

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ГОТЕЛЬНОГО
КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ», М. КИЇВ.**

Студента 2 курсу, 5м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Філоненко (Кононенко)
Ольги Вікторівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доцент.

*підпис
керівника*

Міска Віктор
Григорович

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

*підпис
гаранта*

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” 2018 р.

Завдання

на випускнй кваліфікаційну роботу студентіві
Філоненко (Кононенко) Ользі Вікторівні

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи „Управління прибутком готельного комплексу «Турист», м. Київ. Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854

2. Строк здачі студентом закінченй роботи до 16.11. 2019

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускнй кваліфікаційнй роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування стратегії управління прибутком підприємства готельного господарства.

Об’єкт дослідження – процес управління прибутком готельного комплексу.

Предмет дослідження – є теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного управління підприємством ресторанного господарства.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

1.Рисунок «Методи планування прибутку»

2.Рисунок «Коефіцієнт сезонності готельного комплексу «Турист» протягом 2017-2018 років»

3.Рисунок «Значення показника рентабельності»

4.Рисунок Послідовність стратегії розвитку підприємств готельного господарства «Турист»

5. Таблиця «Аналіз показників прибутку готелю «Турист»

6. Таблиця «Аналіз активу балансу готельного комплексу «Турист»

7. Таблиця «Суми витрат на оплату комунальних платежів та послуг зв’язку готельного комплексу «Турист» протягом 2016-2018 років»

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

ЗМІСТ

Вступ

Розділ 1. Теоретичні аспекти управління прибутком в підприємствах готельного господарства

1.1. Економічна сутність, види та джерела утворення прибутку в підприємствах готельного господарства

1.2. Аналіз і планування прибутку підприємств готельного господарства

Розділ 2. Дослідження ефективності управління прибутком готелю

2.1. Аналіз господарської діяльності та організаційно-економічного стану підприємства

2.2. Аналіз стану та ефективності використання ресурсного потенціалу готельного комплексу «Турист»

2.3. Дослідження ефективності управління прибутком і рентабельністю готелю

Розділ 3. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління прибутком готельного комплексу «Турист»

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку готельного комплексу «Турист»

3.2. Резерви збільшення обсягів реалізації готельних послуг

3.3. Оптимізація поточних витрат готелю

Висновки і пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Міска В.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент Філоненко (Кононенко) О.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентки Філоненко (Кононенко) Ольги Вікторівни

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Міска В.Г.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Філоненко (Кононенко) О.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2019 р.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління прибутком в підприємствах готельного господарства	11
1.1. Економічна сутність, види та джерела утворення прибутку в підприємствах готельного господарства	11
1.2. Аналіз і планування прибутку підприємств готельного господарства	15
Розділ 2. Дослідження ефективності управління прибутком готелю	23
2.1. Аналіз господарської діяльності та організаційно-економічного стану готельного комплексу «Турист»	23
2.2. Аналіз стану та ефективності використання ресурсного потенціалу готелю	29
2.3. Дослідження ефективності управління прибутком і рентабельністю готелю	35
Розділ 3. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління прибутком готельного комплексу «Турист»	50
3.1. Обґрунтування стратегії розвитку готельного комплексу «Турист»	50
3.2. Резерви збільшення обсягів реалізації готельних послуг	54
3.3. Оптимізація поточних витрат готелю	58
Висновки і пропозиції	63
Список використаних джерел	66
Додатки	71

ВСТУП

Прибуток у сфері діяльності готельного бізнесу є одним з найважливіших характеристик ефективної діяльності мікроекономіки країни в умовах розвитку ринкових відносин, а саме фінансової системи. Дійсно, важливим є не скільки ефективність діяльності, чи рівень впливовості на ринку, а те, скільки може принести та чи інша готельна послуга прибутку для власника.

Прибуток готельних підприємств – це фінансовий показник, за допомогою якого відображаються результати фінансово-господарської діяльності готельного бізнесу. Він є основною умовою існування готельних підприємств, особливо сьогодні – в умовах ринкової економіки та високої конкуренції.

Тема даної кваліфікаційної роботи «Управління прибутком готельного комплексу «Турист», м. Київ» є досить актуальною, особливо в сучасних умовах розвитку ринкової економіки, стрімкого наукового-технічного прогресу, жорсткої конкуренції та складних взаємовідносин між різними учасниками ринку послуг.

Дійсно, прибуток є найважливішою економічною та фінансовою категорією у діяльності будь-якого підприємства. Готельне господарство не є виключенням. Розробляючи власну стратегію розвитку, політику управління готельним бізнесом, завжди головною метою ставиться збільшення рентабельності та отримання максимального прибутку у процесі здійснення діяльності.

У сфері надання готельних послуг питому вагу займають численні витрати, щоб максимально задовольняти потреби клієнтів, залишатися на вигідній позиції на ринку послуг серед інших конкурентів, підтримувати у належному стані наявні основні фонди, а саме будівлі, споруди, обладнання різного типу та призначення, мати висококваліфікований персонал для максимально високого рівня обслуговування тощо. У таких умовах прибуток,

перш за все, має використовуватися якісно та ефективно. Тому питання щодо його управління є досить важливим та потребує детального вивчення та аналізу.

Визначення прибутку як економічної сутності підприємства вивчалася відомими економістами як вітчизняними, та і закордонними. Так, різновиди економічного прибутку, методику його аналізу та можливі джерела утворення розкриті в наукових працях Ф. Хедоурі, С. В. Мочерного, В. Ф. Семенова, М. Альберта, С. А. Клименко, М. Х. Мескона, С. Г. Нездоймінова, О. А. Устенко, Т. А. Агапової, О. В. Шикіної та інших. Організаційно-економічні засади функціонування готельного господарства як важливого сектору економіки висвітлені в працях Л. Г. Агафонової, М. Г. Бойко, Л. А. Бовш, Т. А. Дорошенко. Вони вважали, що розвиток готельного бізнесу здатний чинити активний вплив на економіку, господарську, соціальну і гуманітарну основи країни.

Теоретичні особливості діяльності та функціонування готельного бізнесу розкриті в працях Л. Г. Лук'янової, О. П. Мельника, І. М. Мініч, С. С. Скобкіна, Л. П. Шматько та інших [20, с. 257].

Відомі роботи вчених та економістів стосовно викладеного матеріалу про аналіз та управління прибутком підприємств готельної сфери діяльності, зробили величезний вклад до розвитку наукового підходу щодо даного питання.

Економічна сутність прибутку тісно переплітається з макро- і мікроінтересами. І це не дивно, адже в отриманні прибутку зацікавлені як власники підприємства, так і держава, регіон, навіть населення. Макроінтерес розкривається в зацікавленості держави, адже частина прибутку у вигляді податкових платежів надходить до бюджетів за призначенням. А мікроінтерес виявляється в інтересах власників підприємства, його кредиторів і працівників, бо саме розмір реального прибутку буде забезпечувати відповідні умови для функціонування підприємства, праці у вигляді заробітної праці, додаткових грошових винагород та виплати власникам капіталу.

Метою кваліфікаційної роботи на тему «Управління прибутком готельного комплексу Турист» - дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування стратегії управління підприємства готельного господарства.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є процес стратегічного управління готелем.

Предметом дослідження даної кваліфікаційної роботи є теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного управління підприємством ресторанного господарства.

Під час написання даної кваліфікаційної роботи використовувалися наступні методи – дедукція, індукція, методи економічного аналізу, порівняння, статистичний, балансовий, ринковий, а також аналіз та синтез.

У ході дослідження теми кваліфікаційної роботи було детально вивчено та опрацьовано діючу нормативну базу України, статті наукові публікації стосовно вивчення даного питання тощо. Також для написання кваліфікаційної роботи було використано реальні дані готельного комплексу «Турист», їхню бухгалтерську, фінансову та податкову звітність.

Апробація роботи здійснена у вигляді наукової статті „Управління прибутком суб'єктів готельного господарства” (Додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ В

ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Економічна сутність, види та джерела утворення прибутку в підприємствах готельного господарства

Прибуток є однією з найвагоміших економічних та фінансових категорій, є головною метою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання та учасника ринкових відносин – як фізичних, так і юридичних осіб.

Управління прибутком на підприємствах готельного господарства є досить актуальним питанням, особливо на сьогодні. Останнім часом спостерігається тенденція до розвитку вітчизняного туризму, бажання туристів відвідати найцікавіші куточки нашої країни – історично-культурного, економічного та політичного значення, забезпечивши при цьому собі комфортні умови відпочинку в готелі.

Насправді, на перший погляд здається, що мати готельне господарство є досить простою справою. Адже готельний бізнес є тією сферою, де можна зайняти непогану нішу і заробити добрі гроші. Звучить просто, але на практиці є низка проблем та перешкод для легкого досягнення такої мети. Для цього необхідно підібрати якісні ідеї малого готельного бізнесу, які мають високу рентабельність та матимуть попит серед потенційних користувачів. Саме ідеї дозволяють зробити готельне підприємництво успішним.

Для прибуткової діяльності необхідно ефективно управляти виробничо-господарською діяльністю готельного підприємства. Дійсно, поняття управління є досить широким та охоплює широке коло питань та завдань, вирішення яких обов'язково матиме вплив на кінцевий результат діяльності, а саме – отримання прибутку.

У сучасній економічній науці розрізняють два підходи до визначення такого економічного поняття, як прибуток. З точки зору бухгалтерського розуміння, прибуток являє собою різницю між доходами і витратами підприємства. Тобто бухгалтерські витрати ще називаються явними.

Економічні витрати включають до себе усі витрати, які здійснюються безпосередньо під час господарської діяльності не зважаючи на те, чи є вони власністю підприємця, чи купуються вони на ринку.

У публікаціях останніх років І.А. Бланк одним із перших в Україні використовує поняття співвідношення ризику і доходу у своєму визначенні прибутку. На думку вченого, прибуток – це втілений у грошовій формі чистий дохід підприємця на вкладений капітал, що характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності та є різницею між сукупним доходом і сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності інтересами [13, с. 43-49].

В економічній енциклопедії подається наступне визначення прибутку: «Прибуток – перевищення доходів від продажу товарів і послуг над витратами на виробництво і продаж цих товарів; узагальнюючий показник фінансових результатів господарської діяльності; визначається як різниця між виторгом від реалізації продукту господарської діяльності і сумою витрат факторів виробництва на цю діяльність у грошовому вираженні» [24, с. 125-126].

Провівши аналіз теоретичних понять економічної категорії прибутку різних вчених-економістів як вітчизняних, так і зарубіжних, однозначно спільним для всіх визначень є те, що в умовах ринкової економіки прибуток є головною мотивуючою силою, основним спонукальним мотивом будь-якого виду бізнесу, важливою кінцевою метою господарської діяльності. Результатом такого господарювання є створення бази та основи для економічного розвитку держави в цілому.

Механізм перерозподілу прибутку підприємства через податкову систему створює умови для успішного виконання державою покладених на неї функцій, та здійснювати затверджені програми розвитку економіки. Прибуток підприємства – це своєрідний критерій, який показує ефективність його діяльності та відтворює його фінансові ресурси. Чим більшим є показник прибутку господарства, тим краще – більш виражена незалежність від зовнішніх та внутрішніх ризиків, фінансова стабільність, відсутність потреби

залучення додаткових фінансових ресурсів, високий імідж готелю тощо.

Дійсно, прибуток показує, на скільки підприємство є фінансово стійки. Досліджуючи роль та значення прибутку в розвитку підприємства видно, що прибуток беззаперечно є одним з головних показників та цілей діяльності підприємства. Ним необхідно якісно та ефективно управляти, розробляти діючі маркетингові стратегії, досліджуючи конкурентне середовище, науково-технічний прогрес та інтереси потенційних споживачів. Управління прибутком представляє собою пошук та прийняття необхідних рішень по всім основним сферам та напрямкам його використання.

Сутність прибутку відображається в своєму призначенні та функціях. Процес розподілу прибутку є досить специфічним явищем та пов'язаний безпосередньо з цими інтересами [15, с. 126-128]. Класифікація прибутку готельних підприємств за різними ознаками зображена у додатку Б.

Для отримання прибутку застосовуються різні види діяльності, вони, по суті, і є джерелами формування прибутку та забезпечують отримання доходу. Це звичайна діяльність і надзвичайні події. Звичайна діяльність поєднує в собі операційну та фінансову. Звичайно ж, не зважаючи на вид діяльності, в результаті повинен бути позитивний фінансовий результат – прибуток. Але результат може бути й негативним, у такому випадку він має назву збиток.

Прибуток (збиток) від операційної діяльності – це сумарна різниця, яка визначається між чистим доходом, що отриманий від усіх видів діяльності, і сумою витрат, які були здійснено у процесі надання послуг та функціонування підприємства загалом. Іншими словами, це різниця між доходами і витратами. Проблема готельного бізнесу в тому, що витрати є досить різноманітними, різносторонніми, бо для якісного надання готельних послуг є необхідним мати наявні різноманітні супутні додаткові послуги.

Загальна сума прибутку (збитку) від операційної та фінансової діяльності – це прибуток (збиток) до здійснення сплати податків та зборів. Після здійснення сплати усіх податкових платежів залишається чистий прибуток [8, с. 33].

Прибуток, який підлягає оподатковуванню, встановлюється у податковому обліку, та відображається у Декларації про прибуток даного підприємства, яка надається у встановлені строки до відповідного податкового органу для визначення суми податкових зобов'язань

Чистий прибуток – це прибуток, який залишився у підприємства після здійснення оплати усіх податків, платежів і зборів. Він є власністю підприємства та може використовуватися відповідно до Статуту, на розвиток готельної діяльності, здійснення інвестицій (як внутрішніх, так і зовнішніх) тощо.

Залежно від мети розрахунків виділяється бухгалтерський та економічний прибуток. Бухгалтерський прибуток – це прибуток, який розраховується з урахуванням вимог бухгалтерського обліку, а економічний прибуток носить умовний характер.

У залежності від величини прибутку підприємство може бути збитковим, може мати мінімальний, максимальний або цільовий прибуток. Якщо усі доходи підприємства менші понесених витрат, то утворюється збиток. У такому випадку не можна допускати, щоб змінні витрати перевищували дохід від усіх видів діяльності. Інакше у такій ситуації доцільним є припинення діяльності повністю або проведення санації.

Мінімальний прибуток – це прибуток, який дорівнює середній відсотковій ставці на депозитні внески в банках за поточний період.

Максимальний прибуток виступає головною метою підприємницької діяльності. Він досягається за допомогою мінімізації витрат надання готельних послуг та максимально можливим збільшенням обсягів реалізації даного товару у вигляді надання послуг. Тобто якої сума граничного доходу дорівнює сумі граничних витрат

Цільовий прибуток – це чистий прибуток, який характеризується одержанням такого розміру прибутку, що дозволить даному підприємству бути забезпеченим у частині економічного та соціального розвитку. При стабільних умовах цільовий прибуток перевищує мінімальний [11, с. 36].

На законодавчому рівні господарську діяльність підприємств готельного господарства України регламентує комплекс законодавчих та нормативних актів, система основоположних, галузевих міжнародних, міждержавних та національних стандартів, а також стандарти готельних підприємств. Це перш за все Конституція України, Закони України «Про туризм», «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», «Про захист прав споживачів» Державні стандарти України «Послуги туристичні, класифікація готелів», «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги» тощо.

Але навіть наявність широкого переліку законів, постанов, інструкцій поки що не дозволяє у повному обсязі регулювати надання якісних послуг в готельних підприємствах.

1.2. Аналіз і планування прибутку підприємств готельного господарства

Прибуток є одним з основних економічних показників відображення ефективності підприємства та його фінансового стану.

Показники прибутку тісно пов'язані з іншими економічними показниками, адже на його основі можна розраховувати такі мікроекономічні величини, як ефективність використання у своїй діяльності основних фондів, дохідність підприємства, інвестиційну привабливість тощо.

