

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 4-М групи,
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний
і ресторанний менеджмент»

Хахула Тетяна
Володимирівна

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н.

Даниленко Марія
Іванівна

*підпис
керівника*

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

Ведмідь Надія Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Хахулі Тетяні Володимирівні

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія розвитку готелю «Дніпро», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

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

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

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

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

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Базові стратегії розвитку підприємства», «Стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу», «Етапи формування стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу», «Портфель послуг ПрАТ «Готель «Дніпро», «Динаміка доходів від реалізації готельних та супутніх послуг ПрАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018 рр.», «Результати анкетування споживачів щодо якості послуг ПрАТ «Готель «Дніпро», «Показники фінансової та виробничої стійкості ПрАТ «Готель «Дніпро» у 2016-2018 рр.», «Цінова політика ПрАТ «Готель «Дніпро» у конкурентному середовищі».

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади стратегії розвитку у готельному бізнесі

Розділ 2. Практичні засади стратегії розвитку готелю «Дніпро», м. Київ.

2.1. Стратегічний аналіз діяльності суб'єкту готельного бізнесу

2.2. Моніторинг ефективності діючої стратегії розвитку суб'єкту готельного бізнесу

2.3. Діагностика напрямків стратегічного розвитку готелю у конкурентному середовищі

Розділ 3. Формування стратегії розвитку готелю «Дніпро», м. Київ.

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку готелю

3.2. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10.2018 р.	31.10.2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	31.12.2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.	11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	18.05.2019 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	18.05.2019 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07.09.2019 р.	07.09.2019 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10.09.2019 р.	10.09.2019 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	28.10.2019 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р. 18.11.2019 р.	18.11.2019 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	18.11.2019р.- 01.12.2019 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Даниленко М.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи _____

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Хахули Т.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Н.І.Ведмідь

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади стратегії розвитку у готельному бізнесі.....	16
Розділ 2. Практичні засади стратегії розвитку готелю «Дніпро», м. Київ	
2.1. Стратегічний аналіз діяльності суб'єкту готелю.....	23
2.2. Моніторинг ефективності діючої стратегії розвитку суб'єкту готельного бізнесу.....	34
2.3. Діагностика напрямків стратегічного розвитку готелю у конкурентному середовищі.....	40
Розділ 3. Формування стратегії розвитку готелю «Дніпро», м. Київ	
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку готелю..	
3.2. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.....	45
Висновки.....	50
Список використаних джерел.....	57
Додатки.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Серед галузей сфери послуг готельний бізнес є одним з каталізаторів розвитку економіки. В умовах глобалізації готельного бізнесу та імплементації європейських стандартів у вітчизняний готельний ринок суб'єкти господарювання зіштовхуються з низкою проблем і протиріч у процесі своєї діяльності. Позитивна динаміка розвитку готельного бізнесу у нашій країні в останні роки супроводжується зростанням конкуренції. Ключовим завданням для суб'єктів господарювання стає забезпечення конкурентоспроможності за рахунок формування стратегії розвитку, яка суттєво відрізняється в залежності від життєвого циклу підприємства, особливостей ринку, сегменту потенційних споживачів готельних послуг. Актуальність досліджень пов'язана з необхідністю удосконалення моделі стратегічного управління підприємства готельного бізнесу та пошуком нових інструментів і методів управління, заснованих на системних і комплексних підходах.

Теоретичні та практичні аспекти проблем розвитку, стратегічного управління і формування стратегії у досягненні успіху підприємств були відображені у наукових працях багатьох зарубіжних вчених, таких як: К. Адамс, Р. Аккофф, П. Друкер, К. Крос, Р. Ланч, К. Макнейра, Л. Мейсел, Г. Мінцберг, М. Портер, П. Робертс, Е. Чандлер та ін., Питання стратегічного розвитку вітчизняних підприємств готельного бізнесу викликали інтерес у таких учених як: М. Бойко, О. Виноградова, С. Драгунцова, Т. Дорошенко, Н. Куценко, Л. Лук'янова, Т. Марущак, С. Мельниченко, Л. Нечаюк, М. Новак, Ю. Опанашук, Т. Ткаченко та ін. Незважаючи на розвинутість наукових досліджень, присвячених проблемам стратегічного розвитку, їх наукову розробленість в цілому ще не можна визнати вичерпною.

Мета та завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії

розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких завдань:

- розкрити сутність стратегії розвитку підприємства готельного господарства;
- дослідити методологічні засади стратегії розвитку у готельному бізнесі;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності суб'єкта готельного бізнесу;
- провести моніторинг ефективності діючої стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу;
- здійснити діагностику напрямків стратегічного розвитку готелю у конкурентному середовищі;
- обґрунтувати програму заходів з реалізації стратегії розвитку готелю;
- здійснити прогноз успішної реалізації запропонованих заходів.

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

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

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань і досягнення основної мети дослідження застосовано методи систематизації (для визначення сутності стратегії розвитку та ідентифікації її видів та складових), порівняльного аналізу (для виявлення тенденцій розвитку підприємств готельного бізнесу, групування економічних показників), індукції та дедукції (для здійснення багатогранної оцінки розвитку суб'єкта готельного бізнесу).

Інформаційну базу випускної кваліфікаційної роботи становлять законодавчі та нормативно-правові акти України. У ході дослідження

використано наукові доробки відомих науковців, узагальнені дані Державної служби статистики України, консолідовану фінансову звітність підприємства, а також результати особистих досліджень діяльності вітчизняних підприємств готельного господарства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних засад та вирішенні наукових проблем стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу.

Практичне значення полягає у тому, що теоретичні і практичні положення, висвітлені у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для формування ефективної стратегії розвитку суб'єкту готельного бізнесу.

Публікації. Теоретичні та практичні положення випускної кваліфікаційної роботи були опубліковані у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «HORECA – нові формати» (дод. А).

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 56 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 13 таблицями, 12 рисунками та 5 додатками. Список використаних джерел налічує 43 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Поняття «стратегія» має відношення практично до усіх сфер людського буття і у найбільш узагальненій формі визначається як спосіб досягнення значимих цілей розвитку об'єкта. Стратегія поєднує визначення стратегічної мети з шляхами її досягнення. Але вже при такому узагальненому трактуванні суті стратегії виникають розбіжності, обумовлені призначенням об'єктів стратегічного впливу [6]. Розглянемо трактування поняття «стратегія» окремими науковцями у межах економіки (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до ідентифікації поняття «стратегія» [1, 2, 6]

Автор	Сутність поняття «стратегія»
Ансофф І.	Набір правил для рішень, якими організація керується у своїй діяльності
Виханський О.	Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі і який приводить організацію до досягнення її цілей
Герасимчук В.	Узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії
Должанський І.	Сукупність дій, спрямованих на оптимальне використання наявних фінансових та нефінансових ресурсів для досягнення довгострокових конкурентних переваг на ринку
Карлофф Б.	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
Мартиненко М.	Ділова концепція організації на певну стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечувати організації конкурентні переваги в досягненні цілей
Мескон М., Альберт Ф.	Детальний усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації й досягнення її цілей
Тищенко А., Іванов Ю.	Послідовність дій, які враховують нестабільність зовнішнього та взаємодію внутрішнього середовища, яку розробляє підприємство для досягнення поставлених цілей та випереджуючої адаптації в динамічно змінюваному середовищі
Томпсон А., Стрікленда.Дж.	План управління підприємством, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб та досягнення визначених цілей

Аналіз представлених наукових підходів дає підстави стверджувати, що бачення вчених не суперечать одне одному. Узагальнюючим для авторів щодо ідентифікації стратегії є певний набір дій, які використовуються підприємством для досягнення основної місії, цілей та завдань. Із наведеної термінології найбільшу прихильність у нас викликає визначення стратегії Должанського І., який робить акцент на досягненні довгострокових переваг для підприємства за рахунок як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів.

Формування будь-якої стратегії розвитку підприємства носить системний характер, який дозволяє на засадах стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, в яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства [4].

Еволюція теорії стратегії розвитку підприємства у різних сферах людської діяльності стала причиною появи значної їх кількості. Аналіз базових або еталонних стратегій розвитку підприємства наведено на рис.1.1.

Згідно з даними представленого рисунку можна виокремити 4 основні групи стратегій розвитку підприємства: стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання та стратегії скорочення. Сутність першої стратегії розвитку націлена на посилення позицій підприємства за рахунок здійснення реорганізації суб'єкту господарювання. Іншими її складовими є розвиток ринку внаслідок впливу маркетингових комунікацій та інноваційний розвиток продукту.

Стратегії інтегрованого зростання поділяється на зворотну вертикальну інтеграцію (відповідає за взаємодію з постачальниками на уже існуючому ринку) та пряму вертикальну інтеграцію, ключовий аспект якої полягає у формуванні взаємовідносин з посередниками.



Рис.1.1. Базові стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [2,4].

Стратегії диверсифікованого зростання направлені на: розширення старого виробництва для випуску нового продукту (центрована диверсифікованість); освоєння нової технології на старому виробництві для нового продукту (горизонтальна диверсифікованість); нові технології на новому виробництві для нового продукту й нового ринку (конгломератна диверсифікованість).

Стратегія скорочення передбачає відмову від нерентабельних видів продукції, продаж неприбуткових підрозділів або вихід з ринків. Стратегію скорочення обирають, якщо немає іншого виходу, тому вона отримала назву «стратегії останнього заходу».

Стратегії скорочення підприємства використовують для цілеспрямованого згорання виробництва. Виділяється чотири типи стратегій скорочення бізнесу [2, 4]:

- ✓ стратегія ліквідації компанії — являє собою граничний випадок стратегії скорочення, здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальшого бізнесу;
- ✓ стратегія «збирання врожаю» — допускає відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального одержання доходів у короткостроковій перспективі;
- ✓ стратегія скорочення частини компанії — полягає в тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів бізнесу, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу;
- ✓ стратегія скорочення витрат — передбачає пошук можливостей і проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Вона орієнтована на усунення невеликих джерел витрат, а її реалізація має характер тимчасових чи короткострокових заходів.

Зважаючи на специфіку ведення готельного бізнесу та існуючі розбіжності у його кон'юктурі, не усі з наведених стратегій розвитку можуть бути застосовані до підприємств готельного господарства. Нині вітчизняний готельний ринок відзначається поступовим розвитком зі збільшенням номерного фонду, зміною підходів до управління підприємством, зміною стратегічних напрямків діяльності. В контексті формування стратегії розвитку підприємств готельного господарства економісти звертаються до концепції пошуку балансу в задачах знаходження стійкого стану, розстановки пріоритетів, узгодження інтересів, розподілу ресурсів. Тому у сучасному менеджменті розробка стратегії підприємства і оцінка її ефективності все частіше здійснюються за допомогою систем показників [5].

Слушним вважаємо підхід групи українських науковців [5], які виокремлюють стратегії розвитку підприємств готельного господарства. У згрупованому вигляді вони представлені на рис. 1.2.

