

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**СТРАТЕГІЯ ПОВ'ЯЗАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 6 групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

---

*підпис  
студента*

Попова Лариса  
Юріївна

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

---

*підпис  
керівника*

Сененко Інна  
Анатоліївна

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

---

*підпис  
гаранта*

Ведмідь Надія  
Іванівна

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

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

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

**Затверджую**

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

**Завдання**

на випускн кваліфікаційну роботу студентові  
Поповій Ларисі Юріївні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи « Стратегія пов'язаної диверсифікації діяльності готелю «Дніпро», м. Київ Затверджена наказом ректора від “28” грудня 2016 р. № 4065
2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів розроблення і реалізації стратегії пов'язаної диверсифікації суб'єктів готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – є процес розроблення стратегії пов'язаної диверсифікації суб'єктів готельного бізнесу.

*Предмет дослідження* – є теоретичні та практичні засади розроблення стратегії пов'язаної диверсифікації суб'єктів готельного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:
5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

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

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОВ'ЯЗАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методичні засади формування стратегії пов'язаної диверсифікації

### РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОВ'ЯЗАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

2.2. Визначення впливу чинників на стратегію пов'язаної диверсифікації

### РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОВ'ЯЗАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програм заходів реалізації стратегії пов'язаної диверсифікації

3.2. Прогнозування результатів запропонованих заходів

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ



## 6. Календарний план виконання роботи

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

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Сененко І. А.  
(прізвище, ініціали, підпис)

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

10. Завдання прийняв до виконання  
Студент Попова Л.Ю.  
(прізвище, ініціали, підпис)

## 11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студентка Попова Лариса Юріївна виконала роботу в межах поставлених завдань. Робота виконана на актуальну тему.*

*Випускна кваліфікаційна робота складається з таких основних розділів: вступу, розділів, висновків і списку використаних джерел, додатків.*

*У випусковій кваліфікаційній роботі автором опрацьовано літературні джерела У другому розділі результати дослідження стратегії пов'язаної диверсифікації проведенні не в повному обсязі. У третьому розділі розроблені рекомендації можна було розкрити більш ґрунтовно.*

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

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Сененко І.А.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Попової Лариси Юріївни

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ” 2019 р.

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОВ'ЯЗАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методичні засади формування стратегії пов'язаної диверсифікації.....	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОВ'ЯЗАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ .....	24
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю.....	24
2.2. Визначення впливу чинників на стратегію пов'язаної диверсифікації.....	30
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОВ'ЯЗАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ.....	47
3.1. Обґрунтування програм заходів реалізації стратегії пов'язаної диверсифікації.....	47
3.2. Прогнозування результатів запропонованих заходів.....	53
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	65



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Актуальним напрямом ефективного входження та змозгу підприємству «триматися на плаву» при складній економічній кон'юктурі за рахунок випуску широкого асортименту продукції та послуг: збитки від нерентабельних видів послуг (тимчасових, особливо нових) перебиваються прибутком від інших видів продукції. Цей процес торкається насамперед переходу нових технологій, ринків і галузей, до яких раніше підприємство не мало ніякого відношення; крім того, сама продукція (послуг) підприємства повинна бути також абсолютно новою, і завжди передбачені нові фінансові інвестиції. Ідеальним варіантом діяльності будь-якого підприємства, як відомо, є попередження можливих невдач і втрат продуктивності, які можна визначити з різних прогнозів компанії, що стосуються саме означених показників. Усі причини застосування диверсифікації викликані одним-підвищити ефективність діяльності підприємства готельного господарства не лише сьогодні, але й майбутньому, але також на тривалу перспективу. Дослідження проблем формування пов'язаної диверсифікації проводили В. Сахаров, Т. Ткаченко, С. Цьохла, Л. Шульгіна, Л. Федулова та ін.

Однак, за наявності значної кількості наукових розробок невирішеними залишаються питання особливостей розроблення готельних послуг у сегменті внутрішнього туризму, що дозволяє обґрунтувати актуальність теми покращення роботи готельного господарства.

**Метою роботи** є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів розроблення і реалізації стратегії пов'язаної диверсифікації суб'єктів готельного бізнесу. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд науково-практичних завдань:

- дослідити поняття, сутність та особливості готельного господарства;
- виокремити основні види інновацій та інноваційних видів диверсифікації готельного господарства

- визначити методику розробки інноваційних інновацій в готельному бізнесі;
- дослідити організаційно-економічну діяльність готельного підприємства;
- проаналізувати продуктову політику готельного підприємства у сегменті внутрішнього готельного підприємства;
- здійснити діагностику ринку готельних послуг у сегменті внутрішнього готельного підприємства;
- розробити інноваційний готельний аспект у сегменті внутрішнього готельного підприємства ;
- оцінити ефективність розробленого інноваційного готельного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є розроблення стратегії пов'язаної диверсифікації суб'єктів готельного бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади розроблення стратегії пов'язаної диверсифікації суб'єктів готельного бізнесу.

**Методи дослідження.** В роботі використані різні способи і прийоми досліджень: порівнянь, групування, анкетування, метод оцінок споживачів. Для виявлення тенденцій розвитку готельних підприємств та покращення послуг для споживачів отримування інформації використані методи комп'ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

**Інформаційна база.** Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи є матеріали наведені в вітчизняній та закордонній літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених та мережі Інтернет, статистичні дані.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних положень розроблення стратегії пов'язаної диверсифікації суб'єктів готельного бізнесу.



**Практичне значення** одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для розроблення стратегії пов'язаної диверсифікації суб'єктів готельного бізнесу.

**Публікації.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей (Додаток А).

**Структура роботи.** Випускної кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 109 стор., на яких представлено 7 таблиць та 5 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОВ'ЯЗАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

**Стратегія** – це програма діяльності, що допоможе (сприятиме) досягненню підприємством бажаного стану (рівня, показників, статусу тощо). Стратегія саме допомагає, а не забезпечує, тим більш не гарантує очікуваних результатів. Адже існує чимало факторів, умов чи подій, вплив яких важко передбачити у мінливому конкурентному середовищі. Наприклад існує чимало визначень, стратегій, які висвітлюють різні сторони її сутності.

Відомий фахівець із менеджменту Ш. М. Остер визначив поняття стратегії як "зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим".

Згідно концепції А. Д. Чандлера, витяг з якої наведений в попередньому підрозділі, **стратегія** — це «визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». У даному визначенні простежується тлумачення стратегії як певного методу розподілу ресурсів між поточними й майбутніми видами діяльності підприємства.[5] Отже стратегія розглядається як метод досягнення поставленої мети. Досить вузький погляд наведено М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоурі у книзі «Основи менеджменту»: «Стратегія — це загальний, всебічний план досягнення цілей» (Таблиця 1.1).

А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд додатково відзначають, що «стратегія розпадається на безліч конкурентоздатних дій і підходів до бізнесу, від яких залежить успішне керування фірмою». Але і вони стверджують: «У загальному значенні стратегія — це план керування фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей». Крім того, відомі фахівці зі стратегічного управління пов'язують планові аспекти стратегії з аспектами поведінки підприємства.

### Визначення поняття « Стратегія»

Визначення	Автор(и)
Стратегія — це наука про ведення війни, мистецтво ведення війни	С. І. Ожегов
Стратегія — це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим.	Ш. М. Остер
Стратегія — це визначення основних довгострокових цілей і задач підприємства, прийняття курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.	А. Д. Чандлер
Стратегія — це загальний, усебічний план досягнення цілей.	М. Мескон та ін.
1. Стратегія — це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. 2. Стратегія — це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і поширення ресурсів компанії. Власне кажучи, стратегія — це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.	А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд
Стратегія — це перелік правил для прийняття рішень, якими організація користується у своїй діяльності.	І. Ансофф
1. Стратегія — це планування всіх найважливіших дій (підприємницьких, конкурентних, функціональних), які необхідно реалізувати для забезпечення тривалого успіху організації. 2. Стратегія — це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.	3. Є. Шершньова, С. В. Оборська
Стратегія — це мистецтво керівництва; загальний план ведення цієї роботи, виходячи зі сформованої дійсності на даному етапі розвитку. Визначає напрям, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання.	А. Н. Азріліан
Стратегія — це комплекс прийнятих менеджером рішень стосовно розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках	П. Дойль
1. Стратегія — це план, принцип поведінки. 2. Стратегія — це перспектива, основний спосіб дії організації.	Г. Мінцберг

Дослідивши огляд найзначніших та найвідоміших трактувань стратегії підприємств, поданий в таблиці необхідно визнати, що на нинішній час поки що не існує єдиного визначення цьому поняттю.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються зростанням світового впливу глобалізації, існуванням жорсткої конкуренції, будь-яке підприємство намагається не просто функціонувати на вітчизняному ринку, а також бути конкурентоспроможним [20]. Тобто, на сьогодні конкурентоспроможність суб'єкта господарювання є важливим показником оцінювання його 27 результативної діяльності. Актуальність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств для держави обумовлено можливістю отримання таких переваг: розвиток науково-технічного прогресу, поява на національному ринку якісної продукції та послуг, завоювання конкурентних позицій на зовнішньому ринку в результаті



реалізації експортного потенціалу. В результаті проведення різноманітних досліджень виявлено, що одним із способів зростання конкурентоспроможності національної економіки, а саме її господарюючих суб'єктів, є диверсифікація. Не менш важливим є зосередження уваги на класифікації видів диверсифікації. Манохіна Є.Е. наводить таку класифікацію видів диверсифікації: інвестицій, продукції, виробництва, економічної діяльності. З поданої класифікації можна відзначити сутність цих видів диверсифікації, а також цілі, на які вони спрямовані (табл. 1.1). Основним недоліком такої класифікації можна вважати те, що науковець акцентує увагу на видах диверсифікації лише за ознакою об'єкта.

Таблиця 1.2

### Види диверсифікації, їх сутність та цілі

№ п/п	Вид диверсифікації	Сутність поняття	Ціль
1	Інвестицій	Інвестування у різні сфери вкладення на довгострокові та короткострокові строки	Мінімізація втрат в результат змін кон'юнктури
2	Продукції	Збільшення кількості видозмін наявної продукції	Утримання вже існуючого сегменту ринку
3	Виробництва	Однотимчасний розвиток пов'язаних та непов'язаних між собою видів виробництв	Вихід на нові ринки збуту, уникнення ризиків, що є можливими через зменшення попиту на існуючий вид виробництва

Диверсифікація поділяється на зв'язану та незв'язану. У свою чергу зв'язана поділяється на вертикальну та горизонтальну. Вертикальна може бути зворотною та прямою, а горизонтальна диверсифікація може бути представлена у вигляді розширення спектру продуктів або у вигляді географічного розширення.[15]

Основні види диверсифікації графічно можна представити наступним чином (Таблиця 1.2).

Стратегія зв'язаної диверсифікації. Зв'язана (концентрична) стратегія – це процес створення нових видів продукції, схожої з продукцією, яка вже

виробляється. Реалізація даної стратегії не вимагає істотних змін у технології і виробничому процесі в цілому.

Диверсифікація як інструмент використання переваг комбінування, проникнення у нові високорентабельні галузі забезпечує компенсацію зниження прибутку на ринку одних товарів за рахунок високих прибутків на інших ринках. Тому диверсифіковані підприємства,[50] які «не кладуть яйця до одного кошика», мають вищу ринкову стійкість і конкурентоспроможність, ніж вузькоспеціалізовані, оскільки вони мають змогу переливати капітал у найприбутковіші галузі. Підприємства, які обирають стратегію диверсифікації, намагаються виробляти більше модифікацій продукції, щоб досягти якомога вищого ефекту масштабу.



Рис. 1.1. Основні види диверсифікації

Стратегія диверсифікації (лат. сімегзиз — різний і гасеге — робити) діяльності — цілеспрямована система дій підприємства щодо проникнення в ІНШІ сфери (галузі), включення до портфеля його ДІЯЛЬНОСТІ нових сфер бізнесу. Реалізується вона за допомогою стратегії зростання (розширення товарного асортименту) і стратегії розширення ринку (освоєння нових ринків) або на основі комбінування елементів їх обох. Стратегія диверсифікації сприяє

у незалеженню підприємства від одного стратегічного господарського підрозділу.[35] Основними методами реалізації стратегії диверсифікації є внутрішнє зростання (диверсифікація діяльності існуючого підприємства за рахунок пошуку нових видів діяльності, використання ефекту синергізму — концентрична диверсифікація) і зовнішнє зростання (диверсифікація шляхом злиття, поглинання підприємства з метою оновлення свого корпоративного портфеля — чиста диверсифікація). Як правило, процеси злиття відбуваються між близькими за розмірами фірмами. Поглинання є купівлею контрольного пакета акцій іншого підприємства і перетворення його на підрозділ компанії-покупця, що відбувається між різними за розмірами компаніями і може мати як дружній, так і ворожий характер.

## **1.2. Методичні засади формування стратегії пов'язаної диверсифікації**

Диверсифікаційне зростання виправдане за відсутності в галузі можливостей для подальшого зростання або за наявності більш привабливих можливостей за її межами. З цією метою підприємство шукає нові сфери діяльності для застосування накопиченого досвіду, або для виправлення власних недоліків.

