0,36	0,48	0,48
Прибутковість галузі	0,16	2	3	4	5	3	0,32	0,48	0,64	0,8	0,48
Технологічний рівень	0,11	4	3	5	4	5	0,44	0,33	0,55	0,44	0,55
Чутливість до загальногосподарської кон'юнктури	0,15	4	3	2	4	4	0,6	0,45	0,3	0,6	0,6
Разом	1						3,55	3,38	3,7	3,97	3,32

Джерело: розроблено автором

Наступним кроком є визначення конкурентної позиції кожного СОБ підприємства. Критеріями оцінки конкурентоспроможності СОБ в нашому випадку є: розмір, відносна частка ринку, темп зростання прибутків, прихильність клієнтів, технологічний потенціал, привабливість асортименту послуг, рівень витрат. Оцінюємо кожний СГП за п'ятибальною шкалою,

присвоюємо певний коефіцієнт вагомості, який відповідає значущості даного чинник і заносимо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

### Оцінка конкурентоспроможності СОБ

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка (ранг)					Зважені значення показників				
		СБО «Готельні номери»	СБО «Конференц зали»	СБО «SPA.»	СБО «Трансфери»	СБО «Спеціальні послуги»	СБО «Готельні номери»	СБО «Конференц зали»	СБО «SPA.»	СБО «Трансфери»	СБО «Спеціальні послуги»
Відносна частка ринку	0,17	5	4	3	4	4	0,85	0,68	0,51	0,68	0,68
Темп зростання прибутків	0,11	4	3	3	2	4	0,44	0,33	0,33	0,44	0,44
Прихильність клієнтів	0,15	5	3	5	3	3	0,75	0,45	0,75	0,45	0,45
Ефективність системи маркетингу	0,13	3	4	5	4	4	0,39	0,52	0,65	0,52	0,52
Технологічний потенціал	0,16	3	3	2	5	4	0,48	0,48	0,32	0,64	0,64
Привабливість асортименту послуг	0,17	4	3	4	3	3	0,68	0,51	0,68	0,51	0,51
Рівень витрат	0,11	4	2	3	5	4	0,44	0,22	0,33	0,44	0,44
Разом	1						4,03	3,19	3,57	3,68	3,68

*Джерело: розроблено автором*

На горизонтальній лінії матриці відкладаємо значення показника конкурентоспроможності СОБ у діапазоні від 5 до 1. На вертикальній лінії відкладаємо значення показника привабливості ринку відповідного СОБ підприємства у такому ж діапазоні. На основі наведених у табл. 2.4 і 2.5 даних по діяльності ТОВ «Роял Гранд Готель» побудуємо матрицю Мак-Кінсі (рис. 2.7). відповідно до значення його показника конкурентоспроможності та привабливості його ринку.

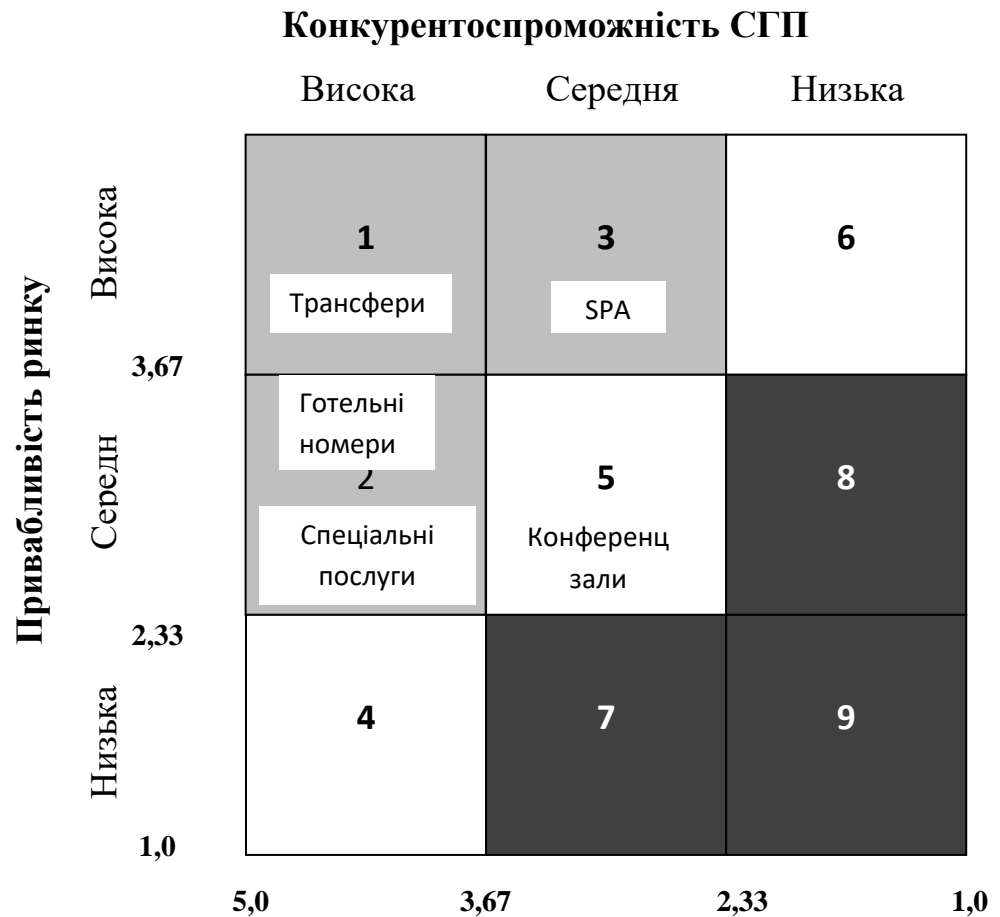


Рис. 2.7. Матриця Мак-Кінсі на основі даних ТОВ «Роял Гранд Готель»

Отже, за вище зазначеними результатами (рис.2.7) можна дійти до висновку, що для СБО «Готельні номери», «SPA», «Трансфери» та «Спеціальні послуги», які потрапили до «Зони росту» необхідно застосувати «Стратегію розвитку», визначити конкурентні переваги та посилити слабкі сторони. Оскільки продукція «Готельні номери» займає чіткі позиції і знаходиться в зоні росту, тому доречним є інвестування даного сегменту для підтримання позицій на ринку. До зони «Вибіркового росту» потрапила СГП «Конференц зали», доречним є застосування «Стратегії вибіркового росту», що передбачає пошук шляхів отримання конкурентних переваг.