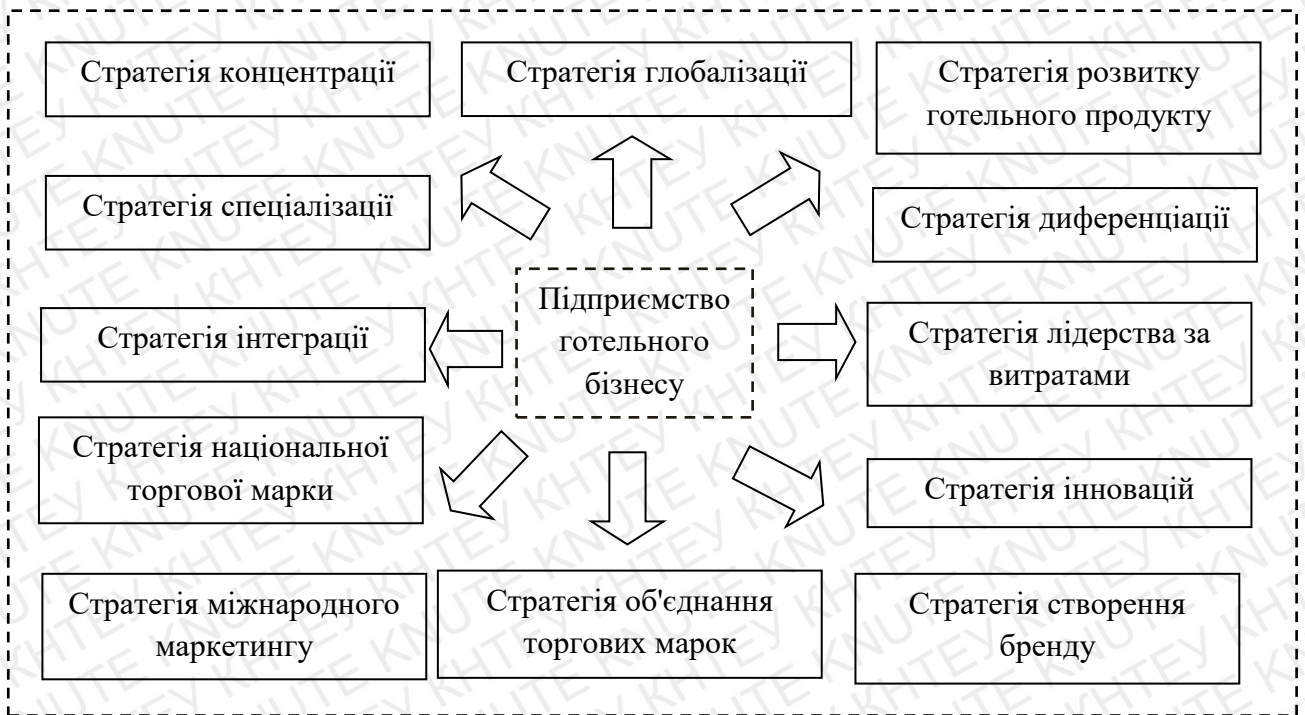


Рис. 1.2. Стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [5].

Стратегія концентрації (фокусування) передбачає зосередження зусиль на одному або декількох сегментах ринку, досягнення лідерства на ньому за витратами або за допомогою іміджу. Є доцільною за умов наявності більш ефективних методів оволодіння ринком та переваг стратегії лідерства за витратами. Основний аспект стратегії глобалізації полягає у встановленні тісних зв'язків і створенні комунікативних мереж за основними напрямками, в якості яких виступають географічні регіони, які постачають основний потік туристів на світовому ринку [5].

Однією з основних стратегій розвитку для підприємства готельного господарства є та, що вимагає своєчасної адаптації готелем своєї продуктової політики до потреб ринку. На наш погляд, на сучасному етапі розвитку готелі повинні прагнути до задоволення потреб незайнятих ділянок ринку та диверсифікації існуючих послуг. Стратегія диференціації передбачає індивідуалізацію продукту або послуги організації від тих, які пропонують в даній галузі конкуренти. З одного боку, дана стратегія основана на великих матеріальних вкладаннях. З іншого - дозволяє охопити лакшері сегмент ринку [7].

Стратегія лідерства за витратами пропонує жорсткий контроль над витратами, зведення до мінімуму витрат у таких областях, як дослідження і розробки, реклама, тощо. Вважаємо, що при нинішньому рівні конкуренції ця стратегія не може бути застосована на постійній основі суб'єктами готельного бізнесу [2, 5].

При стратегії застосування нових технологій діяльність готелів повинна відповідати технологічному прогресу, задля забезпечення відповідності змінам споживчого попиту. Базовими технологіями в готельному бізнесі є методи прибирання номерів, рецептури приготування страв у ресторанах, стандарти обслуговування тощо. Стратегія створення бренду передбачає створення торговельної марки, що забезпечить визначення і «впізнавання» продукту або послуги з точки зору їх рівня і якості, положення, ціни та престижності.

Стратегія об'єднання торгових марок застосовується з метою залучення інвесторів порівняно за низькими цінами, за якими можна було придбати торгові марки або готельні мережі, що мали високий потенціал зростання завдяки їх входженню в глобальні франчайзингові програми. Подібною у окремих аспектах до попередньої є стратегія міжнародного маркетингу при використанні якої підприємства готельного господарства концентрують свої зусилля з розвитку готельної мережі у великих містах різних країн. При стратегії національної торгової марки готелі орієнтуються в першу чергу на задоволенні місцевого попиту та не концентрують зусилля на проникненні на закордонні ринки. Стратегія вимагає більшого проникнення на внутрішній ринок та більш детального знання місцевої економіки і тенденцій майбутнього розвитку [5, 7].

Стратегія інтеграції передбачає об'єднання підприємств. Інтеграція може розвиватися за напрямками: вертикально, горизонтально, «вперед» і «назад». Інтеграція «назад» у готельному бізнесі означає придбання одного з підприємств постачальників готелю. Інтеграція «вперед» – придбання/контроль над фірмою, яка раніше набувала послуги готелів,

наприклад, туристичної фірми. Стратегія спеціалізації полягає у концентрації зусиль готельної мережі на потребах одного сегменту без прагнення охопити весь ринок. При цьому основною метою стратегії спеціалізації є задоволення потреб сегмента краще, ніж конкуренти [5].

При виборі стратегії розвитку підприємство готельного господарства повинно керуватися своїми позиціями на ринку, стратегічною метою, рівнем конкуренції та загальними світовими тенденціями на готельному ринку.

1.2. Методологічні засади стратегії розвитку у готельному бізнесі

Формування продуктивної стратегії розвитку підприємства потребує методики, яка б дала змогу проаналізувати ефективність наявної стратегії, розкрити проблеми у діяльності підприємства, встановити його конкурентні позиції на ринку. Слід звернути увагу на те, що немає єдиного підходу до показників, які є основою вибору відповідно стратегії. Встановлено, що підставою вибору стратегії розвитку можуть бути: потенціал розвитку підприємства та його конкурентоспроможність; кількість інвестицій у наявності; ступінь привабливості ринку та поведінка конкурентів на ринку; відносини із постачальниками, споживачами; якість продукції; фінансова стійкість підприємства, рентабельність активів та економічне становище загалом; міра адаптивності потенціалу до інноваційного розвитку, здатність підприємства до змін; життєвий цикл підприємства; відповідність наявних ресурсів підприємства встановленим вимогам; результати SWOT-аналізу.

Загалом у формуванні стратегії розвитку підприємства можна виділити два основні етапи: 1) етап розроблення (базовий); 2) апробаційний етап. Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку значно може спрощувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребуватиме частого коригування. Водночас розроблена стратегія розвитку

підприємства повинна бути досить гнучкою, щоб підприємство мало змогу вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища (див рис. 1.3).

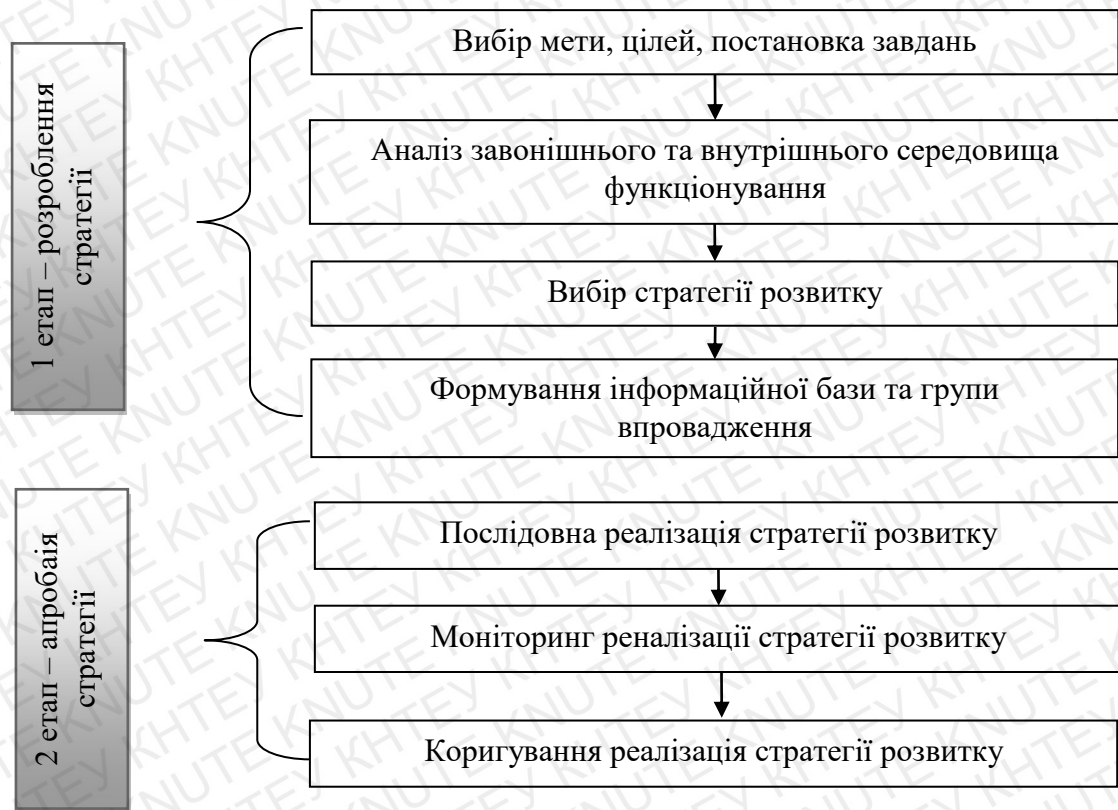


Рис. 1.3. Етапи формування стратегії розвитку підприємств готельного бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі [5].

Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Такий аналіз дасть змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [19, с. 98]. Аналіз внутрішнього середовища підприємства сприятиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо. Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання

стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. Загалом інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як: 1) показники продукції; 2) показники фінансової стійкості; 3) показники виробничої стійкості; 4) техніко-технологічні показники; 5) показники рентабельності; 6) показники соціальної стійкості. Кожна із груп зазначених показників містить по декілька складників. Перелік цих складників, спосіб їхнього розрахунку та нормативні значення більш детально наведено у табл. 1. Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули:

$$I_{rp} = \sum_{i=1}^n P_i \quad (1.1)$$

де I_{rp} – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць; P_i – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць; n – кількість складників розвитку підприємства.

Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою:

$$P_i = \sum_{j=1}^m \left(\frac{K_j}{E_j} * B_j \right) \quad (1.2)$$

де K_j , E_j – розрахункове та еталонне значення відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць; B_j – вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць; m – кількість показників, які містить окремий складник розвитку підприємства.

Основою для обчислення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галуззю або

плановим показником, які встановлюються безпосередньо на підприємстві і можуть суттєво відрізнитися від середньогалузевих.

Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Інтегральне значення показників окремих складників розвитку підприємства дає змогу виявити слабкі групи показників, на які потрібно першочергово звернути увагу. Позитивною вважається тенденція до збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства. За результатами розрахунку цього показника можна сформувати відповідну шкалу для обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Апробаційний етап передбачає безпосередньо реалізацію стратегії розвитку підприємства. Цей етап потребує постійного моніторингу за процесом реалізації стратегії з метою вчасного виявлення негативних чинників, які можуть бути перешкодою для досягнення відповідних цілей і, як наслідок, зменшуватимуть прибутки підприємства. Саме тому моніторинг стратегії повинен відбуватися паралельно із коригуванням стратегії та оперативним внесенням змін у процес реалізації базової стратегії розвитку. На цьому етапі необхідно поступово зіставляти між собою отримані результати із поставленими цілями та метою стратегії та адаптувати стратегію до тих умов, які складаються на ринку (див табл. 1.2).

Формування стратегії розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції.