Стратегія створення спільного підприємства виправдана, якщо його учасникам ризиковано або економічно не вигідно працювати поодиноці; об'єднання ресурсів двох і більше незалежних підприємств створює структуру з вищими конкурентними перевагами, необхідними для досягнення успіху (синергія).[32] Нерідко спільні підприємства з іноземними партнерами легше долають імпорتنі квоти, тарифи, фіскальні бар'єри, національні політичні інтереси й культурні обмеження.

Вибір стратегії диверсифікованого зростання обумовлюють такі основні фактори:



- насичення ринків збуту підприємства або скорочення попиту на продукт внаслідок перебування його на стадії «вмирання»;
- високі надходження коштів від поточної діяльності, яких недостатньо для масштабного розширення основної діяльності, однак вони можуть бути ефективно вкладені в інші сфери бізнесу;
- отримання вищого, ніж передбачалося, прибутку від простого розширення виробництва, що створює передумови для підприємницької експансії;
- намагання отримати синергічний ефект від розширення діяльності (за рахунок раціональнішого використання устаткування, комплектуючих виробів, сировини тощо);
- розширення бізнесу в межах галузі через антимонопольне регулювання.

Спонукають до використання цієї стратегії намагання досягти економії на масштабі виробництва[47] (рівно пропорційне збільшення витрат і прибутків підприємства підштовхує їх до вкладення коштів у нові галузі), подолати прогалини у виробничій сфері, забезпечити зниження ризиків (зниження прибутків в одних сферах бізнесу компенсуються успіхом в інших), реалізувати очікування керівництва на більш ефективне вкладення коштів у нову галузь, організувати спільну діяльність, отримати доступ до технологій, ринків, ресурсів, маркетингових систем.

Вітчизняні підприємства використовують диверсифікацію з метою використання вигідних у певних сферах умов оподаткування, підвищення ліквідності активів, забезпечення інтересів керівництва, полегшення виходу на світові ринки, залучення нових кваліфікованих фахівців, ефективнішого задіяння потенціалу наявних менеджерів.

Види диверсифікації діяльності підприємства. Як відомо, залежно від діяльності підприємства диверсифікацію поділяють на зв'язану і незв'язану, в свою чергу зв'язану диверсифікацію — на вертикальну (зворотну і пряму) і горизонтальну (розширення спектра продуктів, географічного розширення).

Стратегію диверсифікації обирають з огляду на особливості внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства,[22] потенційні можливості конкретних типів і видів диверсифікації.

Стратегія зв'язаної (концентричної) диверсифікації. Основна передумова її наявність істотних стратегічних відповідностей між сферами бізнесу, внаслідок чого товари, які підприємство традиційно виробляє, і нові товари виготовляють за однаковою технологією та орієнтують на однакові ринки.

Стратегія зв'язаної (концентричної) диверсифікації — створення нових видів продукції, подібної до тієї, яку виробляє підприємство.

Реалізація цієї стратегії не вимагає істотних змін технології і виробничого процесу. Основним мотивом зв'язаної диверсифікації є забезпечення синергізму, економії за рахунок стратегічних відповідностей[19] між поєднуваними напрямками діяльності. Зв'язані диверсифіковані організації називають концернами.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються зростанням світового впливу глобалізації, існуванням жорсткої конкуренції, будь-яке підприємство намагається не просто функціонувати на вітчизняному ринку, а також бути конкурентоспроможним. Тобто, на сьогодні конкурентоспроможність суб'єкта господарювання є важливим показником оцінювання його результативної діяльності.[53] Актуальність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств для держави обумовлено можливістю отримання таких переваг: розвиток науково-технічного прогресу, поява на національному ринку якісної продукції та послуг, завоювання конкурентних позицій на зовнішньому ринку в результаті реалізації експортного потенціалу. [41] В результаті проведення різноманітних досліджень виявлено, що одним із способів зростання конкурентоспроможності національної економіки, а саме її господарюючих суб'єктів, є диверсифікація. Не менш важливим є зосередження уваги на класифікації видів диверсифікації. Манохіна Є.Е. наводить таку класифікацію видів диверсифікації: інвестицій, продукції, виробництва, економічної діяльності. З поданої класифікації можна

відзначити сутність цих видів диверсифікації, а також цілі, на які вони спрямовані (табл. 1.1). Основним недоліком такої класифікації можна вважати те, що науковець акцентує увагу на видах диверсифікації[7] лише за ознакою об'єкта. Соїна-Кутіщева Ю.Н. запропонувала наступну класифікацію видів диверсифікації за певними ознаками:

1) за напрямком:

- горизонтальна – передбачає виробництво нового товару, використовуючи при цьому нові або вже існуючі технології в межах основного виду діяльності, проникання на нові ринки збуту. Завдяки такому напрямку диверсифікації підприємство збільшує свою частку ринку, здійснює виробництво продукції, що користується попитом серед споживачів, зменшує витрати на виробництво, реалізацію продукції, збільшує завантаженість виробничих систем, формує можливості кращого використання ресурсів тощо;

Таблиця 1.3

### Види диверсифікації

№ п/п	Вид диверсифікації	Сутність поняття	Ціль
1	2	3	4
1	Інвестицій	Інвестування у різні сфери вкладення на довгострокові та короткострокові строки	Мінімізація втрат в результаті змін кон'юнктури
2	Продукції	Збільшення кількості видозмін наявної продукції	Утримання вже існуючого сегменту ринку
3	Виробництва	Однотимчасний розвиток пов'язаних та непов'язаних між собою видів виробництва	Вихід на нові ринки збуту, уникнення ризиків, що є можливими через зменшення попиту на існуючий вид виробництва
4	Економічної діяльності	Активна діяльність суб'єктів господарювання за межами основного виду діяльності	Зміцнення позицій на різних ринках, забезпечення ефективної діяльності.

- вертикальна – спрямована на виробництво нового товару із використанням основного виду товару як сировини та комплектуючих. Проте, можлива і зворотна ситуація, коли новий товар може слугувати сировиною або



комплектуючим для виробництва вже освоєного товару.[10] Крім того, такий вид диверсифікації спрямований на досягнення таких цілей: зменшення потреби в оборотних коштах; забезпечення кращих умов постачання та збуту; збереження технологічних комплексів тощо;

- перехресна – здійснюється через поєднання горизонтальної та вертикальної диверсифікації;

- конгломератна – полягає в тому, що підприємство виробляє товари, непов'язані з існуючими. Вибір підприємством такого виду диверсифікації обумовлено можливістю реалізування [15] таких цілей: задоволення потреб споживачів через виробництво необхідної продукції, альтернативні способи використання сировини, матеріалів, забезпечення внутрішнього взаємозрахунку;

- змішана – поєднання горизонтальної, вертикальної та конгломератної диверсифікації;

2) за належністю до галузі:

- моногалузева – розвиток диверсифікації лише в одній галузі;

- полігалузева зв'язана – диверсифікація в багатьох галузях, пов'язаних із основною сферою діяльності;

- полігалузева незв'язана - диверсифікація у різних галузях, які відрізняються від основної сфери діяльності;

3) за належністю до країни:

- в межах однієї країни;

- в межах кількох країн.

Цогла О.О. зазначає такі види диверсифікації діяльності підприємств:

горизонтальна, вертикальна, концентрична (центрована), конгломератна, споріднена (зв'язана), неспоріднена (незв'язана), латеральна (бокова, побічна).

Основні характеристики цих видів диверсифікації вказано у додатку А.

Сергійчук І.І. поділяє диверсифікацію залежно від сфер діяльності підприємства на виробничу, маркетингову та фінансову. Виробнича диверсифікація ініціює розвиток нових видів виробництв[18]. Така

диверсифікація охоплює галузеву (значна кількість технологічно непов'язаних галузей функціонування на підприємстві) та продуктово-асортиментну (збільшується асортимент продукції при незмінності трудових ресурсів, технологій) диверсифікацію. Здійснення підприємством фінансових вкладень та запозичень зумовлює урізноманітнення його фінансової діяльності, що є характерним для фінансової диверсифікації.

Урізноманітнення маркетингової діяльності суб'єкта господарювання через розширення каналів збуту,[39] застосування різноманітних маркетингових способів реалізування продукції є характерним для маркетингової диверсифікації.

Зазначають два методи диверсифікації: диверсифікація в середині підприємства і диверсифікація через поглинання і злиття. Як бачимо, ці методи здійснення диверсифікації вказують на види диверсифікації: внутрішню та зовнішню. Внутрішня диверсифікація спонукає суб'єкта господарської діяльності до виробництва нової продукції, урізноманітнення ринків, технологій на основі використання ресурсів, які є в надлишку. Об'єднання підприємств здійснюється в умовах зовнішньої диверсифікації. Вибір підприємства на користь зовнішньої диверсифікації пояснюється тим, що купівля іншого підприємства відзначається наявністю висококваліфікованого персоналу, налагодженням умов постачання, збуту, технологій, сформованим іміджем компанії тощо.

До основних варіантів зв'язаної диверсифікації можна віднести

- розширення через придбання існуючих або будівництво нових підприємств з виробництва продукції, що забезпечує використання наявних маркетингових можливостей,[11] зусиль і діяльності щодо реалізації продукції. Наприклад, підприємство — виробник хлібобулочних виробів купує підприємство, що випускає крекери, чи навпаки;
- поліпшення завантаження виробничих потужностей (наприклад, виробник алюмінієвих віконних рам у зв'язку з простоями

устаткування ухвалює рішення про розширення асортименту продукції (за рахунок інших виробів з алюмінію);

– підвищення рівня утилізації наявних природних ресурсів і запасів матеріалів (фірма виробник паперу в очікуванні [16] збільшення обсягів переробки деревини вирішує побудувати завод із виробництва фанери);

– використання торговельної марки і репутації підприємства (успішний виробник молочних продуктів розширює свою збутову мережу, відкриваючи спеціалізовані на реалізації фруктових-молочних десертів і йогуртів магазини і кафе);

– придбання близьких за профілем підприємств, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства-покупця за основними напрямками діяльності [48] (підприємство, зайняте виробництвом соків, купує підприємство, що виробляє овочеві консерви, отримуючи більше влади в роботі з дистриб'юторами, розвиваючи завдяки цьому загальну систему розподілу).

Можливості зв'язаної диверсифікації успішно використовують компанії Норсія (автомобілі, мотоцикли, газонокосарки, електромотори, двигуни для човнів, снігоходи, снігозбиральні машини, культиватори), «ЮпзопапсіЛоппзоп (гігієнічні і парфумерні продукти для дітей, ліки, стоматологічне устаткування, ветеринарні препарати, предмети жіночої гігієни, бандажні і перев'язувальні матеріали).

Реалізується зв'язана диверсифікація у вертикальній (прямий і зворотний напрями) і горизонтальній площинах.

Стратегія вертикальної зв'язаної диверсифікації. Ця стратегія [50] базується на пошуку і використанні в бізнесі додаткових можливостей виробництва нових продуктів. Стратегія вертикальної зв'язаної диверсифікації — придбання або включення до складу підприємства інших виробництв, які входять в технологічний ланцюжок випуску продукту на ступенях до-або після профільного виробничого процесу.

За такого підходу існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає завдяки можливостям освоєного ринку, використовуваним



технологіям або іншим сильним сторонам фірми. Такими можливостями, наприклад, можуть бути спеціалізована система розподілу і реалізації продукції.

Реалізація зв'язаної вертикальної диверсифікації у прямому напрямі передбачає підпорядкування підприємством збутової мережі, елементів логістики. Завдяки цьому воно освоює нові види діяльності, розширює коло споживачів своєї продукції (послуг). Зворотний напрям зв'язаної вертикальної диверсифікації означає орієнтування стратегічних інтересів підприємства у бік постачальників(назад). Наприклад, у діяльності металургійного підприємства це виявляється у спробах контролювання чи володіння гірничо-видобувним комбінатом тощо.

Стратегія горизонтальної зв'язаної диверсифікації. Ця стратегія орієнтує на пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, виробництво якої здійснюється за новою технологією.

Стратегія горизонтальної зв'язаної диверсифікації — об'єднання підприємств, які працюють і конкурують [12] в одній сфері діяльності . Головною її метою є посилення позицій підприємства в галузі шляхом поглинання конкурентів або посилення контролю над ними. Використовуючи її, підприємство орієнтується на виробництво нових, технологічно не зв'язаних продуктів, використовуючи свої можливості. Вони призначені для споживачів основного продукту і подібні до нього за своїми якостями. Перед реалізацією цієї стратегії підприємство повинне оцінити власну компетентність щодо виробництва новинок.

Стратегія незв'язаної (конгломератної) диверсифікації. Іноді для освоєння виробництва нових видів продукції підприємство вирішує піти на придбання чи створення нових технологій, формування відповідної інфраструктури, освоєння докорінно нових ринків. Наприклад, металургійний комбінат може виробляти меблі, сантехніку, продукти харчування та ін. Усі ці бізнес-проекти утворюють контекст стратегії незв'язаної диверсифікації.

Стратегія незв'язаної (конгломератної) диверсифікації — система заходів щодо виробництва докорінно[31] нових товарів, освоєння нових ринків. Такі старання щодо створення конгломерату, концерну потребують значних коштів і організаційних зусиль.