### 2.3.2 Дослідження основних конкурентних сил та оцінка ступеня їх впливу

Наступним етапом діагностики є характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі «п'яти сил» М. Портера (табл 2.6).

Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища доцільно використовувати 3-х бальну шкалу:

- ✓ 1 бал – слабкий вплив,
- ✓ 2 бали – помірний вплив
- ✓ 3 бали – сильний вплив.

По кожній конкурентній силі підраховується середнє значення її впливу.

Таблиця 2.6

#### Оцінювання конкурентного середовища (на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера)

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору		
			1	2	3
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Проникнення нових конкурентів	Рівень вхідного бар'єру	значна економія на масштабах збуту	x		
		високий рівень фінансових інвестицій		x	
		консерватизм існуючої системи постачання	x		
		низький ступінь диференціації продукції	x		
		необхідність залучення постійних покупців			x
	Реакція існуючих конкурентів	відсутність активної маркетингової політики		x	
		низька інноваційна активність управлінського персоналу підприємства		x	
слабке використання методів ведення конкурентної боротьби			x		
Середнє значення сили впливу проникнення нових конкурентів (Інк)			1,75		
2. Поява товарів-замінників	Вплив товарів-замінників	перевагу отримує товар з нижчою ціною			
		тенденція до реалізації дешевших та менш якісних товарів			
		відсутність суттєвих розбіжностей в асортименті основних конкурентів		x	

Конкурентні сили	Фактор	Стан фактору	Оцінка фактору		
			1	2	3
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	4	5	6
	Протизаконна імітація існуючих виробів	поява великої кількості товарів-замінників, отриманих в результаті дублювання відомих товарів, марок,			x
Середнє значення сили впливу товарів-замінників (Ітз)			2		
3. Конкурентна сила покупців	Вплив покупців на кон'юнктурні позиції підприємства	високий ступінь організації споживачів;			
		великі можливості покупців у виборі товарів-аналогів;		x	
		високий ступінь стандартизації продукції;			x
		висока мінливість смаків і вподобань споживачів по відношенню до товарів підприємства			
	Торгівельна сила споживачів	зростання рівня інформованості покупців про товари		x	
		виска цінова еластичність товару			
Середнє значення сили впливу покупців (Іпок)			2,5		
4. Конкурентна сила постачальників	Вплив постачальників на конкурентну позицію підприємства	необмежені можливості підприємства у виборі постачальника			
		тенденція до скорочення тривалості господарських зв'язків		x	
		низька вартість переходу до іншого постачальника			
	Обмеження ресурсного потенціалу підприємства	відсутність власних оборотних коштів			
		нестача складських приміщень			
Середнє значення сили впливу постачальників (Іпост)			2		
5. Конкуренція між існуючими на ринку підприємствами	Ступінь інтенсивності конкуренції	узагальнений показник інтенсивності конкуренції;			x
		наявність великої кількості малих підприємств-конкурентів;			x
		сильними конкурентами є невеликі ринки;		x	
		незначний приріст попиту на товар підприємства			x
	Конкурентні позиції досліджуваних підприємств	вдале місце розташування фірми		x	
		відсутність дослідження конкурентів		x	
		досліджувані конкуренти фактично не мають сильних конкурентних переваг			x
Середнє значення сили впливу інтенсивності конкуренції між існуючими фірмами (Ік)			2,42		

*Джерело: складена автором*

За результатами експертної оцінки конкурентних сил доцільно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{впливу}} = 0.2 \times I_{\text{нк}} + 0.2 \times I_{\text{мз}} + 0.3 \times I_{\text{нок}} + 0.1 \times I_{\text{пост}} + 0.2 \times I_{\text{к}}$$

Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливу конкурентних сил на компанію. Найбільш важливою є сила впливу споживачів на діяльність компанії, оскільки залежно від її рівня досліджуване середовище може бути кваліфікованим як «ринок споживача» або «ринок виробника».

$$K_{\text{впливу}} = 0,2 \times 1,75 + 0,2 \times 2 + 0,3 \times 2,5 + 0,1 \times 2 + 0,2 \times 2,42 = 2,18$$

Показник загального впливу конкурентного середовища на рівні менше 1,5 означає максимально сприятливе для розвитку компанії середовище, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція компанії є близькою до монопольної. Значення коефіцієнту загального впливу більше 2,5 несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов чистої конкуренції. В даному випадку показник знаходиться в межах допустимих норм і не відноситься ні до сприятливого, ні до і несприятливого середовища.

### 2.3.3 Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Роял Гранд Готель»

Конкурентна боротьба вимагає для своєї оцінки систему показників, що характеризують конкурентне положення ТОВ «Роял Гранд Готель» на ринку готельно-ресторанних послуг. Аналіз конкурентних позицій готелю на ринку припускає з'ясування його сильних і слабких сторін, а також тих факторів, що у тій чи іншій мірі впливають на відношення клієнтів до ТОВ «Роял Гранд Готель», і як результат, на зміну його частки збуту на конкретному ринку послуг. Оцінка можливості підприємства за цими

факторами дозволяє побудувати багатокутник конкурентоспроможності. По кожній осі для відображення значення кожного з досліджуваних факторів у багатокутнику використовується визначений масштаб вимірів (наприклад, бальні оцінки). Зображуючи на одному рисунку багатокутники конкурентоспроможності для підприємств-конкурентів, можна проаналізувати рівень їхньої конкурентоспроможності за певними факторами. Якщо підійти однаково до оцінки конкурентних можливостей підприємств, накладаючи схеми одну на одну, то можна побачити слабкі і сильні сторони одного підприємства стосовно іншого і провести порівняльний аналіз рівня окремих параметрів, досягнутих підприємством-конкурентом.

Розглянемо застосування даного методу на прикладі ТОВ «Роял Гранд Готель» та розрахуємо рівень конкурентоспроможності. Для цього було проведено опитування в мережі Інтернет досліджуваного готелю та основних конкурентів, результати опитування зображені на рис 2.8.