Критерії оцінки рівня розвитку підприємства готельного господарства

Назва показника	Сутність	Спосіб розрахунку	Нормативне значення
Показники продукції і послуг			
Якість продукції і послуг, що надаються	Сукупність властивостей, які зумовлюють задоволення потреб споживачів	Визначається експертним методом	Збільшення
Коефіцієнт завантаження	Можливість порівняти рівень завантаження готелю за ряд років, а також зіставити з завантаженням інших готелів з різними експлуатаційними характеристиками	Співвідношення кількості реалізованих номерів до кількості пропонувананих	Збільшення
Показники фінансової стійкості			
Коефіцієнт поточної ліквідності	Характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання.	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	Більше 1
Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)	Характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства.	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	Більше 0,5
Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля)	Характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу. Зростання цього коефіцієнта свідчить про підвищення залежності від залучених джерел, втрату фінансової автономії.	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного	Менше 1
Показники виробничої стійкості			
Частка оборотних активів у майні підприємства	Грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	Більше 0,6; зростання
Частка запасів в оборотних активах	Значну частку оборотних активів на підприємствах становлять запаси	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	До 0,5, зменшення
Фондовіддача	Показник, що відображає випуск продукції на 1 грн. основних фондів підприємства	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів	Збільшення

Техніко-технологічні показники			
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Характеризує частку нових, введених в експлуатацію у звітному періоді основних фондів у складі усіх основних фондів, наявних на кінець звітного періоду	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	Збільшення
Коефіцієнт придатності основних засобів	Відображає частку основних засобів, придатну для експлуатації в процесі господарської діяльності	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості	Збільшення
Показники рентабельності			
Рентабельність продукції і послуг	Показує, скільки прибутку від реалізації продукції отримало підприємство в розрахунку на одну гривню здійснених витрат. Характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	Збільшення
Рентабельність власного капіталу	Характеризує ефективність вкладення коштів у це підприємство.	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	Збільшення
Рентабельність активів	Характеризує ефективність використання активів підприємства	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів	Збільшення
Показники соціальної стійкості			
Плинність кадрів	Це рух кадрів в організації, який зумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньоспискової чисельності.	Зменшення
Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю часу, або витрати часу на виробництво одиниці продукції.	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньоспискової чисельності працівників.	Збільшення
Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Кваліфікація – це наявність підготовки, професійних знань, навичок та досвіду, які дають можливість особі належним чином проводити певні дії.	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньоспискової чисельності	Збільшення
Достатність заробітної плати	Розмір зарплати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.	Відношення середньої заробітної плати підприємства до середньої заробітної плати у галузі.	Збільшення

Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства. Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими. Сучасні умови господарювання характеризуються негативним впливом кризових явищ, дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, високим рівнем інфляції, фінансового ризику, високими відсотковими ставками за банківськими кредитами, низьким рівнем ліквідності, платоспроможності. На початкових етапах розроблення стратегії розвитку підприємства неможливо спрогнозувати усі можливості, котрі можуть появитися у процесі конкретизації цілей та способів і засобів їх досягнення. Саме тому за появи більш повної та точної інформації може виникнути потреба перегляду прийнятої стратегії [23, с. 171].

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності суб'єкту готельного бізнесу

Досліджуваним суб'єктом готельного бізнесу є ПрАТ «Готель «Дніпро», м. Київ. Готель «Дніпро» відноситься до категорії 4* та має понад 50-річний досвід роботи у сфері гостинності. Місцезнаходження та адреса Товариства - вул. Хрещатик, 1/2, м. Київ, 01001, Україна. Організаційно-правова форма Товариства – акціонерне товариство. Тип акціонерного товариства - приватне.

Готель «Дніпро» побудований у 1964 році на самому початку Хрещатика, на Європейській площі. Відповідно до Розпорядження Президента України від 18 лютого 2004 року № 23 «Про відкрите акціонерне товариство «Готель «Дніпро» ВАТ «Готель «Дніпро» було передано в управління Державного управління справами. Найменування Відкритого акціонерного товариства «Готель «Дніпро» змінено на Приватне акціонерне товариство «Готель «Дніпро» (далі - Товариство) відповідно до розпорядження Керівника Державного управління справами від 23 березня 2011 року № 73 «Про деякі питання, пов'язані з управлінням корпоративними правами Відкритого акціонерного товариства «Готель «Дніпро»[51]. Товариство є акціонерним товариством з одним акціонером – державою України в особі Державного управління справами – відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 березня 2004 року № 196 «Про передачу Державному управлінню справами повноважень з управління пакетом акцій ВАТ «Готель «Дніпро», яким Державному управлінню справами передано повноваження з управління пакетом акцій Товариства, що належать державі Україна, у розмірі 100 % статутного капіталу».

Метою діяльності Товариства є одержання прибутку та використання його в інтересах акціонера, задоволення споживчого ринку в послугах за

профілем своєї діяльності, забезпечення проведення заходів та офіційних прийомів за участю вищих посадових осіб, інша діяльність, яка не суперечить чинному законодавству України. Для досягнення мети Товариство здійснює такі основні види діяльності:

- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 56.21 Постачання готових страв для подій;
- 56.29 Постачання інших готових страв;
- 56.30 Обслуговування напоями.

Притаманно готелям, які розташовані у центрі міста, пріоритетним для готелю «Дніпро» є обслуговування бізнес-туристів. Номерний фонд досліджуваного підприємства становить 186 номерів. Частка номерів підвищеного рівня комфорту складає 37. Серед додаткових послуг особливе місце займає організація конференц-сервісу та харчування. Більш детально інформація про портфель послуг готелю «Дніпро» представлена на рис. 2.1.

Згідно з даними представленого рисунку можемо зробити висновок, що портфель послуг досліджуваного підприємства сформований відповідно до вимог до готелів категорії 4* та спрямований на задоволення потреб як своїх постояльців, так і споживачів, що у ньому не проживають. На території суб'єкту господарювання діють казино, нічний клуб та театр-стриптиз. Загальнодоступними є ресторани при готелі. Конференц-сервіс забезпечується 3 конференц-залами, вартість проведення заходів у яких в середньому становить 600 грн. за годину з особи. Додатково оплачується оренда обладнання для проведення конференцій. Надаються послуги з організації бізнес-ланчів та кави-брейк. Вважаємо, що представлений пакет за своєю структурою є достатньо повним та не потребує суттєвих заходів щодо диверсифікації. Ключові аспекти розвитку послуг, на наш погляд, полягають у покращенні якості обслуговування та його персоніфікації.



Рис. 2.1. Портфель послуг ПрАТ «Готель «Дніпро»

Джерело: розроблено автором

В організаційній структурі ПрАТ «Готель «Дніпро» відсутні філії, представництва та інші відокремлені структурні підрозділи. Діюча організаційна структура передбачає централізацію функціональних зв'язків, що забезпечує безперебійну роботу основних служб готелю. У цих умовах кожна функціональна служба являє собою динамічну структурну одиницю, що забезпечена кадрами відповідної кваліфікації.

Вищим органом керування підприємства є Загальні збори акціонерів. Наглядова рада Товариства є органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства, і в межах компетенції, визначеної Статутом та законодавством, контролює та регулює діяльність Правління. Наглядова рада підконтрольна та підзвітна загальним зборам.

Правління є колегіальним виконавчим органом Товариства, який здійснює управління його поточною діяльністю. Правління Товариства підзвітне в своїй діяльності загальним зборам і Наглядовій раді Товариства,

організовує виконання їх рішень. Ревізійна комісія є органом, що здійснює перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства. Ревізійна комісія підзвітна загальним зборам.

Управління готелем здійснює група керівників, які наділені різними повноваженнями. Вищий рівень управління підприємством представлений його власником і генеральним директором, які приймають рішення загального стратегічного характеру. Генеральний директор координує роботу менеджерів окремих напрямків, які у свою чергу координують роботу менеджерів окремих служб (відділів), менеджери служб контролюють виробничий процес не управлінських кадрів - обслуговуючого персоналу. Генеральний директор несе відповідальність за затвердження бюджету готелю, визначає стратегічні напрямки діяльності, впроваджує і дотримується єдиної політики організації праці, періодично здійснює перевірку і оцінку технічного стану готелю, приймає рішення щодо системи тарифів, розрахунків із клієнтами. Технологічний процес надання готельних послуг в ПрАТ «Готель «Дніпро» передбачає наявність посади заступника генерального директора, який здійснює управління за відсутності власника або генерального директора. У структурі управління ПрАТ «Готель «Дніпро» виділяють 5-6 заступників генерального директора - директор з розміщення, директор з маркетингу, директор ресторану, фінансовий і технічний директор, директор з персоналу. Ці керівники представляють середній рівень управління і забезпечують реалізацію політики готелю, розробленої вищими керівниками, відповідають за виконання завдань у функціональних підрозділах, окрім загальних технологічних завдань вирішують проблеми обслуговування і задоволення потреб гостей.

В готелі постійно відбувається удосконалення чинних організаційних структур управління і пошук нових, більш раціональних форм організації управління, які дозволяють підприємству взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і спрямовувати зусилля

співробітників та задовольняти потреби клієнтів для досягнення своїх цілей із високою ефективністю та якістю.

Важливим етапом оцінки фінансово-господарської діяльності готельного підприємства є дослідження динамічних змін фінансово-економічних показників. На основі фінансової звітності розглянуто аналіз основних економічних показників ПрАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018 роки (див. дод. Б та табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності
ПрАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018 рр.**

Показник	Роки			Відхилення			
	2016	2017	2018	абсолютне, (+,-)		відносне, (%)	
				2018/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2018/ 2017
1. Власний капітал, тис. грн.	238845	238961	239006	161	45	0,07	0,02
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції і послуг	42412	52837	58686	16274	5849	38,37	11,07
3. Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	88623	89632	80923	-7700	-8709	-8,69	-9,72
4. Вартість оборотних активів, тис. грн.	10037	9256	9985	-52	729	-0,52	7,88
5. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	184	172	170	-14	-2	-7,61	-1,16
6. Фонд оплати праці, тис. грн.	12235	13943	18559	6324	4616	51,69	33,11
7. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	33939	45071	47164	13225	2093	38,97	4,64
8. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-635	116	132	767,00	16,00	581,06	13,79
9. Продуктивність праці, тис. грн.	230,5	307,2	345,2	114,71	38,01	49,77	12,37
10. Фондовіддача, грн.	0,48	0,59	0,62	0,14	0,03	29,17	5,08
11. Рентабельність виробництва, %	-	0,22	0,22	-	0,01	-	2,45

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

Аналізуючи економічні показники діяльності ПрАТ «Готель «Дніпро», можна зробити висновки про поступове збільшення власного капіталу, який

у звітному періоді (2016-2018 рр.) зріс на 161 тис. грн. або 0,07%. Таку тенденцію вважаємо позитивною, оскільки власний капітал є найважливішим джерелом формування майна. Статутний капітал та інший додатковий капітал порівняно з початком кожного наступного року не змінювався.

Позитивна динаміка розвитку підприємства простежується у показниках чистого прибутку. Так, у порівнянні з 2016 роком, у 2018 році цей показник зріс на 767 тис. грн. або 581,1%. Незначне зростання чистого прибутку (16 тис. грн. або 13,8 %) спостерігається і при зіставленні 2017-2018 років. Із позитивних аспектів функціонування досліджуваного підприємства варто відзначити незначне збільшення собівартості продукції і послуг. Якщо порівнювати динаміку зростання собівартості продукції і послуг з показниками чистого доходу від реалізації продукції і послуг у 2016-2018 роках, то вони є зіставними та становлять 38 %. Аналогічні показники у 2017-2018 роках різняться. При збільшенні собівартості продукції і послуг на 2093 тис. грн. або 4,6% чистий дохід від їх реалізації ПрАТ «Готель «Дніпро» виріс на 5849 тис. грн. або 11,1%. Зазначене свідчить про більш раціональне використання ресурсів підприємством.

Чисельність персоналу зменшилася у 2018 році на 2 особи у порівнянні з аналогічним періодом 2017 року. А в порівнянні з 2016 роком цей показник зменшився на 14 осіб. Необхідно звернути увагу на те, що скорочення чисельності персоналу у 2017 році напряму пов'язане з незадовільними показниками діяльності підприємства у 2016 році. Зменшення чисельності персоналу у 2018 році знаходиться у межах похибки, а керівництво ПрАТ «Готель «Дніпро» не має намірів щодо подальшого його скорочення.