Переваги стратегії незв'язаної диверсифікації ґрунтуються на:

- зниженні загальних ризиків конгломерату, оскільки різні галузі можуть перебувати у різних фазах галузевих життєвих циклів, а тому депресивні процеси в одних із них компенсуватимуться піднесеннями в інших. Та попри потенційну і реальну привабливість, стратегія незв'язаної диверсифікації має й істотні недоліки, адже загальна прибутковість конгломерату значною мірою залежить від здатності управлінського ядра передбачати перспективи галузевої кон'юнктури, ефективно розпоряджатися компонентами портфеля сфер бізнесу, а також від ринкових факторів (стабільності попиту, конкуренції, смаків споживачів), фактора часу, ступеня ризику.

Зосередження на стратегії конгломератної диверсифікації може бути наслідком дії таких чинників:

- необхідності збалансування грошових потоків (з метою зниження залежності від зовнішнього фінансування підприємство може придбати фірму, конкурентні позиції якої забезпечать йому стабільні грошові потоки);

- намагання раціональніше використовувати фінансові ресурси (грошові потоки від підрозділів, що працюють у стагнуючих галузях, можуть бути використані новими підрозділами, що функціонують у галузях, які зростають);

- можливості придбання нового бізнесу[52] за низькою ціною (існують у галузях, що перебувають на стадії спаду, підприємства яких прагнуть швидко вийти з бізнесу, мінімізують втрати в майбутньому);

- зниження ризиків (істотна залежність від однієї продуктової лінії, циклічний характер основного бізнесу спонукають до пошуку додаткових можливостей забезпечення стабільності підприємства);

—інтересів управлінського персоналу (спад основного бізнесу може спонукати менеджерів до пошуку нових виробничих програм, що може бути передумовою збереження роботи);

—захисту від поглинання (конгломентарна диверсифікованість може зробити підприємство не привабливим або недоступним для поглинання іншим суб'єктом бізнесу);

—використання вигідних фіскальних режимів (диференціація режимів оподаткування підрозділів корпорації[8] часто сприяє зменшенню сумарних податкових платежів).

Як свідчить практика, в періоди загально економічного спаду легше виживають корпоративні структури типу концерну, чії портфелі мають значні стратегічні відповідності між окремими сферами бізнесу.



## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОВ'ЯЗАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ

#### 2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

ЗАТ "Готель "Дніпро" розташований у самому серці міста Києва на Європейській площі, яка є історичним діловим центром столиці України. На протязі 37 років готель гостинно приймає бізнесменів, дипломатів та офіційні делегації. Юридична адреса: м. Київ, Європейська площа, 10.

В готелі 12 поверхів, 192 номери, серед яких 40 класу люкс.

Бізнесмени та туристи віддають перевагу зупинці в готелі за рахунок високого рівня сервісу та існуючої тут гостинності. Треба також відзначити, що "Дніпро" – член Ділової Ради Всесвітньої туристської організації, а також є членом елітного торгівельного Клубу Лідерів.

В готелі нараховується 192 комфортабельних номера, серед яких:

- 94 одномісних;
- 57 двомісних;
- 40 люксів.

Персонал підприємства постійно працює над поліпшенням рівня сервісу та матеріальної бази, у зв'язку з чим 5 поверхів готелю було повністю реконструйовано. Після реконструкції комісія[49] по сертифікації у 1999 році присвоїла готелю чотирихвіркову категорію, а ресторану - категорію "люкс".

На протязі багатьох років девізом готелю є слова: "МИ ЗАВЖДИ ПОДБАЄМО ПРО ВАС".

Кредо співробітників готелю : "Ми – леді і джентельмени, які обслуговують леді та джентльменів".

Світовий рівень якості обслуговування вимагає від готелів не тільки вже давно прийнятих побутово-сервісних умов, а й можливості користуватись сучасними засобами зв'язку, послугами перекладачів, секретарів-референтів

тощо. У бізнес-центрі готелю можна скористатися послугами комп'ютера, електронної пошти, інтернету та факсимільного зв'язку. В нашому готелі можна замовити секретарську підтримку та послуги кваліфікованих перекладачів, володіючих декількома іноземними мовами.

Для організації ділових переговорів в готелі є забезпечені всім найсучаснішим обладнанням коференц-зали.

Нещодавно в "Дніпро" були організовані нові служби – відділ маркетингу та продажу, відділи бронювання, конс'ерж, відділ телефонних інформаційних операторів.

Робота служб спрямована на вивчення попиту та задоволення потреб гостей готелю.

Відділ конс'ерж завжди забезпечить гостей інформацією, яка їх цікавить та допоможе у придбанні[29] квитків на концерти, шоу-програми, театральні видовища, організує екскурсійну програму. Сервіс у готелі знаходиться на високому рівні, при обслуговуванні гостей використовуються нові технології, впроваджуються нові види послуг.

Послуги:

- розміщення;
- харчування;
- послуги зв'язку;
- послуга по забезпеченню цілодобовим харчуванням в номерах ;
- прання білизні;
- хімчистка;
- пункт обміну валют;
- масажний кабінет;
- перукарня;
- виклик невідкладної допомоги;
- доставка у номер кореспонденції;
- сувенірний кіоск;
- АТ@Т;

- супутникове телебачення;
- служба телефонних операторів;
- міні-бар;
- кондиціонування;
- цілодобовий бізнес-центр;
- служба конс'єрж;
- велніс-центр (сауна, басейн, тренажерний зал, масаж, оздоровчий бар "Оазис");
- 3 бари : "Європейський", "Мюнхен", "Панорама" ;
- нічний бар "Міленіум" з еротичною програмою;
- диско-клуб "Матриця";
- конференц-зали;
- парковка;
- депозитарій ;
- камера схову; банкомати;

Перелік різноманітних послуг згідно з преїскурантом нараховує 128 одиниць.

Розмаїтість наданих додаткових послуг визначається як рівнем комфорту готелю, так і його спеціалізацією. Вони надаються в номері й у спеціалізованих приміщеннях або інших приміщеннях готелю: наприклад, фотосервіс, більярд, обмін валют, конференц-зал, бізнес-центр, казино, паркування, пральня, хімчистка, перукарня, фітнес-центр, пункт першої медичної допомоги, сауна, обслуговування в номерах, бронювання авіаквитків, бронювання залізничних квитків, нічний клуб, казино, магазин і торговельні кіоски, кредитні картки, басейн.

У номері люкс категорії А надається наступний сервіс: доступ до Інтернет, супутникове TV, мінісейф, радіо, мінібар, кондиціонер, телефон, телевізор, фен, душ, ванна.

У додаткові послуги входить зустріч і проведення на вокзал/аеропорт транспортом готелю, кондиціонер, Інтернет, сніданок, перенесення багажу,



басейн, сауна, фітнес-центр, доставка в номер факсів і іншої кореспонденції, автостоянка, інформаційна карта міста тощо.

У номері категорії одномісний апартамент надається: кондиціонер, Інтернет, сніданок, перенесення багажу, басейн, сауна, фітнес-центр, доставка в номер факсів і іншої кореспонденції, автостоянка, інформаційна карта по Києву. В номері є кабельне та супутникове ТБ, кондиціонер, шумозахисне скло, міні-бар, сейф, фен, гладильна дошка, кавоварка.

В усіх готелях найбільш розповсюдженими додатковими послугами в номері є прання, чищення, прасування одягу; чищення взуття; замовлення обіду або вечері, газет, квітів; виклик швидкої допомоги.

Додаткові послуги в готелях визначаються наявністю пральних, портняжних майстерень, ремонтних майстерень; перукарні, аптечного кіоску і кіоску обміну валют; сауни, тренажерного залу, басейну, фітнес-клубу; площадки для гольфу, тенісних кортів; бізнес-центра, приміщення для переговорів, аудіо-, відео обладнання; прокату автомобілів, стоянок у гаражі.

Додаткові послуги можна замовити з номеру за телефоном.

Готель працює в безперервному режимі обслуговування, а отже, до нього висуваються високі санітарно-гігієнічні вимоги. До якої би категорії не відносився готель, він постійно повинен бути чистим, так само як і прилегла до нього територія. Це вимагає величезної повсякденної[30] праці персоналу готелів з прибирання території, двору, житлових і адміністративно-господарських приміщень. Тому важливо знати, як краще організувати і проводити роботи з благоустрою і прибирання, забезпечення чистоти в готельному господарстві.

Для здійснення швидкого і високоякісного прибирання з дотриманням усіх санітарно-епідеміологічних норм готель повинний мати:

- висококваліфікований професійно підготовлений персонал;
- повноцінний інвентар, сучасні прибиральні матеріали;
- сучасні види прибиральних машин і механізмів.

Важливим є правильний розподіл часу, що витрачається на прибиральні роботи. Необхідно, щоб прибирання[40] здійснювалось швидко і без зайвих витрат часу і зусиль з боку обслуговуючого персоналу.

При виконанні прибиральних робіт існує кілька важливих принципів:

- поверховий персонал повинний якнайменше потраплятися на очі гостеві;
- прибиральний інвентар і прибиральні інструменти не повинні залишатися в місцях загального користування;
- покоївки, прибиральниці не повинні відволікатися на особисті справи під час виконання прибиральних робіт.

Виконання цих принципів є критерієм рівня культури обслуговування в даному готелі.

Виділяють наступні категорії прибиральних робіт:

- прибирання території, що прилягає до готелю;
- прибирання площі центрального входу і вестибуля і деяких приміщень вестибульної групи (гардероб);
- прибирання місць загального користування: сходів, коридорів, холів, адміністративних, службових і підсобних приміщень ;
- прибирання номерного фонду (житлових номерів + вузлів індивідуального користування).

Усі види прибиральних робіт здійснюються працівниками служби обслуговування номерного фонду. Заміна працівників різних категорій один одним може здійснюватися лише за розпорядженням керівництва при необхідності. Заступник директора служби обслуговування номерного фонду організує роботу всього обслуговуючого персоналу готелю.

Для виконання прибиральних робіт існують наступні категорії персоналу:

- покоївки, що прибирають житлові номери;
- прибиральники, що займаються прибиранням коридорів, холів, сходів, вестибуля;

- прибиральники виробничих і службових приміщень, майстерень і технічних служб.

Прибиральні роботи всіх готельних приміщень поділяються за видом і призначенням на кілька груп: прибирання внутрішніх приміщень і місць загального користування; прибирання санвузлів загального користування; прибирання житлових номерів.

Крім того виділяються наступні види прибирання житлових номерів: прибирання після виїзду гостя; щоденне поточне прибирання; генеральне прибирання; прибирання заброньованих номерів; проміжне або експрес-прибирання.

Для правильного забезпечення прибирання і максимальної чистоти приміщень, а також предметів й обладнання, що знаходяться в них при мінімальних витратах сил і часу необхідно дотримуватися певної послідовності у роботі.

Підготовка номерного фонду до заселення є складним і відповідальним етапом, що вимагає доброї організації роботи різних служб і департаментів. Для чіткого і своєчасного розміщення й обслуговування гостей персонал повинний бути професійно підготовленим і мати відповідні навички обслуговування гостей.

Ресторан “Дніпро” є структурним підрозділом готельного комплексу “Дніпро”.

До складу готельного комплексу «Дніпро» входять сім підприємств ресторанного господарства.

Ресторан «Дніпро» складається з трьох залів: на 80 місць – на 1-му поверсі, на 350 місць – на другому поверсі та на 150 місць.[43] В ресторані харчуються в основному проживаючі у готелі, а також мешканці Києва. Найбільший наплив споживачів спостерігається з 8.00 до 11.00. Середня кількість споживачів у годину “пік” – 100-200 чоловік. Ресторан забезпечує повний пансіон для гостей готелю.



Крім, ресторанів в готельному комплексі «Дніпро» знаходяться також бар на 30 місць та з буфети на поверхах на 36 та 20 місць.

## **2.2. Визначення впливу чинників на стратегію пов'язаної диверсифікації.....**

Головним завданням ресторану є надання проживаючим у готелі та населенню м. Києва найбільшого обсягу послуг у вигляді суспільно організованого харчування, де вживання їжі поєднується з організацією відпочинку. Мета діяльності підприємства – надання послуг харчування високої якості в поєднанні з високим рівнем обслуговування, досягнення повного задоволення потреб споживачів, економія ресурсів, підвищення рівня організації праці і управління, підвищення репутації підприємства і отримання максимального прибутку.

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства.

В цілому, стратегія — це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.

Діюче підприємство здійснює свою господарську діяльність у певному середовищі. Його внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Воно містить у собі той потенціал, який дає можливість підприємству існувати та виживати у відповідному інтервалі часу. Внутрішнє середовище може бути також джерелом різних проблем[23] і навіть загибелі підприємства у тому випадку, якщо воно не забезпечує його необхідного функціонування.

Зовнішнє середовище постачає підприємству необхідні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, споживає його готову продукцію, роботи та послуги. Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує тим самим можливість свого виживання.

Ключові питання стратегічного аналізу середовища підприємства:

- Які основні економічні показники характеризують галузь?
- Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил?
- Чи приваблива галузь з точки зору перспективи одержання прибутку вище середнього?
- Що викликає зміну в галузі?
- Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції?
- Чи підходить діюча стратегія?
- Які сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та прогнози?
- Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами?
- Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства?
- Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?