Отже, для того, щоб оцінити прибуток як фінансовий результат діяльності, необхідно зіставити доходи з витратами. Прибуток – це відповідна частка доходу, якою підприємство розпоряджається на власний розсуд після здійснення всіх витрат та сплати податків:

$$П = Д_{ч} - В - П_{од} \quad (1.1)$$

де $П$ – чистий прибуток;

$Д_{ч}$ – чистий дохід;

$В$ – витрати;

$П_{од}$ – податки та збори.

Прибуток є економічною категорією, за допомогою якої відображаються доходи, витрати, загальна ефективність використання ресурсів, фінансове значення у даній галузі мікроекономіки [11, с. 36].

У готельному бізнесі стратегічне планування відіграє вирішальну роль. І це не дивно, адже така діяльність є унікальною. На неї впливають чимало факторів, серед яких, наприклад, сезонне завантаження готелів, проведення масштабних місцевих культурних заходів, погодні умови тощо.

Стратегічне планування по своїй сутності зосереджує у собі міні-стратегії ефективного та якісного розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей та майбутніх економічних вигід.

Готельна галузь враховує безліч стратегічних питань, основні з яких зображені на рисунку 1.1.

Отже, для ефективного функціонування готельного підприємства та отримання прибутку у процесі його діяльності, необхідно враховувати наступні критерії, які відображені у Додатку В [14, с. 102-109].

Отже, прибутковим вважається готель, якщо у нього є можливість відновлювати власні ресурси, що перевершують інвестиції, здійснені в ній.

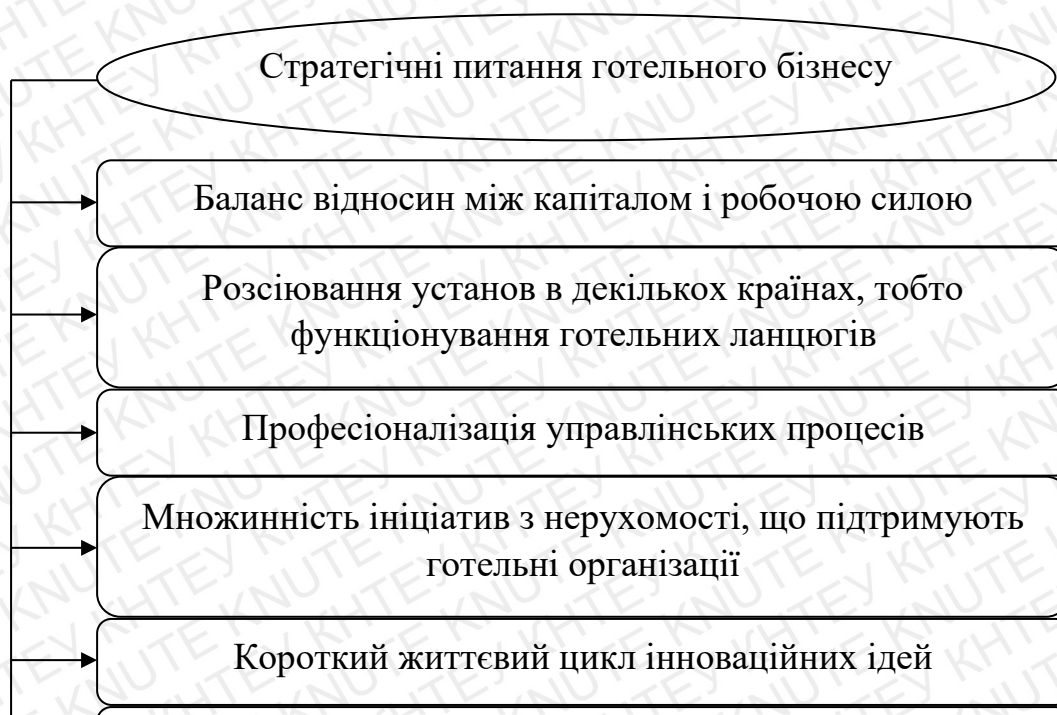


Рис. 1.1. Стратегічні питання готельного бізнесу

Ринкова економіка знищує все, що пов'язано з адміністративно-командними методами управління, бо це зовсім різні за своєю суттю системи. Ринкові механізми спонукають до самовдосконалення, покращення якості обслуговування, на задоволення потреб споживачів тощо.

Велика увага приділяється ринковим механізмам управління готельним господарством (рис. 1.2.).

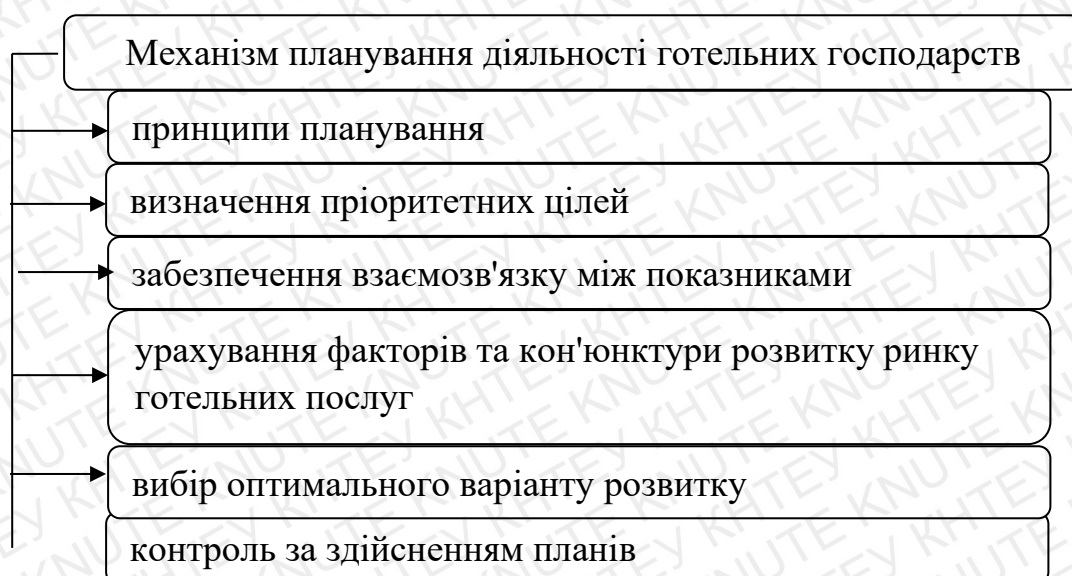




Рис. 1.2. Механізм планування діяльності готелів

Планування прибутку – це безперервний процес, головною метою якого є вигідне пристосування до існуючих економічних, фінансових та маркетингових умов для отримання позитивного фінансового результату у майбутньому. Планування спрямоване на розвиток, перспективу, створення сприятливого іміджу, досягнення поставлених цілей та завдань.

В умовах сьогодення вибір методу планування прибутку стає запорукою його можливого зростання, ефективного самофінансування підприємницької діяльності, здійснення відтворення виробництва, як простого, так і розширеного, а також задоволення його потреб.

В практиці планування існують три традиційні методи для планування прибутку (рис. 1.3).

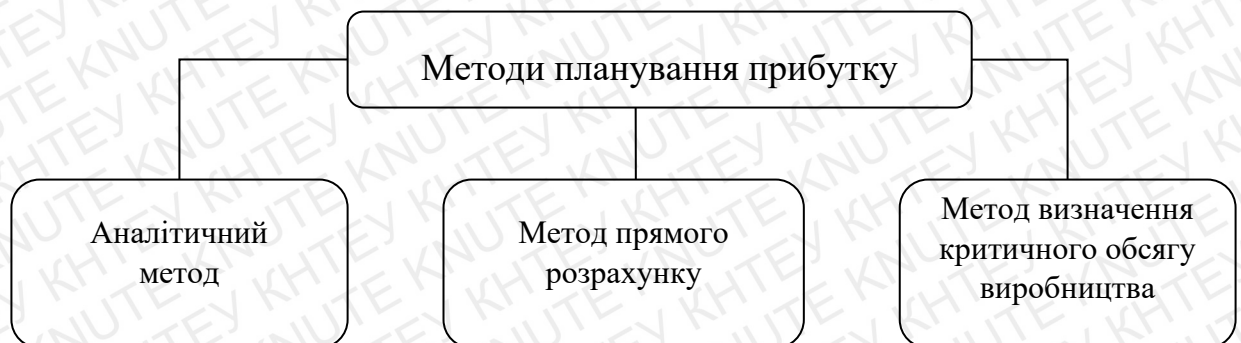


Рис. 1.3. Методи планування прибутку

Метод прямого розрахунку сьогодні є найбільш використовуваним. Його доцільно застосовувати при асортименті продукції, невеликому за розміром. Метод є нескладним, адже потребує простих розрахунків, які передбачають вирахування з виручки від реалізації продукції в цінах продажу (без урахування ПДВ, акцизів, різних знижок) повної собівартості. Тобто, в основі цього методу покладено розрахунок фінансового результату за асортиментом.

На практиці метод прямого розрахунку найчастіше використовують для

того, щоб довести доцільність впровадження нового проекту, розширення діючого виробництва, створення нового підрозділу, або підприємства.

Треба зазначити, що вагомим плюсом методу прямого розрахунку є його доволі прості формули для обчислення прибутку, але необхідно пам'ятати, що він доцільний лише при плануванні на короткий період часу.

Другий метод, який застосовується при невеликих коливаннях в асортименті продукції, а також за умови відсутності інфляційних процесів та зростання ціни, називається аналітичним. Алгоритм розрахунку прибутку за цим методом можна представити у вигляді трьох основних етапів:

1. визначається рентабельність. Зазвичай використовують базову рентабельність, тобто відношення звітного прибутку до звітної собівартості продукції;
2. розраховується плановий обсяг продукції за звітною собівартістю і визначається фінансовий результат на основі базової рентабельності;
3. аналізується вплив на плановий прибуток таких факторів, як підвищення якості продукції, перегляд асортименту, ціни, зменшення собівартості продукції тощо.

Аналітичний метод, як і метод прямого розрахунку, має свою перевагу, яка полягає у врахуванні впливу на прибуток різних факторів.

Третій метод базується на визначенні критичного обсягу виробництва, тобто на розрахунку обсягу виробництва, при якому підприємство прибуток не буде отримувати, а лише буде покривати свої витрати. Наприклад, Кіндзерська Н. визначає точку беззбитковості як такий розмір виручки, при якому підприємство не одержує жодного фінансового результату, ані прибутку, ані збитку. [22]

Основою цього методу є розрахунок маржинального прибутку та принцип розподілу витрат в залежності від впливу на витрати обсягу виробництва, тобто на постійні та змінні.

Таким чином, рахунок на проживання гостя у готелі складається з оплати витрат, що були понесені під час користування певного номеру у

готелі, бажаний прибуток підприємства, та сума податкових платежів, що підлягають перерахуванню до бюджету.

Розглянемо, що може стати джерелом формування доходу діяльності підприємств готельного бізнесу на рисунку 1.4.

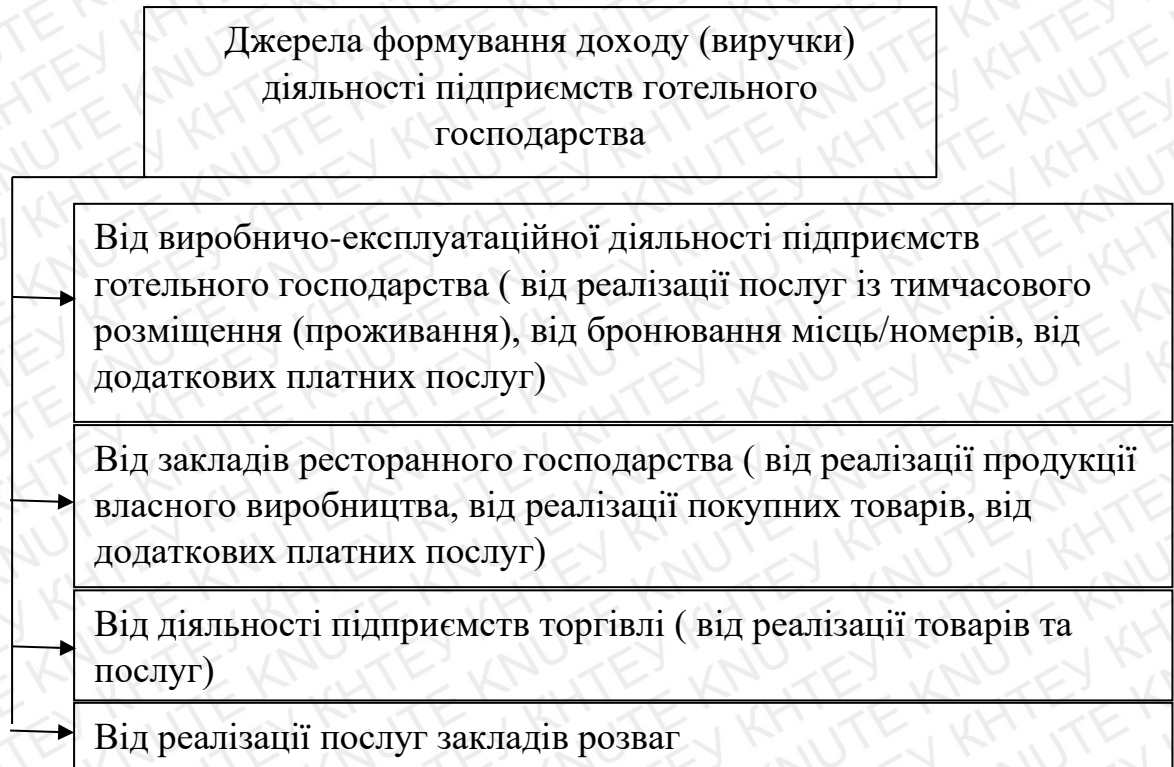


Рис. 1.4. Джерела формування доходів готелю

Значна частина загального доходу підприємств готельного господарства належить іншим операційним доходам. Наприклад, послуга надання в оренду транспортних засобів, наявність гральних автоматів у холі готелю, від операцій стосовну купівлі-продажу валюти, реалізація фінансових інвестицій, майнових комплексів тощо. [9, с. 20].

Для достовірного визначення доходу доцільно вказати в обліковій політиці перелік таких послуг (рис. 1.5.).

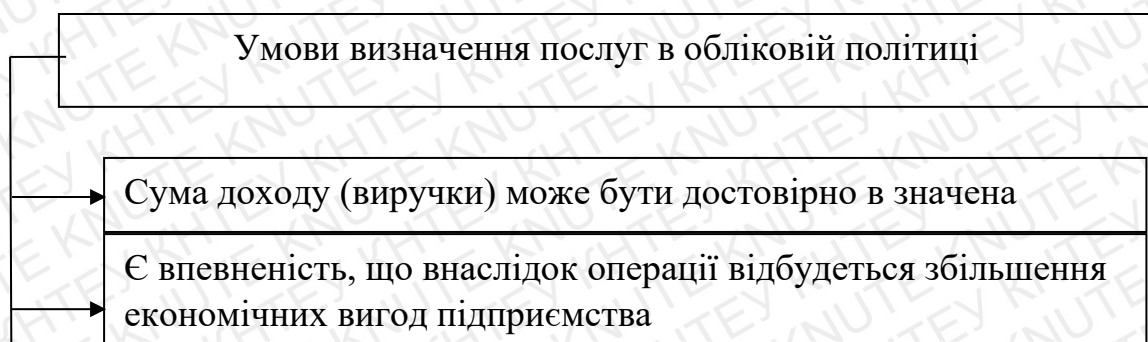


Рис. 1.5. Умови визначення послуг в обліковій політиці

Усі ці умови мають бути характерними та притаманними одночасно. Якщо не виконана хоча б одна з них, то дохід таким не являється. Надана послуга має обліковуватися у грошовому еквіваленті як оплата або за вже надані послуги, або як попередня оплата за майбутні готельні послуги (дебіторська заборгованість).