Незважаючи на зменшення кількості персоналу на досліджуваному підприємстві, фонд оплати праці поступово зростає. Так, у порівнянні з 2016 роком у звітному періоді він зріс на 6324 тис. грн. або 51,7%. Значення цього показника у останні два роки збільшилось на 33,1% із 13943 тис. грн. у 2017 році до 18559 тис. грн. На наш погляд, це одна з основоположних причин підвищення продуктивності праці персоналу на 38,1% з 2016 по 2018 роки та

збільшенням доходів від реалізації продукції та послуг. Графічно ця тенденція представлена на рис. 2.2.

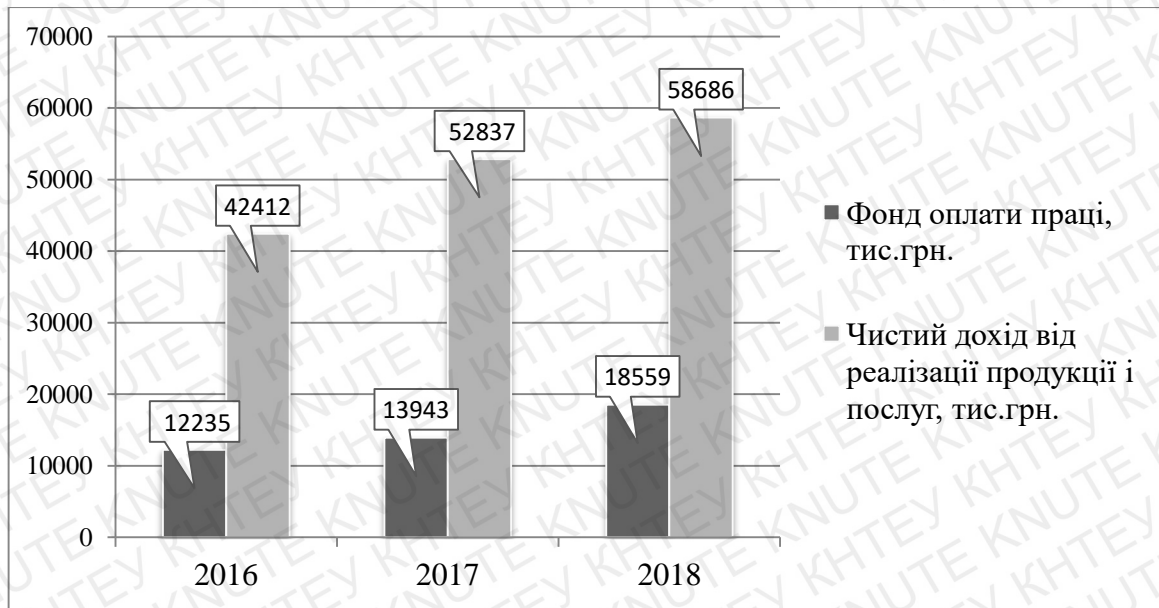


Рис. 2.2. Співвідношення показників фонду оплати праці з чистим доходом від основної діяльності ПрАТ «Готель «Дніпро» у 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

Рівень додаткової заробітної плати визначає активність підприємства у використанні окремих інструментів стимулювання продуктивності праці – преміювання, надбавок та доплат, одноразових заохочень. Збільшення фонду оплати праці за 2016 -2018 роки, фактичного показника 2016 року, відбулося в основному за рахунок збільшення виплат згідно умов діючого Колективного договору, де передбачені виплати до посадових окладів (тарифних ставок) за шкідливі умови праці, доплати за розширення обсягів робіт, у зв'язку з невиходами за хворобою, відпустками, та інше.

Кінцевим показником аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства будь-якої сфери діяльності й форми власності є оцінка його рентабельності. Позитивним є те, що після декількох років збиткової діяльності, підприємство готельного господарства знайшло можливості для оптимізації і продемонструвало хоч і незначну, але прибутковість. Показники рентабельності підприємства у 2017 році склали 0,22%, а у 2018 році збільшились на 2,4%. Попри це, переконані, що потенційно підприємство

може показувати набагато кращі результати фінансово-економічної діяльності, а нинішні темпи зростання економічних показників недостатні для забезпечення стратегічного розвитку.

Показник фондівдачі у 2018 році зріс в порівнянні з двома попередніми роками і становить 0,62 грн., що на 29,2% більше, ніж у 2016 році. Зазначене носить позитивний характер, оскільки свідчить про ефективне використання основних фондів.

Одними з основних критеріїв, що показують ефективність діяльності підприємства є доходи та витрати. Структуру доходів ПрАТ «Готель «Дніпро» формують доходи від основної діяльності (реалізація готельних та супутніх послуг) та інші операційні доходи. Більш детально інформація щодо структури доходів досліджуваного підприємства представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура доходів від реалізації готельних та супутніх послуг в ПрАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	абсолютне, (+,-)		відносне, (%)	
				2018/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2018/ 2017
Доходи, всього:	42412	52837	58686	16274	16274	38,37	11,07
в тому числі:							
Доходи від реалізації готельних послуг, тис. грн.	23045	31014	34025	10980	10980	47,65	9,71
Доходи від послуг харчування, тис. грн.	9046	12005	13500	4454	4454	49,24	12,45
Доходи від конференц-сервісу, тис.грн.	5339	4531	4268	-1071	-1071	-20,06	-5,80
Інші операційні доходи, тис.грн.	4982	5287	6893	1911	1911	38,36	30,38

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

Аналізуючи показники чистого доходу, можна спостерігати їх збільшення у 2018 році по відношенню до попередніх років. Так, у 2018 році доходи підприємства зросли на 16274 тис.грн. або 38,4% по відношенню до 2016 року та на 16274 тис. грн. або 11,1% у порівнянні з 2017 роком. Вважаємо, що така тенденція є позитивною, але динаміка зростання доходів

має бути вищою для того, щоб забезпечити готелю досягнення конкурентних переваг на ринку готельних послуг.

Щодо структури доходів досліджуваного підприємства, за останні роки можна простежити їх глибокі зміни. Здивування викликає низький відсоток від реалізації основних послуг готелю у 2016 році, що становив лише 23045 тис. грн. або 54,3% від загального доходу підприємства. Поступово дохід від реалізації готельних послуг збільшується та за останні роки він зріс на 10980 тис. грн. або 47,7%. На наш погляд, ці дані засвідчують позитивну для підприємства. Вважаємо, що у сучасному світі, де попит на додаткові послуги мінливий, стратегічно важливим для підприємств готельного бізнесу є забезпечення дохідності за рахунок основної діяльності.

Наочно динаміка структури доходів ПрАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018 рр. зображена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка доходів від реалізації готельних та супутніх послуг ПрАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

Розглянемо структуру витрат досліджуваного підприємства. Результати представимо у вигляді табл. 2.3.

Динаміка витрат ПрАТ «Готель «Дніпро» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			Відхилення:			
	2016	2017	2018	абсолютне, (+,-)		відносне, (%)	
				2018/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016	2018/ 2017
Витрати, всього:	40700	54788	60388	19688	5600	48,37	10,22
в тому числі:							
Витрати від матеріальних затрат, тис. грн.	7 805	7593	10226	2421	2633	31,02	34,68
Витрати на оплату праці, тис. грн.	12 328	13949	18559	6231	4610	50,54	33,05
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн.	2 748	3278	4109	1361	831	49,53	25,35
Амортизація, тис. грн.	2 411	2900	2933	522	33	21,65	1,14
Інші операційні витрати, тис.грн.	15 408	27068	24521	9113	-2547	59,14	-9,41

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

Як бачимо за даних представленої таблиці, протягом звітного періоду загальне число витрат підприємства збільшилося на 19688 тис. грн. або 48,4%. При цьому у порівнянні з попереднім роком у 2018 році витрати зросли лише на 10,2 % з 54788 тис. грн. до 60388 тис. грн. Найбільшу за обсягом статтю витрат становлять відрахування на оплату праці. Протягом 2016-2018 років фонд заробітної плати збільшився на 50,5% з 12328 тис.грн. до 18559 тис. грн. Матеріальні затрати ПрАТ «Готель «Дніпро» виросли на 31 % з 7805 тис. грн. у 2016 році до 10226 тис.грн. у 2018 році. Збільшились також і амортизаційні витрати підприємства. Єдиною статтею витрат, що зменшились за останній рік, є інші операційні витрати. Так, у 2017 році інші операційні витрати готелю склали 27068 тис. грн., а у 2018 році цей показник становить 24521 тис. грн., що на 9,4% менше, ніж у попередньому. Варто також зазначити, в цілому інші операційні витрати протягом 2016-2018 років збільшились на 59,1%. Вважаємо, що такі показники, в першу чергу, пов'язані з переглядом собівартості продукції, витратами на маркетинг та дослідженнями попиту на готельні послуги.

Порівнюючи ці дані з рівнем завантаженості готелю (див. табл. 2.4), можемо зробити висновок, що такі дії досліджуваного підприємства є виправданими.

Таблиця 2.4

Рівень завантаженості ПрАТ «Готелю «Дніпро» за 2016-2018 рр.

Роки	За 2016-2018 роки			
	Кількість прийнятих та обслугованих осіб	Кількість наданих туро-днів	Середня завантаженість номерного фонду	Середній термін перебування клієнта в готелі
2016	39 683	30 938	57	1,3
2017	44 654	33 744	65	1,3
2018	51 352	37 793	76	1,3

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

Всього за 2018 року в готелі було обслуговано 51 352 особи та надано 37 793 туро-день перебування, в 2017 року було обслуговано 44 654 осіб та надано 33 744 туро-днів, тобто на 6 698 осіб та на 4049 туро-днів збільшено кількісний показник обслуговування в порівнянні з 2017 роком. Середня тривалість перебування за 2016-2018 роки склала 1,3 доби. Збільшення відбулося за рахунок збільшення завантаженості готелю, та за рахунок збільшення банкетів та святкувань в ресторанах та барах готелю.

Проаналізувавши стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Готель «Дніпро», можна зробити висновок, що поступово фінансово-економічні показники досліджуваного підприємства покращуються. Протягом останніх двох років діяльність готелю є рентабельною. Відбувся перерозподіл основних джерел доходу у сторону збільшення прибутку від основного виду діяльності – надання послуг проживання. Також значну частину доходів становить реалізація страв і напоїв та організації дозвілля у підприємствах ресторанного господарства при готелі. У зв'язку зі зростанням рівня конкуренції дещо зменшились доходи від надання конференц-послуг, що, на наш погляд, є стратегічною помилкою керівництва підприємства.

Необхідними заходами для подальшої діяльності ПрАТ «Готель «Дніпро» вважаємо наступні:

- ✓ збільшення обсягу реалізації готельних послуг за рахунок підвищення комфортності номерів, обладнання їх більш сучасною побутовою технікою;
- ✓ зниження собівартості всіх видів готельних послуг при збереженні їх високої якості за рахунок підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів і технічного вдосконалення всієї експлуатаційної діяльності;
- ✓ 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;
- ✓ проведення активної маркетингової політики, зокрема рекламної компанії послуг як у межах власної країни, так і за кордоном, з метою підвищення попиту на готельні послуги, що пропонуються, у тому числі з використанням інноваційних технологій;
- ✓ посилення роботи по укладенню довгострокових угод з фірмами й організаціями з метою залучення споживачів пропонованої продукції й готельних послуг.

Такі заходи дозволять створити основу для нормальної роботи підприємств готелю і значно сприяють збільшенню прибутку.

2.2. Моніторинг ефективності діючої стратегії розвитку суб'єкту готельного бізнесу

Вибір стратегії розвитку та її подальша реалізація складають основу діяльності підприємств готельного господарства. Необхідними складовими дослідження стають виявлення стану розвитку підприємства і оцінка ефективності діяльності підприємств готельного господарства щодо якості обслуговування, ставлення гостей до готелів та розробки відповідних пропозицій щодо удосконалення існуючих форм і методів управління

розвитком суб'єктів готельного бізнесу. В основу досліджень покладено методику, яка запропонована у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, а також опитування споживачів та персоналу ПрАТ «Готель «Дніпро» задля виявлення всіх проблемних аспектів у розвитку підприємства.