Стратегічний аналіз **підприємства** — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

Зовнішнє середовища підприємства побічного (непрямого) впливу.

Розроблення стратегії звичайно починають із аналізу зовнішнього середовища, призначення якої зводиться до визначення можливостей і погроз, які формуються зовнішніми щодо фірми факторами, і визначення стратегічних альтернатив.

Фірма має ряд загальних для всіх складних організацій характеристик.

Однією з основних є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Фірма повністю залежить від зовнішнього середовища щодо ресурсів, споживачів, конкурентів, постачальників, законодавства, соціальних, культурних, політичних та інших факторів. Ці взаємозалежні фактори впливають на всі процеси, які відбуваються в організації, у тому числі й на вибір стратегії.

**Зовнішнє середовище** - це всі умови і чинники, які виникають у навколишньому середовищі організації незалежно від діяльності конкретної

організації, але які впливають чи можуть вплинути на її функціонування і тому потребують прийняття[17] управлінських рішень. На організацію діє багато факторів. По суті, зовнішнє середовище представляється як спектр певних обмежень для організації. Тому при формуванні відносин із зовнішнім середовищем керівництво організації повинне вирішити питання про межі організації, тобто визначити, які чинники контрольовані, а які залишаються за межами його впливу. Чітке розуміння співвідношення понять «зовнішнє середовище» і «границя організації» дозволить виділити найважливіші фактори середовища, які можуть найбільшою мірою впливати на діяльність фірми. Відомий учений Дж. Ван Гіг таким способом описує співвідношення понять «зовнішнє середовище» і «границя організації»: «Границі, які відокремлюють систему від її оточення, не збігаються із установленими(офіційними) організаційними границями ... Система в цілому включає всі системи, які, як вважають, будуть впливати на розглянуту проблему або будуть піддаватися її впливу незалежно від того, до якої організації вони формально належать. Методом виключення ми відносимо до зовнішнього середовища всі системи, які не входять до системи загалом ». Постійний моніторинг факторів середовища становитиме основу для прийняття своєчасних управлінських (у першу чергу стратегічних) рішень щодо[24] того чи іншого впливу зовнішнього середовища. Найбільш серйозну увагу необхідності врахування впливу зовнішнього середовища на організацію приділяли

представники системного підходу в менеджменті (кінець 50-х рр. ХХ ст.). На основі системної концепції організація представлялася як система (цілісність), яка має велику кількість зв'язків із середовищем. Дану концепцію розвивали представники ситуаційного підходу в менеджменті. Відповідно до цієї концепції в кожній конкретній ситуації найбільш прийнятний метод управління визначається певними(конкретними) факторами внутрішнього і зовнішнього середовища організації (рис.2.1).

Згідно з цими двома концепціями організація повинна реагувати на зміни зовнішнього середовища, тому що вони впливають на успіх її діяльності.



Подібний погляд пропонується і до певної теорії еволюції Чарльза Дарвіна, в якій стверджується, що збережені види вижили тому, що змогли еволюціонувати і пристосуватися до змін у своєму середовищі. Згідно з цими двома концепціями організація повинна реагувати на зміни зовнішнього середовища, тому що вони впливають на успіх її діяльності. Подібний погляд пропонується і до певної теорії еволюції Чарльза Дарвіна, в якій стверджується, що збережені види вижили тому, що змогли еволюціонувати і пристосуватися до змін у своєму середовищі. Виходячи з такої передумови, будь-яка організація, яка претендує на успіх, повинна постійно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі адаптуватися до них. Особливо це важливо при розробленні та реалізації стратегії розвитку організації.



Рис. 2.1. Факторами внутрішнього і зовнішнього середовища організації

Недоліки робіт, що описують особливості «екологічної моделі», полягають у відсутності єдиної думки щодо кількості рівнів («шарів»), на які

необхідно розділяти зовнішнє середовище. Залежно від конкретних цілей аналізу вводяться від трьох до п'яти рівнів. Коротка характеристика моделей зовнішнього середовища організації подана в (табл. 2.2)

Підходи до проблеми суб'єктивного сприйняття менеджерами невизначеності зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище – головне джерело невизначеності функціонування організації.

Таблиця 2.2

### Характеристика моделей зовнішнього середовища готелю «Дніпро»

Модель	Характеристика
Модель «галузевої структури»	Зовнішнє середовище ототожнюється з галуззю (галузями), у якій діє організація
Модель «пізнавальних систем»	Прийняття рішень про стан і зміни зовнішнього середовища здійснюється на основі досвіду (знання причин зміни середовища) вищого керівництва фірми
Модель «Ієрархічної структури» зовнішнього середовища	Зовнішнє середовище розглядається як ієрархічна дворівнева структура, яка складається із зовнішнього шару організації «середовища її завдань» і «загального середовища»
Модель «сфери дії організації»	Модель побудована на основі концепції «ієрархічності» зовнішнього середовища, суть якої полягає в тому, що в ній немає чітких припущень щодо структури зовнішнього середовища.
Модель «Ієрархічної структури» зовнішнього середовища	Середовище діяльності організації видається таким, що складається з трьох середовищ: внутрішнього, зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу
«Екологічна модель»	Модель зовнішнього середовища розроблена на основі ієрархічної концепції. Середовище описується в термінах характеру використовуваних організаціями ресурсів і їх розподілом

Проблему сприйняття менеджерами невизначеності зовнішнього середовища досліджували представники ситуаційного підходу, які виявили позитивну кореляцію між індивідуальними характеристиками менеджерів, ступенем їх пізнавальних здібностей і сприйняттям ними невизначеності зовнішнього середовища. Загальні висновки даного напрямку досліджень такі:

- при призначенні менеджерів на посаді, які належать до вищого рівня управління, де потрібно постійно аналізувати стан факторів зовнішнього середовища й ухвалювати стратегічні рішення, слід враховувати їхні психологічні характеристики;
- використання в теоретичних дослідженнях передумови, яка базується на ототожненні менеджерами, що ухвалюють стратегічні рішення, невизначеності

зовнішнього середовища з її подіями, що може привести до неправильних висновків.

Запропоновані моделі мають різну сферу застосування в плані їх практичного використання при розробленні стратегії фірми, тому що базуються на принципово різних припущеннях щодо масштабності середовища, її структури і поведінки. В принципі, не існує моделі зовнішнього середовища, яка б враховувала всю різноманітність факторів прямого й непрямого впливу на організацію.

У концептуальному плані структура зовнішнього середовища описується двома моделями - ієрархічною й не ієрархічною. Найбільше застосування в дослідженнях зі стратегічного управління одержала ієрархічна модель, у відповідності до якої середовище діяльності окремої організації складається із трьох різних середовищ: внутрішнє, яка перебуває під впливом і контролем організації; мікросередовище («середовище завдань», середовище прямого впливу, бізнес-середовище, діловий простір фірми) представлене фірмами, які безпосередньо впливають на досягнення організації своїх цілей; макросередовище (далеке або загальне середовище), у якій формуються загальні економічні, соціальні, політичні, технологічні й інші умови, що впливають на діяльність організації.

Аналіз динаміки фінансово-економічної діяльності за 2016-2018рр. це дохід підприємства за 2016 р. Обсяг доходу (виручки) від реалізації послуг за 2016 року склав 42 412,0 тис. грн., що на 7573,0 тис. грн. або на 21,7 % більш запланованих та на 10 966,0 тис. грн. більше порівняно до факту 2015 року (31 446,0 тис. грн.) або темп росту (зниження) складає (134,8) %.

Вагомою складовою у формуванні структури доходів є надання послуг проживання та супутні послуги – 70%, послуги з харчування, які пропонує ресторан, займають – 30 %. Чистий дохід від реалізації вищезазначених послуг за звітний період склав 42 412,0 тис. грн. Відповідно, в абсолютному та у відсотковому значеннях, порівняльні показники наведено в наступній таблиці.



Дохід від реалізації готельних (проживання) та супутніх послуг за 2016 рік склав 29 038,0 тис. грн. Плановий показник з проживання виконано на 119,1 % або у абсолютному значенні 4 651 тис. грн.

Всього за 2016 року в готелі було обслуговано 44 654 особи та надано 33 744 туро - день перебування, а у 2016 року було обслуговано 39683 осіб та надано 30938 туро – днів, тобто на 4971 осіб та на 2806 туро – днів збільшено кількісний показник обслуговування в порівнянні з 2016 роком. Середня тривалість перебування за 2016 року склала 1,3 доби, у минулому році – 1,3 доби. Доходи від надання послуг з харчування отримані в сумі 13374,0 тис. грн. проти 9434,0 тис. грн. минулого року. Плановий показник за 2017 року виконано на 128 % або у абсолютному значенні 2922,0 тис. грн.

Основну питому вагу у дохідній частині від надання послуг громадського харчування склали сніданки по типу «шведська лінія», які входять до складу тарифу на перебування в готелі. Податок на додану вартість склав 4664,0 тис. грн. при плановому показнику 3589,0 тис. грн., що на 1075,0 тис. грн. більше, або виконання плану складає 130%.

Чистий фінансовий результат за 2016 року склав -635,0 тис. грн., що на 1000 тис. грн. менше планованого показника (365,0 тис. грн.) та на 1016,0 тис. грн. менше фактичного показника 2016 року (381,0 тис. грн.). Підприємство отримало збитки за рахунок проведення ремонту 5 поверху готелю. Також за 4 кв. 2016 року було списано основних засобів на суму 1 556 тис грн., а також інших не оборних матеріальних активів на суму 165 тис грн..

Фінансовим планом на 2017 року було заплановано отримати інші операційні доходи в сумі 4261,0 тис. грн. Фактичні надходження склали 5 046,0 тис. грн., виконання плану – 118,4 %, абсолютне відхилення 785,0 тис. грн. Факт минулого року – 4 636,0 тис. грн.

Всього доходи по «Готель «Дніпро» від фінансово – господарської діяльності за 2017 року склали 47 485,0 тис. грн. проти запланованих 39100,0 тис. грн., що на 8385,0 тис. грн.[42] більше планового значення, та на 11398,0 тис. грн. більше ніж отримано у 2018 року (36087,0 тис. грн.). Збільшення

відбулося за рахунок збільшення завантаженості готелю, та за рахунок збільшення банкетів та святкувань в ресторанах та барах готелю.(Таблиця 2.3).

Собівартість реалізованої продукції за 2016 року склала 33 939 тис. грн., що в абсолютному значенні на 6225,0 тис. грн. більше від планованої суми, яка складає 27 71 тис. грн. Відсоток виконання планового показника склав 122,5 %. Порівняно з фактичним показником 2016 року – 25312 тис. грн., собівартість збільшилась на 134 %. Собівартість зросла за рахунок зростання витрат на оплату праці на 1347 тис грн. порівняно з планом, собівартості реалізованих товарів на 2478 тис грн. (за рахунок збільшення завантаженості готелю та ресторанів, подорожчання цін на продукти), витрат на охорону на 545 тис грн. (за рахунок відкриття нових постів).

Таблиця 2.3

### Основні результати діяльності готелю Дніпро за 2016-2018

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення +/-, 2018 / 2017	Темп росту 2018 / 2017, %
Доходи, всього,	31446	34839	42412	7573	134,8
в тому числі:					
доходи від реалізації готельних (проживання) та супутніх послуг	22012	24387	29038	4651	131,9
доходи від послуг з харчування	9434	10452	13374	2922	141,7

Складові собівартості наступні:

- витрати на сировину і основні матеріали дорівнюють 1931 тис. грн. за планом – 862,0 тис. грн.;
- паливо, вода, електроенергія – 4518,0 тис. грн., за планом – 5070,0 тис. грн.;

- витрати на оплату праці виробничого персоналу – 8234,0 тис. грн., за планом – 7665,0 тис. грн.;

- відрахування на соціальні заходи – 1825,0 тис. грн., за планом – 1926,0 тис. грн.;

- амортизація – 2238,0 тис. грн., за планом – 1848,0 тис. грн.;

- інші витрати – 15 193,0 тис. грн., за планом – 10343,0 тис. грн., відбулося

збільшення витрат на 4850,0 тис. грн.

До їх складу ввійшли:

-собівартість реалізованих товарів – 7194,0 тис. грн., за планом – 5546,0 тис. грн.;

-роботи і послуги виробничого характеру – 2217,0 тис. грн., за планом – 738,0 тис. грн.;

-страхування автотранспорту – 3,0 тис. грн., за планом - 10,0 тис.грн.

-технічне обслуговування – 313,0 тис. грн., за планом – 300,0 тис. грн.;

-витрати на утримання та поточний ремонт основних засобів – 2390,0 тис. грн., за планом – 450,0 тис. грн.;

-інші – 1431,0 тис. грн., за планом – 950,0 тис. грн. Це: придбання МШП, забезпечення спецодягом співробітників,ліміти матеріалів для служб та витрати на охорону праці, охорону.

-інші матеріальні -815 тис грн., за планом – 720 тис грн..

-витрати для підтримки об'єкта в робочому стані – 830 тис грн., за планом – 1629 тис грн..