Критерії конкурентоспроможності	ТОВ «Роял Гранд Готель»	ТОВ «Luxury Resort»	ТОВ «Royal City Hotel»
Місце розташування	✔ 9	4	5
Цінова політика	⚠ 7	3	6
Дизайн	⚠ 5	7	9
Висока якість і рівень надання послуг	✔ 9	4	3
Додаткові послуги	⚠ 5	5	6
Рекламна в інтернеті	✘ 3	8	5
Рівноманітність меню ресторану і бару.	✔ 8	4	5
Рівень освіти персоналу	⚠ 7	8	9
Лояльність до бренду	⚠ 5	3	5

Рис. 2.8. Результати опитування за показниками конкурентоспроможності ТОВ «Роял Гранд Готель» та основних конкурентів

На основі даних оцінок побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис 2.9).

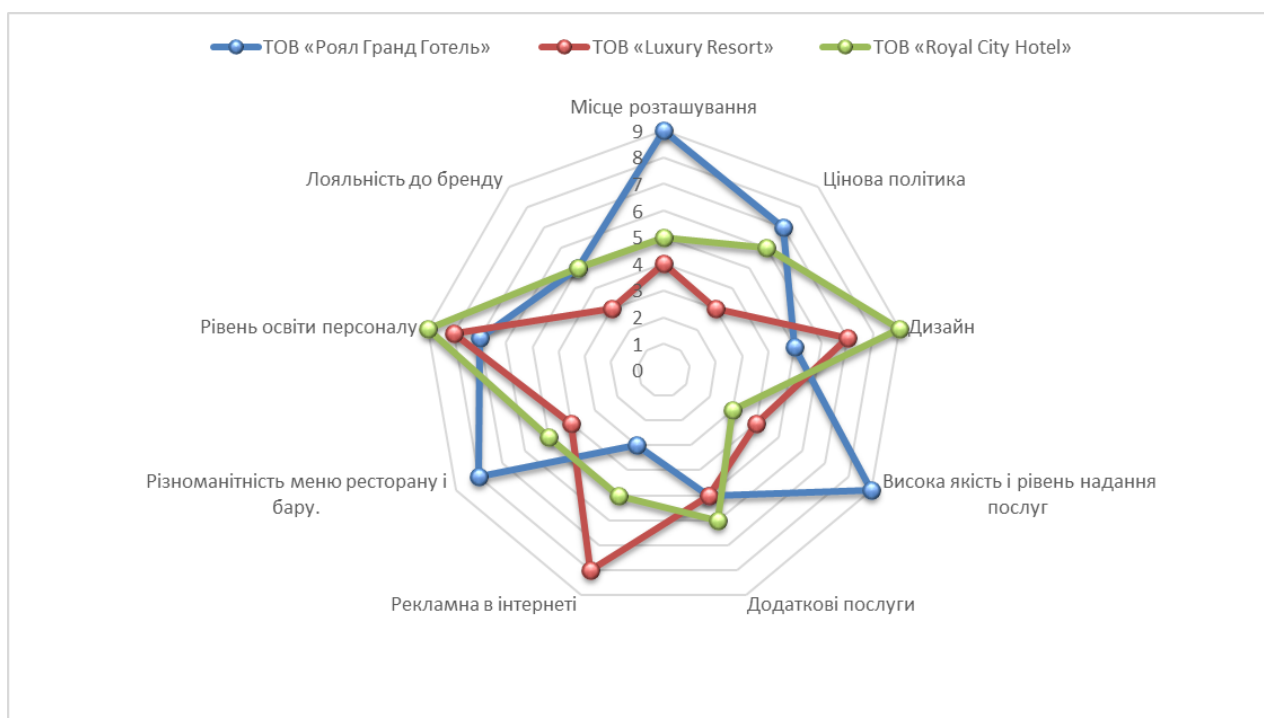


Рис. 2.9. Багатокутник конкурентоспроможності

По осі для відображення значення кожного з досліджуваних факторів у багатокутнику можна проаналізувати рівень їхньої конкурентоспроможності за кожним з факторів зображено слабкі і сильні сторони підприємства. Так можемо побачити, що ТОВ «Роял Гранд Готель» лідирує за такими параметрами, як місце розташування, цінова політика, рівень обслуговування та унікальність пропозиції. Найнижчою є позиція – реклама в інтернеті.

## Висновки до розділу 2

В другому розділі досліджено український ринок готельно-рестораного бізнесу розглянуто діяльність ТОВ «Роял Гранд Готель». У складі повних витрат на виробництво і реалізацію продукції відбулися наступні зміни: собівартість реалізованої продукції у 2020 збільшилась на 9116,00 тис. грн за

рахунок зменшення на цін на адміністративні витрати у 2020 збільшилися на 15,17% в результаті скорочення адміністративно-управлінського персоналу, збільшилися витрати на збут майже на 31,73% обумовлене збільшенням витрат на рекламу та просування.

У 2019 році чистий прибуток підприємства становив 7595,00 тис. грн., у 2020 році підприємство постраждало в наслідок карантинних обмежень внаслідок цього прибуток зменшився і становив 5876,00 тис. грн, що на 22,63% менше порівняно з попереднім роком.

Зменшення рентабельності послуг у звітному році на 5,34% свідчить про неефективність рішень в області товарної, закупівельної та збутової політики ТОВ «Роял Гранд Готель».

В цілому підприємство має не погані показники діяльності. Високі показники ділової активності пояснюються якісними послугами, що надаються, та високим попитом на послуги готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Гранд Готель».

Аналізу стратегічного розвитку готельного-ресторанного комплексу Royal Grand Hotel показав, що для СБО «Готельні номери», «SPA», «Трансфери» та «Спеціальні послуги», які потрапили до «Зони росту» необхідно застосувати «Стратегію розвитку», визначити конкурентні переваги та посилити слабкі сторони. Оскільки продукція «Готельні номери» займає чіткі позиції і знаходиться в зоні росту, тому доречним є інвестування даного сегменту для підтримання позицій на ринку. До зони «Вибіркового росту» потрапила СГП «Конференц зали», доречним є застосування «Стратегії вибіркового росту», що передбачає пошук шляхів отримання конкурентних переваг.

Дослідивши основні конкурентні сили та ступеня їх впливу дійшли до висновку, що показник знаходиться в межах допустимих норм і не відноситься ні до сприятливого, ні до і несприятливого середовища.