Першою групою показників, які вказують на рівень розвитку підприємства готельного бізнесу, є показники якості надання основних та додаткових послуг. Як зазначалось у попередньому пункті, досліджуване підприємство має достатньо розвинутий пакет послуг, що за формальними ознаками відповідає категорії 4*. З метою глибшого аналізу якості надання цих послуг нами було проведено опитування споживачів ПрАТ «Готель «Дніпро» на предмет оцінки послуг підприємства за наступними параметрами: комфорт перебування (якість меблів, обладнання, дизайн, звукоізоляція та ін.); якість надання ресторанних послуг (якість страв та напоїв, швидкість та якість обслуговування, атмосфера закладу); якість обслуговування (швидкість реагування на прохання, ввічливість персоналу, бажання допомогти, знання мов та ін.); якість надання додаткових послуг; співвідношення «ціна/якість». По кожному із критеріїв пропонувалася шкала від «1»- взагалі незадоволений до «5» - повністю задоволений. В опитуванні взяли участь 146 споживачів готельних послуг. Узагальнені результати опитування представлені на рис. 2.4.

Згідно з даними рис. 2.4, можемо зробити висновок про низький рівень задоволення споживачів якістю надання готельних послуг досліджуваним підприємством. Найвищу оцінку (4,2) від опитуваних отримали показники за критерієм оцінювання «Якість ресторанних послуг». Найнижчий бал отримав комфорт перебування з результатом 3,4. Невиправданою споживачі готельних послуг вважають і ціну за проживання (3,5). Вважаємо, що такі результати є незадовільними, а ПрАТ «Готель «Дніпро» слід замислитись про введення інновацій у продуктову політику.



*Рис. 2.4. Результати анкетування споживачів щодо якості послуг
ПрАТ «Готель «Дніпро»*

Джерело: побудовано автором за результатами опитування 146 споживачів

Нагадаємо, що при таких показниках, готель демонструє підвищення рівня завантаженості готелю. На наш погляд, це пов'язано з вигідним місцем розташування підприємства та загальним збільшенням попиту на готельні послуги у середині 2018 року. Прикро зазначати, однак незадоволеність споживачів суттєво позначається на туристичному бренді України в цілому.

Наступна група показників – фінансової стійкості, що включає коефіцієнти поточної ліквідності, фінансової незалежності та фінансового ризику. Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує ступінь покриття короткострокових пасивів оборотними активами і застосовується для оцінки здатності підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Для нормального функціонування підприємства цей показник повинен бути більшим 1.

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує частку власного капіталу у загальній вартості авансованого капіталу підприємства та має становити не менше 0,5. Коефіцієнт фінансового ризику, що характеризує кількість залученого капіталу в розрахунку на 1 грн. власного капіталу, при

підвищенні свого значення, навпаки, показує нестабільність підприємства та не повинен перевищувати. Оскільки підприємство не використовує залучений капітал у своїй діяльності, даний коефіцієнт відсутній.

До показників виробничої стійкості відносять: частку оборотних активів у майні підприємства; частку запасів в оборотних активах та фондвіддачу. Розглянемо визначені показники ПрАТ «Готель «Дніпро» у динаміці (див. рис. 2.5).

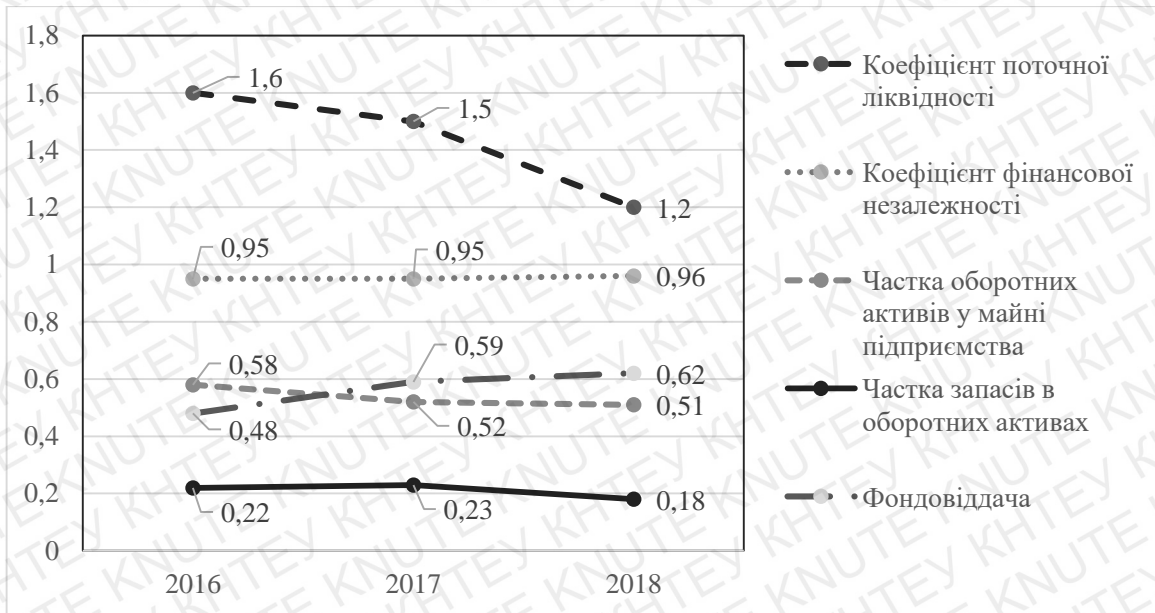


Рис. 2.5. Показники фінансової та виробничої стійкості ПрАТ «Готель «Дніпро» у 2016-2018 рр.

Джерело: побудовано автором за результатами фінансової звітності підприємства

Дані представленого рисунку вказують на фінансову стабільність підприємства, що є позитивним аспектом діяльності. При цьому варто відзначити, що коефіцієнт поточної ліквідності динамічно знижується, що викликає занепокоєння. Показники виробничої стійкості мають позитивну динаміку. Зокрема простежується зростання частки оборотних активів у майні підприємства з 0,58 у 2016 році до 0,62 у 2018 році. Частка запасів в оборотних активах теж знаходиться у межах нормативних показників.

Щодо групи техніко-технологічних показників (коефіцієнти оновлення основних засобів та придатності основних засобів), то у досліджуваного підприємства ці параметри динамічно знижуються. Високими є значення

знос обладнання. Знижується вартість обладнання. Зменшуються його ергономічні властивості. На наш погляд, в умовах необхідності економії енергоресурсів, важливим елементом розвитку має бути використання сучасного ефективного устаткування.

Дослідимо показники рентабельності на досліджуваному підприємстві (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ПрАТ «Готелю «Дніпро» за 2016-2018 рр.

Роки	За 2016-2018 роки		
	Рентабельність продукції і послуг	Рентабельність капіталу	Рентабельність активів
2016	0,2	0,04	0,4
2017	0,2	0,05	0,4
2018	0,3	0,05	0,5

Джерело: розраховано автором за даними річної фінансової звітності підприємства

Згідно з даними табл. 2.5, можемо констатувати, що хоча підприємство готельного господарства і є рентабельним, проте галузеві нормативи цього показника є незадовільними для його стратегічного розвитку. ПрАТ «Готель «Дніпро» необхідно вжити заходів, які б дозволили стимулювати зростання рентабельності як окремих складових, так і рентабельності підприємства в цілому.

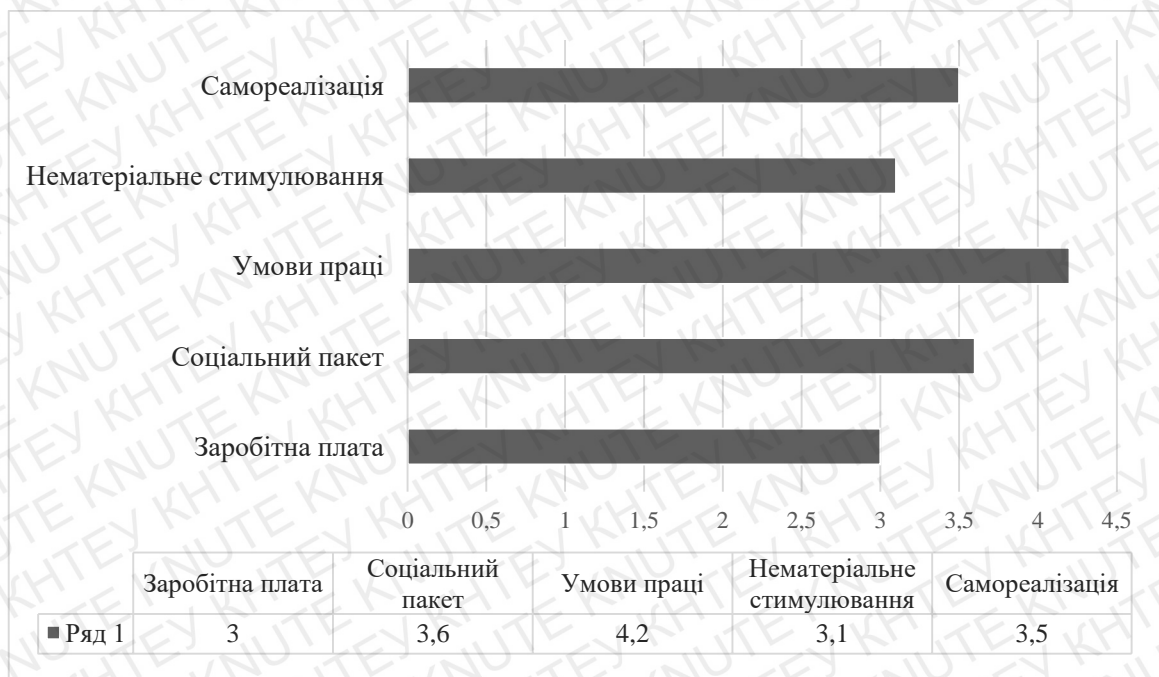
Невід'ємною складовою оцінки розвитку підприємства готельного господарства можемо справедливо вважати показники соціальної стійкості, які включаються у себе:

- ✓ плинність кадрів;
- ✓ продуктивність праці;
- ✓ коефіцієнт підвищення кваліфікації;
- ✓ достатність заробітної плати.

Аналізуючи плинність кадрів, то у останні роки вона суттєво знизилась, що ми напряду пов'язуємо зі зростанням фонду заробітної плати. При цьому підвищується продуктивність праці персоналу та зростають

доходи від реалізації продукції та послуг досліджуваного підприємства. Одну з проблем, пов'язану з розвитком персоналу, ми вбачаємо у недостатніх зусиллях для підвищення кваліфікації працівників. Незважаючи на притаманні вимоги до знання мов у готелях 4*, у досліджуваному підприємстві близько 40% не володіють на високому рівні навіть англійською мовою. Не стимулюється навчання персоналу, не практикуються закордонні стажування.

У зв'язку з цим нами було проведено опитування персоналу за такими параметрами: задоволення заробітною платою, соціальний пакет, умови праці, нематеріальне стимулювання, самореалізація. В анкетуванні взяло участь 53 працівники різних структурних підрозділів готелю. Кожен з них мав оцінити за шкалою від 1 до 5 визначені параметри, де 1 – низька оцінка, 5 – висока. Узагальнені результати представлені на рис. 2.6.



*Рис. 2.6. Результати опитування персоналу
ПрАТ «Готель «Дніпро»*

Джерело: побудовано автором за результатами опитування 53 працівників

Дані рис. 2.6. дають підстави констатувати незадоволення працівників за більшістю параметрів. На слабкому рівні знаходиться мотивація персоналу як з матеріальної, так і нематеріальної сторони. Не бачать перспектив для

подальшої самореалізації більше третини опитаних. Найвищі результати мають умови праці (4,2).

Прикро констатувати, але з наведених результатів стає очевидним, що у менеджменті підприємства приділяється недостатньо часу його розвитку. У своїй діяльності адміністрація готелю керується фактичним положенням справ та не має чітких намірів щодо стратегічного розвитку підприємства. При нинішньому рівні конкуренції та глобалізації готельного бізнесу це є неприйнятним. Постає потреба виявлення конкурентних переваг підприємства та їх подальшого розвитку.