Для стабільного отримання позитивного фінансового результату та прибутку необхідно постійно розвивати надання як основних, так і додаткових супутніх готельних послуг – інтернет та різноманітні послуги щодо відпочинку відвідувачів тощо.

Прибуток є формою певної грошової винагороди власника бізнесу у процесі здійснення готельної діяльності та надання готельних послуг. У результаті цього власник підприємства має можливість розвивати свій бізнес, вкладаючи певну суму коштів у його розвиток та вдосконалення надання послуг, займатися інвестуванням, зміцнювати власну позицію на ринку послуг, збільшувати власну конкурентну спроможність та підвищувати імідж. Як наслідок складається приваблива картина та надійне середовище для зовнішніх та внутрішніх інвесторів.

Прибуток дозволяє розвиватися, втілювати у життя нові бізнес-ідеї, підвищувати конкурентоспроможність на ринку послуг. Можна сказати, що прибуток характеризує, на скільки ефективно функціонує готельне підприємство та, взагалі, на скільки якісно у фінансовому розумінні надаються готельні послуги.

У суворих реаліях сучасної ринкової економіки, жорстокої конкуренції на ринку послуг та враховуючи особливості готельного бізнесу, у процесі діяльності наявні величезні витрати безпосередньо на надання самих послуг та супутні витрати різноманітного характеру. Така діяльність обов'язково має покривати усі витрати, інакше бізнес прогорає за короткий проміжок часу. Наявність прибутку є необхідним, бо складає основу такої діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ГОТЕЛЮ

2.1. Аналіз господарської діяльності та організаційно-економічного стану підприємства

Готельне господарство – це складна соціально-економічна система, яка характеризується своїми специфічними особливостями, що впливають на їх функціонування і потребують детального вивчення при формуванні механізму управління їх розвитком [10, с. 139].

Розглянемо особливості господарської діяльності готельного підприємства та його організаційно-економічний стан на прикладі готельного комплексу «Турист».

Готель «Турист» розташований у місті Києві. Це тризірковий готель, із 27 поверхів. До речі, це найбільший готель в Україні. Побудований у 1987 році за індивідуальним проектом і довгий час залишався однією з найвищих споруд у столиці.

Готельний комплекс є досить різноманітним, вражає своєю розкішшю та величністю, може комфортно розмістити близько тисячі осіб. Загальна площа готелю «Турист» складає 23207 м², житлова площа - 8043 м².

Готельний комплекс пропонує своїм гостям комфортабельні номери, а також весь спектр послуг, що так необхідні як в діловій поїздки, так і під час відпочинку.

У даному готелі є номери різного формату, цінової категорії, спеціально для відвідувачів з різними фінансовими можливостями. У номерах є телефон, телевізор, супутникове телебачення, ванна кімната, холодильник. Кондиціонери розміщені в усіх номерах, крім економ класу. Відповідно до сучасних вимог та стандартних побажань споживачів у номері має знаходитися пожежна сигналізація, інформація по аварійних ситуаціях, кнопка виклику персоналу. Широкий ціновий діапазон утворюється в залежності від якості оздоблення приміщення та додаткових елементів комфорту.

Для якісного надання послуг та вдалого виконання поставлених функцій та завдань у готельному комплексі працює більше 300 працівників.

У будівлі також розміщені ресторани «Рив'єра» і «Кіото», конференц-зал на 300 місць, бар, сауна, кімнати для переговорів і дві автостоянки на 250 машино-місць. Даний готельний комплекс є одним з кращих готелів Києва. Основні та додаткові послуги готельного комплексу «Турист» зображені на рисунку 2.1.

Готельний комплекс «Турист» обов'язково здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства – законів України, інших нормативно-

правових актів, що координують діяльність підприємств даної сфери надання послуг.

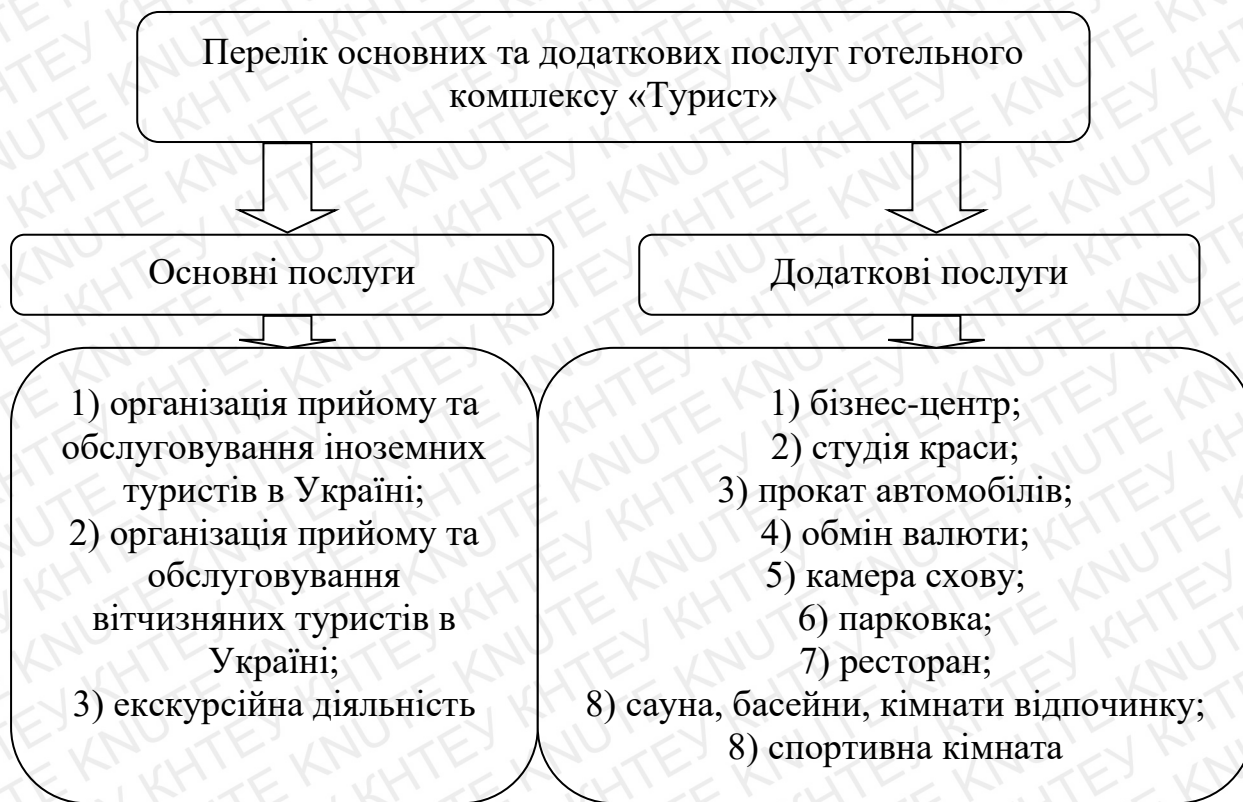


Рис. 2.1. Перелік основних та додаткових послуг готельного комплексу «Турист»

Керівництво готельного комплексу «Турист» розуміє значущість питання маркетингових досліджень, особливо у сучасних умовах розвитку ринкової економіки, тому приділяє цьому значну увагу. Для здійснення маркетингової діяльності виокремлено цілий відділ професійних спеціалістів, головною метою та завданням яких є підвищення рівня продаж своїх основних та додаткових послуг.

Вони детально вивчають ситуацію на ринку послуг, якісно досліджують туристичні події, попит, специфічні побажання потенційних клієнтів, особливості та переваги даного готельного господарства, світовий досвід та конкурентне відношення.

Готельний комплекс «Турист» використовує наступні заходи для залучення клієнтів, відображені на рисунку 2.2.

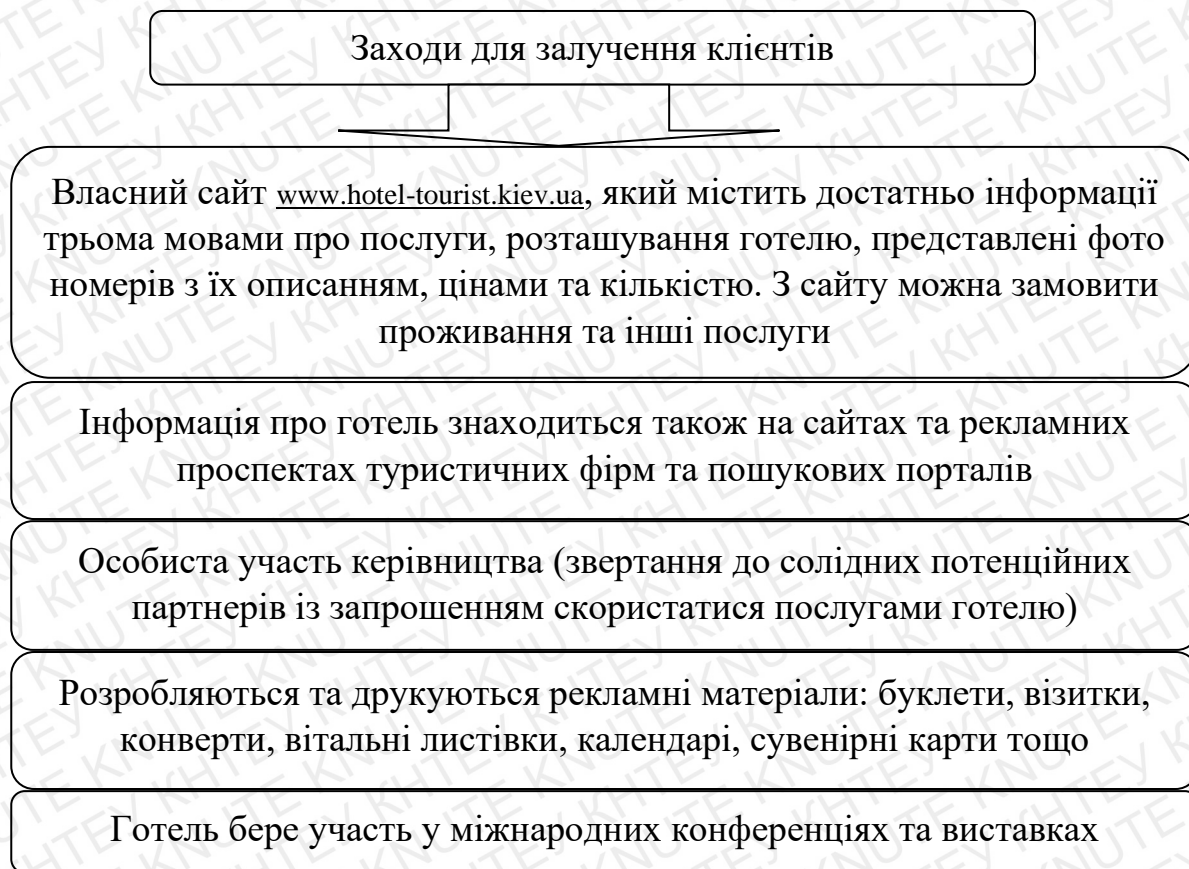


Рис. 2.2. Заходи для залучення клієнтів готелю «Турист»

Керівництво готельного комплексу «Турист» визначає маркетингову стратегію з урахуванням потреби прогнозування ситуації на ринку, визначення можливих конкурентів, розробки поліграфічних видань, реклами в ЗМІ тощо.

Що стосується рекламного бюджету, то в останні роки обсяг коштів на рекламну діяльність постійно зростає. Це зумовлене жорсткими умовами конкуренції, необхідність інформувати потенційних клієнтів щодо якості та зручності надання послуг у даному готелі.

Найважливішою проблемою, з якою стикається готельний комплекс «Турист», є сезонність. Нестабільний попит серед споживачів зумовлюється

саме сезонністю, а це, в свою чергу, значною мірою впливає на стабільність рівня доходів та отримання прибутку.

Тривалість періоду активного функціонування споживачів послуг готельного комплексу «Турист» коливається від 110 до 180 днів, залежно від кліматичних та ряду інших факторів. Часто сезонність пов'язана також з економічними, соціальними, демографічними, технологічними та психологічними чинниками. Сезонність попиту на готельні послуги також викликає ряд інших проблем, одна з яких – залучення та утримання кваліфікованого персоналу.

Як правило, сезонні коливання в економіці не рідкість. Готельні підприємства не в змозі зберігати свій товар, оскільки послуги готелю виробляються та споживаються одночасно, а матеріальна база, яка не використовувалася в низький сезон, не в змозі надавати послуги двічі. Тому, втрачаючи прибуток у низький сезон, готель не може отримати його у високий.

Коефіцієнт сезонності можна розрахувати, використовуючи дані про обсяг доходів від реалізації:

$$K_c = V_1 \setminus V_2 * 100, \quad (2.1)$$

де V_1 – середній рівень обсягу реалізованих послуг окремого місяця;

V_2 – середньомісячний обсяг реалізованих послуг за звітний період.

Коефіцієнт сезонності готельного комплексу «Турист» протягом 2016-2018 років відображено на рисунку 2.3.

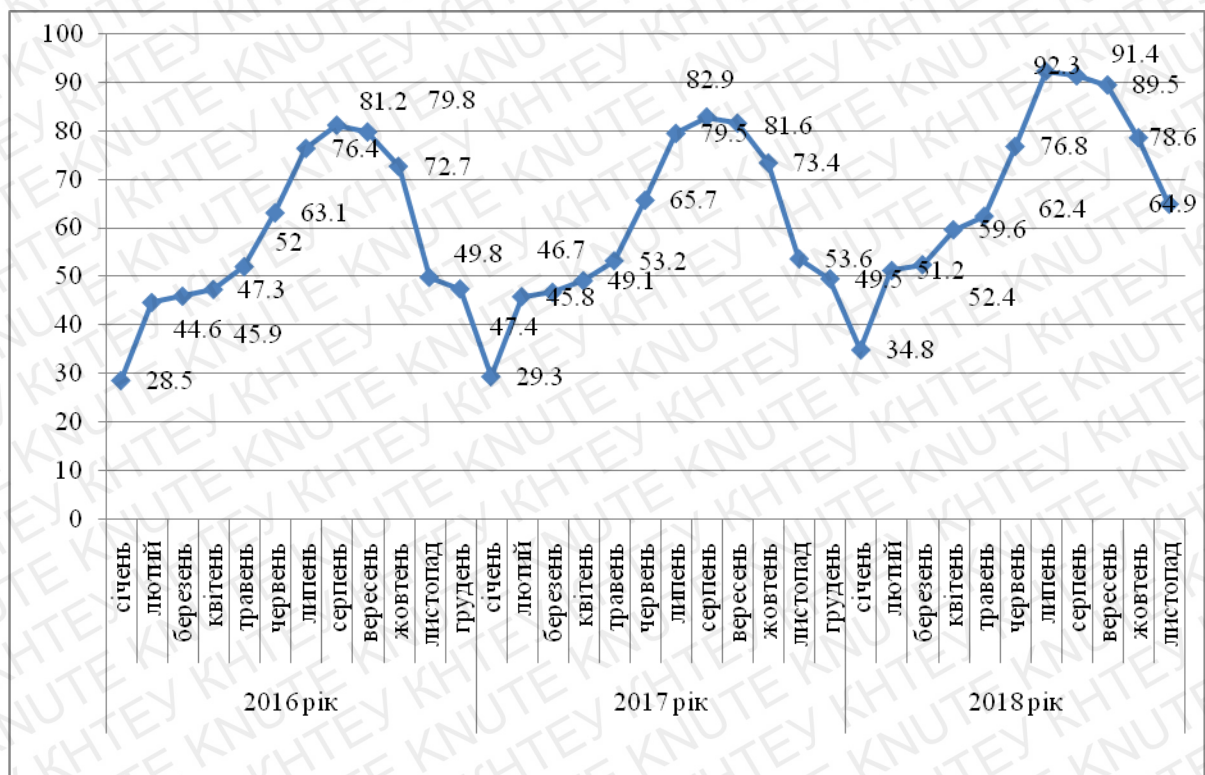


Рис. 2.3. Коефіцієнт сезонності готельного комплексу «Турист» протягом 2016-2018 років

На рисунку 2.3. представлено розподіл середньомісячного коефіцієнта сезонності готельного комплексу «Турист». Найвищий коефіцієнт припадає на червень-вересень (це «високий сезон»), найменший припадає на січень-лютий («низький сезон»). Період з березня по червень та з жовтня по грудень – «перехідний сезон».