По осі для відображення значення кожного з досліджуваних факторів у багатокутнику можна проаналізувати рівень їхньої конкурентоспроможності за кожним з факторів зображено слабкі і сильні сторони підприємства. Так можемо побачити, що ТОВ «Роял Гранд Готель» лідирує за такими параметрами, як місце розташування, цінова політика, рівень обслуговування та унікальність пропозиції. Найнижчою є позиція – реклама в інтернеті.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБЛЕННЯ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОВ «РОЯЛ ГРАНД ГОТЕЛЬ»

#### **3.1. Основні напрями посилення позицій досліджуваного підприємства на ринку готельно-ресторанного бізнесу**

На сучасному етапі розвитку економіки України, особливо в період кризових потрясінь, на перший план виходять питання виживання підприємств готельно-ресторанного бізнесу на ринку послуг та забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Ринок готельного господарства є відчутним до найменших змін зовнішнього середовища, тому менеджменту підприємств готельного бізнесу необхідно розробляти та впроваджувати ефективні заходи по збереженню рівня завантаження, достатнього для того, щоб не бути збитковим, та забезпечення конкурентоспроможності.

Тут доцільно подумати про вибір оригінального підходу (стратегії) ведення конкурентної боротьби, яка в досить нестабільний для готельного господарства час зможе не лише обслуговувати існуючі сегменти ринку, але і завойовувати нові, а також виявляти тенденції з появи нових потреб на ринку і визначати переваги потенційних споживачів готельних послуг. Процесом вибору альтернативних результативних підходів розвитку підприємств займається стратегічний менеджмент як довгострокова програма конкуренто орієнтованих дій готельних підприємств.

Провівши дослідження основні конкурентних сил та оцінка ступеня їх впливу і показала, що показник знаходиться в межах допустимих норм і не відноситься ні до сприятливого, ні до і несприятливого середовища.

Як бачимо підприємство має займає непогані позиції, проте видно над чим потрібно працювати. Більшість товарних груп стали гірше продаватися

це може бути з поганою впізнаваністю компанії серед споживачів для покращення даного положення можна запровадити наступні заходи посилення конкурентних позицій досліджуваного підприємства на ринку готельно-ресторанного бізнесу (табл. 3.1)

*Таблиця 3.1*

**Основні напрями посилення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель»**

№	Напрямок	Захід	Мета та очікувані результати
1	2	3	4
1	Модернізація технологій	Створення мобільного додатку з можливістю створення «ідеального номеру»	Можливість представити свою послугу та інформацію про умови потенційним клієнтам. Збільшити обсяги продажу
2	Розширення асортименту	Створення карантинних номерів	Залучення нових споживачів та підвищення іміджу послуг
3	Проведення рекламної компанії	Рекламна кампанія в інтернет	Підвищення попиту на послуги компанії
		SMM	Можливість представити свою послугу та інформацію про умови потенційним клієнтам. Збільшити обсяги продажу

*Джерело: складена автором*

Запропоновані рекомендації допоможуть підприємству збалансувати структуру товарного асортименту та привернути нових споживачів, що призведе до збільшення прибутку та покращення іміджу.

**3.2. Оцінювання економічної ефективності впровадження запропонованих заходів**

3.2.1. Маркетингове обґрунтування створення додатку для бронювання послуг ТОВ «Роял Гранд Готель»

Для подальшого впровадження було обрано створення групового бронювання з гнучкою системою індивідуальних розрахунків з гостями, а

також електронного відео каталогу бронювання номерів Це пов'язано з тим, що з кожним роком готельна індустрія дозволяє використовувати все різноманіття комп'ютерних технологій, починаючи від спеціалізованих програмних продуктів управління готельним підприємством до застосування глобальних комп'ютерних мереж.

На сьогоднішній день у готельній індустрії використовується досить багато новітніх інформаційних технологій: глобальні комп'ютерні системи резервування, інтегровані комунікаційні мережі, системи мультимедіа, інформаційні системи менеджменту та ін. Найбільший вплив сучасні інформаційні технології мають на просування готельного продукту.

Одним із основних напрямків інноваційних технологій у готельному бізнесі, на наше переконання, є впровадження мультимедійних технологій, зокрема довідників, буклетів, каталогів. Сьогодні готелі розміщують електронні довідники і каталоги в мережі Інтернет. Електронні каталоги готелю дозволяють віртуально подорожувати номерами різних категорій, залами ресторанів, конгрес-центрів, вестибюля, подивитися повну інформацію про готельне підприємство, ознайомитися зі спектром послуг, що надаються, системою пільг і знижок. Використання мультимедійних технологій дає можливість оперативно надавати потенційному гостю інформацію про готель і тим самим дозволяє швидко і безпомилково вибрати той готельний продукт, якого потребує гість.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Необхідність впровадження інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу стимулює конкурентна боротьба і цілий ряд інших вимог ринку. Важливість їх використання також обумовлюється мінливими вимогами споживачів. Впровадження і дифузія інновації стає об'єктивною необхідністю на всіх етапах діяльності підприємства.

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

### 3.2.2. Розроблення бюджету створення додатку для бронювання послуг ТОВ «Роял Гранд Готель»

Всі рекламні послуги для ТОВ «Роял Гранд Готель» здійснюють агентства на замовлення, наприклад розробка дизайнів друкованих матеріалів, розробка дизайну сайтів, підтримка сайтів, ведення сторінок у соціальних мережах, проведення презентацій і так далі. Відповідно і створення інтернет-каталогу ТОВ «Роял Гранд Готель» буде замовлятися у спеціалізованого медіа агентства.