2.3. Діагностика напрямків стратегічного розвитку готелю у конкурентному середовищі

Ринок готельного бізнесу Києва, який знаходився в стагнації протягом тривалого періоду часу, нині демонструє повільні тенденції до зростання економічних показників. Протягом останніх років введено в експлуатацію готелі Aloft, ParkInn, Ibis. На етапі будівництва знаходяться готелі AzimuthHotel, BestWestPlus, Sofiteli інші проекти.

Конкурентне середовище готелів характеризується достатньо високим рівнем конкуренції, більшість готелів знаходяться в сегменті 3-4*. Продовжується експансія міжнародних готельних операторів на ринку вітчизняних готельних послуг, яка виражається як відкриттям нових готелів міжнародного рівня обслуговування, так і входженням українських підприємств готельного господарства до системи управління відомих готельних брендів. Перед одиничними підприємствами постає питання визначення стратегії розвитку у конкурентному середовищі.

ПрАТ «Готель «Дніпро» є сертифікованим підприємством готельного господарства, що належить до готелів категорії 4*. З точки зору місця розташування, готель має високі конкурентні переваги, оскільки знаходиться у самому серці столиці. Має гарну транспорту розв'язку та мальовничі види.

Притаманно готелям, які працюють у елітному сегменту ринку та розташовані у центрі міста, досліджуване підприємство націлене на забезпечення потреб ділових туристів. Для цього передбачена наявність розвинутого асортименту послуг та інфраструктури для цього. Інша сторона діяльності готелю націлена на реалізацію дозвіллевих послуг. З огляду, на місце розташування підприємства, вважаємо це важливим джерелом доходу.

Конкурентне середовище ПрАТ «Готель «Дніпро» формує значна кількість підприємств. Для аналізу нами обрано такі готелі: «Хрещатик», «RadissonBlu», «Alfavito», «Україна». Вибір підприємств-конкурентів обумовлений територіальною близькістю, направленістю на один сегмент готельного ринку, схожістю послуг та розмірами номерного фонду. Дослідження конкурентних позицій відбувалося на основі відгуків у інтернет-середовищі, експертних думок та опитування споживачів готельних послуг. Основу аналізу склали такі параметри: позиція на ринку, готельні послуги, ціни, організація збуту. Узагальнені результати дослідження представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Готель «Дніпро»

№ з/п	Група показників	Підприємства-конкуренти				
		«Дніпро»	«Хрещатик»	«Radisson Blu»	«Alfavito»	«Україна»
1.	Позиція на ринку					
	Частка ринку %	16	27	23	17	17
	Рівень попиту	4	5	5	4	4
2.	Готельні послуги					
	Якість	3	4	4	4	3
	Асортимент	4	5	5	4	3
	Додаткові послуги	4	4	5	5	3
3.	Ціни					
	Рівень ціни	4	4	4	4	4
	Розмір знижок	3	4	4	3	3
4.	Організація збуту					
	Раціональність каналів збуту	4	4	4	4	4
	Кваліфікація персоналу	4	5	5	5	3
5.	Середня оцінка	5,1	6,8	6,6	5,5	4,8

Згідно з даними представленої таблиці, можемо зробити невтішні висновки щодо загальних позицій підприємства у конкурентному середовищі. Найкращим положенням за майже всіма параметрами відзначається готель «Хрещатик», середній бал якого становить 6,8. Другу позицію займає «RadissonBlu», який відрізняється, на думку експертів, найширшим асортиментом послуг та якістю їх надання. Найнижчу оцінку має готель «Україна» (4,8).

У розрізі критеріїв оцінювання досліджуване підприємство не має найвищої позиції за жодним з них. Попри достатньо високому рівні попиту на готельні послуги ПрАТ «Готель «Дніпро» займає недостатню частку ринку. Асортимент послуг оцінені експертами оцінкою «4». Рівень ціни також знаходиться на середньому рівні. Перспективи розвитку респонденти вбачають у підвищенні рівня кваліфікації персоналу, а найбільш проблемні аспекти діяльності підприємства, на думку експертів, полягає у необхідності покращення якості послуг та побудови системи лояльності, що дозволить здійснити глибший поділ споживачів готельних послуг.

Хотілось би звернути увагу на нерівномірність цінової політики у конкурентному середовищі. Детально це відображено на рис. 2.7.

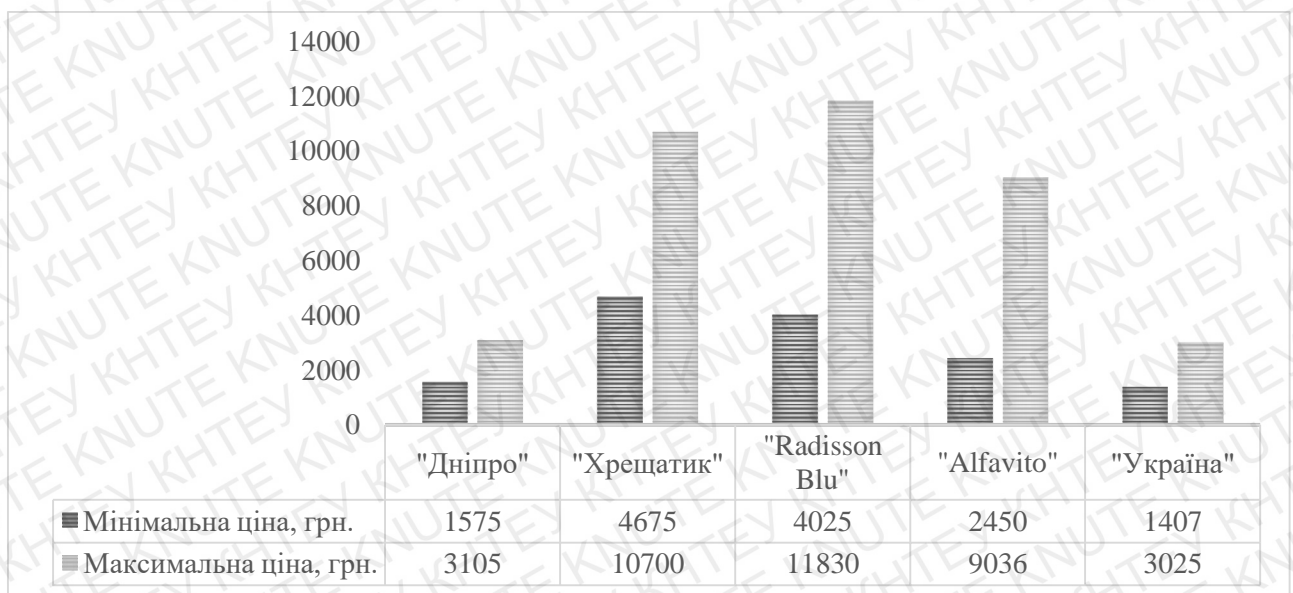


Рис. 2.7. Цінова політика ПрАТ «Готель «Дніпро» у конкурентному середовищі

Джерело: побудовано автором на основі веб-сайтів готелів

Як можемо спостерігати з даних рисунку, у порівнянні з конкурентами, цінова політика ПрАТ «Готель «Дніпро» є цілком лояльною. Ціна найдешевшого номеру становить 1575 грн. за добу. Найвища вартість номеру у готелі складає 3505 грн. за добу. Це на 30,1% нижче, ніж у готелю «Хрещатик» та «RadissonBlu». При цьому як дослідження, представлені у попередньому пункті, так і аналіз конкурентного середовища у табл. 2.6, показують, що в цілому споживачі готельних послуг досліджуваного підприємства незадоволені його ціновою політикою, а саме співвідношенням «ціна-якість».

Як підсумок досліджень другого розділу, пов'язаних із діагностикою стратегії розвитку досліджуваного підприємства, можемо провести SWOT-аналіз з метою виявлення сильних та слабких сторін, загроз та можливостей (див. табл. 2.7).

З даних зведеної аналітичної таблиці бачимо, до сильних сторін готелю «Дніпро» слід віднести привабливе розташування, розвинуту інфраструктуру для надання конференц-послуг та для забезпечення харчуванням споживачів. Оскільки готель має значний досвід в організації проживання, його перевагами можемо назвати міцні зв'язки з партнерами та постачальниками.

Із головних недоліків варто виділити приділення незначної уваги маркетинговій діяльності та каналам збуту та застарілу матеріально-технічну базу. Це негативно відображається на фінансовій стійкості підприємства та обумовлює поступову втрату позицій на ринку через підвищення рівня конкуренції.

Основні можливості підприємства, на нашу думку, полягають у розширенні обсягів маркетингової діяльності задля персоніфікації обслуговування та оптимізації рівня завантаженості готелю. Необхідністю також вважаємо реконструкцію та ремонт частини приміщень, що дозволить покращити якість обслуговування гостей готелю.

Таблиця 2.7

**SWOT – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища
ПрАТ «Готель «Дніпро»**

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище готелю	<ul style="list-style-type: none"> - привабливе розташування; - наявність додаткових послуг; - готель обладнаний для бізнес-семінарів та конференцій; - привабливі заклади ресторанного господарства, можливість проведення банкетів; - гнучка система знижок та індивідуальний підхід до гостя; - гнучка схема оплати послуг (за допомогою електронних карток або готівкою); - партнерські програми лояльності; - наявний власний сайт готелю. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність досвіду маркетингових досліджень; та недоліки в рекламній політиці; - нестабільні обсяги реалізації; - несформована база постійних клієнтів, які відвідують готель протягом п'яти та більше років; - недостатня фінансова стійкість підприємства; - відсутність достатніх ресурсів для реконструкції номерного фонду та придбання сучасних основних засобів для кухні ресторану; - потреба в реконструкції та оптимізації системи теплопостачання, водопостачання, енергозабезпечення та кондиціювання, реставраційно-ремонтних роботах фасаду будинку та балконів фасадної частини.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище готелю	<ul style="list-style-type: none"> - найм кваліфікованого маркетолога для збільшення попиту на готельні послуги; - проведення внутрішніх і зовнішніх ремонтних робіт; - залучення інвесторів; - заміна застарілого обладнання; - скорочення часу на обслуговування; - орієнтування на більш широкий сегмент споживачів; - розширення додаткових послуг; - підвищення конкурентоспроможності серед існуючих готелів. 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток конкурентного середовища; - економічна криза, нестабільність; - зростання податків; - зміна курсів валют; - зростання цін на комунальні послуги; - зниження конкурентоспроможності; - нестача коштів на ведення успішної фінансово-господарської діяльності після сплати обов'язкових податків та зборів.

Джерело: складено автором

Підводячи підсумки другого розділу, стає очевидно, що обрана стратегія розвитку досліджуваного підприємства готельного бізнесу не відповідає його поставленим цілям та неповною мірою задовольняє потреби споживачів. Зіставляючи ці результати з задоволеністю ціновою політикою споживачів з більш високою вартістю номерів, можемо констатувати, що потенційні гості готелю готові до підвищення ціни за проживання, однак необхідною складовою стає глобальне зростання якості послуг.

На даний момент підприємство має суттєве зношування основних фондів, застаріле обладнання. Ремонт у номерах проводився давно, а комфорт проживання оцінений найнижчою оцінкою з усіх параметрів. На наш погляд, дані тенденції обумовлюють необхідність переоснащення номерного фонду та підвищення якості надання послуг.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії розвитку готелю

Підвищення рівня конкуренції на ринку готельних послуг, формування якісних пакетів додаткових послуг та системи лояльності до споживачів, зростання ролі маркетингових комунікацій у процесі реалізації послуг підприємств готельного бізнесу обумовлюють необхідність формування стратегії розвитку підприємства, що забезпечуватиме довгострокові конкурентні переваги та задовольнятиме потреби споживачів.

Дослідження другого розділу випускної кваліфікаційної роботи засвідчують, що стратегія розвитку ПрАТ «Готель «Дніпро» не відповідають реаліям ринку готельних послуг м. Києва за багатьма параметрами. Таким чином постає питання про внесення та обґрунтування програми заходів, що допоможуть підприємству в розширенні своєї діяльності та утриманні позицій на ринку.