Готельний комплекс «Турист» має конкурентну перевагу перед іншими готелями, так як він не піддається серйозним сезонним коливанням в такому обсязі, так як орієнтований на ділових та відпочиваючих туристів одночасно.

Ще одним прикладом рішення проблеми сезонності є розповсюджена система договорів із компаніями, які забезпечують готель діловими туристами. Але не зважаючи на заходи, сезонність все таки відображається на завантаженні підприємства.

Серед витрат готелю чи не найвагомішими є витрати на утримання приміщень номерів готелів (електро-, водо-, теплопостачання, прання та прасування білизни, абонентська плата за телефон тощо). Розглянемо дані за

2016-2018 роки щодо розміру комунальних витрат готельного комплексу «Турист» в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Суми витрат на оплату комунальних платежів та послуг зв'язку готельного комплексу «Турист» протягом 2016-2018 років

Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Комунальні послуги, тис.грн., в тому числі:	3160	3530	5080
теплопостачання, тис.грн.	2100	2200	3600
електроенергія, тис.грн.	800	890	950
водопостачання, тис.грн.	130	200	270
водовідведення, тис.грн.	130	240	260
Послуги зв'язку, тис.грн.	250	290	340
Послуги інтернету, тис.грн.	250	320	430
Разом комунальні послуги та послуги зв'язку	6820	7670	10930

Як видно з таблиці 2.1, сума витрат на комунальні платежу та послуги зв'язку є досить вагомою, враховуючи загальний обсяг витрат готельного комплексу «Турист». Крім того, з кожним роком розмір виплати за використані комунальні послуги збільшується. У 2018 році розмір комунальних витрат та витрат на послуги зв'язку більше на 3260 тис.грн., або на 42,5% у 2017 році та більше на 4110 тис.грн., або на 60,2 %, ніж у 2016 році.

Слід зазначити, що за комунальні платежі (за електроенергію, воду, тепло) суми не розподіляються між приміщеннями готелю. При цьому приміщення виконують різні виробничі функції: номери готелів (фонд номерів) використовуються безпосередньо при наданні готельних послуг, коридори, фойє - це приміщення загального призначення, є приміщення, що використовуються в адміністративних цілях (офіси директора, головного інженера, бухгалтерського обліку, інших службових послуг), для продажів тощо. Зазвичай, не всі приміщення в готелі обладнані пристроями, які

дозволяють точно визначити кількість води, електроенергії тощо, споживаних у цих приміщеннях.

Аналізуючи діяльність готельного комплексу «Турист», бачимо, що готель успішно проводить маркетингову політику, адже щороку спостерігається зростання обсягів послуг, розширення номерного фонду та збільшення кількості споживачів. Управління готелем здійснюється згуртованим колективом декількох підрозділів таких, як фінансовий, адміністративний, планово-економічний, інформаційний та інші. Кожен виконує конкретні поставлені на нього задачі та функції, необхідні для прийняття рішень в системі функціонального управління [10, с. 139].

2.2. Аналіз стану та ефективності використання ресурсного потенціалу готелю

Як правило, готельний бізнес функціонує за рахунок залученого або власного капіталу та найманої праці. Це є основні ресурси, за допомогою яких підприємство може здійснювати свої функції та отримувати прибуток. Звичайно ж, цього замало. Тут підключається підприємницька вдача, уміння вдало використовувати наявні ресурси, ефективно та якісно управляти таким процесом.

Ефективність та якість використання ресурсного потенціалу готелю залежить від обраної бізнес-ідеї, її особливостей та потенційних можливостей швидко зайняти кращу позицію на ринку послуг.

Багатогранність готельної діяльності обумовлює використання не лише надання готельних послуг, а й різних супутніх додаткових послуг, що в свою чергу допомагає привабити потенційних клієнтів та збільшує чистий прибуток у результаті виробничої діяльності.

Виділяють наступні фактори, які мають вплив на створення доходу та його розмір, які відображені на рисунку 2.4.

Фактори, які впливають на формування доходу та його розмір

The diagram consists of a central oval containing the text 'Фактори, які впливають на формування доходу та його розмір'. Below the oval, two downward-pointing arrows lead to two separate horizontal brackets, which are currently empty.

Рис. 2.4. Фактори впливу на формування та розмір доходу

Розглянемо на прикладі готельного комплексу «Турист» основні економічні показники, що характеризують його діяльність та показують фінансово-економічну ефективність надання таких послуг на ринку.

Аналіз активу балансу наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз активу балансу готельного комплексу «Турист»

№	Показники	На початок 2018		На кінець 2018р.		Відхилення	
		сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис. грн.	Темп приросту, %
1	Нематеріальні активи: залишкова вартість	15	0,1	5	0	-10	-66,7

2	Основні засоби: залишкова вартість	15470	56,1	14600	57	-870	-5,6
3	Інші фінансові інвестиції	375	1,4	-	-	-	-
4	Довгострокова дебіторська заборгованість	335	1,2	265	1	-70	-20,9
5	Усього за розділом I	16195	58,7	14870	58	-1325	-8,2
6	Виробничі запаси	505	1,8	480	1,9	-25	-5,0
7	Товари	370	1,3	265	1,0	-105	-28,4
8	Векселі одержані	720	2,6	720	2,8	0	0,0
9	Дебіторська заборгованість за послуги: чиста реалізаційна вартість	130	0,5	675	2,6	545	419,2
10	Дебіторська заборгованість за виданими авансами	510	1,8	50	0,2	-460	-90,2
11	Дебіторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	-	-	115	0,5	-	-
12	Інша дебіторська заборгованість	30	0,1	65	0,3	35	116,7
13	Поточні фінансові інвестиції	2700	9,8	3910	15,3	1210	44,8
14	Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті	6420	23,3	4370	17,1	-2050	-31,9
15	Грошові кошти та їх еквіваленти: у т.ч. в касі	65	0,2	95	0,4	30	46,2
16	Усього за розділом II	11385	41,3	10650	41,4	-735	-6,5
17	Баланс	27580	100,0	25520	100,0	-2060	-7,5

Як видно з таблиці 2.2, якщо порівнювати дані 2018 року з 2017 роком, то необоротні активи зменшились на 1325 тис. грн., їх частка складає 58,0 %. Оборотні активи зменшились на 735 тис. грн., хоча їх частка загалом зросла на 0,5 %. Підвищення частки оборотних активів підвищує віддачу капіталу внаслідок прискорення оборотності коштів. Основні засоби мають частку 57,0 % на кінець звітнього періоду. Досить висока частка грошових коштів – 17,5 %. Загалом баланс зменшився на 2060 тис. грн.

Динаміка зміни розміру оборотних та необоротних активів протягом 2018 року зображена на рисунку 2.5.

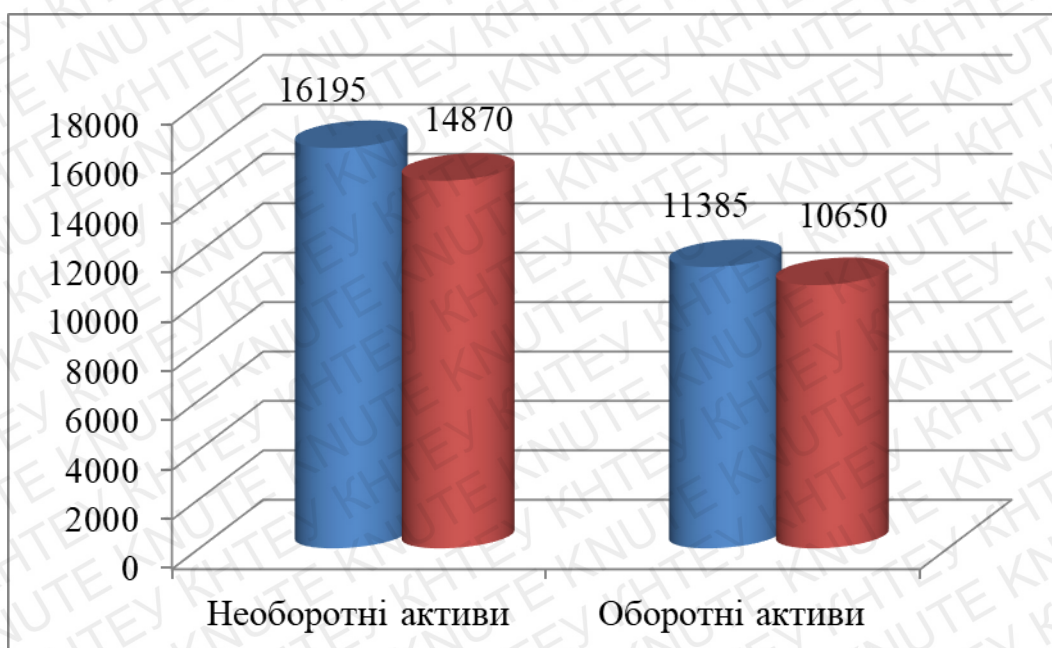


Рис. 2.5. Динаміка зміни розміру оборотних та необоротних активів протягом 2018 року, тис.грн.

Аналіз пасиву балансу готелю «Турист» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз пасиву балансу готельного комплексу «Турист»

№	Показники	На початок 2018 р.		На кінець 2018 р.		Відхилення	
		сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис. грн.	Темп приросту, %
1	Статутний капітал	4790	17,4	4790	18,8	0	0

2	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20927	75,9	19425	76,1	-1502	-7,2
3	Усього за розділом I	25717	93,2	24215	94,9	-1502	-5,8
Поточні зобов'язання за розрахунками:							
4	з бюджетом	798	2,9	820	3,2	22	2,8
5	з позабюджетних платежів	25	0,1	15	0,1	-10	-40,0
6	зі страхування	385	1,4	175	0,7	-210	-54,5
7	з оплати праці	655	2,4	295	1,2	-360	-55,0
8	Усього за розділом IV	1863	6,8	1305	5,1	-558	-30,0
9	Баланс	27580	100,0	25520	100,0	-2060	-7,5

Як видно з таблиці 2.3, власний капітал зменшився на 1502 тис. грн., його доля – 94,9%. Зменшення власного капіталу означає погіршення фінансового стану підприємства. Хоча у звітному році це не призвело до зменшення прибутку у порівнянні з попереднім роком. Поточні зобов'язання становлять 5,1 %, їх розмір зменшився на 558 тис. грн.

Динаміка зміни пасиву балансу готельного комплексу «Турист» протягом 2018 року відображена на рисунку 2.6.

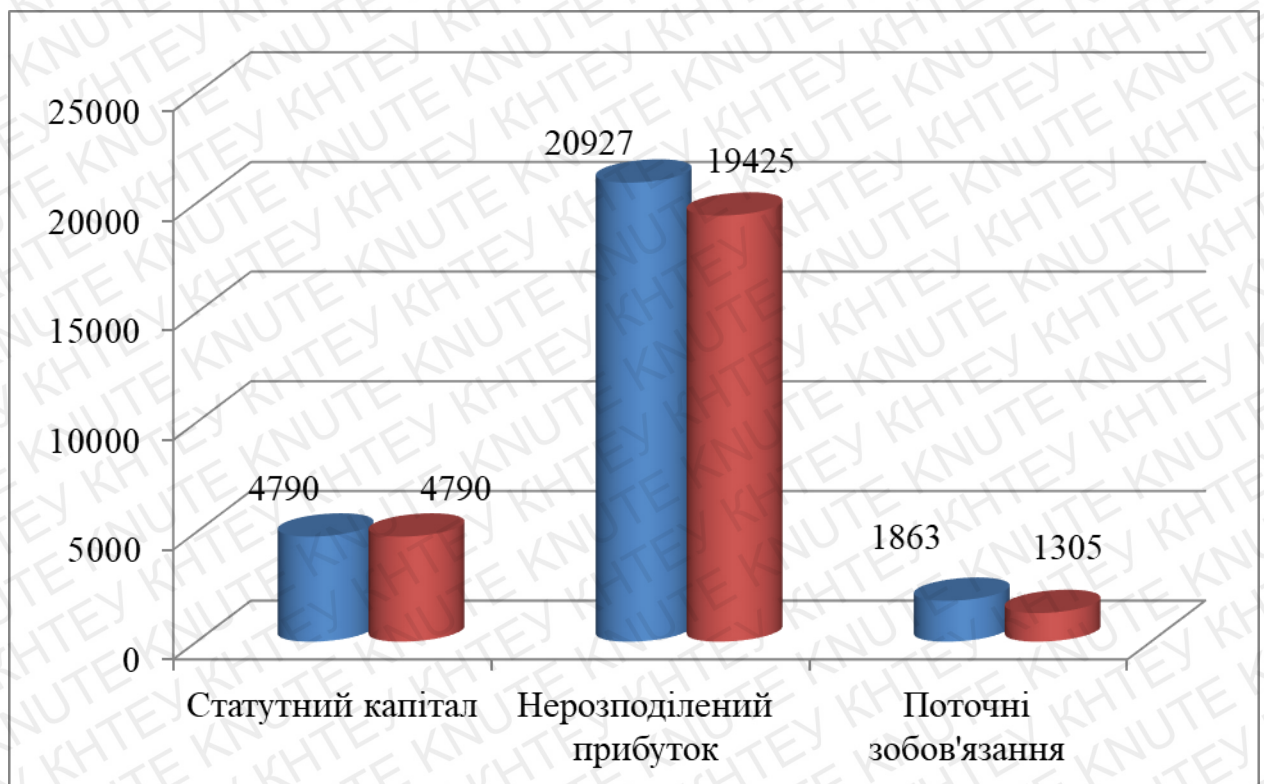


Рис. 2.6. Динаміка зміни пасиву балансу готельного комплексу «Турист» протягом 2018 року, тис. грн.

Коефіцієнт оборотності активів показує ефективність використання активів з точки зору обсягу реалізації. Він розраховується шляхом відношення чистого доходу до середньорічної вартості активів.

Коефіцієнт оборотності активів = $39450 / ((16195 + 11385 + 14870 + 1065) / 2) = 1,81$, тобто за звітний період активи зробили майже два обороти.

Рентабельність капіталу характеризує, на скільки ефективно використовується власний капітал на даному підприємстві. Такий показник розраховується шляхом відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу.

Рентабельність капіталу = $5112 / ((25717 + 24215) / 2) = 0,20$.

Фондовіддача розраховується як відношення виручки від реалізації до балансової вартості основних засобів. Фондовіддача = 30650 (тис. грн.) / 14600 (тис. грн.) = $2,10$ тис. грн. від реалізації припадає на 1 тис. грн. основних засобів.

Фондоємкість розраховується як відношення балансової вартості

основних засобів до виручки від реалізації. Фондоємкість = $14600 \text{ (тис. грн.)} / 30650 \text{ (тис. грн.)} = 0,47 \text{ тис. грн.}$ балансової вартості основних засобів містить 1 тис. грн. виручки від реалізації.

Власний оборотний капітал готелю визначається як різниця суми власного капіталу та необоротними активами.

Власний оборотний капітал на початок звітного періоду = $25717 \text{ (тис. грн.)} - 16195 \text{ (тис. грн.)} = 9522 \text{ (тис. грн.)}$

Власний оборотний капітал на кінець звітного періоду = $24215 \text{ (тис. грн.)} - 14870 \text{ (тис. грн.)} = 9345 \text{ (тис. грн.)}$

Коефіцієнт автономії – відношення власного капіталу до суми балансу, визначення частки власного капіталу у загальній вартості.