Операційні витрати за звітний період дорівнюють 40 700,0 тис. грн., що порівняно з планом (33 109,0 тис. грн.) відсоток виконання становить 122,9%, (2016 рік – 30 989,0 тис. грн.).

Структура їх за елементами наступна:

-матеріальні витрати – питома вага в структурі операційних витрат складає 7,9 % або 7 805,0 тис. грн., (2015 р. –4123,0 тис. грн., питома вага – 16,8 %), з них:



- витрати на паливо та електроенергію – 4 857,0 тис. грн., 2015 р. – 3131,0;  
- витрати на сировину й основні матеріали – 2 948,0 тис. грн. (це: лімітна продукція, матеріали для забезпечення належного стану номерного фонду готелю ресторанного господарства та інших підрозділів підприємства), 2015 р. – 992,0 тис. грн.; витрати на оплату праці, питома вага у операційних витратах – 36,2 %. Факт звітнього періоду – 12 328,0 тис. грн. при плані – 11 123,0 тис. грн., що на 10,8% більше планової суми. У 2015 році витрати на оплату праці склали – 10 076,0 тис. грн., питома вага – 36,3 %; відрахування на соціальні заходи склали 2 748,0 тис. грн. їх питома вага у операційних витратах – 12,1%. Виконання планового показника на 99%. Факт 2015 р. – 3 636,0 тис. грн., питома вага – 14%; амортизація склала 2 411,0 тис. грн., питома вага у операційних витратах – 6,8 %. 2016 р. – 1980,0 тис. грн., питома вага – 14,6 %; Порівняно з плановим показником ( 2128 тис грн.) фактичний показник зріс 283 тис грн. за рахунок придбання ОЗ, амортизація яких збільшила загальну суму. інші операційні витрати склали 15 408,0 тис. грн., питома вага цих витрат – 37,1%. У 2016 р. – 11174,0 тис. грн., питома вага – 18,6%. Порівняно з плановим показником, який становить 11174 тис грн , фактичні інші операційні витрати зросли на 4234 тис грн.

Інші операційні витрати збільшилися за рахунок використання послуг сторонніх компаній, які не були заплановані на 2016 рік і за рахунок проведення ремонтних та технічних робіт в готелі. Адміністративні витрати за 2016 року склали 7 522,0 тис. грн., що складає відхилення від планового показника на 1537,0 тис. грн., за планом – 5 985,0 тис. грн., показник виконано на 125,7%. Порівняно з минулим роком (4 825,0 тис. грн.), збільшилися на 2 697,0 тис. грн. Збільшення адміністративних витрат відбулося за рахунок збільшення витрат на оплату праці на 544 тис грн., та за рахунок збільшення витрат на виплату податків на 678 тис грн.

Складові (фактичні показники) адміністративних витрат у звітному періоді наступні:

-адміністративні витрати – 3 457,0 тис. грн., за планом – 2 874,0 тис. грн.

До їх складу увійшли наступні витрати:

- витрати на зв'язок – сума склала 89,0 тис. грн.;
- аудиторські послуги – 60 тис грн.;
- витрати на операційну оренду – 86 тис грн.;
- витрати на оплату праці – 2474,0 тис. грн.;
- відрахування на соціальні заходи – 538,0 тис. грн. ;
- амортизація основних засобів та нематеріальних активів – фактичний

показник склав 84,0 тис. грн.;

- витрати на службові автомобілі – 58 тис грн.;
- консультаційні та інформаційні послуги – 66 тис грн.;
- послуги з оцінки майна – 2 тис грн.

Інші адміністративні витрати у складі адміністративних склали 4 065,0 тис. грн., за планом – 3 111,0 тис. грн.

- послуги банку – 513,0 тис. грн.;
- податки та обов'язкові платежі – 1222,0 тис. грн.
- супроводження програм. забезпечення - 223,0 тис. грн.
- комунальні послуги – 220,0 тис. грн.
- послуги сторонніх організацій – 635 тис грн.
- інші адміністративні витрати – 242 тис грн.;
- податок на землю – 1010 тис грн..

Витрати на збут за 2016 року склали 5 160,0 тис. грн., що більше від плану в абсолютному виразі на 906,0 тис. грн. або на 121,3 %.

Порівняно з фактичним показником 2015 року (3885,0 тис. грн.) ці витрати збільшились на 1 275,0 тис. грн.

За рахунок збільшення завантаженості готелю значно зросла комісійна винагорода.

Порівняно з плановим показником фактичні витрати зросли на 1 163 тис грн., та за рахунок витрат на оплату праці на 71 тис грн..

Структура цих витрат наступна:

- витрати на рекламу – 15,0 тис. грн., за планом – 140,0 тис. грн.
- витрати на оплату праці – 1527,0 тис. грн., за планом – 1456,0 тис. грн.,
- відрахування на соціальні заходи – 336,0 тис. грн., за планом – 367,0 тис. грн.;
- комісійна винагорода складає 56,8 % у витратах на збут, в абсолютному виразі склала – 2678,0 тис. грн., за планом 1515,0 тис. грн.;
- амортизація – 84,0 тис. грн., послуги сторонніх організацій – 144,0 тис. грн. (кур'єрська доставка, поточний ремонт, послуги по перекладу документів, проведення презентаційних заходів для підтримання рівня трьохзіркового готелю та інше.)
- інші матеріальні витрати – 202,0 тис. грн.
- комунальні послуги – 164,0 тис. грн.
- поліграфія – 61 тис. грн..
- послуги сторонніх організацій – 65 тис. грн.;
- ліцензії – 28 тис. грн.

В умовах жорсткої конкуренції, позиціонування на ринку готельних послуг, збутові витрати спрямовано, перш за все, на збереження та зміцнення іміджу готелю, підвищення його конкурентоспроможності, а це здійснюється завдяки впровадженню[49] комплексу маркетингових заходів (насамперед, правильної організації реклами, як ефективного засобу впливу на споживачів, підвищення популярності марки готелю.

Стосовно інших операційних витрат – факт склав 1 175,0 тис. грн. проти плану 702,0 тис. грн., відхилення в абсолютному значенні складає 473,0 тис. грн. (2016 р. – 167,4,0 тис. грн.).

А саме:

- коливання курсу валюти (євро) – 595,0 тис. грн. ;
- комунальні витрати - 150,0 тис. грн. (план 437,0 тис. грн.) ;
- лікарняні - 93,0 тис. грн. ;
- визнані штрафи – 26 тис. грн.;
- амортизація – 5 тис. грн.;



- ЄСВ на виплати – 49 тис грн.;
- послуги сторонніх організацій – 60 тис грн.;
- технічне обслуговування – 17 тис грн.;
- інші витрати – 180 тис грн..

Всього витрати по підприємству за 2016 року склали 48 120,0, при плановому показнику 38 735,0 тис. грн., що на 9385,0 тис. грн. більше запланованої суми. Порівняно з відповідним періодом 2015 року фактичні витрати збільшились на 12 414,0 тис. грн. (35 706,0 тис. грн. факт 2015 року).

#### Фінансові результати.

Валовий прибуток у 2016 року склав – 8 473,0 тис. грн., відхилення від плану складає 1348,0 тис. грн.

#### Проблемні питання та шляхи їх вирішення.

1. Проблемним питанням є реконструкція 6 поверху готелю. Його стан потребує ремонту з повною заміною матеріально – технічної бази (нове оздоблення приміщень, оснащення номерного фонду меблями та інвентарем після ремонту).

Приміщення громадського харчування, а саме: виробничі, не відповідають сучасним вимогам, оскільки оснащення як технічно, так і морально застарілі. Необхідно обладнати сучасними основними засобами кухню ресторану, замінити вантажний ліфт в продовольчий склад.

Потребують реконструкції та оптимізації системи теплопостачання, гарячого і холодного водопостачання, енергозабезпечення та кондиціонування, реставраційно – ремонтні роботи фасаду будинку та балконів фасадної частини будинку.

Застаріла матеріальна база всього підприємства є основною причиною спрямування значних коштів на відновлення матеріально – технічної бази підприємства. Ці проблеми та загальна спрямованість заходів щодо перспективи розвитку підприємства в сьогоденних умовах набувають особливої актуальності в умовах жорсткої конкурентної боротьби в готельній індустрії.

Динаміка експлуатаційної програми готелю за 2016-2018рр. Основними чинниками, що визначають дохід готелю „Дніпро”, є завантаження номерного фонду і ціни на готельні послуги (вартість номера, годування, додаткових послуг). Середньостатистична прибутковість різних видів готельних послуг (у відсотках до сумарного доходу від всіх видів готельних послуг) виглядає для досліджуваного готелю таким чином: дохід від продажу номерів (послуги розміщення) - 55 % (з розкидом в мінус і плюс до 5-8 %); дохід від підприємств живлення - 25 % (з розкидом в мінус і плюс до 3-5 %), додатковий прибуток від продажу напоїв в буфетах, барах, нічних клубах і так далі - 10 % (з розкидом до 3 %); дохід від реалізації додаткових послуг (окрім телефону) - 3 % (розкид до 1 %); дохід від телефонних послуг - 1,5 % (розкид до 0,5 %); дохід від здачі приміщень в оренду - 2 % (розкид до 1 %).(рис. 2.4)

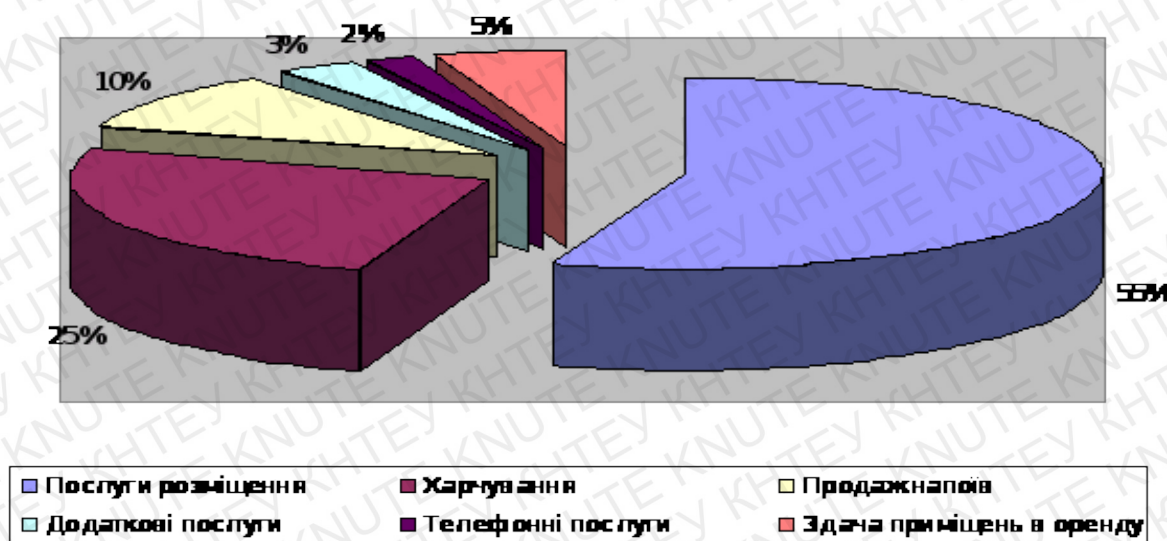


Рис.2.4. Структура доходів від діяльності готелю „Дніпро” за 2018 р.

Основну частку витрат складають заробітна плата і пов'язані з нею виплати (27-32 %), оскільки готельне господарство вимагає великої кількості обслуговуючого персоналу від дуже висококваліфікованих і високооплачуваних менеджерів і маркетологів до великої [45]кількості низько



кваліфікованих, але проте добре оплачуваних працівників, зайнятих в контактній і допоміжній службах, оскільки вони безпосередньо стикаються з гостем і створюють необхідний комфорт і середовище гостинності. Наступною великою статтею витрат є експлуатаційні витрати (Рис.2.5) на утримання номерного фонду - до 12-14 % загального об'єму витрат готелю. 5-8 % складають витрати на організацію харчування і 1-3 % - на організацію продажу напоїв. Решта витрат розподіляється приблизно таким чином:

- адміністративні витрати - 3-4 %;
- амортизаційні відрахування - 3-4 %;
- утримання і ремонт устаткування - 3-4 %;
- енергоносії - 34 %;
- маркетингові дослідження і реклама - 2-3 %;
- відсотки за кредит - 2-4 %;
- оплата страхових внесків - 1-2 %;
- всілякі орендні платежі - 1-2 %;

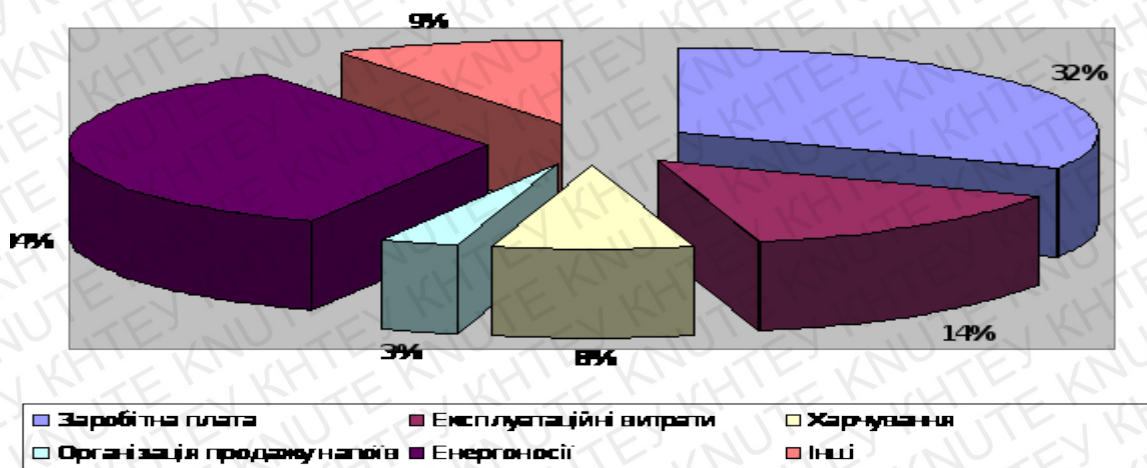


Рис. 2.5 Структура витрат від діяльності готелю „Дніпро” за 2018 р.