Вибір стратегії розвитку формується виходячи із головних цілей підприємства з урахуванням проблемних аспектів розвитку. Для досліджуваного готелю вузькі місця розвитку полягають у наступному:

- ✓ застаріла матеріально-технічна база;
- ✓ недостатній рівень кваліфікації персоналу та неповне його задоволення умовами роботи;
- ✓ неповне використання можливостей маркетингу для персоніфікованого обслуговування та збуту готельних послуг.

У першому розділі нами було виокремлено стратегії розвитку, які найчастіше використовуються у готельному бізнесі. Вважаємо, що обрання якоїсь однієї стратегії не матиме ефективності через мінливість ринку та зростання конкуренції на ньому. Вважаємо, що на даному етапі готелю слід сконцентруватися на реалізації стратегії розвитку готельного продукту з

елементами стратегії диференціації та інтеграції. Наше бачення стратегії розвитку ПрАТ «Готель «Дніпро» представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Складові запропонованої стратегії розвитку ПрАТ «Готель «Дніпро»

Джерело: складено автором

Першою і найбільш масштабною складовою із запропонованих ми вважаємо оновлення матеріально-технічної бази. На даний момент у незадовільному стані, з точки зору вимог стандартів до готелів категорії 4*, знаходяться близько 50 номерів готелю. Розуміємо, що одночасний ремонт номерного фонду є неможливим у зв'язку з високою вартістю проекту. Пропонуємо розбити цей етап на 2 роки. Таким чином, на ремонті протягом року будуть знаходитися 25 номерів. Їх оновлення можна рівномірно на рік.

З метою швидкої окупності проекту, на наш погляд, додільним буде підвищення вартості проживання у оновлених номерах. Дослідження другого розділу показали, що ціни на проживання у готелі «Дніпро» є дещо нижчими, ніж у його основних конкурентів. Тому такий крок ми вважаємо виправданим при виконанні ремонту у номерах.

При функціонуванні сучасних підприємств готельного господарства важливим елементом розвитку є диверсифікація послуг. Досліджуваний готель відповідає за асортиментом послуг мінімально встановленим вимогам Державного стандарту щодо категоризації підприємств готельного бізнесу. Однак, на нашу думку, наявні у готелю можливості можна використовувати більш ефективно.

Підприємство має дуже вигідне місце розташування як з точки зору ділової діяльності, так і зі сторони обслуговування іноземних туристів, які прибувають до столиці з метою відпочинку. Пропозиції, сформовані у цьому напрямку, базуються на розширенні асортименту конференц-послуг. Приклади запропонованих варіацій представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Запропоновані пакети конференц-послуг для готелю «Дніпро»

Назва конференц-пакету, вартість грн		
Базовий (від 3500 грн з особи)	Класичний (від 6500 грн з особи)	Преміум (від 8500 грн з особи)
<ul style="list-style-type: none"> -двомісне проживання у номерах стандарт; -оренда конференц-зали; - сніданки; -кава-брейк; -мінеральна вода 500 мл. на особу 	<ul style="list-style-type: none"> -двомісне проживання у номерах стандарт; -оренда конференц-зали; -оренда обладнання; -користування бізнес-центром; - послуги перекладача; - сніданки; -кава-брейк, бізнес-ланч; -мінеральна вода 500 мл. на особу; -екскурсія по м.Києву 	<ul style="list-style-type: none"> -розміщення у номерах люкс та стандарт (одно та двомісне проживання); -оренда конференц-зали; -оренда обладнання; -користування бізнес-центром; - послуги перекладача, стенографіста, фотографа; - онлайн-трансляція - сніданки та вечері; -кава-брейк, бізнес-ланч; -мінеральна вода 500 мл. на особу; -надання канцтоварів; - користування СПА-комплексом та фітнес-клубом; -гала-вечеря; -трансфер з аеропорту та по місту; -екскурсія по м.Києву

Джерело: складено автором

Пакетна реалізація послуг надасть можливість задіяти усі структурні підрозділи готелю, що позитивно впливатиме на взаємодію персоналу та підвищуватиме рівень його навченості. З метою підвищення рівня завантаженості конференц-залів пропонуємо введення додаткової знижки на пакети 15% для груп від 40 осіб та замовлення конференц-залів більше ніж за 3 місяці до події. Організаторам заходів також можна пропонувати дольову участь, сутність якої полягає у спільному проведенні кави-брейк в одному залі для декількох груп одночасно. Такий підхід дозволяє економити на заробітній платі персоналу для замовників за рахунок одночасного обслуговування декількох заходів.

Однією з виявлених проблем, які створюють бар'єри для повноцінного розвитку готелю, є недостатня кваліфікація персоналу та їх незадоволення умовами праці, що можна побачити у зведених даних опитування споживачів щодо рівня надання послуг та анкетування працівників готелю. Аналіз контингенту споживачів готелю «Дніпро» показує, що переважну його більшість складають іноземці. Суттєвим недоліком у роботі персоналу вважаємо те, що працівники служби хаускіпінг погано володіють англійською мовою. Це створює негативні враження від проживання у готелі. Також, на наш погляд, потрібно розширювання мовні знання і у працівників служби прийому і розміщення. Зокрема пропонуємо вибірково організувати курси з арабської та китайської мов для персоналу цієї служби.

Фінансове становище досліджуваного підприємства на даний час не дозволяє суттєво розширювати фонд заробітної плати. Отже основа стимулювання працівників має бути у аспекті розвитку та соціального захисту. Також пропонуємо послідовність здійснення роботи з навчання персоналу (див. рис. 3.2), що може стати основою його розвитку та підвищить рівень задоволеності персоналом умов праці.



Рис. 3.2. Послідовність здійснення навчання персоналу у готелі «Дніпро»

Джерело: складено автором

Розвиток підприємства готельного господарства неможливий без застосування маркетингових комунікацій. Результати аналізу дають підстави стверджувати, що досліджуваний готель неповною мірою використовує інтернет-середовище у своїй діяльності. Із головних пропозицій цього напрямку можемо виділити наступні:

- ✓ Реконструкція веб-сайту та стимулювання продажів на ньому. На даний момент більшість номерів реалізуються на інтернет-ресурсах посередників (Booking.com, TripAdvisor та ін.). Розуміючи встановлений паритет цін на інтернет-ресурсах, вбачаємо вихід у стимулюванні збуту на власному веб-сайті за рахунок пропонування відвідувачам безкоштовних додаткових послуг (масаж, трансфер, сніданок і т.д).
- ✓ Активізація роботи у соціальних мережах. Нині підприємство веде сторінку у мережі Facebook. Однак активністю дій ця

діяльність не відзначається. Вважаємо, що готелю потрібно залучати споживачів до ведення сторінки, давати певні бонуси за відгуки та підписку на сторінки, а також створення аккаунту у мережі Instagram.

Запропоновані пропозиції щодо стратегії розвитку готелю «Дніпро» направлені на основні та додаткові послуги. Переконані, що їх реалізація надасть підприємству можливості для формування конкурентних переваг та покращення свої позицій на ринку готельних послуг.

3.2. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

На основі проведеного аналізу та запропонованих заходів щодо подальшої стратегії розвитку підприємства готельного господарства здійснимо оцінку ефективності запропонованих заходів.

Оцінка економічного ефекту від реалізації заходів підвищення ефективності стратегії розвитку підприємства передбачає визначення прогнозних значень показників без урахування покращень та відповідно з урахуванням запропонованих заходів. Різниця у фінансових результатах (приріст операційного прибутку) і буде економічним ефектом від запропонованих заходів.

Прогнозування кінцевих показників фінансово-господарської діяльності (без урахування заходів з реалізації програми підвищення ефективності системи операційного менеджменту) базується на використанні показників середньорічних темпів росту – для чистого доходу (виручки), собівартості, інших операційних доходів, інших операційних, адміністративних та збутових витрат.

Для початку здійснимо прогнозування діяльності досліджуваного підприємства, виходячи із даних ретроспективного аналізу (без врахування запропонованих заходів). Результати представимо у табл. 3.2.

**Прогнозування фінансово-господарських показників діяльності без
врахування запропонованих заходів на 2019 р. (тис.грн)**

Показники	Роки			Прогноз, виходячи з ретроспективних тенденцій	
	2016	2017	2018	Алгоритм прогнозування	2019 прогноз
Чиста виручка від реалізації (ЧД)	42412	52837	58686	ЧД*Тр	65141
Темп росту середньорічний (Тр)	1,11				
Собівартість (СВ)	33939	45071	47164	СВ*Тр	49051
Темп росту середньорічний (Тр)	1,04				
Доходи від реалізації готельних послуг (ДРГП)	23045	31014	34025	ДРГП*Тр	37087
Середній темп (Тр)	1,09				
Доходи від конференц-сервісу (ДРКС)	5339	4531	4268	ДРКС*Тр	4012
Середній темп росту (Тр)	0,94				
Інші операційні доходи (ІОД)	4982	5287	6893	ІОД*Тр	8961
Середній темп росту (Тр)	1,3				
Витрати від матеріальних затрат (ВМЗ)	7 805	7593	10226	ВМЗ*Тр	13772
Середній темп росту (Тр)	1,3				
Витрати на заробітну плату (ВЗп)	12 328	13949	18559	ВЗп*Тр	24693
Середній темп росту (Тр)	1,3				
Інші операційні витрати (ІОВ)	15 408	27068	24521	ІОВ*Тр	22214
Середній темп росту інших операційних витрат (Тр)	0,9				
Чистий фінансовий результат (ЧФР)	-635	116	132	ЧФР*Тр	149
Середній темп росту (Тр)	1,13				

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства

Для формування витратної частини проведемо прогноз вартості запропонованих заходів щодо ефективності стратегії розвитку готелю (див. табл. 3.3).

Річні витрати на реалізацію запропонованих заходів з формування стратегії розвитку готелю «Дніпро»

№ з/п	Стаття витрат	Тис. грн
1.	Ремонтні роботи номерного фонду	2450
2.	Навчання персоналу	78
3.	Витрати на маркетинг	65
4.	Преміювання персоналу підприємства, що буде здійснювати навчання	65
5.	Всього	2658

Джерело: складено та розраховано автором

Як бачимо з даних табл. 3.3, основна частина витрат буде використана на переоснащення номерного фонду. Також включено витрати на навчання персоналу та маркетингове просування. Витрати щодо диверсифікації послуг, а саме розширення обсягів надання конференц-послуг, не потребує додаткових фінансових вливань (крім витрат на маркетинг) у зв'язку з розвинутою інфраструктурою конференц-залів та підприємств ресторанного господарства при готелі.

Запропоновані заходи з програми реалізації заходів мають забезпечити збільшення виручки від основного виду діяльності за рахунок підвищення вартості проживання, реалізації конференц-сервісу та інших операційних доходів. Прогнозовано, що збільшиться собівартість надання основних послуг за рахунок здійснення ремонтних робіт, а також маркетингові витрати.

Здійснимо прогнозування діяльності, враховуючи витратну частину. Прогнозуємо зростання виручки від реалізації продукції та послуг на 24% та збільшення доходів від надання конференц-сервісу на 25%. Прогноз показників фінансово-господарської діяльності готелю «Дніпро» з урахуванням усіх наведених заходів щодо стратегії розвитку підприємства представлено в табл. 3.4.