Коефіцієнт автономії на початок звітного періоду = $25717 \text{ (тис. грн.)} / 27580 \text{ (тис. грн.)} = 0,93$.

Коефіцієнт автономії на кінець звітного періоду = $24215 \text{ (тис. грн.)} / 25520 \text{ (тис. грн.)} = 0,94$. Це свідчить про фінансову незалежність готельного комплексу «Турист».

Дійсно, політика управління та маркетингова стратегія на даному готельному підприємстві є досить гарно налагоджені, використовують свій потенціал вдало та професійно, що призводить до позитивного фінансового ефекту та отримання прибутку у результаті своєї діяльності.

2.3. Дослідження ефективності управління прибутком і рентабельністю готелю

Прибуток у діяльності готельних господарств забезпечується насамперед за рахунок загального доходу від надання послуг. Тобто дохід є стратегічною метою суб'єкта підприємництва і потребує обґрунтування. В умовах низької рентабельності та збитковості готельних господарств гостро стоїть проблема збільшення доходів.

Вирішити ці проблеми може допомогти розробка стратегії розвитку підприємств, урахувавши ефективні джерела утворення доходу. А отримавши

такий дохід, важливо якісно та раціонально його використовувати. Особливе місце в такій стратегії належить прогнозуванню оптимального рівня й обсягу доходу.

Поряд з тим, логічним є бажання отримувати максимальний прибуток. Це призводить до пошуку нових шляхів розвитку, розширення та покращення номерів готелю, розмаїття готельних послуг. Крім основних послуг: розміщення і харчування; все більш поширеним стають додаткові послуги: послуги сервісу, торгівлі, транспорту, екскурсії, медичне обслуговування, розваги, ділові зустрічі та ін.

Одними з найважливіших показників ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств готельного бізнесу є прибуток та рентабельність. Нові резерви та можливі варіанти збільшення прибутку та рентабельності можна розробити лише шляхом детального та глибокого маркетингового аналізу ситуації на ринку послуг, вивчення успішного закордонного досвіду, порівняння власних можливостей та переваг з існуючими конкурентами. [18, с. 227].

На жаль серед вітчизняних готельних господарств не досить широко застосовується такий резерв збільшення рентабельності та прибутку, як розширення лінійки додаткових та супутніх послуг

Рівень прибутковості активів є одним із основних показників, який визначається двома шляхами:

- 1) визначення прибутку від реалізації послуг;
- 2) розрахунок балансового прибутку.

Лише отримавши відповіді та маючи результати визначення вищевказаних економічних показників, керівництво та власники підприємства аналізують дані, розробляють відповідну стратегію розвитку, приймають необхідні рішення щодо напрямів і форм діяльності.

Звичайно ж, до уваги приймаються не лише ці два показники. Це систематичний спосіб розрахунку та визначення пріоритетів та стратегії розвитку готельного господарства в цілому. Якщо є така можливість, то

обов'язково за допомогою маркетингових досліджень обираються об'єкти інвестування, звичайно ж, залежно від існуючих пропозицій на інвестиційному ринку. Враховуються наявні напрями інвестиційної діяльності даного підприємства та його економічна й фінансова стратегія розвитку.

Об'єкти інвестування детально аналізуються, з урахуванням наявної економічної ситуації на ринку, враховуються можливі економічні втрати та можливі майбутні економічні вигоди. І вже потім, після детального маркетингового аналізу даних об'єктів, можливих прибутків та ризиків, робиться кінцевий вибір об'єктів інвестування.

Звичайно, до роботи беруться ті об'єкти, які є економічно найвигідніші, тобто принесуть підприємству більший прибуток за найменших витратах.

Розрахунок коефіцієнта інвестиційної привабливості включає в собі відношення реальної вартості підприємства до його сьогоденної ринкової вартості. Ринкова вартість представляє сумарну вартість всіх акцій підприємства за ціною, за якою їх можливо придбати сьогодні. Статутна вартість – величина статутного капіталу, зазначена в балансі підприємства. [15, с. 126-130].

Вкладаючи капітал до об'єкту інвестування, інвестор ризикує залишитися без прибутку. Питання щодо отримання прибутку є досить важливим у даному випадку. Адже нерентабельне підприємство перестає функціонувати, не маючи економічних чи фінансових вигід. Якщо такий суб'єкт господарювання став неплатоспроможним, він ліквідується, а інвестори залишаються без своїх прибуткових виплат.

Головним секретом успіху в готельному бізнесі – гостинність, але на саме тому рівні, який потребує потенційний клієнт. Щоб досягти успіху в гостинності, необхідно забезпечити сервіс на найвищому рівні. Маючи вдалу цікаву та сучасну ідею, та втіливши її у життя, можна зайняти вигідне положення на ринку послуг та мати численні переваги над своїми конкурентами. Тут важливо правильно оцінювати свої власні можливості, за необхідності вчасно вживати дії для залучення додаткового капіталу,

можливостей, оснащення тощо. І все це для того, щоб мати відвідувачів та отримувати прибуток в результаті своєї фінансово-господарської діяльності.

Маючи обслуговування на високому рівні, отримуємо задоволеного клієнта, який обов'язково скористається такими послугами ще не один раз, розповість про це своїм друзям та колегам і так далі. Тому необхідно з особливим натхненням розробляти стратегію розвитку та діяльності готельного підприємства.

Розглянемо аналіз динаміки та структури доходів готельного комплексу «Турист» за видами діяльності за 2016–2018 рр. відображено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки та структури доходів готельного комплексу «Турист» за видами діяльності за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показник	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018 р. від 2016 р.	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис. грн.	Темп приросту, %
Загальний обсяг послуг	43415	100	52220	100	63749	100	20334	46,8
Послуги по основному виду діяльності	25600	59,0	29700	56,9	37453	58,8	11853	46,3
Послуги харчування	3700	14,5	4912	9,4	5812	9,1	2112	57,1
Додаткові послуги	12650	341,9	17608	33,7	20484	32,1	7834	61,9

Провівши порівняльний аналіз динаміки та структури доходів готельного комплексу «Турист» за видами діяльності за останні три роки, спостерігається тенденція до збільшення прибутку від усіх видів діяльності. Це є досить важливо, і показує ефективність управління готельним комплексом, розумний підхід до використання наявних ресурсів.

Найбільша частину прибутку припадає на надання послуг від основної діяльності, а саме в 2016 році – 59,0 %, 2017 році – 56,9 %, у 2018 році – 58,8 %. У звітному році доходи від харчування та від додаткових послуг склали відповідно 9,1 % та 32,1 %. Визначальним є також те, що у звітному році у порівнянні з попереднім роком спостерігається тенденція до збільшення суми прибутку по усім видам діяльності.

Але для повноцінної картини необхідно порівняти дані 2018 року з базовим 2016 роком. Так можна отримати реальні дані або ж щодо стабільного зростання ефективності діяльності готельного комплексу, або ж побачити неприємну картину економічного занепаду. Тому проаналізуємо 2018 рік з базовим 2016 роком.

У 2018 році в порівнянні з 2016 роком значно зросли всі показники. Загальний обсяг послуг виріс на 46,8 %. Послуги по основному виду діяльності зріс на 46,3%. Послуги харчування та додаткові послуги зросли відповідно на 57,1 % та 61,9 %.

Це свідчить про дієву та ефективну стратегію планування діяльності готельного комплексу у цілому.

Графічно зображена динаміка зміни загального обсягу послуг за останні три роки на рисунку 2.7.

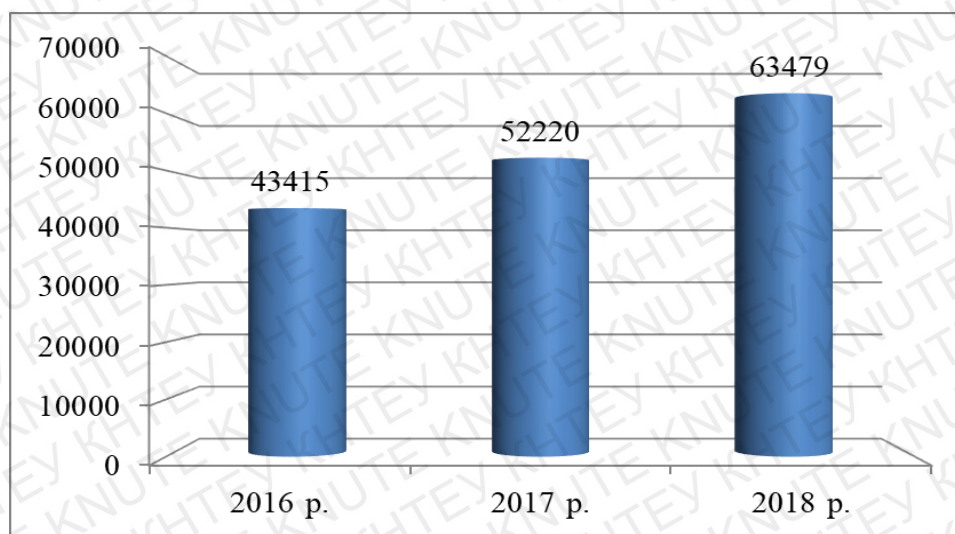


Рис. 2.7. Загальний обсяг послуг, тис. грн..

Розглянемо аналіз доходів готельного комплексу «Турист» за 2016-2018 роки у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз доходів готельного комплексу «Турист» за 2016-2018 рр.,
тис. грн.**

Показник	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018 р. від 2016 р.		
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис. грн.	Структурні відхилення, %	Темп приросту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	28032	77,5	35040	80,5	39450	81,1	11418	3,6	40,7
Інші операційні і доходи	8150	22,5	8476	19,5	9215	18,9	1065	-3,6	13,1
Всього	36182	100	43516	100	48665	100	12483	0	34,5

Дані таблиці показують, що найбільшу питому вагу і в 2016, 2017, і в 2018 роках займає чистий дохід від реалізації послуг, що становить відповідно 77,5 %, 80,5 % і 81,1 %. Інші доходи у 2018 р. в порівнянні з базовим 2016 роком збільшились на 1065 тис. грн., але їх питома вага у загальній структурі доходів зменшилася на 3,6 %. Загалом доходи підприємства у порівнянні з попереднім 2017 роком збільшились на 5149 тис. грн., що становить 11,8 %, а в порівнянні з 2016 роком – збільшились на 12483 тис. грн., що становить 34,1 %.

Динаміка зміни чистого доходу (виручки) від реалізації послуг за остання три роки зображено на рисунку 2.8.

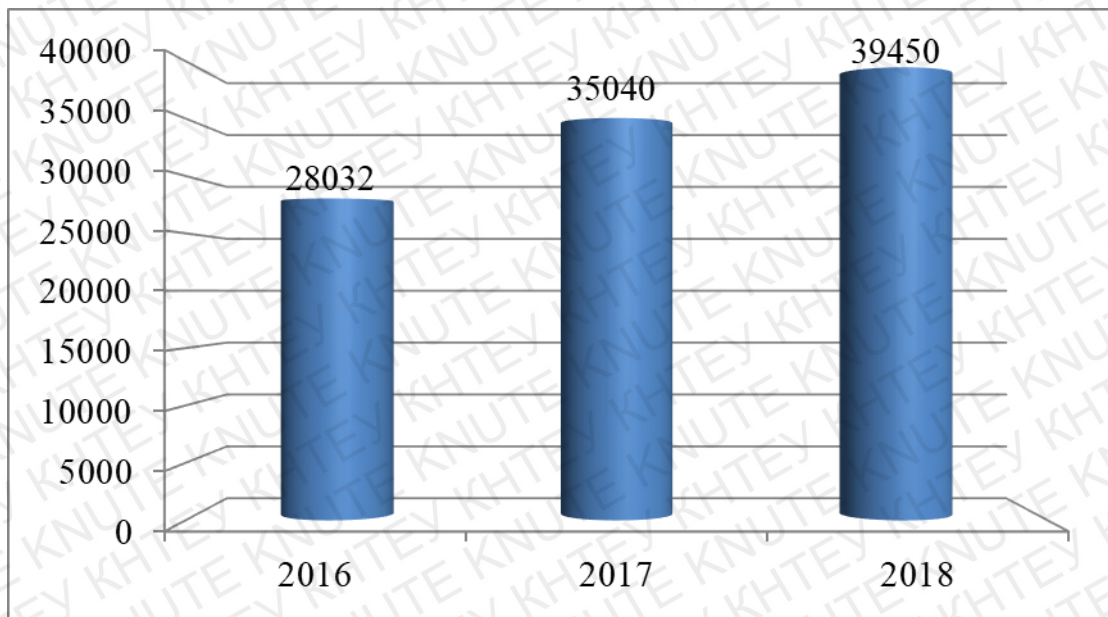


Рис. 2.8. Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.

Для аналізу динаміки та структури витрат готельного комплексу «Турист» використаємо дані щодо матеріальних затрат, витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати за допомогою таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз динаміки та структури витрат готельного комплексу «Турист» за 2016-2018 рр., тис. грн.

Показник	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018 р. від 2016 р.		
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	Абсолютні відхилення, тис. грн.	Структурні відхилення, %	Темп приросту, %
Матеріальні затрати	3680	12,3	4600	12,9	5320	13,6	1640	1,3	44,6

Витрати на оплату праці	10838,4	36,3	13548	38,0	14915	38,1	4076,6	1,8	37,6
Відрахування на соціальні заходи	3865,6	13,0	4832	14,0	5148	13,2	1282,4	0,2	33,2
Амортизація	2512,8	8,4	2792	8,0	3376	8,6	863,2	0,2	34,4
Інші операційні витрати	8931,6	29,9	9924	28,0	10340	26,4	1408,4	-3,5	15,8
Разом	29828,4	100	35696	100	39099	100	9270,6	-	31,1

Провівши аналіз витрат, видно, що найбільша частина витрат – це витрати на оплату праці. У 2016–2018 роках такі витрати складають 36,3 %, 38,0 % та 38,1 % відповідно. Загальна сума витрат по рокам становить 29828,4 тис. грн., 35696 тис. грн. та 39099 тис. грн. відповідно. Тобто у 2018 році у порівнянні з 2016 роком більше на 9270,06 тис. грн. (31 %).

Динаміка зміни суми витрат за останні три роки відображені на рисунку 2.9.

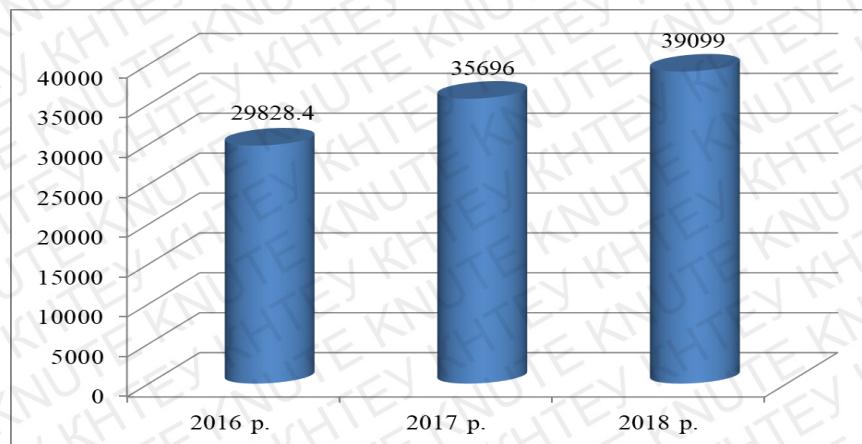


Рис. 2.9. Динаміка загальних витрат, тис. грн.

Важливим показником для характеристики діяльності будь-якого підприємства є рентабельність продажів, яка розраховується як відношення чистого прибутку до величини чистого доходу.

Не зважаючи на важливість та пріоритетність такого економічного

показника, як прибуток, він не може повністю розкрити та оцінити ефективність роботи підприємства.