Таким чином, на утворення доходу готелю залишається від 17 до 35 %. А чистий дохід, що утворюється після виплати обов'язкових платежів (податків) і йде на утворення резервного капіталу комфортабельних готелів, може складати від 6 до 13 % від об'єму реалізації готельних послуг.



Відомо, що в будь-якій справі людська праця є важливим детермінантом прибутковості, але у сфері обслуговування людської праці набуває таке значення, при якому само існування єдиного господарського механізму ставитися в пряму залежність від кількості і, зокрема, від якості самої праці.

Необхідно інформувати своїх співробітників про те, що відбувається в готелі. Для цього слід проводити кожен вечір "летучки", на яких повідомляються і вирішуються поточні проблеми готелю, визначаються завдання наступного дня. На дошці оголошень мають бути записані особливі завдання, важлива інформація. Співробітники мають бути в курсі всього, що відбувається в готелі. Кожен новий працівник повинен відчувати себе часткою підприємства, і він повинен знати основні стратегічні завдання і фінансове положення господарства. Якщо в готелі немає виробничих зобов'язань, що стосуються, наприклад, забезпечення якіснішого обслуговування, потрібно подумати про те, щоб створити їх за допомогою своїх співробітників. Коли працівники, що витратили багато сил і часу на складання виробничих зобов'язань, почнуть їх виконувати, вони відчуватимуть свою відповідальність, оскільки самі брали участь у визначенні тих цінностей, які лягли в основу вироблених зобов'язань.

Керівництву готелю слід залучати співробітників до всіх сфер роботи готелю, що робить їх співучасниками загальної справи і допомагає в поліпшенні якості обслуговування. Необхідно ефективніше використовувати заходи, направлені на підтримку стандартів якості обслуговування, щоб запобігати помилкам і всіляким проблемам.

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Сучасний стан господарювання вітчизняних підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному обумовлюється сезонними коливаннями

попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту - готельної послуги, зростанням цін на послуги[30] та недостатнім рівнем якості обслуговування при не високій еластичності попиту за ціною, організаційним консерватизмом процесу управління. За останні роки завантаження підприємств готельного господарства України не перевищувало 25 % пропускної спроможності; питома вага збиткових підприємств у загальній кількості готельних підприємств складала близько 30%, майже 80% потребують модернізації, автоматизації та комп'ютеризації. Ситуація також ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, не адекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю.

Введення в готельний бізнес нових інформаційних технологій сприяє поліпшенню якості обслуговування при одночасному скороченні персоналу. Комп'ютеризація готелів, що почалася ще в 80-х рр. ХХ ст, в даний час проходить швидкими темпами і по двох головних напрямках: 1) підключення готелів до світових транснаціональних комп'ютерних мереж універсального і спеціалізованого призначення для здійснення функції постійного і швидкого бронювання місць в готелі з будь-якої точки планети; 2) автоматизація трудомістких технологічних процедур по управлінню готелем (процедур планування, обліку, контролю), а також автоматизація технологічних процедур життєзабезпечення і забезпечення безпеки.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПОВ'ЯЗАНОЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ДНІПРО», М. КИЇВ

### 3.1. Обґрунтування програм заходів реалізації стратегії пов'язаної диверсифікації

Диверсифікація є перспективним напрямом розвитку для підприємств в умовах посилення інтеграції, який створює непов'язані технологічні види виробництва, поглиблює його асортимент товарів, послуг. Диверсифікуючи свою діяльність, організації прагнуть використовувати наявні ресурси для подальшої їх переробки, гарантувати прибутковість нових товарів, зменшити ризики підприємницької діяльності, вводити в дію нові технології для підвищення ефективності виробництва, пристосовуватись до вимог споживачів тощо. Впровадження диверсифікації на підприємствах супроводжується комплексом позитивних наслідків. Лутфуллін Ю.Р., Карамова Д.М. зазначають, що диверсифікація – «це освоєння всередині одного бізнесу суміжних видів діяльності, напрямів». Здатність підприємства запропонувати унікальну продукцію ринку, на відміну від конкурентів, розкриває сутність диверсифікації. Диверсифікація є процесом, націленим на ефективне і доцільне використання ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових тощо) в умовах зміни профілю підприємства. Ефективність диверсифікаційного процесу залежить від чіткого формулювання цілей, завдань, встановлення кінцевих результатів, побудови внутрішньої ієрархічної структури.

Диверсифікація є вигідною для підприємства і для споживача. Адже, підприємство має можливість зменшити ризики, нормалізувати, покращити свій фінансовий стан через створення нових видів продукції на основі використання науково-технічних ідей. У свою чергу, корисність диверсифікації для споживача полягає у задоволенні його потреб якісною продукцією.



Вибираючи галузь для диверсифікації, слід зважати на дві можливості: диверсифікація, пов'язана з теперішнім основним бізнесом фірми і не пов'язана з ним (рис. 3.1).

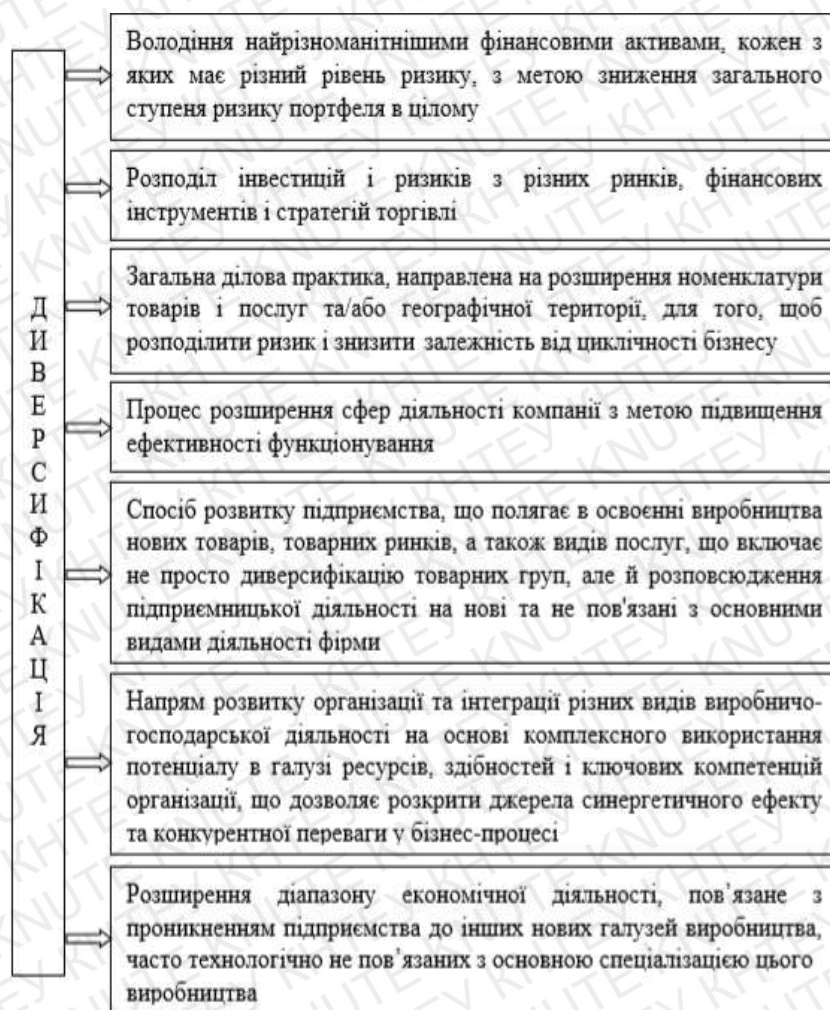


Рис. 3.1. Напрямки пов'язаної диверсифікації для готелю “Дніпро”

Вибираючи галузь для диверсифікації, слід зважати на дві можливості: диверсифікація, пов'язана з теперішнім основним бізнесом фірми і не пов'язана з ним. Стратегія пов'язаної диверсифікації означає входження в бізнеси, які мають певну „стратегічну відповідність”. Стратегічна відповідність існує, якщо різні бізнеси мають достатньо пов'язані виробничі цикли, з чого випливають важливі можливості для:

- 1) перенесення кваліфікації і досвіду з одного бізнесу в інший;
- 2) суміщення пов'язаних підрозділів окремих бізнесів, щоб знизити видатки.

Диверсифікована фірма, яка використовує взаємопов'язаність виробничих циклів і створює переваги зі стратегічної відповідності, досягає більшої загальної продуктивності, ніж сума продуктивностей, яку би мали бізнеси, якби працювали незалежно один від одного. Стратегічна відповідність всередині диверсифікованого портфелю бізнесів у поєднанні з енергією і кваліфікацією керівництва фірми щодо отримання переваг від взаємодії дає змогу отримати ефект пов'язаної диверсифікації, який стає основою конкурентоспроможності. Що більше переваг стратегічної відповідності, то більшу конкурентну перевагу створює пов'язана диверсифікація. Відношення стратегічної відповідності можуть створити можливості для обміну технологіями, створення спільного „банку” робочої кваліфікації і загальних професійних вимог, використання спільних постачальників, використання аналогічних виробничих методів та управлінського „ноу-хау”, застосування однакових видів маркетингу і загальних систем збуту, залучення одних і тих же гуртових та роздрібних дилерів, спільного ведення після продажного обслуговування або отримання переваг і отримання синергетичного ефекту від спільної торговельної марки. Відповідність або пов'язаність можуть виявитися в будь-якій точці ланцюга витрат.

Відношення стратегічної відповідності важливі тому, що вони представляють можливості для зниження витрат, перенесення технології або виробничого досвіду, додаткової диференціації або отримання переваг від використання торговельної марки. Все перелічене створює шляхи для отримання конкурентної переваги над суперниками, які не здійснили диверсифікації взагалі або провели її так, що не змогли отримати доступу до переваг стратегічної відповідності. Найчастіше використовують такі підходи пов'язаної диверсифікації:

1. Вхід у такі-бізнеси, в яких може бути використаний уже діючий персонал, який зайнятий збутом, рекламою і розподілом.
2. Використання близьких технологій.
3. Перенесення „ноу-хау” і досвіду з однієї галузі в іншу.

4. Перенесення торговельної марки компанії та її репутації у споживачів на нову продукцію або послугу.

5. Придбання такого єдиного нового бізнесу, який поліпшить положення компанії в її старому бізнесі.

Очевидно, що пов'язана диверсифікація значно привабливіша. Адже вона дає змогу зберегти єдність бізнесу, отримати конкурентну перевагу від перенесення досвіду і кваліфікації, диверсифікувати ризик інвестора на ширшій підприємницькій базі. Диверсифікація у такий бізнес, технології, виробничі потужності, функціональні служби і канали розподілу якого можуть використовуватися спільно, здатна знизити видатки завдяки ефектові масштабу. Ефект масштабу завжди є там, де робота двох або декількох бізнесів при централізованому керуванні вимагає менших видатків, аніж при незалежній роботі цих бізнесів. Економія при спільній роботі групи бізнесів або виробничих ліній виникає внаслідок реалізації можливостей спільного використання ресурсів або виробничих потужностей в будь-якому місці відповідних виробничих циклів бізнесів, а також внаслідок спільного використання загальноновизнаної торговельної марки. Що більший ефект масштабу, пов'язаний з диверсифікацією компанії в певний бізнес, то більші можливості створити конкурентоспроможність на основі низьких видатків. Перенесення досвіду і знань, а також спільне використання потужностей дають змогу диверсифікованій компанії отримати від бізнесів більший прибуток, ніж тоді, коли вони працюють самостійно.

Це і є ефект масштабу. Ключем до спільного використання потужностей, перенесенню кваліфікації, а, отже, і до економії витрат є диверсифікація в бізнес зі стратегічною відповідністю. Хоча відносини стратегічної відповідності можуть виникнути на будь-якій фазі виробничого циклу, здебільшого їх можна виокремити у три широкі основні категорії:

1. Відповідність пов'язаних ринків. Якщо виробничі цикли різних бізнесів суміщаються так, що їхня продукція, призначена для одних і тих самих споживачів, розподіляється через загальні мережі дилерів і роздрібних



продавців або просувається на ринок аналогічними методами, то можна сказати, що такі бізнеси мають стратегічну відповідність пов'язаних ринків. Із стратегічної відповідності пов'язаних (споріднених) ринків випливають різні можливості економії витрат (або ефекти масштабу): використання єдиної збутової служби для усіх споріднених продуктів замість окремих збутових служб для кожного бізнесу, пропаганда споріднених товарів (послуг) в одних рекламних оголошеннях або друкованих матеріалах, застосування спільної торговельної марки, проведення спільних рекламних заходів (поширення карток постійного клієнта, введення спеціальних сезонних цін тощо) і комбінування дилерських мереж.