**Прогнозування показників фінансово-господарської діяльності готелю
«Дніпро» з урахуванням запропонованих заходів на 2019 р. (тис.грн)**

Показники	2019 прогноз без врахування заходів	Умови прогнозу	2019 прогноз з врахуванням заходів	Відхилення	
				+-	%
Чиста виручка від реалізації	65141	Зростання на 24%	80774	15633	24,0
Собівартість	49051	Збільшення на 2450 тис.грн	51501	2450	5,0
Доходи від реалізації готельних послуг	37087	Збільшення на 15%	42650	5563	15,0
Доходи від конференц-сервісу	4012	Збільшення на 25%	5015	1003	25,0
Інші операційні доходи	8961	Збільшення на 25%	11201	2240	25,0
Витрати від матеріальних затрат	13772	Без змін	13772	0	0,0
Витрати на заробітну плату	24693	Збільшення на 143 тис. грн	24836	143	0,6
Інші операційні витрати	22214	Збільшення на 65 тис.грн	22279	65	0,3
Чистий фінансовий результат	149	-	176	27	18,1

Джерело: розроблено та розраховано автором

Як видно з табл. 3.4, у 2019 році значення перспективного прогнозу показника фінансового результату від операційної діяльності до оподаткування складе +27 тис.грн, що на 18,1 % вище порівняно зі значенням звичайного ретроспективного прогнозу. Розуміємо, що для стрімкого розвитку підприємства такі зміни у перший рік не будуть нести глобального значення. Однак, враховуючи високу вартість ремонтних робіт, закладених у собівартість продукції і послуг, можемо прогнозувати у майбутньому кращу динаміку росту фінансових показників.

ВИСНОВКИ

1. Поняття «стратегія» має відношення практично до усіх сфер людського буття і у найбільш узагальненій формі визначається як спосіб досягнення значимих цілей розвитку об'єкта. Стратегія поєднує визначення стратегічної мети з шляхами її досягнення. Узагальнюючим для авторів щодо ідентифікації стратегії є певний набір дій, які використовуються підприємством для досягнення основної місії, цілей та завдань. Із наведеної термінології найбільшу прихильність у нас викликає визначення стратегії Должанського І., який робить акцент на досягненні довгострокових переваг для підприємства за рахунок як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів.

2. В контексті формування стратегії розвитку підприємств готельного господарства економісти звертаються до концепції пошуку балансу в задачах знаходження стійкого стану, розстановки пріоритетів, узгодження інтересів, розподілу ресурсів. Тому у сучасному менеджменті розробка стратегії підприємства і оцінка її ефективності все частіше здійснюються за допомогою систем показників.

3. Формування продуктивної стратегії розвитку підприємства потребує методики, яка б дала змогу проаналізувати ефективність наявної стратегії, розкрити проблеми у діяльності підприємства, встановити його конкурентні позиції на ринку. Слід звернути увагу на те, що немає єдиного підходу до показників, які є основою вибору відповідно стратегії. Встановлено, що підставою вибору стратегії розвитку можуть бути: потенціал розвитку підприємства та його конкурентоспроможність; кількість інвестицій у наявності; ступінь привабливості ринку та поведінка конкурентів на ринку; відносини із постачальниками, споживачами; якість продукції; фінансова стійкість підприємства, рентабельність активів та економічне становище загалом; міра адаптивності потенціалу до інноваційного розвитку, здатність підприємства до змін; життєвий цикл підприємства; відповідність наявних ресурсів підприємства встановленим вимогам; результати SWOT-аналізу.

4. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. Загалом інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як: 1) показники продукції; 2) показники фінансової стійкості; 3) показники виробничої стійкості; 4) техніко-технологічні показники; 5) показники рентабельності; 6) показники соціальної стійкості.

5. Досліджуваним суб'єктом готельного бізнесу є ПрАТ «Готель «Дніпро», м. Київ. Готель «Дніпро» відноситься до категорії 4* та має понад 50-річний досвід роботи у сфері гостинності. Аналізуючи економічні показники діяльності ПрАТ «Готель «Дніпро», можна зробити висновки про поступове збільшення власного капіталу, який у звітному періоді (2016-2018 рр.) зріс на 161 тис. грн. або 0,07%. Позитивна динаміка розвитку підприємства простежується у показниках чистого прибутку. Так, у порівнянні з 2016 роком, у 2018 році цей показник зріс на 767 тис. грн. або 581,1%.

6. Незначне зростання чистого прибутку (16 тис. грн. або 13,8 %) спостерігається і при зіставленні 2017-2018 років. Якщо порівнювати динаміку зростання собівартості продукції і послуг з показниками чистого доходу від реалізації продукції і послуг у 2016-2018 роках, то вони є зіставними та становлять 38 %. Аналогічні показники у 2017-2018 роках різняться. При збільшенні собівартості продукції і послуг на 2093 тис. грн. або 4,6% чистий дохід від їх реалізації ПрАТ «Готель «Дніпро» виріс на 5849 тис. грн. або 11,1%. Зазначене свідчить про більш раціональне використання ресурсів підприємством.

7. Поруч з цим дослідження позицій у конкурентному середовищі вказує на невтішні висновки щодо загальних позицій підприємства. Найкращим положенням за майже всіма параметрами відзначається готель «Хрещатик», середній бал якого становить 6,8. Другу позицію займає

«RadissonBlu», який відрізняється, на думку експертів, найширшим асортиментом послуг та якістю їх надання. Найнижчу оцінку має готель «Україна» (4,8). Негативні показники розвитку простежуються також за результатами опитування споживачів якістю обслуговування та працівників готелю. Це обумовлює необхідність перегляду стратегії розвитку підприємства.

8. Виокремлення проблемних аспектів дозволило нам сформулювати пропозиції щодо стратегічного розвитку готелю «Дніпро» на основі удосконалення номерного фонду, навчання та стимулювання персоналу та підвищення рівня наданих послуг у конференц-сервісі. На основі здійсненого прогнозу діяльності підприємства визначено ефективність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабанчикова О.А. Управління конкурентоспроможністю готельного підприємства: теорія и практика / О. А. Бабанчикова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://rguts.ru/files/electronic_journal/number18/1.doc.
2. Гарафонова О. І. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку / О. І. Гарафонова // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління . - 2013. - № 1. - С. 49-58
3. Горбаченко С. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність [Електронний ресурс] / С. Горбаченко, К. Моїсеєнко // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. - 2016. - № 10. - С. 31-44. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_10_5
4. Горбаченко С. Стратегія розвитку підприємства: поняття та сутність [Електронний ресурс] / С. Горбаченко, К. Моїсеєнко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. - 2016. - № 10. - С. 31-44. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2016_10_5
5. Горіна Г.О. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж: теоретичні засади та механізм реалізації / Г.О. Горіна // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – Вип. 31 . – Т.1. - С. 162-169
6. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org>.
7. Декалюк О.В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом/ О.В. Дкалюк// Вісник Хмельницького національного університету . – 2017. - № 2. – С. 261-264.
8. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність [Електронний ресурс] / І. Денисюк //

Економічний аналіз. - 2013. - Т. 12(3). - С. 112-115. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12\(3\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)_25)

9. Державний комітет статистики України : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

10. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

11. Должанський І.З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників : монографія / І.З. Должанський, І.М. Ягнюк. – Донецьк : Купріянов В.С., 2012. – 213 с.

12. Дудкевич Ю.А., Погасій С.О. Проблеми та можливості збільшення прибутковості готелю в сучасних умовах. International scientific journal. 2016. № 1. С. 29–33.

13. Електронний журнал «Hotelier.PRO». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hotelier.pro>. 5. Офіційне видання державної фіскальної служби України «Вісник». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/5521?issue=126>.

14. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

15. Збарський В. К. Сутність поняття "стратегія розвитку" малого підприємства. [Електронний ресурс] / В. К. Збарський // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2013. - Вип. 181(6). - С. 36-45. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181\(6\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181(6)_7)

16. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. В.М. Зайцевої. Запоріжжя : Просвіта, 2017. 240 с.

17. Колесник Ю. А. Місце та роль стратегічного управління у сталому розвитку підприємства / Ю. А. Колесник // Економіка і менеджмент культури . - 2013. - № 2. - С. 14-17

18. Колонтаєвський О.П., Гиря М.В. Креативний маркетинг в готельно-ресторанному бізнесі. Комунальне господарство міст. 2018. Т. 6. № 145. С. 50–53.

19. Мазаракі А., Мельниченко С., Даниленко М. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі // Вісник КНТЕУ. – К. : КНТЕУ, 2018. - №5. – С. 46-58.

20. Мазаракі А.А., Бойко М.Г., Охріменко А.Г. Форсайт розвитку національної туристичної системи // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2018. – №3(119) – С. 5-22.
<http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2018/03/02.pdf>

21. Мальська М.П., Кізіма В.Л., Жук І.З. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 336 с.

22. Манов М.А., Каролоп О.О. Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу в період подолання кризи. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018. № 1. С. 31–40.

23. Мельниченко С.В., Кудлай Т.В., Шеєнкова К.А. The integration of international hotel chains in the national market // Mechanisms and model of development of entities tourist business. – Riga : ISMA University, 2016. – P. 177-186

24. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. – Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна. – С. 214-216.

25. Полтавська О.В. Забезпечення ефективності функціонування підприємств готельного господарства/ [Електронний ресурс] / О.В. Полтавська// Економічна наука. - 2016. - Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/node/2116>

26. Поплавська Ж. В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку / Ж. В. Поплавська, А. С.

Полянська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку . - 2013. - № 778. - С. 109-116

27. Смолін І.В. Ідеології вибору методології і форми стратегії підприємства за змінюваних умов середовища / І.В. Смолін, О.Я. Дрінь // Стратегія економічного розвитку України . - 2013. - № 33. - С. 31-38

28. Статистичний бюлетень Державного комітету статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua/>) «Готелі та інші місця для тимчасового проживання». – К., 2011. – С. 8.

29. Тітомир Л.А Концептуальні засади стратегій розвитку готельно-ресторанних підприємств на Півдні України// Л.А. Тітомир /Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. – Вип. 33. – С. 138- 142.

30. Харченко В. Концептуальні засади формування системи стратегічного управління розвитком підприємства / В. Харченко // Схід . - 2014. - № 5. - С. 52-56

31. Чириченко Ю.В. Глобальні світові тренди та інвестиційні пріоритети готельно-ресторанного бізнесу. Економічний простір : зб. наук. праць. 2018. № 132. С. 14–22.

32. Шелехов А. О. Щодо історичного розвитку концепцій стратегічного управління / А. О. Шелехов // Південноукраїнський правничий часопис . - 2014. - № 2. - С. 138-141

33. Яшкіна О.І. Окландер М.А., Окландер Т.О. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 118–129. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/ru/journals/2018/1/118-129>

34. Bodily S.E. Bidding for the Legacy Hotel. Darden Business Publishing Cases. 2017. Vol. 1. P. 1–3.

35. Buhalis D., Amaranggana A. Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. Information and

communication technologies in tourism. 2015. DOI: 10.1007/978-3-319-14343-9_28

36. Callot P. Development of an Indicator of Economic, Environmental and Societal Development (IDEES) Concept for SMEs: A Case Study in the Hotel and Restaurant Business Sector. *CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. 2017. P. 189–204.

37. Gilmore A. Quality and Quantity in Tourism. *J Hotel Bus Manage*. 2017. Vol. 6. P. 164. DOI: 10.4172/2169-0286.1000164

38. HoReCa : навч. посіб.: у 3 т. Т. 1. Готелі (2-вид.) / за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 426 с. (особистий внесок 2,5 д.а.).

39. Hyuck Sang, Suhy Kim, Ki Lee Noh Seul. Asset-light strategy and real estate risk of C-corps and REITs. *Int. J. of Hospitality Management*. 2018. № 7. URL: <http://www.hospitalitynet.org/news/4073336.html>.

40. National brand of Ukraine : monograph / A. Mazaraki, S. Melnychenko, T. Melnyk et al.; edited by Anatolii A. Mazaraki. – Tallinn: Scientific Route, 2018. – 340 p.

41. Roper A. Ring the changes: The industrial evolution of the corporate hotel industry. *New Vistas*. 2018. Vol. 3. Issue 2. P. 34–39. URL: <https://repository.uwl.ac.uk/id/eprint/4370/1/Roper-2018-Ring-thechanges.pdf>

42. Titomir L., Danylova O. Investigation of backgrounds for the innovative development of the hospitality industry in various regions of Ukraine. *Technology audit and production reserves*. 2018. № 4/2(42). P. 16–23.

43. Ukrainian economy growth imperatives : monograph / A. Mazaraki, S. Melnychenko, G. Duginets et al.; edited by Anatolii A. Mazaraki. – Prague: Coretex CZ SE, 2018. – 310 p.

ДОДАТКИ