Використовується також показник рентабельності, що відображає ефективність використання наявних ресурсів – матеріальних, трудових і грошових. Адже наявність прибутку ще не означає, що підприємство працює ефективно. Значення показника рентабельності зображено на рисунку 2.10.

Рентабельність – це співвідношення прибутку і витрат. Даний показник є відносним, який необхідний для аналізу діяльності будь-якого підприємства.

На рентабельність можуть впливають різноманітні чинники – джерела капіталу, вартість активів, сума виручки тощо. Рентабельність показує, скільки прибутку отримано з кожної витраченої гривні.

Щоб отримати показник рентабельності, необхідно чистий прибуток розділити на величину всіх витрат. Відрізок часу і для першого показника, і для другого, природно, необхідно брати один і той же. Формула розрахунку рентабельності виглядає так:

$$РП = БП / СА * 100\%, \quad (2.2)$$

де РП – рентабельність підприємства;

БП – сума валового прибутку;

СА – вартість активів.

Для розрахунку суми валового прибутку потрібно взяти суму виручки за певний відрізок часу, відняти собівартість продукції і різні організаційні витрати.

Для визначення вартості активів потрібно скласти вартість виробничих фондів, оборотних активів і необоротних активів.

Визначимо рентабельність готельного комплексу «Турист» за 2016-2018 роки.

Рентабельність за 2016 р. = $2068 / 26340 * 100 \% = 7,85 \%$

Рентабельність за 2017 рік = $2585 / 27580 * 100 \% = 9,37 \%$

Рентабельність за 2018 рік = $4278 / 25520 * 100 \% = 16,76 \%$.

Рентабельність сама по собі мало що може сказати про розвиток підприємства. Судити про ефективність бізнесу по одній тільки цифрі є економічно нелогічно. Потрібно дане питання розглядати в комплексі. Тому важливо розраховувати і проаналізувати такі види рентабельності, як рентабельність продажів і рентабельність активів.

Розрахуємо рентабельність продажів та активів за 2016–2018 роки.

Рентабельність продажів за 2016 р. = $3654,4 \text{ (тис. грн.)} / 28032 \text{ (тис. грн.)} * 100\% = 13,0\%$.

Рентабельність продажів за 2017 р. = $4420 \text{ (тис. грн.)} / 35040 \text{ (тис. грн.)} * 100 \% = 12,6\%$.

Рентабельність продажів за 2018 р. = $5112 \text{ (тис. грн.)} / 39450 \text{ (тис. грн.)} * 100\% = 13,0\%$.

У 2018 році у порівнянні з попереднім 2017 роком рівень рентабельності збільшився на 0,4%, у порівнянні з 2016 роком – залишився без змін. Це свідчить про незначне, але все ж таки зростання рівня продажів у порівнянні з попереднім періодом, та стабільний фінансово-економічний стан у порівнянні з 2016 роком.

Рентабельність активів розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів.

Рентабельність активів = $5112 / ((16195 + 11385 + 14870 + 1065) / 2) = 0,23$, тобто кожна гривня активів принесла підприємству 23 копійки прибутку.

Аналіз показників прибутку можна зробити, порівнявши дані щодо прибутковості готельного комплексу «Турист» з таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників прибутку готелю «Турист»

№	Показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. від 2016 р.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7

1	Чистий дохід	28032	35040	39450	11418	40,7
2	Собівартість реалізованої продукції	21856	27320	28467	6611	30,2
3	Валовий прибуток від реалізації (ряд.1-2)	6176	7720	10983	4807	77,8
4	Адміністративні витрати	1852	2315	2875	1023	55,2
5	Витрати на збут	256	320	430	174	68,0
6	Інші операційні витрати	2000	2500	3400	1400	70,0
7	Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат (ряд2+4+5+6)	25964	32455	35172	9208	35,5

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
8	Прибуток від реалізації скоректований (ряд.1-7)	2068	2585	4278	2210	106,9
9	Інші операційні доходи	2582,1	2869	3335	752,9	29,2
10	Прибуток від операційної діяльності (ряд. 8+9)	4650,1	5454	7613	2962,9	63,7
11	Податок на прибуток від звичайної діяльності	837	982	1370	533	63,7
12	Чистий прибуток	3813,1	4472	6243	2429,9	63,7

Виходячи з таблиці 2.7, маємо чистий прибуток у звітному році у розмірі 6243 тис. грн., що на 1771 тис. грн. більше, ніж у 2017 році, та на 2429,9 тис. грн.. більше, ніж у 2016 році.

Динаміки зміни розміру чистого прибутку протягом 2016-2018 років

зображена на рисунку 2.11.

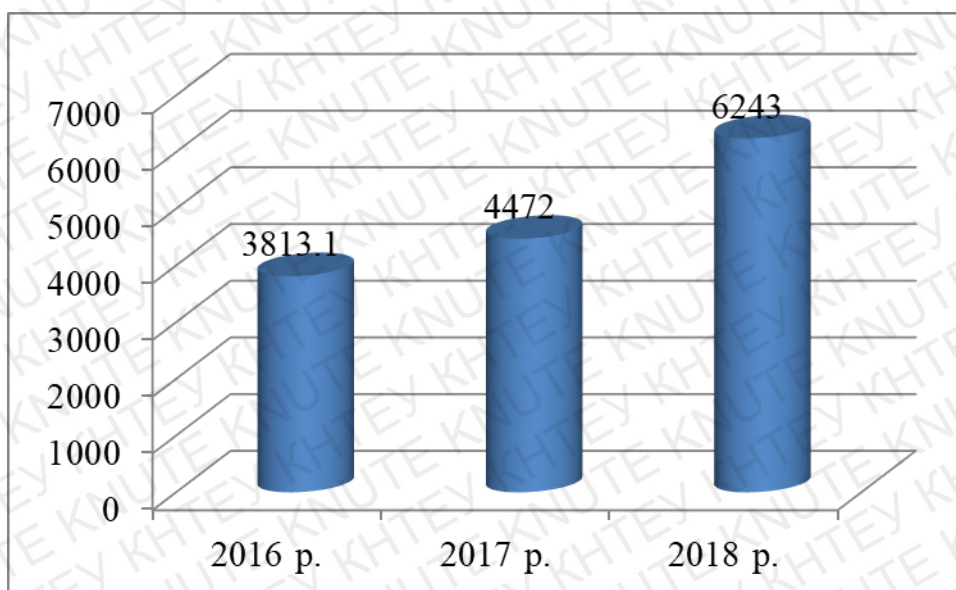


Рис. 2.11. Динаміка чистого прибутку протягом 2016-2018 років, тис. грн.

Тобто, аналіз основних економічних показників за останні три роки показує, що чистий прибуток виріс майже на 40%. Це досить позитивна тенденція і відображення ефективної діяльності готельного комплексу «Турист».

Отже, даний готельний комплекс «Турист» є підприємством рентабельним, має позитивну динаміку зростання економічно-фінансових показників. Показник рентабельності готелю «Турист» характеризується інвестиційною привабливістю з точки зору бізнесу в даній сфері для підприємців. Враховуючи проведені розрахунки по даному готельному комплексу «Турист», спостерігається позитивний результат, потенціал підприємства використовується в межах максимізації прибутку. Показники рентабельності показують якість та ефективність управління готельним комплексом. Керівництво готельного господарства проводить ефективну маркетингову політику, приймає ефективні управлінські рішення, вміло користується своїми перевагами та якісно надає готельні послуги.

Найважливішими та найбільш цікавими показниками для власників та

керівників підприємства готельної сфери є прибуток та рентабельність. Ці показники відображають ефективність фінансово-господарської діяльності, якість прийнятих управлінських рішень, результат обраної стратегії розвитку, перспективу у майбутньому отримувати позитивний фінансовий результат тощо.

Лише детально аналізуючи процес створення прибутку, джерел його формування, методику розрахунку його різновидів, можна обрати та правильно розробити стратегію розвитку даного підприємства. Тільки у такому випадку можна говорити про максимальне використання усіх наявних ресурсів для максимізації кінцевого результату.

У наданні готельних послуг мають місце витрати, при чому у досить великому розмірі. Також сам процес надання таких послуг передбачає наявність висококваліфікованого персоналу, що знову ж таки включається до загальних витрат підприємства. За такої різноманітності витрат дуже важко функціонувати так, щоб результатом діяльності став прибуток та рентабельність.

Виробництво готельного продукту пов'язане з високими постійними витратами при істотно менших змінних витратах.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ГОТЕЛЮ

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Сучасний економічний розвиток ринку послуг у сфері готельного бізнесу створює тенденцію до активної конкуренції, постійного пошуку альтернативних видів послуг, проведення стратегії поліпшення якості надання існуючих послуг для приваблення нових клієнтів та задоволення їх потреб. Дійсно, на сьогодні існує величезна кількість готелів різного класу, типу, цінової категорії, з широким асортиментом різних супутніх додаткових послуг. Тому все важче стає конкурувати з ними.

Але поруч з тим, для відвідувачів та постійних клієнтів готелів це є неабиякою позитивною стороною. Адже людина має можливість на право вибору, який саме готель обрати, враховуючи свої власні потреби та побажання. А власникам готельного бізнесу нічого не залишається, як

відповідати сучасним потребам як клієнтам ділового стилю, сучасного емпіричного, так і мандрівникам з різними ціновими можливостями.

Головною особливістю сучасного ринку є постійний пошук нових новаторських ідей, можливостей. Необхідно весь час аналізувати, проводити маркетингові дослідження, використовувати новації, розширяти існуючий список додаткових та супутніх готельних послуг для подальшого власного розширення, зайняття на ринку послуг більш вигідної позиції, або ж хоча б для того, щоб не втратити існуючих відвідувачів та не спричинити зменшення прибутку від результатів діяльності готельного підприємства.

Тож вагоме місце займає стратегія розвитку управління. Необхідно вміло поєднувати та максимально використовувати власні потужності, наявні ресурси, проводити правильні маркетингові заходи, враховуючи потреби клієнтів, переваги та слабкі сторони конкурентів [15, с. 132].

В умовах жорсткої конкуренції важливо мати перевагу серед інших. Іншими словами, необхідно виділитися серед інших готелів за будь-яких обставин.

Основні характеристики та базові моменти стратегії розвитку готельного комплексу «Турист», зображені на рисунку 3.1.

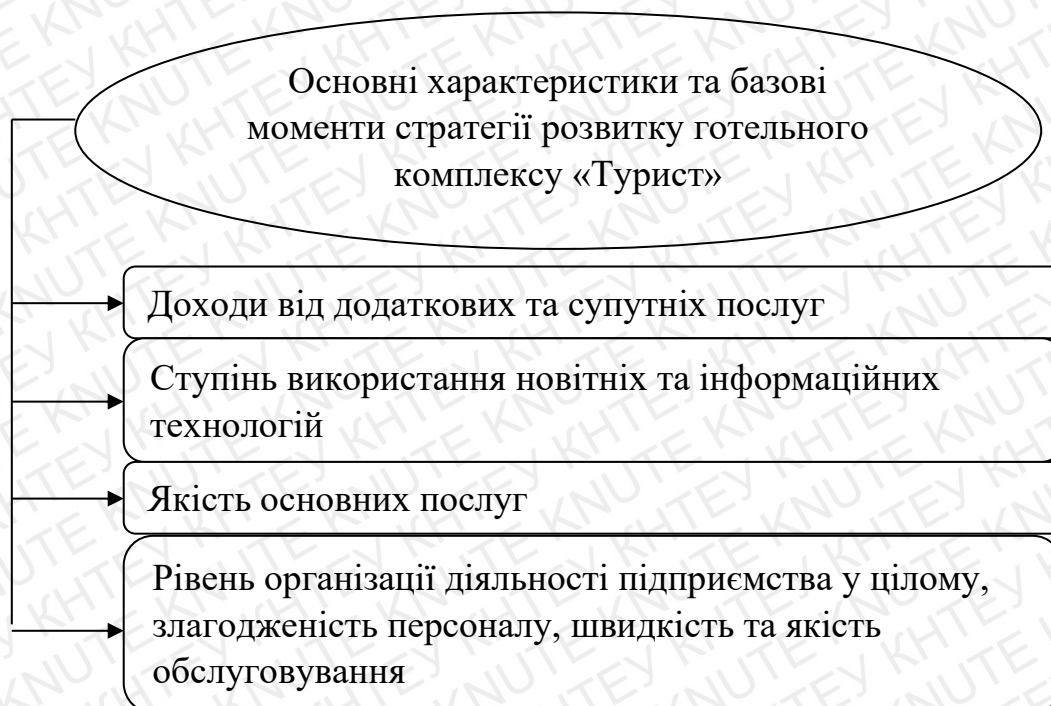


Рис. 3.1. Основні характеристики та базові моменти стратегії розвитку готельного комплексу «Турист»

Стратегії розвитку підприємств готельного господарства має здійснюватися у послідовності, зображеній на рисунку 3.2.

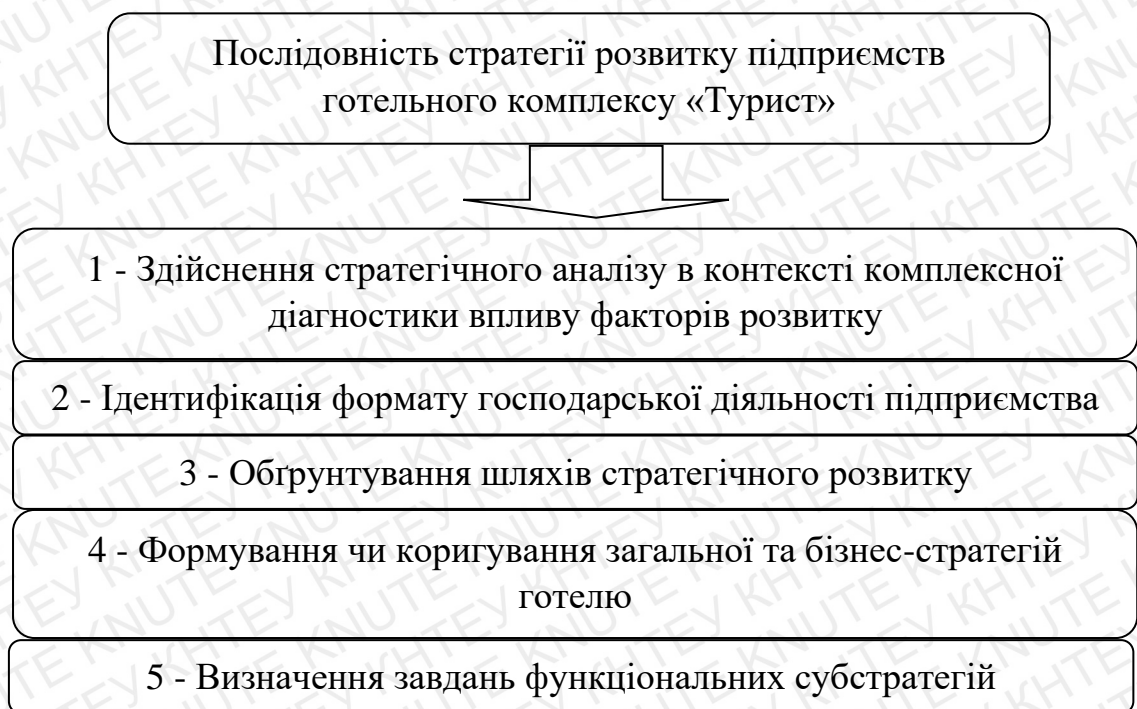


Рис. 3.2. Послідовність стратегії розвитку підприємств готельного господарства «Турист»

Особливості розроблення стратегії управління підприємствами готельної сфери пов'язані з урахуванням положень згідно рисунку 3.3.