Розглянемо основні етапи (процеси), необхідні для створення інтернет магазину:

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

- технічна розробка додатку – верстка всіх елементів додатку, тобто зі статичної картинки створюється інтерактивна модель;
- тестування додатку та уникнення не опрацьовань та помилок у його функціоналі;
- публікація каталогу

Дані щодо витрат на створення інтернет каталогу для компанії під назвою ТОВ «Роял Гранд Готель» зобразимо у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

### **Бюджет створення додатку ТОВ «Роял Гранд Готель»**

Витрати		Кількість	Ціна за одиницю, грн.	Загальна вартість, грн.
Розробка інтернет каталогу	Проектування UI/UX	1	34700	34700
	Створення концепції дизайну	1	9000	9000
	Верстка всіх елементів	1	15000	15000
	Тестування, раз.	2	3000	6000
	Публікація	1	5000	5000
Місячна підтримка, міс.		2	7000	14000
Всього		-	-	83700

*Джерело: складена автором*

Отже, за даними табл. 3.1 необхідно 83,70 тис. грн. додатку та його підтримки на протязі 2-х місяців. ТОВ «Роял Гранд Готель» ця сума є цілком прийнятною. Запропоновані заходи дають можливість компанії розширити аудиторії бренду ТОВ «Роял Гранд Готель», підвищити лояльність споживачів до компанії та її послуг, підвищити поінформованості споживачів про акції та нові послуги компанії.

### **3.2.3. Маркетингове обґрунтування проведення рекламної кампанії в мережі Інтернет**

У сучасному світі люди вже не можуть уявити своє життя без інтернету, а інтернет-реклама стала одним з ефективних способів просування товарів і послуг.

Сьогодні багато компаній в маркетинговій стратегії приділяють значну увагу тизерній рекламі в мережі – оскільки основну частину інтернет-аудиторії становлять активні та платоспроможні користувачі, готові купувати товари або послуги. Реклама в тизерній мережі знаходить тих споживачів, хто не сидить біля телевізора і не читає пресу.

Тизерна реклама – це рекламне оголошення, що складається з тексту та картинки, завдання якого зацікавити користувача, викликати інтерес і, перейшовши на сайт рекламодавця, здійснити покупку.

Приблизно 90% інформації людина сприймає за допомогою органів зору. Наприклад, рекламний банер формату 300\*600 займає 1/7 частину сторінки. Безумовно банер автоматично перетворюється в рекламну «скалку», що потрапляє в поле зору людини без її бажання. За допомогою зображення можна донести більше інформації, ніж за допомогою звичайної контекстної реклами в пошуковику з коротким слоганом чи контактними даними. У рекламному банері насамперед можна показати щось, перерахувати переваги, характеристики, деталі, ціну та контактні дані, що безумовно несе більше інформаційне навантаження і відповідну віддачу порівняно з контекстною рекламою. У візуальній є значна перевага, що зветься «візуальна різноманітність». За рахунок цього банерна реклама більш лояльно сприймається відвідувачами сайтів, менше ігнорується і в цілому, за рахунок цього, більш ефективна.

#### 3.2.4. Розроблення бюджету маркетингу проведення рекламної кампанії в мережі Інтернет

Огляд цін побудований на основі даних фінансового гідру для інтернет-бізнесу [prostoweb.com.ua](http://prostoweb.com.ua). На цьому сайті можна порівняти інтернет-послуги провідних компаній України.

Згідно даних цього сервісу найбільш популярними серед підприємців є такі інструменти: реклама у соціальних мережах, банерна реклама та контекстна реклама. Рекламуючи свій бізнес у соціальних мережах, можна замовити послуги реклами у Facebook та Instagram. Вартість таких послуг стартує від 1500 грн, це так звана комісія компанії за послуги проведення рекламної кампанії.

Дещо дорожчими є послуги банерної реклами. За виготовлення банерів прийдеться заплатити від 1000 грн до 4000 грн, за проведення банерної реклами – від 3750 грн до 25000 грн (вартість залежить від пакету послуг).

Вартість комплексного розміщення контекстної реклами коштує мінімум 2500 грн. За послуги розміщення контекстної реклами в Google AdWords прийдеться заплатити щонайменше 800 грн. Налаштування контекстних рекламних кампаній коштує у київських веб-студіях мінімум 1000 грн. Інші ціни за рекламні послуги зображенні в таблиці 3.3, вказана вартість обумовлює 1 місяць показу рекламного повідомлення

*Таблиця 3.3*

### **Вартість інтернет реклами**

Вид послуги	Вартість інтернет-реклами, грн	
	Мінімальна	Максимальна
Реклама у фейсбук (інстаграм, вконтакте)	1500	2500
Виготовлення банерів	1000	3750
Проведення банерної рекламної кампанії	3750	25000
Контекстна реклама Яндекс / Гугл	800	4000
Розміщення контекстної реклами	2000	12500
Аудит контекстної реклами	2999	4000
Налаштування контекстної реклами	1000	5700
Реклама на Ютуб	4000	-

*Джерело: складена автором*

На основі даних поданих в таблиці 3.2 розрахуємо затрати необхідні для проведення банерної реклами. Для розрахунку рекламної кампанії було обрано максимальну ціну за послуги. В даному випадку буде ефективними проведення рекламної кампанії терміном на 3 місяці, це допоможе охопити

більшу аудиторію потенційних споживачів, а також чітко оцінити ефективність даного заходу, враховуючі сезонні коливання попиту на продукцію компанії.

Таблиця 3.4

**Бюджет створення банерної реклами ТОВ «Роял Гранд Готель»**

Витрати	Кіл-ть	Ціна	Загальна вартість, грн.
Виготовлення банерів	1	3750	3750
Проведення банерної рекламної кампанії	3	25000	75000
Разом			78750

*Джерело: складена автором*

Отже, за даними табл. 3.1 та 3.3 необхідно 162,45 тис. грн. інтернет каталогу та його підтримки на протязі 4-х місяців та банерної реклами . Для ТОВ «Роял Гранд Готель» ця сума є цілком прийнятною. Запропоновані заходи дають можливість компанії розширити аудиторії бренду ТОВ «Роял Гранд Готель», підвищити лояльність споживачів до компанії.