Така стратегічна відповідність споріднених ринків, зазвичай, дає змогу компанії зекономити на вартості маркетингу, продажів і розподілу. Крім ефекту масштабу, стратегічна відповідність споріднених ринків може створити можливості для перенесення знань і досвіду в сфері збуту, реклами, просування товарів на ринок тощо. Що більше, торговельна марка компанії та її репутація часто переносяться з одного товару на інший.

2. Виробнича відповідність. Різні бізнеси мають виробничу відповідність, коли створюється потенціал для використання потужностей чи кваліфікації або обміну ними при придбанні матеріалів, освоєнні нових технологій, здійсненні наукових досліджень і розробок тощо. Виробнича відповідність, зазвичай, створює можливість для скорочення витрат, які витливають з економії від перетворення невеликих потужностей в великомасштабні виробництва (ефект масштабу) і скорочення витрат завдяки спільному використанню потужностей (ефект кооперації). Що більша частка витрат належить до спільного виробництва, то суттєвішою буде економія витрат і більшу перевагу отримає підприємство. При виробничій відповідності головні можливості перенесення кваліфікації й досвіду пов'язані переважно із ситуаціями, коли технологічний або виробничий досвід одного бізнесу може з прибутком використовуватися в іншому.

3. Управлінська відповідність. Цей тип відповідності виникає, якщо робота різних видів бізнесу пов'язана з приблизно однаковими підприємницькими, адміністративними і виробничими проблемами, що дає змогу переносити управлінське „ноу-хау” з одного бізнесу на інший. Таке перенесення управлінського досвіду може здійснюватися у будь-якій точці ланцюга витрат.

Диверсифікуватися в галузі зі стратегічною відповідністю - це тільки половина справи, потрібно практично використати вигоди від цього. Отримати вигоди від спільного використання потужностей[19] можна, якщо об'єднати пов'язані служби в один функціональний підрозділ і координувати роботи, щоб зекономити витрати (або переваги від диференціації). Об'єднання функцій і координація можуть вимагати видатків на реорганізацію, і керівники мають встановити вигоди від певної централізації, щоб компенсувати втрату самостійності деякими бізнесами. Аналогічно до цього, якщо перенесення досвіду є основою стратегічної відповідності, керівництво має знайти спосіб зробити таке перенесення ефективним, не втративши великої кількості кваліфікованих працівників, які мають досвід у бізнесі. Що тісніше стратегія диверсифікації компанії пов'язана з перенесенням досвіду, то більший і кваліфікованіший колектив спеціалізованих працівників вона повинна мати не тільки для забезпечення нового бізнесу, але й для досягнення такого рівня майстерності, який дав би змогу створити конкурентну перевагу.

Вибираючи галузь для диверсифікації, слід зважати на дві можливості:

Диверсифікація, пов'язана з теперішнім основним бізнесом фірми і не пов'язана з ним. Стратегія пов'язаної диверсифікації означає входження в бізнеси, які мають певну „стратегічну відповідність”. Стратегічна відповідність існує, якщо різні бізнеси мають достатньо пов'язані виробничі цикли, з чого випливають важливі можливості для:

- 1) перенесення кваліфікації і досвіду з одного бізнесу в інший;
- 2) суміщення пов'язаних підрозділів окремих бізнесів, щоб знизити видатки.

Диверсифікована фірма, яка використовує взаємо пов'язаність виробничих циклів і створює переваги зі стратегічної відповідності, досягає більшої загальної продуктивності, ніж сума продуктивностей, яку би мали бізнеси, якби працювали незалежно один від одного. Стратегічна відповідність всередині диверсифікованого портфелю бізнесів у поєднанні з енергією і кваліфікацією керівництва фірми щодо отримання переваг від взаємодії дає змогу отримати ефект пов'язаної диверсифікації, який стає основою конкурентоспроможності. Що більше переваг стратегічної відповідності, то більшу конкурентну перевагу створює пов'язана диверсифікація. Відношення стратегічної відповідності можуть створити можливості для обміну технологіями, створення спільного „банку” робочої кваліфікації і загальних професійних вимог, використання спільних постачальників, використання аналогічних виробничих методів та управлінського „ноу-хау”, застосування однакових видів маркетингу і загальних систем збуту, залучення одних і тих же гуртових та роздрібних дилерів, спільного ведення після продажного обслуговування або отримання переваг і отримання синергетичного ефекту від спільної торговельної марки.

### **3.2. Прогнозування результатів запропонованих заходів**

Відповідність або пов'язаність можуть виявитися в будь-якій точці ланцюга витрат. Відношення стратегічної відповідності важливі тому, що вони представляють можливості для зниження витрат, перенесення технології або виробничого досвіду, додаткової диференціації або отримання переваг від використання торговельної марки. Все перелічене створює шляхи для отримання конкурентної переваги над суперниками, які не здійснили диверсифікації взагалі або провели її так, що не змогли отримати доступу до переваг стратегічної відповідності. Найчастіше використовують такі підходи пов'язаної диверсифікації:



1. Вхід у такі-бізнеси, в яких може бути використаний уже діючий персонал, який зайнятий збутом, рекламою і розподілом.
2. Використання близьких технологій.
3. Перенесення „ноу-хау” і досвіду з однієї галузі в іншу.
4. Перенесення торговельної марки компанії та її репутації у споживачів на нову продукцію або послугу.
5. Придбання такого єдиного нового бізнесу, який поліпшить положення компанії в її старому бізнесі.

Очевидно, що пов'язана диверсифікація значно привабливіша. Адже вона дає змогу зберегти єдність бізнесу, отримати конкурентну перевагу від перенесення досвіду і кваліфікації, диверсифікувати ризик інвестора на ширшій підприємницькій базі. Диверсифікація у такий бізнес, технології, виробничі потужності, функціональні служби і канали розподілу якого можуть використовуватися спільно, здатна знизити видатки завдяки ефектові масштабу. Ефект масштабу завжди є там, де робота двох або декількох бізнесів при централізованому керуванні вимагає менших видатків, аніж при незалежній роботі цих бізнесів. Економія при спільній роботі групи бізнесів або виробничих ліній виникає внаслідок реалізації можливостей спільного використання ресурсів або виробничих потужностей в будь-якому місці відповідних виробничих циклів бізнесів, а також внаслідок спільного використання загально визнаної торговельної марки.

Що більший ефект масштабу, пов'язаний з диверсифікацією компанії в певний бізнес, то більші можливості створити конкурентоспроможність на основі низьких видатків. Перенесення досвіду і знань, а також спільне використання потужностей дають змогу диверсифікованій компанії отримати від бізнесів більший прибуток, ніж тоді, коли вони працюють самостійно. Це і є ефект масштабу. Ключем до спільного використання потужностей, перенесенню кваліфікації, а, отже, і до економії витрат є диверсифікація в бізнес зі стратегічною відповідністю. Хоча відносини стратегічної відповідності

можуть виникнути на будь-якій фазі виробничого циклу, здебільшого їх можна виокремити у три широкі основні категорії:

1. Відповідність пов'язаних ринків. Якщо виробничі цикли різних бізнесів суміщаються так, що їхня продукція, призначена для одних і тих самих споживачів, розподіляється через загальні мережі дилерів і роздрібних продавців або просувається на ринок аналогічними методами, то можна сказати, що такі бізнеси мають стратегічну відповідність пов'язаних ринків. Із стратегічної відповідності пов'язаних (споріднених) ринків випливають різні можливості економії витрат (або ефекти масштабу): використання єдиної збутової служби для усіх споріднених продуктів замість окремих збутових служб для кожного бізнесу, пропаганда споріднених товарів (послуг) в одних рекламних оголошеннях або друкованих матеріалах, застосування спільної торговельної марки, проведення спільних рекламних заходів (поширення карток постійного клієнта, введення спеціальних сезонних цін тощо) і комбінування дилерських мереж. Така стратегічна відповідність споріднених ринків, зазвичай, дає змогу компанії зекономити на вартості маркетингу, продажів і розподілу. Крім ефекту масштабу, стратегічна відповідність споріднених ринків може створити можливості для перенесення знань і досвіду в сфері збуту, реклами, просування товарів на ринок тощо. Що більше, торговельна марка компанії та її репутація часто переносяться з одного товару на інший.

2. Виробнича відповідність. Різні бізнеси мають виробничу відповідність, коли створюється потенціал для використання потужностей чи кваліфікації або обміну ними при придбанні матеріалів, освоєнні нових технологій, здійсненні наукових досліджень і розробок тощо. Виробнича відповідність, зазвичай, створює можливість для скорочення витрат, які з економії від перетворення невеликих потужностей в великомасштабні виробництва (ефект масштабу) і скорочення витрат завдяки спільному використанню потужностей (ефект кооперації). Що більша частка витрат належить до спільного виробництва, то суттєвішою буде економія витрат і більшу перевагу отримає підприємство. При



виробничій відповідності головні можливості перенесення кваліфікації й досвіду пов'язані переважно із ситуаціями, коли технологічний або виробничий досвід одного бізнесу може з прибутком використовуватися в іншому.

3. Управлінська відповідність. Цей тип відповідності виникає, якщо робота різних видів бізнесу пов'язана з приблизно однаковими підприємницькими, адміністративними і виробничими[34] проблемами, що дає змогу переносити управлінське „ноу-хау” з одного бізнесу на інший. Таке перенесення управлінського досвіду може здійснюватися у будь-якій точці ланцюга витрат.

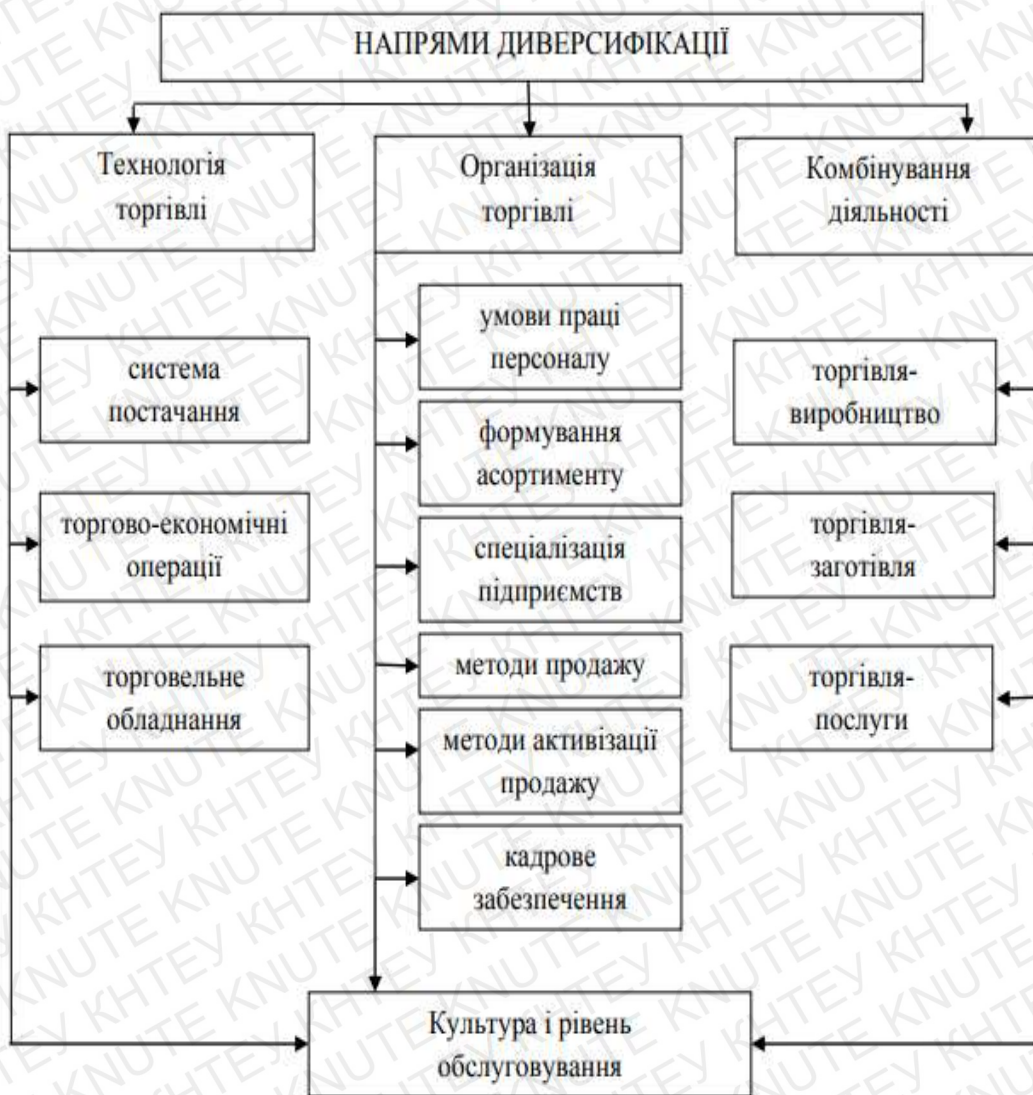


Рис. 3.2 Напрями диверсифікації діяльності торговельних підприємств та їх взаємозв'язок

Використання вигод стратегічної відповідності. Диверсифікуватися в галузі зі стратегічною відповідністю - це тільки половина справи, потрібно



практично використати вигоди від цього. Отримати вигоди від спільного використання потужностей можна, якщо об'єднати пов'язані служби в один функціональний підрозділ і координувати роботи, щоб зекономити витрати (або переваги від диференціації). Об'єднання функцій і координація можуть вимагати видатків на реорганізацію, і керівники мають встановити вигоди від певної централізації, щоб компенсувати втрату самостійності деякими бізнесами. Аналогічно до цього, якщо перенесення досвіду є основою стратегічної відповідності, керівництво має знайти спосіб зробити таке перенесення ефективним, не втративши великої кількості кваліфікованих працівників, які мають досвід у бізнесі. Що тісніше стратегія диверсифікації компанії пов'язана з перенесенням досвіду, то більший і кваліфікованіший колектив спеціалізованих працівників вона повинна мати не тільки для забезпечення нового бізнесу, але й для досягнення такого рівня майстерності, який дав би змогу створити конкурентну перевагу.