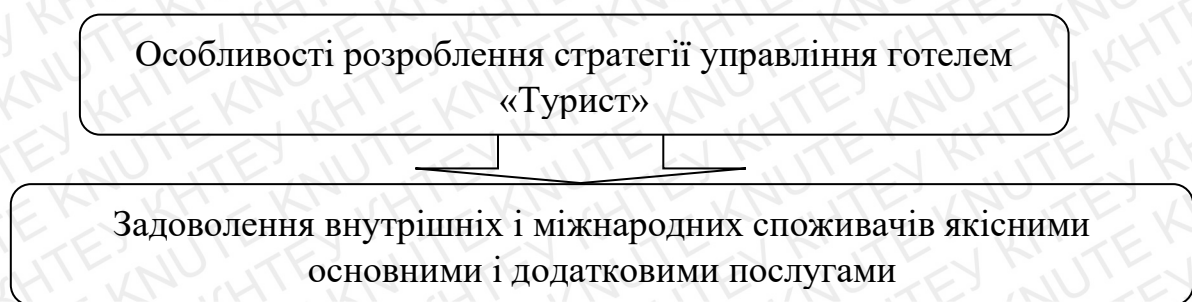


Рис. 3.3. Особливості стратегії управління готелем «Турист»

Враховуючи міжнародний досвід з приводу отримання бажаного фінансового результату власної діяльності у вигляді отримання прибутку у сфері готельного бізнесу, виділяють три основні типи існування прибутку:

1) максималізація прибутку – головною метою є отримання максимально високого прибутку. Для цього мають використовуватися усі можливі ресурси та резерви, а також максимально збільшують ціни на споживання як основних, так і додаткових послуг. Тому даний підхід безпосередньо стосується також споживачів послуг, адже їм доведеться дещо переплачувати за надані готельні послуги. Можливо навіть те, що деякі послуги, що могли б бути й безкоштовними, бонусними, й ті переходять до категорії оплачуваних додаткових послуг (наприклад, замовлення таксі, квитків, чи якоїсь не досить суттєвої інформації). Це є найпопулярнішим у нашій країні, хоча й має негативні соціальні наслідки;

2) отримання задовільного прибутку, але стабільного – стабілізація фінансового становища, орієнтована на довгострокову стабільну перспективу;

3) мінімаксималізація прибутку – скорочуються обсяги менш прибуткових послуг, а ресурси, що звільняються направляють на виробництво та реалізацію більш прибуткових [17, с. 330].

Таким чином, найбільш перспективним та дієвим є стратегію отримання стабільного задовільного прибутку.

Оптимальне співвідношення між основними та додатковими послугами становить відповідно від 60 : 40 до 50 : 50. До речі, на сьогодні серед більшості країн світу спостерігається тенденція дотримання вищевказаної пропорції. Наприклад, в Австрії таке співвідношення становить 63 : 37; Великобританії - 50 : 50; Угорщині - 65,1 : 34,9; Італії - 60,4 : 39,6. На жаль, у нас такої картини не спостерігається, в основному частина додаткових послуг є незначною та складає приблизно від 2 до 10 відсотків.

Можна розглядати й інші резерви збільшення прибутку. Наприклад, переглянути систему ціноутворення на готельні послуги, застосовувати знижки, акції, бонуси. На перший погляд, понижати ціну є зовсім не вигідно, але таким чином можна залучити нових клієнтів, прив'язати до себе колишніх відвідувачів, і за рахунок збільшення кількості туристів прибуток буде зростати.

Отже, керівництво готелю вимушене постійно вишукувати нові шляхи підвищення прибутку, покращення фінансово-господарської діяльності, розроблення більш якісної та дієвої стратегії розвитку тощо. Все це завдяки високій конкуренції, розвитку ринкової економіки та бажання займатися улюбленою справою з високим фінансовим результатом та отримання майбутніх економічних вигід.

3.2. Резерви збільшення обсягів реалізації готельних послуг

Основою для здійснення діяльності у сфері готельного бізнесу є основні фонди. Їх частка складає приблизно біля 90% загальної матеріально - технічної бази підприємств готельного господарства. Дійсно, важко уявити готель без наявних будівель та споруд. Це є необхідним для безпосереднього здійснення діяльності. Такі споруди та будівлі можуть бути як у власності підприємства, так і знаходитися в оренді. Але вони є в наявності.

Звичайно ж, від стану таких будівель та споруд, їх розташування, історичної значущості залежить загальний інтерес майбутніх потенційних клієнтів. Для збільшення прибутку та рентабельності загалом необхідно підтримувати наявні основні фонди у належному презентабельному вигляді, постійно покращувати їх зовнішній вигляд, розширяти кількість готельних номерів шляхом розширення та реконструкції приміщення. І, взагалі, площа будівлі має використовуватися на всі сто відсотків, дуже раціонально та якісно. Бо кожен квадратний метр може принести для підприємства додатковий прибуток.

Необхідно також слідкувати за прилеглою територією до будівлі готелю. Побудувати літні будиночки, різні місця для літнього відпочинку. Важливо також проводити політку управління, спрямовану на зменшення термінів простоїв номерів і проведенні ремонтних робіт за максимально стислі терміни.

Аналізуючи світовий досвід, можна відзначити, що основний дохід формується далеко не від розміщення туристів, а саме від тих послуг, якими вони скористаються додатково, перебуваючи у даному готелі на відпочинку чи у зв'язку з діловою поїздкою. Тут важливо правильно запропонувати використання додаткових послуг, і це значно підвищить економічні результати діяльності підприємства.

Стратегія оптимізації доходу – це системний комплекс заходів, спрямований розробити заходи для покращення фінансово-економічного результату діяльності готельного підприємства та отримання у майбутньому бажаного прибутку. Поняття необхідного прибутку є досить індивідуальним. Для кожного підприємця важливо є отримання прибутку, але когось задовольнить отримання середнього прибутку, а для когось необхідно максимальний результат від власної діяльності. Але є поняття оптимального доходу. Це така сума коштів, яка покриває всі понесені витрати, пов'язані з функціонуванням підприємства і наданням готельних послуг, та виплатою усіх необхідних податків, зборів та обов'язкових платежів до бюджету, та дозволяє підприємству якусь мінімальну частину спрямовувати на власний

розвиток.

Така оптимізація вимагає обґрунтування ефективної структури джерел формування і напрямів використання доходу з виділенням тієї частки прибутку, яка необхідна для реінвестування. І тому серед проблем управління прибутком готельного господарства найгостріше встає питання розробки стратегії формування доходу.

Стратегія формування доходу – це послідовний алгоритм дій, який необхідно дотримуватись для посягання майбутніх перспектив та економічних вигід. Це розробка різної сукупності правил і прийомів, що дозволяють максимально ефективно використовувати власні наявні ресурси та резерви та отримувати максимальний прибуток.

Головні резерви поліпшення фінансово-господарських показників діяльності готельного комплексу «Турист» зображені на рисунку 3.4.

Головні резерви поліпшення фінансово-господарських показників діяльності готельного комплексу «Турист»

1) збільшення обсягу реалізації готельних послуг за рахунок підвищення комфортності номерів, обладнання більш сучасного та різноманітного;

2) зниження собівартості всіх видів готельних послуг при збереженні їх високої якості за рахунок суворого режиму економії всіх видів ресурсів і технічного вдосконалення всієї експлуатаційної діяльності;

3) підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів;

4) збільшення доходів від позареалізаційних операцій за рахунок вкладень вільних коштів у цінні папери, продажу цих цінних паперів на кредитних ринках, придбання депозитних сертифікатів банків чи відкриття в них депозитних рахунків;

5) проведення активної маркетингової політики з метою підвищення попиту на послуги й продукцію, що пропонуються;

6) проведення активної рекламної компанії послуг як у межах власної країни, так і за кордоном;

7) посилення роботи по укладенню довготривалих угод з фірмами й

Рис. 3.4. Головні резерви поліпшення фінансово-господарських показників діяльності готельного комплексу «Турист»

Прогнозування проводиться з метою визначення методів та способів одержати максимально великий прибуток, встановлення доцільного напрямку розвитку діяльності готелю, винайдення додаткових резервів та ресурсів та збагачення комплексу послуг, покращення фінансової атмосфери, шляхів якісного та ефективного використання отриманого доходу підприємства тощо.

Є така ідея, як мобільні готелі – тобто з доставкою до відповідного місця, вказаного гостем. Такий варіант виглядає перспективним, бо на сьогодні сучасний мандрівник має бажання подорожувати самостійно та відпочивати з комфортом, вони віддають перевагу відокремленому відпочинку, в той час як організований груповий туризм втрачає колишню популярність. У будь-якому випадку, кожна ідея повинна зосереджуватися на збільшенні доходу готелів.

Враховуючи велику конкуренцію готелі мають знаходити нові додаткові доходи, при цьому, що існує тенденція збільшення витрат на кожного клієнта. Необхідно вміло поєднуватися високоякісне надання послуг разом з широким спектром додатковим супутніх послуг, доступною ціною на ринку та оптимальним прибутком.

Готелям варто звернути увагу на такі витрати, як: прокат транспорту, страховка, duty-free, інтернет тощо. Сучасний мандрівник є досить вибагливим, але в умовах жорсткої конкуренції це є нормальним явищем.

Готелям бізнес-класу необхідно мати у своєму арсеналі чималий перелік додаткових та супутніх послуг, наприклад, послуги перекладачів, консультації з правових і бізнес питань, організація зустрічей тощо. Подібні

послуги допомогли б їм створити більш якісне бізнес-портфоліо, більш якісно задовольнити потреби споживачів.

На це значною мірою впливає цінова політика готельних підприємств України, яка хоча і наближається до найвищих, проте їй не відповідає застаріла матеріально-технічна база; відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів; недостатнє фінансування галузі.

3.3. Оптимізація поточних витрат готелю «Турист»

Сучасні умови існування в умовах ринкової економіки та величезної конкуренції обумовлюють підприємства готельного типу знаходитися у постійному пошуку нових новаторських ідей проведення власного бізнесу, вдосконалювати послуги, поліпшувати якість їх надання та інше.

Необхідно весь час проводити маркетингову політику, досліджувати та аналізувати ринок послуг, діяльність конкурентів, вкладати капітал в готельне господарство, підтримувати будівлі та споруди у належному стані. Якість надання послуг має бути бездоганною, а це включає в собі неабиякі витрати постійного характеру.

У таких умовах дуже важко все це виконувати та ще й отримувати позитивний фінансовий результат у вигляді стабільного бажаного прибутку.

Маючи такі величезні та різноманітні витрати, на перший погляд, не може бути й мови про отримання прибутку. Але ж це є головною метою будь-якої стратегії та політики управління будь-якого підприємства, і готель не є виключенням. Тому важливим питанням є оптимізація та зменшення до мінімуму витрат підприємства [20, с. 254].

Сучасні методи оптимізації витрат мають бути гнучкими, простими у використанні та надавати інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень. Можна виділити наступні заходи для оптимізації витрат, що є логічним та ефективними у сучасних умовах, що зображені на рисунку 3.5.

Заходи для оптимізації витрат готельного
комплексу «Турист»

Підвищення рівня обслуговування клієнтів шляхом впровадження новітніх технологій, використання інноваційної техніки та обладнання

Удосконалення процесу надання послуг за рахунок зміни форм і методів праці, удосконалення апарату управління, зменшення адміністративних витрат

Поліпшення використання наявних ресурсів, раціональне та якісне їх використання у повному обсязі

Зниження витрат на оплату праці за умови, що це не призведе до погіршення якості надання послуг

Скорочення адміністративно-управлінських витрат

Розробка оптимальної стратегії технічного розвитку підприємства, що дозволить забезпечити раціональний рівень витрат

Раціоналізація організаційної структури з метою скорочення витрат на управління, підвищення його ефективності

Застосування новітніх сучасних технологій для зменшення комунальних витрат, а саме витрат на опалення та оплату електроенергії

Рис. 3.5. Заходи для оптимізації витрат готельного комплексу «Турист»

Для оптимізації та зменшення витрат на комунальні послуги готельного комплексу «Турист», необхідно застосовувати у процесі надання готельних послуг новітні технології. Наприклад:

- 1) використання енергозберігаючих технологій в системах опалення та гарячого водопостачання (теплові насоси, сонячні колектори, системи інтелектуального регулювання опалювального режиму);
- 2) застосування енерго економічних опалювальних приладів (конденсаційних котлів, твердо паливних, тепловідображаючих екранів за радіаторами);
- 3) застосування ефективних опалювальних приладів (застосування точкових інфрачервоних обігрівачів замість систем об'ємного опалення, використання тепло акумуляторів та електро котлів, які споживають електроенергію за нічним тарифом);
- 4) використання енергозберігаючих світильників (сучасні енергозберігаючі лампи набагато ефективніші і довговічніші навіть за люмінесцентні лампи, які раніше вважалися найбільш енерго ефективнішими);
- 5) проводити аудит договорів на поставку енергоносіїв – пошук постачальників енергоресурсів на більш вигідних умовах.

Застосування цих заходів дозволить готельному комплексу «Турист» зменшити комунальні витрати до 30%. Також застосування новітніх технологій у процесі життєдіяльності готельного підприємства вплине на кількість відвідувань готелю споживачами. Як правило, сучасні енергозберігаючі прилади та заходи зацікавлюють потенційних клієнтів. Це суттєва різниця, враховуючи також ще й збільшення клієнтів на 5% (тобто збільшення чистого доходу на 5%).

Заходи для зменшення витрат на комунальні послуги потребують значного капіталовкладення, але, враховуючи економію на сплату

комунальних послуг уже з першого місяця їх використання, такі капіталовкладення окупляться вже через 4-5 років, враховуючи також щорічне збільшення тарифів на комунальні послуги.

Дійсно, важливим питанням в даному напрямку є оптимізація витрат у процесі господарської діяльності готельного комплексу «Турист». Зменшення витрат для отримання більшого прибутку – чи не найголовніше бажання доброї половини загального бізнесу країни.

Зменшивши адміністративні витрати на 30 %, інші операційні витрати – на 10 %, з одночасним збільшенням інших операційних доходів на 5 %, можна збільшити суму прибутку до 20 %, головне – щоб не погіршувалася якість послуг, інакше втратимо свого клієнта. Зробимо розрахунки в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Прогнозовані економічні показники за умови економії поточних витрат

№	Показник	2018 р.	Прогноз
1	Чистий дохід	39450	41422,50
2	Собівартість реалізованої продукції	28467	28467
3	Валовий прибуток від реалізації (ряд.1-2)	10983	12955,50
4	Адміністративні витрати (в тому числі на комунальні послуги)	2875	2012,50
5	Витрати на збут	430	430
6	Інші операційні витрати	3400	3060
7	Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат (ряд2+4+5+6)	35172	33969,50
8	Прибуток від реалізації скоректований (ряд.1 - 7)	4278	7453
9	Інші операційні доходи	3335	3501,75
10	Прибуток від операційної діяльності (ряд. 8+9)	7613	10954,75
11	Податок на прибуток від звичайної діяльності	1370,34	1971,86
12	Чистий прибуток	6242,66	8982,89

Як видно з таблиці 3.1, врахувавши змінні величини – чистий дохід

збільшений на 5% за рахунок збільшення кількості клієнтів, адміністративні витрати, зменшені на 30 %, інші операційні витрати – на 10 %, одночасно збільшені інші операційні доходи на 5 % забезпечують збільшення чистого прибутку з фактичної суми 6242,66 тис. грн.. до прогнозованої 8982,89 тис. грн., що на 43,89 % більше від наявного розміру чистого прибутку.

Для готелю важливим є підвищення рентабельності та максимізації прибутку. Але поряд з цим не менш важливим є підвищення якості обслуговування туристів, підвищення рівня персоналу, бо це прямо пропорційно взаємодіє з майбутнім фінансовим результатом. Чим вища якість обслуговування, тим більша ціна за таку послугу, і як наслідок, підприємство отримує більший прибуток, та споживач задоволений і скористається послугами даного готелю ще не один раз. Тому керівництво готелю максимально займається пошуком власних резервів для покращення якості обслуговування, дотримується режиму економії, розробляє шляхи оптимізації витрат на реалізацію готельних послуг.