**3.2.5. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходів**

Після впровадження заходів ТОВ «Роял Гранд Готель» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своїх послуг та впізнаваність компанії серед потенційних споживачів. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Результати опитування наведені у табл. 3.5

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Таблиця 3.5

**Результати опитування експертів**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	2460	2690	3450	2850	3520	2870	2520

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{сєр}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Таблиця 3.6

**Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	2460	2690	3450	2850	3520	2870	2520	20360
$O_{\text{сєр}}$	2908,57							
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сєр}}$	-448,57	-218,57	541,43	-58,57	611,43	-38,57	-388,57	
$\Delta O^2$	201216,3	47773,5	293144,9	3430,6	373844,9	1487,8	150987,8	1071885,7

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

$$O_{\text{сєр}} = (2460 + 2690 + 3450 + 2850 + 3520 + 2870 + 2520) / 7 = 2908,57 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O)^2}{n}} = \dots = 391,31$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сєр}}} \times 100\% = 13,45\%$$

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

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 2850 тис. грн. як середнє значення ряду: 2460, 2520, 2690,

2850, 2870, 3450, 3520, де песимістичне (найменше) значення (П) – 2460, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 3520.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення запропонованого заходу:

$$ОП = ( О + 4 * В + П) / 6 = (3520+4*2850+2460) / 6 = 2896,67 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:  $2\,896,67 / 73852,00 * 100 \% = 3,92 \%$

де 73852,00 тис. грн. – базове значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (табл. 2.3).

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:  $ЧД = 73852,00 + 2\,896,67 = 76748,67$  тис. грн.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 66694,00 тис. грн.. Постійні витрати – 20 008,20 тис. грн., змінні – 46685,80 тис. грн. (табл. 2.3).

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$46685,80 \times 3,92 / 100 = 1830,08 \text{ тис. грн.}$$

Впровадження заходу потребує витрат у розмірі 162,45 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 1830,08 + 162,45 = 1992,53 \text{ тис. грн}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$ПВ = 66694,00 + 1992,53 = 68686,53 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\Delta Пр = 2896,67 - 1992,53 = 904,14 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$Пр = 7158,00 + 904,14 = 8062,14 \text{ тис. грн.,}$$

де 7158,00 тис. грн. – базове значення прибутку від реалізації продукції.

Приріст чистого прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$\Delta\text{ЧП} = 904,14 \times (1-0,18) = 741,39 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\text{ЧП} = 5876,00 + 741,39 = 6617,40 \text{ тис. грн.,}$$

де – 5876,00 тис. грн. – базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Наведемо очікувані результати від провадження заходу в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Очікувані результати від впровадження заходів

Показники	Одиниці виміру	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн.	2 896,67
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	тис. грн.	1992,53
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн.	904,14
Приріст чистого прибутку	тис. грн.	741,39

*Джерело: складена автором*

Отже, внаслідок провадження заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 2 896,67 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 1 992,53 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 2 762,39 тис. грн., а чистий прибуток – на 904,14 тис. грн. і складе – 741,39 тис. грн.

3.2.6. Визначення основних показників економічної ефективності запропонованих заходів

Після проведення розрахунків можемо визначити основні показники економічної ефективності.

Модернізації виробництва підприємство не потребує, тому коштів на обладнання витратити не потрібно, отже капітальні витрати дорівнюватимуть зміні обігових коштів.

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

$$1830,08 * 0,84 * 0,06 = 92,24 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:  
 $K_n (\text{III}) = 92,24 \text{ тис. грн.}$

Додатковий прибуток визначається як різниця між приростом обсягу чистого доходу (виручки) від реалізації та приростом повних витрат і дорівнює:  $\Delta \text{Пр} = 2\,896,67 - 1992,53 = 904,14 \text{ тис. грн.}$

Додатковий чистий прибуток складає:  $\Delta \text{Пр} - n = 904,14 * 0,82 = 741,39 \text{ тис. грн.}$

Термін окупності капітальних вкладень:

$$T = \frac{K_n}{\Delta \text{Пр} - n} = 92,24 / 741,39 = 0,12 \text{ року} \quad (3.2)$$

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

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

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

$$\text{ЧГП} = \Delta \text{Пр}_{\text{ч}} = 741,39 \text{ млн. грн.}$$

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

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i, \quad (3.3)$$

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

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

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (3.4)$$

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

При ставці дисконту – 40 %.

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

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

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

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

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

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

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = \text{ЧГП} \cdot (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.5)$$

$$\sum_{i=1}^N HB_i = 741,39 * (0,7143 + 0,5102 + 0,3644 + 0,2603 + 0,1859) = 741,39 *$$

2,0351 = 1508,80 тис. грн.

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

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N НВ_i - ПІ = 1508,80 - 92,24 = 1416,56 \text{ тис. грн.}$$

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

$$T_z = \frac{ПІ}{НВ_{cp}} = 92,24 / 301,76 = 0,31 \text{ року} < 5 \text{ років}$$

де  $НВ_{cp}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$НВ_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{N} = \frac{\sum_{i=1}^5 НВ_i}{5} = 1508,80 / 5 = 301,76 \text{ тис. грн}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{ПІ} = 1416,56 / 92,24 = 15,36 > 0.$$

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

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ПІ} = 1508,80 / 92,24 = 16,36 > 1.$$

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

1. ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком, є величина позитивна – 1416,56 тис. грн.

2. Строк повернення інвестицій гарантований складає 0,31 року, що є прийнятним, так як менше терміну економічного життя проекту, що дорівнює 5 рокам.

3.  $ID = 15,36 > 0$ , що свідчить про високу ефективність проекту.

4.  $PI = 16,36 > 1$ , що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

Основні показники ефективності провадження заходу наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

### Основні показники ефективності запропонованих заходів

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
Капітальні інвестиції (початкові інвестиції)	тис. грн.	92,24
Додатковий прибуток	тис. грн.	904,14
Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	741,39
Сума нинішніх вартостей	тис. грн.	1508,80
Чиста нинішня вартість	грн. грн.	1416,56
Термін окупності недисконтований	роки	0,12
Термін окупності дисконтований	роки	0,31
Індекс дохідності		15,36
Індекс прибутковості		16,36

*Джерело: складена автором*

За результатами даних табл. 3.8. можемо сказати, що впровадивши запропоновані заходи ТОВ «Роял Гранд Готель» покращити фінансовий стан підприємства. Про що свідчать наступні показники: загальна сума початкових інвестицій для розробки та впровадження заходів складе 92,24 тис. грн. Загальний термін повернення інвестицій складе – 0,31 року. Сума нинішніх вартостей по обох заходах становитиме 1508,80 тис. грн. У підприємства будуть дуже високі індекси дохідності та прибутковості – 15,36 та 16,36. Додатковий прибуток становитиме 904,14 тис. грн. Наведені показники свідчать на користь впровадження даного заходу.