Диверсифікуватися в галузі зі стратегічною відповідністю - це тільки половина справи, потрібно практично використати вигоди від цього. Отримати вигоди від спільного використання потужностей можна, якщо об'єднати пов'язані служби в один функціональний підрозділ і координувати роботи, щоб зекономити витрати (або переваги від диференціації). Об'єднання функцій і координація можуть вимагати видатків на реорганізацію, і керівники мають встановити вигоди від певної централізації, щоб компенсувати втрату самостійності деякими бізнесами. Аналогічно до цього, якщо перенесення досвіду є основою стратегічної відповідності, керівництво має знайти спосіб зробити таке перенесення ефективним, не втративши великої кількості кваліфікованих працівників, які мають досвід у бізнесі. Що тісніше стратегія диверсифікації компанії пов'язана з перенесенням досвіду, то більший і кваліфікованіший колектив спеціалізованих працівників вона повинна мати не тільки для забезпечення нового бізнесу, але й для досягнення такого рівня майстерності, який дав би змогу створити конкурентну перевагу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Аналіз прибутку проводиться методом порівняння фактичних даних за звітний період з фактичними даними за попередній період. У ході аналізу необхідно дати оцінку темпів зростання прибутку в цілому й окремо по кожній її частині; вивчити і розрахувати фактори, що впливають на зміну прибутку, і визначити рівень їх впливу; виявити резерви збільшення прибутку; дати оцінку рівня рентабельності підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

2. Технологія. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції (надання послуг). За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко докорінні) зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо.

Устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективності передовсім виробничої, а також іншої діяльності суб'єктів господарювання. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних, строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо.

Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції (послуг), раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання. Критерієм ресурсозбереження є максимальний рівень окупності ресурсів продукцією.

Вироби. Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники -- керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві, підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

Організація і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують добру організацію діяльності підприємства, що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) будь-якої складної виробничо-господарської системи. до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку. Методи роботи. За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають достатньо перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду. Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, ділову і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства.

3. Інноваційний підхід в готельному бізнесі може зводитися до використання не лише прогресивних інформаційних технологій і випуску нових послуг, але і цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери в області управління (управління якістю, фінансами, персоналом і так далі). При цьому найбільш ефективною інноваційна політика підприємства буде у разі одночасного впровадження різних типів інновацій. На підприємстві існує набір стандартних технологій по здійсненню поточних операцій і обслуговуванню



гостей. Але їх наявність не забезпечує підприємству конкурентних переваг. Тому керівництво готелю намагається знайти нові технологічні розробки для своїх проектів. Якщо ще кілька років тому такі технологічні нововведення були пов'язані з можливими змінами в проведенні операції без втручання комп'ютерних технологій, то зараз цей процес немислимий без останніх новітніх розробок в області інформатики. На ринку з'являється безліч автоматизованих систем управління, які дозволяють полегшити роботу персоналу і зробити її ефективнішою. Обґрунтовуючи той чи інший варіант інноваційної стратегії, необхідно враховувати й те, що вона має відповідати загальній стратегії розвитку готелю.

4.В готелі використовується сучасний розвиток індустрії гостинності спрямований на створення інноваційних технологій, які сприятимуть отриманню якомога більшої кількості клієнтів, максимальній кількості продажів, завоюванню довіри гостя, формуванню позитивного іміджу підприємства. А це вимагає поліпшення якості послуг і удосконалення технологій, а саме:

- електронні системи управління;
- інтерактивний екран;
- системи безпеки;
- екологічні технології;
- електронне меню.

Сьогодні немає практично жодного готельного підприємства, яке б не використало різні електронні системи управління. Нині основною інновацією у сфері систем електронного управління є система управління яка дає можливість співробітникам готелю безпосередньо спілкуватися з користувачем через веб-сервіс, і користувач може отримати повну інформацію про цей готель в мережі, забронювати номер тощо. Зараз такими системами є OperaFidelio і Eritome PMS.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про місцеве самоврядування в Україні від 21 трав. 1997 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/>.
2. Фінанси: підруч. / [кер. авт. кол. і наук.ред. С.І. Юрій та В.М. Федосов] – К.: Знання, 2008. – 612 с.
3. Стеців Л.П. Фінанси: навч.посіб. / Л.П. Стеців, О.І. Копилюк. – К.: Знання, 2007. – 235с.
4. Страхування: підруч. / [кер. авт. кол. і наук. ред. В.Д. Базилевич] – К.: Знання, 2008. – 1019 с.
5. Олійник О.В. Податкова система: навч. посіб. / О.В. Олійник, І.В. Філон. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 456с.
6. Фінанси: навч.-метод. посіб. / [В.П. Косаріна, О.І. Комаріст, Г.М. Ярова, О.В. Тимошенко] – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – 160 с.
7. Офіційний сайт Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dfr.gov.ua>.
8. Податкова система України: термінологія і формування основних положень: навч.посіб. / [К.А. Приб та ін.] – К.: ЦУЛ, 2007. – 320с.
9. Фінанси: навч.-метод. посіб. / [О.Р. Романенко, С.Я. Огородник, М.С. Зязюн та ін.] К.: КНЕУ, 2007. – 387с.
10. Романенко О.Р. Фінанси: підруч. / О.Р. Романенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312с.
11. Страхування: підруч. / [кер. авт. кол. і наук.ред. С.С. Осадець] – К.: КНЕУ, 2006. – 599с.
12. Фінанси: навч. посіб. / [В.І.Оспіщев та ін., за ред. В.І. Оспіщева- 2-ге вид., перероб. та доп.] – К.: Знання, 2008. – 366с.
13. Кривицька Ю. Співстрахування та перестрахування в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.yur-gazeta.com/oarticle/1735/>
14. Лесик Л.М. Тенденції та проблеми розвитку ринку обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних

транспортних засобів в умовах економічної кризи / Л.М. Лесик // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 214 – 219.

15. Ляховченко Л.А. Загальнообов'язкове державне соціальне медичне страхування як додаткове джерело фінансування галузі охорони здоров'я в Україні / Л.А. Ляховченко // Економіка та держава. – 2010. – № 3. – С. 93 – 97.

16. Макаркіна Л. Страхування основних фондів на підприємстві та податкові наслідки / Л. Макаркіна // Вісник податкової служби України. – 2010. – № 17. – С. 20 – 25.

17. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. – К.: Вид-во «Право», 1996. – 56 с.

18. Господарський кодекс України. – Х.: ТОВ «Одісей», 2004. – 84 с.

19. Цивільний кодекс України. – Х.: ТОВ «Одісей», 2007. – 424 с.

20. Закон України Про страхування від 7 берез. 1996 р. 85/96-вр, редакція від 30 лип. 2010 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgiin/laws/>

21. Закон України Про фінансові послуги і державне регулювання ринків фінансових послуг від 6 лютого 2003 р. № 485 – IV [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.

22. Закон України Про оподаткування прибутку підприємств від 28 грудня 1994 р. № 334/94 – ВР, редакція від 1.07.2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgibin/laws/>.

23. Закон України Про податок з доходів фізичних осіб від 22 трав. 2003 р., № 889-IV, редакція від 23 лип. 2010 р. [Електронний ресурс] / Режим доступу <http://zakon1.rada.gov.ua/cgibin/laws/>.

24. Закон України Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів від 1 лип. 2004 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/>.

25. Закон України Про акціонерні товариства від 17 верес. 2008 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgiin/laws/>



26. Страхування: підруч. / [кер. авт. кол. і наук. ред. В.Д. Базилевич] – К.: Знання, 2008. – 1019 с.
27. Страхування: підруч. / [кер. авт. кол. і наук.ред. С.С. Осадець] – К.: КНЕУ, 2006. – 599с.
28. Фисун І.В. Страхування: навч. посіб. / І.В. Фисун, Г.М. Ярова. – К: ЦУЛ, 2010. – 231 с.
29. Закон України Про Державний бюджет України на 2010 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.kiev.ua>.
30. Фінанси підприємств: підруч./ [кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін - 6-те вид., перероб. та доп.] – К.: КНЕУ, 2006. – 552с.
31. Фінансовий менеджмент: інтегрований навч. комплекс (підруч., електронна навчальна система на компакт-диску) / [Л.О.Омелянович, О.В. Хістева, О.В. Чайковська, О.М.Зєрова] – Донецьк: Дон ДУЕТ – 2006. – 285 с.
32. Владимиров К.М. Місцеві фінанси: навч. посіб. / К.М. Владимиров, Н.І. Чуйко, О.Ф. Рогальський. – Херсон: Олді-плюс, 2006. – 352с.
33. Вовчак О.Д. Страхування: навч. посіб. / О.Д. Вовчак. – Львів: «Новий Світ-2000», 2006. – 480с.
34. Системи соціального страхування зарубіжних країн: навч. посіб. / [Г.В. Григораш, Т.Ф. Григораш, В.Я. Олійник та ін.] – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 144с.
35. Карлін М.І. Фінанси України та сусідніх держав: навч. посіб. / М.І. Карлін. – К.: Знання, 2007. – 589с.
36. Карлін М.І. Фінансова система України: навч. посіб. / М.І. Карлін. – К.: Знання, 2007. – 324с.
37. Ковальчук С.В. Фінанси: навч. посіб. / С.В. Ковальчук, І.В. Форкун. – Львів: «Новий світ – 2000», 2006. – 568 с.
38. Криховецька З.М. Фінанси (у питаннях і відповідях): навч. посіб. / З.М. Криховецька, С.О. Труфанова, І.І. Цигилик – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 120с.

39. Козак Ю.Г. Міжнародні фінанси: навч. посіб. Видання 3-тє, перероб. та доп. / Ю.Г. Козак, Н.С. Логвинова, В.В. Ковалевський. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 640 с.
40. Місцеві фінанси: підруч. / [кер. авт. кол. і наук. ред. О.П. Кириленко] – К.: Знання, 2006. – 677с.
41. Бечко П.К., Ролінський О.В. Місцеві фінанси: навч.пос./ П.К. Бречко, О.В. Ролінський. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 192с.
42. Місцеві фінанси: навч. посіб. / [О.Й. Вівчар та ін.] – Львів: Львівська політехніка, 2007. – 132 с.
43. Сердюк О.М. Податкова система (практикум): навч. посіб. / О.М. Сердюк. – К.: ЦУЛ, 2007.- 328 с.
44. Пандяк І.Г. Сучасний стан та проблеми розвитку бізнес-готелів в Україні / І.Г. Пандяк // Вісник Львів. ун-ту. Сер. Міжнародні відносини. – 2008. – Вип. 24. – С.224–230.
45. Скибінський С.В. Маркетинг готельних послуг / Скибінський С.В., Іванова Л.О., Моргун О.Ф. – Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2000. – 246 с.
46. Скобкин С.С. Практика сервіса в індустрії гостеприимства и туризма: [учебное пособие] / С.С. Скобкин. – М. : Магістр, 2010. – 493 с.
47. Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах: [підручник] / Сокол Т.Г. – К. : Альтерпрес, 2009. – 447 с.
48. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах : [учеб. пособие] / Сорокина А. В. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
49. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. / [Г.Б. Мунін, А.О. Змійов, Г.О. Зінов'єв та ін.]; за ред. С.І. Дорогунцов. – К. : Ліра-К, 2005. – 520 с.
50. Шматько Л.П. Туризм и гостиничное хозяйство / Шматько Л.П. – М., Ростов-на-Дону: „МарТ”, 2004. – 346 с.
51. Офіційний сайт Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dfr.gov.ua>.

52. Податкова система України: термінологія і формування основних положень: навч.посіб. / [К.А. Пріб та ін.] – К.: ЦУЛ, 2007. – 320с.
53. Фінанси: навч.-метод. посіб. / [О.Р. Романенко, С.Я. Огородник, М.С. Зязюн та ін.] К.: КНЕУ, 2007. – 387с.