Діяльність сучасних готельних підприємств характеризується нестійкою тенденцією розвитку, тобто нестабільною кількістю туристів, обумовлена сезонністю, коливанням попиту серед споживачів тощо.

У нашій країні постійно зростають витрати на комунальні послуги, і неможливо зробити ніяких запаси для таких видів витрат. І навіть, якщо туристів на даний момент небагато, або немає зовсім, готель все рівно необхідно підтримувати у належному стані, бо клієнт може з'явитися у будь-який момент. За останні роки частка збиткових підприємств у загальній кількості готельного бізнесу становить близько 30%, а майже 80% потребують реконструкції, поглибленого ремонту та автоматизації.

Ситуація ускладнюється такими важливими факторами, як, наприклад, нестабільність зовнішнього середовища, складність налагодити внутрішні виробничі процеси, побудувати власну стратегію прийняття управлінських рішень, враховуючи сучасні ринкові вимоги та побажання потенційних

клієнтів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі написання даної кваліфікаційної роботи «Управління прибутком готельного комплексу Турист» було розкрито економічну сутність поняття прибутку підприємств готельного господарства, розглянуто його класифікацію та значущість, визначено головні особливості аналізу та планування отримання прибутку на підприємстві на готельному підприємстві.

Проведено аналіз реального стану господарської діяльності та організаційно-економічного стану підприємства на прикладі готельного комплексу «Турист», досліджено ефективність використання ресурсного потенціалу та управління прибутком і рентабельністю готелю.

Згідно аналізу фінансової звітності підприємства готельного господарства «Турист» можна зробити підсумок щодо: витрат, прибутку та рентабельності підприємства.

За період 2016-2018 роки витрати підприємства витрати збільшилися на 9270,06 тис. грн. (31%). Найбільша частина витрат припадає на оплату праці.

За період 2016-2018 роки що чистий прибуток виріс майже на 40%.

За період 2016-2018 роки рентабельність підприємства майже не змінилась і становить 13% у 2016 та 2018 роках і 12,5% у 2017 році. Незважаючи на те, що як прибуток так і витрати готельного комплексу зростали, це свідчить про його ефективність, підприємство є рентабельним, має позитивну динаміку зростання економічно-фінансових показників. Враховуючи проведені розрахунки по даному готельному комплексу «Турист», спостерігається позитивний результат, потенціал підприємства

використовується в межах максимізації прибутку.

На підставі проведеного дослідження пропонуємо рекомендації щодо удосконалення управління прибутком готельного комплексу «Турист».

Зокрема пропонуються наступні заходи:

1. зменшення витрат шляхом ефективності використання комунальних ресурсів;
2. заміна обладнання на більш екологічне, енергоємке та енергоефективне;
3. встановлення альтернативних джерел опалювання;
4. підвищення ефективності стратегічного управління на підприємстві;
5. впровадження новітніх технологій;
6. підвищення рівня обслуговування шляхом розширення асортименту додаткових послуг готелю;
7. оптимізація витрат на оплату праці персоналу.

Для готельного господарства характерно не виробництво конкретного продукту, як результату господарської діяльності, а надання особливого виду послуг. Реалізація послуг неможлива для готельних підприємств за відсутністю матеріальної складової. Лише за умов експлуатації належної матеріально-технічної бази підприємств готельного господарства можливо досягти високої якості готельних послуг. Збільшення прибутку та його рентабельність має велике значення не тільки для стійкого розвитку підприємства, а й усього господарства України тому, що являє собою джерело коштів для формування дохідної частини бюджету та є важливим елементом у господарському механізмі функціонування країни.

Нажаль, з боку держави майже повністю відсутня підтримка та розуміння того, що така діяльність є специфічною, в багатьох випадках сезонною. Мають бути наявні чималі пільги для сплати податків, враховуючи усі особливості та труднощі надання готельних послуг. Важко підтримувати

відповідний рівень надання послуг за таких умов з боку держави.

Також у ході написання кваліфікаційної роботи розроблено дієві пропозиції щодо підвищення ефективності управління прибутком готелю на даному підприємстві, обґрунтовано стратегію розвитку готелю «Турист», визначено резерви збільшення обсягів реалізації готельних послуг, визначено можливі шляхи оптимізації поточних витрат готелю.

В умовах ринкової економіки та активної конкурентної боротьби досить складно здійснювати господарську діяльність у сфері готельного бізнесу. Необхідно вдало поєднувати вкладений капітал (обладнання, будівлі, споруди, транспорт тощо), професійний маркетинговий прогноз, ефективне управління та безліч іншого. І навіть за таких умов важко гарантувати успіх та отримання сталого прибутку як результат фінансово-господарської діяльності. Важливо вдало прогнозувати свою політику поведінки, бути готовим до складних випробувань, постійно вдосконалювати свої навички та знання, якість обслуговування, обов'язково виділятися на даному ринку послуг, мати особливі додаткові послуги тощо.

На ринковому просторі серед нескінченної кількості інших підприємств важко мати позицію лідера. Але використовуючи вдалу стратегічну концепцію розвитку, вигідну політику управління – можна не тільки закріпити власну позицію на ринку послуг, а й активно розвиватися та збільшувати позитивний фінансовий результат від здійснення діяльності та надання як основних, так і додаткових послуг.

Підприємства готельного господарства належать до складних соціально-економічних систем, у процесі функціонування якої поєднуються такі складові, як виробництво послуг та управління. Кожна з них взаємодіє між собою і підпорядковується одна одній.

Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління прибутком готельного комплексу «Турист» мають соціальний і економічний ефект, що підтверджується прогнозованими основними показниками фінансово-господарської діяльності готельного комплексу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безхлібна А. П. Використання принципів Nearly Zero Energy Hotels як засад створення енергоефективного туристичного кластера / А. П. Безхлібна // Modernization of socioeconomic systems: the new economic conditions : International Scientific Conference, September 28th, 2016 : тези доп. – Poland, Kielce : Baltija Publishing, 2016. – P. 136–137.
2. Безхлібна А. П. Особливості управління готелями в сучасних умовах // Настоящие исследования и развитие – 2016 : матеріали XII Міжнар. наук.-практ. конференції, 15–22 січня 2016 р. : тези доп. – Софія : «Бял ГРАД-БГ», 2016. – Т. 2. – С. 25–27.
3. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства : навчальний посібник / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів : Магнолія 2006, 2014. – 308 с. – (Вища освіта в Україні).
4. Вуйцик О. І. Оподаткування прибутку готельного бізнесу як засіб державного регулювання інвестиційної діяльності / Економіка. Управління. Інновації. — 2012. — № 2 (8).
5. Вдосконалення формування та використання прибутку підприємства [Електронний ресурс] / В.І. Блонська. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/18_1/18_1_Blonska_2.pdf
6. Гетьман О.О. Економіка підприємства: підручник. / О.О. Гетьман. – К.: ЦНЛ, 2006. – 488 с.
7. Гресь-Євреїнова С. В. Менеджмент готельно-ресторанного комплексу «KHORTITSA PALASE» / С. В. Гресь-Євреїнова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 19. – С. 24–30.
8. Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства як результат його розвитку

[Електронний ресурс] / В.С. Гумеєнюк // Науково-технічна конференція факультету менеджменту. – 2016 р. – Режим доступу: <http://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm> 2016/schedConf/presentations

9. Донець Л.І. Управління формуванням прибутку підприємства в умовах ринкових форм господарювання : монографія / Л.І. Донець, С.М. Баранцева. – Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2009. – 255 с.

10. Журавльова С. М. Інтеграція готелів як глобальна стратегія управління розвитком підприємств готельного господарства / С. М. Журавльова // Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 квітня 2016 р. : тези доп. – Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2016. – С. 111–113.

11. Журавльова С. М. Методи оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства / С. М. Журавльова // Антикризове управління: держава, регіон, підприємство : матеріали Міжнар. наук. конф., 17 листопада 2017 р. : тези доп. – Ле-Ман (Франція), 2017. – С. 52 – 54.

12. Журавльова С. М. Процеси трансформації готельного господарства України / С. М. Журавльова // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 2. – С. 32 – 38.

13. Журавльова С. М. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації / С. М. Журавльова, Т. С. Кукліна. – Херсон : ХНТУ, 2015. – 330 с. 20.

14. Журавльова С. М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства / С. М. Журавльова, В. Є. Єрмаченко // Молодий вчений. – 2015. – № 5. – С. 138 – 141.

15. Зайцева В. М. Економічні проблеми розвитку індустрії гостинності в Україні // Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29–30 квітня 2016 р. : тези доп. – Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2016. – С. 35–37.

16. Звонорин К. С. Стратегии гостиничного бизнеса / К. С. Звонорин. – Москва : Крокос, 2013. – 224 с.

17. Зінченко Т.В. Управління прибутком і рентабельністю підприємства в умовах ринкової економіки / Т.В. Зінченко // Вісті ДВ. – 2009. – № 7. – 57–62 с.

18. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. / С.М. Ілляшенко. // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №12(114). – С. 137-139.

19. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / [за заг. ред. В. М. Зайцевої]. – Запоріжжя : Просвіта, 2017. – 240 с.

20. Капліна А.С. Удосконалення кадрової складової організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства./А.С.Капліна.//Науковий вісник Полтавського університету 201 економіки і торгівлі. – 2015. – №3 (72): Економіка, організація і управління підприємством. – С.100 -111.

21. Капліна А.С. Удосконалення управління якістю готельних послуг як складової цільової підсистеми організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства. /А.С.Капліна.//Наукові праці Полтавської державної академії. – 2015. – №2 (11): Економічні науки. – С.124 -134.

22. Кіндзерська Н. Методи планування прибутку на підприємстві [Електронний ресурс] / Н. Кіндзерська // IV Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». – Режим доступу : http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/10205/2/Conf_2011v2_Kindzerska_N-Metody_planuvannia_prybutku_67.pdf

23. Кобизька Ю. В. Система управління прибутком підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Кобизька, О. В. Люта // Молодіжний науковий вісник УАБС НБУ, Серія: Економічні науки. – №3/2013.

24. Конституція України.

25. Кондратюк О.М. Синергія інформації в управлінні витратами

підприємства. / О.М. Кондратюк, О.В. Школа. // Держава та регіони. – 2010. – №6. – С. 253-255.

26. Корнієнко О. М. Основні напрямки розвитку туристичних послуг на основі маркетингу / О. М. Корнієнко, Ї Т. С. Кукліна. – Херсон : ХНТУ, 2015. – 330 с.

23. Кукліна Т. С. Концентрований маркетинг в організації готельних послуг / Т. С. Кукліна, О. М. Корнієнко, 109 В. М. Зайцева // Ефективне управління економікою: інформаційні технології, маркетинг, бізнес : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., 08 грудня 2015 р. : тези доп. – Черкаси: ЧНТУ, 2015. – С. 225 – 229.

27. Кукліна Т. С. Роль готельних підприємств в підвищенні інвестиційної привабливості регіону / Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева // Ефективна економіка. – 2015. – № 10.– С. 44–50.

28. Лозова О. А. Сучасний розвиток готельного господарства в Україні / О. А. Лозова, Д. Ю. Мамотенко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. – Харків : ХНТУСГ, 2017. – Вип. 185. – С. 251 – 259.

29. Лойко В. В. Шляхи збільшення обсягу прибутку та підвищення дієвості управління прибутком промислового підприємства в сучасних умовах господарювання / В. В. Лойко, Є. С. Несенюк // Міжнародний науковий вісник (International Scientific Journal). – 2015. – № 7.

30. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – Київ : Центр навчальної літератури, 2012. – 472 с.

31. Мальська М.П. Економіка туризму: теорія та практика [текст]: підручник. / М.П. Мальська, М.Й. Рутинський, С.В. Білоус, Н.Л. Мандюк. — К: «Центр учбової літератури», 2014. — 544с.

32. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах / Д. Ю. Мамотенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Херсон : Вид-во «Гельветика», 2015. – №14 (3). – С. 49–53.

33. Міщенко К. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення / К. Міщенко // Інтернаука. – 2017. – № 2 (2). – С. 105–107.
34. Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку / Я. О. Остапенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 8. – С. 1216 – 1221. 4.
35. Виноградская А. С. Развитие туристического бизнеса в Украине / А. С. Виноградская // Бизнес-информ. – 2016. – № 9 – 10. – С. 122 – 127.
36. Панасюк Я. О. Теоретичні аспекти формування і розподілу прибутку підприємства [Електронний ресурс] / Я. О. Панасюк. – Режим доступу : <http://s-journal.cdu.edu.ua/base/2008/v6/v6pp134-136.pdf>
37. Петрович Й.М. Економіка підприємства: підручник. / Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт, Г.М. Захарчин та ін. Вид. 2-ге, виправл. – Л.: Магнолія плюс, 2006. – 580 с.
38. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/17_4/163_Blonska_17_4.pdf
39. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства : навчальний посібник / С.Ф. Покропивний. – Київ, 2007 г. – 293 с.
40. Про туризм: Закон України // Урядовий кур'єр.
41. Романова Т. В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах / Т. В. Романова, Є. О. Даровський // Ефективна економіка. – 2015. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3976>
42. Рязанцева В.В. Аналіз формування та використання прибутку підприємства // Статистика України, №1 – 2007. – с. 40 – 43.
43. Протопопова В. О. Економіка підприємств: Навч. посібник \ В.О. Протопопова, О. М. Полонський, - К.: ЦУЛ, 2002. – 220 с
44. Скибенко С. Т. Формування стратегії управління прибутком підприємства / С. Т. Скибенко, М. В. Чемерис // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 6(2). -

С. 152-160.

45. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / за заг. ред. Школьник І. О. [І. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 368 с.

46. Фінансова діяльність підприємств / О.М.Бандурка та ін.- К.: Либідь, 2006. – 312с.

47. Шарманська С.О. Особливості формування та використання прибутку в трансформаційній економіці // Формування ринкових відносин в Україні, №7 – 2008. – 8. – с. 3 – 8.

48. Шарманська С.О. Стимулююча функція прибутку: теоретичні і практичні проблеми її реалізації // Формування ринкових відносин в Україні, №2 – 2007. – с. 19 – 23.

49. Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / К. А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 263 с.

50. Шлійко А.В. Економіка підприємництва на ринку товарів і послуг: навчальний посібник. / А.В. Шлійко. – К.: ЦНЛ, 2008. – 376 с.

51. Шляга О. В. Прибуток та рентабельність як показники ефективності виробництва / О. В. Шляга, Л. І. Шипуля // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – № 8. – С. 75-81.

52. Удосконалення управління прибутком на підприємстві [Електронний ресурс] / В.І. Куцик, В.О. Бовсуновська. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Torg/2009_10/04.pdf

53. Anderson E. and Gatignon, H., 2006. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proposition. Journal of International Business Studies. 17 (3), 1-26.

54. Chen, W. (2016), “The model of service-oriented organizational citizenship behavior among international tourist hotels”. Journal of Hospitality and Tourism Management, 29, 24-32.

55. Ferreira E.J. Administrative management / E.J. Ferreira, A.W. Erasmus, D. Groenewald. – 2nd ed. – Lansdowne [South Africa]: Juta Academic, 2009

[Electronic resource]. – Access mode: <https://books.google.com.ua/>.

56. Harvey, M., Myers, M.B. and Novicevic, M.M. (2002) ‘The managerial issues associated with Global Account Management’, *Thunderbird International Business Review*, 44(5), pp. 625–647.

57. Johanson J, Vahlne J.-E. The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing the Foreign Market Commitment? // *Journal of International Business Study*. - 2007 - Vol.8. - P.29.

58. Porter Michael E. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance: with a new introduction/ Michael E. Porter.* – New York : Free press, 2009. – 558 p.