### 3.3 Вплив запропонованих заходів на показники роботи підприємства

Очікувані результати від проведення заходів у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.7), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

#### Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Роял Гранд Готель»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	73852,00	76748,67	2896,67	3,92
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	66694,00	68686,53	1992,53	2,99
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	7158,00	8062,1	904,14	12,63
4. Чистий прибуток	тис. грн.	5876,00	6617,4	741,4	12,61
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	90,31	89,50	-0,81	0,90
6. Рентабельність діяльності	%	7,96	8,62	0,66	-
7. Рентабельність послуг	%	10,73	11,73	1,00	-

*Джерело: складена автором*

Отже, зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2896,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 76748,67 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1992,53 тис. грн. Прибуток збільшиться на 904,14 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшиться на 0,81 коп.

### **Висновки до розділу 3**

В третьому розділі були визначені наступні шляхи покращення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель» на ринку готельно-ресторанних послуг.

Для подальшого розрахунку було обрано два заходи – створення додатку та реклама в мережі Інтерне, адже саме ці заходи відповідають найбільше відповідають потребам підприємства.

Зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2896,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 76748,67 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1992,53 тис. грн. Прибуток збільшиться на 904,14 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшиться на 0,81 коп.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТОВ «Роял Гранд Готель» на ринку готельно-ресторанних послуг.

## ВИСНОВКИ

Щоб досягти успіхів в сучасних ринкових умовах, необхідно орієнтуватися на конкурентів. Потрібно визначити їх сильні і слабкі боки для розробки правильної маркетингової атаки. підприємство може бути не найсильнішим в кожній зі сфер обраної діяльності, але може сфокусуватися на своїх можливостях і можливостях ринку і досягти стійких конкурентних позицій.

Таким чином, з моменту створення і в процесі функціонування кожне комерційне підприємство поставлено перед необхідністю забезпечення конкурентоспроможності, яка являє собою відносну характеристику, яка відобразить відмінності процесу розвитку даного підприємства від підприємств конкурентів, як за ступенем задоволення своїми товарами конкретної потреби, так і по ефективності діяльності.

Щоб керувати конкурентоспроможністю підприємства необхідно вміти проводити її оцінку, вивчати чинники, що забезпечують її рівень, на підставі чого виробляти конкурентну стратегію і дієві рішення щодо укріплення конкурентних позицій.

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства різноманітні, серед них розглянуті: аналіз чинників конкурентних переваг по М. Портером, оцінка конкурентоспроможності підприємства за методикою Р.А. Фатхутдінова, багатофакторна матриця «МакКінси» (7S), багатокутник конкурентоспроможності.

Результатом оцінки конкурентоспроможності є розробка, зміна і реалізація конкурентної стратегії. Універсальної конкурентної стратегії не існує. Тільки погодивши умови певної галузі з науковим потенціалом і наявним капіталом, можна домогтися успіху. Сучасний світ пропонує велику кількість різних варіантів стратегічного розвитку, мета яких – успішне

подолання неприємностей і проблем, які очікують підприємство в бізнес-сфері, максимальне зменшення витрат з огляду на посилення конкуренції, а також досягнення гнучкості і комунікабельності в ринковому середовищі. кожному підприємству необхідно зробити свій індивідуальний вибір.

В другому розділі досліджено український ринок готельно-рестораного бізнесу розглянуто діяльність ТОВ «Роял Гранд Готель». У складі повних витрат на виробництво і реалізацію продукції відбулися наступні зміни: собівартість реалізованої продукції у 2020 збільшилась на 9116,00 тис. грн за рахунок зменшення на цін на адміністративні витрати у 2020 збільшились на 15,17% в результаті скорочення адміністративно-управлінського персоналу, збільшились витрати на збут майже на 31,73% обумовлене збільшенням витрат на рекламу та просування.

У 2019 році чистий прибуток підприємства становив 7595,00 тис. грн., у 2020 році підприємство постраждало в наслідок карантинних обмежень внаслідок цього прибуток зменшився і становив 5876,00 тис. грн, що на 22,63% менше порівняно з попереднім роком.

Зменшення рентабельності послуг у звітному році на 5,34% свідчить про неефективність рішень в області товарної, закупівельної та збутової політики ТОВ «Роял Гранд Готель».

В цілому підприємство має не погані показники діяльності. Високі показники ділової активності пояснюються якісними послугами, що надаються, та високим попитом на послуги готельно-ресторанного комплексу ТОВ «Роял Гранд Готель».

Аналізу стратегічного розвитку готельного-ресторанного комплексу Royal Grand Hotel показав, що для СБО «Готельні номери», «SPA», «Трансфери» та «Спеціальні послуги», які потрапили до «Зони росту» необхідно застосувати «Стратегію розвитку», визначити конкурентні переваги та посилити слабкі сторони. Оскільки продукція «Готельні номери»

займає чіткі позиції і знаходиться в зоні росту, тому доречним є інвестування даного сегменту для підтримання позицій на ринку. До зони «Вибіркового росту» потрапила СГП «Конференц зали», доречним є застосування «Стратегії вибіркового росту», що передбачає пошук шляхів отримання конкурентних переваг.

Дослідивши основні конкурентні сили та ступеня їх впливу дійшли до висновку, що показник знаходиться в межах допустимих норм і не відноситься ні до сприятливого, ні до і несприятливого середовища.

По осі для відображення значення кожного з досліджуваних факторів у багатокутнику можна проаналізувати рівень їхньої конкурентоспроможності за кожним з факторів зображено слабкі і сильні сторони підприємства. Так можемо побачити, що ТОВ «Роял Гранд Готель» лідирує за такими параметрами, як місце розташування, цінова політика, рівень обслуговування та унікальність пропозиції. Найнижчою є позиція – реклама в інтернеті

В третьому розділі були визначені наступні шляхи покращення конкурентних позицій ТОВ «Роял Гранд Готель» на ринку готельно-ресторанних послуг.

Для подальшого розрахунку було обрано два заходи – створення додатку та реклама в мережі Інтерне, адже саме ці заходи відповідають найбільше відповідають потребам підприємства.

Зробивши відповідні розрахунки, ми можемо зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу матимемо зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 2896,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 76748,67 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1992,53 тис. грн. Прибуток збільшиться на 904,14 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшиться на 0,81 коп.

Результати розрахунку показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він дійсно є ефективним і може бути

рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТОВ «Роял Гранд Готель» на ринку готельно-ресторанних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова М.С., Экономические отношения фирмы с различными субъектами. *Экономическая теория*. 2007. № 4. С. 162-163.
2. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. Москва: Новости, 2000. 256 с.
3. Акимова Т. А. Теория организации. Москва Юнити-Дана, 2003. 367 с.
4. Ансофф Корпоративная стратегия. Питер Ком, 1999. 416 с.
5. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації URL: <https://cutt.ly/NkYiK5N> (дата звернення: 01.11.2020)
6. Апчел Ю.С. Сучасні моделі маркетингових комунікацій . Ефективна економіка електрон. наук. фахове вид. 2010 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=194> (дата звернення: 16.11.2020)
7. Армстронг М. Основы стратегического менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. 410 с.
8. Афонін А.С. Білоусова С.В. Мільські К. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання: теоретичні аспекти *Бізнес-навігатор*. Київ 2008. №3(15). С.172–183.
9. Баринов В.А. Економіка фірми: стратегічне планування: навч. посіб. Санкт-Петербург КНОРУС, 2005. 240с.
10. Басовский, Л. Е. Реклама, стимулирование и пропаганда. Москва: Инфра-М, 2005. 276 с.
11. Бондарь Н.П., Васюхин О.В., Голубев А.А. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика. Новосибирск: Бизнес-пресса, 2007. 440 с.

12. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник. Москва: Гардарика, 2000. 296 с.
13. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2001. 119 с.
14. Волкогонова О.Д. Зуб. А.Т. Стратегічний менеджмент Москва: Инфра-М, 2006. 256
15. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навч. посібник для вищих навчальних закладів. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 306 с.
16. Гінгстон, П. Найкраща книга про збут і маркетинг. Львів: Сейбр-Світло, 2006. 208 с.
17. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. Финпресс, 2012. 496 с.
18. Голубков Е.П. Основы маркетинга. Фин-Пресс, 2015. 688 с
19. Гребньов М.Г. Словник ключових термінів з дисципліни «Маркетинг». URL: <https://cutt.ly/FkYsHRQ> (дата звернення: 16.11.2020)
20. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
21. Длігач А. О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика. Київ. Професіонал, 2006. 304 с.
22. Дулясова М.В., Петухов Ю.С. Создание конкурентной среды *Российское предпринимательство*. Москва. 2002. № 9 (33). С. 71-76.
23. Егорова М.М. Доступний маркетинг конспект лекцій URL: <https://cutt.ly/4kYdKbW> (дата звернення: 16.11.2020)
24. Зозулев А. В. Кубышина Н. С. Маркетинг. Київ: Знання, 2011. 376 с.
25. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия. Научное издание Харьков: ХНЭУ, 2004. 256 с.

26. Кабушкин Н.И. Основы стратегического менеджмента: Учебное пособие. Москва Остожье, 2008. 265 с.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Г. Армстронг; пер. с англ. О. Л. Пелявского, пер. с англ. под ред. А. В. Назаренко. Киев: Вильямс, 2009. 1072 с.
28. Кох Р. Стратегія: Як створювати і використовувати ефективну стратегію. Пітер, 2003. 20 с.
29. Маркетингові дослідження паблік рилейшнз для бізнесу URL: [srinest.com](http://srinest.com)>book 1329 chapter 10. (дата звернення: 01.12.2020)
30. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 01.12.2020)
31. Нефедова О.Г. Конкуренентоспроможність в умовах зовнішніх змін *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2007. №5. Т.2. С.212–215.
32. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Харків: ХНЕУ, 2007. 348 с.
33. Офіційний сайт Royal Grand Hotel. URL: <https://hotelgrand.com.ua/> (дата звернення: 05.12.2020)
34. Оцінка ринкових позицій бренду та визначення стратегічних орієнтирів його розвитку URL: <https://cutt.ly/dkYgQsd> (дата звернення: 05.12.2020)
35. Павленко А. Ф. Войчак А. В., Примак Т.О.. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика: монографія. Київ КНЕУ, 2005. 408 с
36. Петрук Т.В. Роль Інтернет-реклами в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2008. № 5. Т.3 С.84 – 86
37. Портер, М. Конкуренція Пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2003. 496 с.

38. Про захист економічної конкуренції [Електронний ресурс]: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III : за станом на 01.05.2014 р. // Верховна Рада України. – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
39. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Львів: Новий Світ-2000, 2003. 272 с.
40. Рогожин В.Д. Базалієва Л.В Менеджмент ЗЕД. Навч.посіб. Чернівці: ЧНЕУ, 2006. 196 с.
41. Романенко Л. Ф. Маркетинг. Словник економічних термінів Вид-во Європ. ун-ту, 2007. 230 с.
42. Савельєв Є. В. Чеботар С. І., Штефаніч Д. А. Новітній маркетинг: навч. Посібник. Київ: Знання, 2008, 420 с.
43. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Економічна думка, 2006. 390 с.
44. Смит П.Р. Маркетинговые коммуникации: комплексный подход: Київ: Знання-Прес, 2003. 796 с.
45. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. Київ: Алерта, 2003. 485 с.
46. Ткаченко Л.В. Сасін І.С. Проблеми застосування та ефективність заходів стимулювання збуту споживчих товарів URL: <http://www.rusnauka.com>
47. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? *Маркетинг в России и за рубежом*. Москва 2003. №4(36). С. 53-68.
48. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва: Инфра-М, 2000. 312 с.
49. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації. Київ: Кондор, 2009. 470 с.

50. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование : учеб. / Г.Хулей,. Н. ; пер. с англ. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.
51. Чеботар С. І., Ларіна Я. С., Луцій О. П., Шевчик М. Г., Буряк Р. І., Боняр С. М., Рябчик А. В., Прус О. М., Рафальська В. А. Маркетинг. Київ: Наш час, 2007. 504 с.
52. Чечетова-Терашвілі Т.М. Формування сталої конкурентної позиції підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харк. нац. екон. ун-т. –Харків, 2006. 21 с.
53. Шинкаренко В. Г., Бондаренко А. С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Харьков: ХНАДУ, 2003. 186 с.
54. Штефанич Д.А. Братко О. С. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2012. 296 с
55. Щербань, В. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 224 с.