

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:

**СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**  
**ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ**

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

Ярославцева  
Дар'я Володимирівна

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Сененко Інна  
Анатоліївна

---

*підпис  
керівника*

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

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

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

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

**Затверджую**

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

**Завдання**

на випускнй кваліфікаційнй роботу студентів  
Ярославцевій Дарві Володимирівни

---

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи „Стратегія інтеграційного розвитку готелю «Прем’ер Палац», м. Київ Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854
2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета випускнй кваліфікаційнй роботи* – дослідження теоретичних та методичних аспектів стратегії інтеграційного розвитку суб’єкта готельного бізнесу.

*Об’єкт дослідження* – процеси розроблення та реалізації стратегії інтеграційного розвитку готелю.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні інструменти формування та реалізації стратегії інтеграційного розвитку суб’єкта готельного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Рис. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку готелю; Рис. Динаміка показників завантаження готелю “Прем’ер Палац”; Табл. Динаміка показників фінансово-економічної діяльності готелю «Прем’ер Палац» за 2016-2018 рр.

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

ВСТУП

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

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування стратегії інтеграційного розвитку

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ

2.1. Аналіз внутрішнього потенціалу готелю

2.2. Оцінка перспектив розвитку стратегії інтеграційного розвитку готелю

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ.

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії інтеграційного розвитку

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 Ярославцева Д.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

## 11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

*Студентка Ярославцева Дар'я Володимирівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у встановлені терміни на актуальну тему.*

*У випусковій кваліфікаційній роботі автором ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи формування стратегії інтеграційного розвитку для суб'єктів готельного бізнесу.*

*На основі аналізу основних показників господарської діяльності, здійснено дослідження готелю "Прем'єр Палац" у м. Києві. Проведено оцінку ефективності реалізації існуючої стратегії та визначенні сильні та слабкі сторони, перспективи та можливості на рингу готельних послуг.*

*За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню стратегії інтеграційного розвитку. Розроблено алгоритм дій її реалізації для досліджуваного готелю.*

*Робота має логічну структуру, поставлена мета і завдання автором виконанні у повному обсязі.*

*Випускна кваліфікаційна робота є звершеною наукою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.*

*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

Ярославцева Д.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ”

2019 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ..	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Методологічні засади формування стратегії інтеграційного розвитку.....	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ.....	23
2.1. Аналіз внутрішнього потенціалу готелю.....	23
2.2. Оцінка перспектив розвитку стратегії інтеграційного розвитку готелю .....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ.....	38
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку.....	38
3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії інтеграційного розвитку.....	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Гарантією гармонійного та цілеспрямованого розвитку готелю є множина впорядкованих ідей та розробок, які цілковито зможуть визначити орієнтири діяльності готелю та його потенційні можливості розвитку. Відсутність або неналежна обґрунтованість таких ідей спричиняють втрати готеля щодо здатності швидкого і стабільного розвитку. Саме тому суттєвої уваги потребує удосконалення механізму формування та впровадження стратегії розвитку в готелі. Формування стратегії інтеграційного розвитку готелю потребує методики, яка б дала змогу проаналізувати ефективність наявної стратегії, розкрити проблеми у діяльності підприємства, встановити його конкурентні позиції на ринку.

Інтерес до проблеми планування стратегій розвитку підприємства поширений серед вітчизняних дослідників. Серед науковців-економістів, які цікавляться дослідженням проблематики обґрунтування стратегій розвитку підприємств, можна виділити таких авторів, як Л.П. Артеменко, Є.А. Бельтюков, В.А. Власенко, Л. Григор'єва, К.А. Деєва, Л.С. Захаркіна, Р.М. Захарчин, А.В. Золотаревський, С.М. Клименко, С.А. Климчук, В.М. Кобелєв, О.В. Коваленко, О.І. Кузьмак, В.В. Македон, М.М. Меркулов, Н.Б. Писар, О.В. Раєвнева, І.М. Сотник, С.М. Ступчук, О.П. Суслов, В.Є. Хаустова, М.В. Хацер, С.Б. Холод, О.І. Чайкова, О.С. Шавшин, С.В. Шастун та ін. Багато публікацій науковців присвячено обґрунтуванню послідовності планування і реалізації стратегії розвитку із виділенням декількох етапів. Кількісне обґрунтування стратегії розвитку підприємства здебільшого базується на експертному методі із застосуванням відповідної кількості фінансово-економічних показників.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних та методичних аспектів стратегії інтеграційного розвитку суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- провести аналітичний огляд літературних джерел;
- вивчити методологічні засади формування стратегії інтеграційного розвитку;
- здійснити аналіз внутрішнього потенціалу готелю;
- оцінити перспективи розвитку стратегії інтеграційного розвитку готелю
- обґрунтувати програму заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку;
- провести прогнозування результативності реалізації стратегії інтеграційного розвитку

**Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи** є процеси розроблення та реалізації стратегії інтеграційного розвитку готелю.

**Предметом випускної кваліфікаційної роботи** є теоретичні, методичні та практичні інструменти формування та реалізації стратегії інтеграційного розвитку суб'єкта готельного бізнесу.

**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 Державної служби статистики України, внутрішня звітність суб'єкта готельного бізнесу.

**Методологічна база дослідження.** В даній роботі використано методи формальної логіки (індукція і дедукція), методи систематизації, аналітичні та логічні; структурно-функціональні, спостереження та порівняння; економіко-математичні ; економіко-статистичні групування і вибіркові спостереження.

**Практичне значення одержаних результатів.** Запропоновані науково-практичні розробки можуть бути використані суб'єкта готельного бізнесу для вибору стратегії інтеграційного розвитку та визначення раціонального варіанту функціонування готелю у складі інтеграційної структури.



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

**Елементи наукової новизни** одержаних результатів полягають у розробленні теоретичних положень і наданні методичних рекомендацій з удосконалення стратегії інтеграційного розвитку суб'єкта готельного бізнесу.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох основних розділів та підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 58 стор., на яких представлено 18 таблиці та 12 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Зародження процесів стратегічного погляду на підприємницьку діяльність припадає на середину ХХ століття. Процес еволюції стратегічного управління триває і донині. В узагальненому вигляді стратегія являє собою процес розробки і впровадження у життя довгострокового плану розвитку підприємства на основі поставлених перспективних цілей, який забезпечить їх досягнення в умовах конкурентного зовнішнього середовища та оптимального використання ресурсів підприємства (додаток Б).

Розмаїтість стратегій (додаток В), що використовуються в управлінні підприємством, ускладнює їх систематизацію, а багатоплановий характер діяльності підприємств зумовлює множинність ознак класифікації. Протягом останніх років найчастіше використовується підхід, заснований на використанні незначної кількості класифікаційних ознак стратегій.

Слід зазначити, що до загальних стратегій за напрямком розвитку і зростання належать базові стратегії розвитку і зростання підприємства. До базових стратегічних альтернатив М.Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоури відносять такі види стратегій: зростання, обмеженого зростання, скорочення і сполучення, базових альтернатив [13, с.56]. Також в якості базових стратегій виділяють стратегію виживання, стратегію стабілізації, стратегію зростання, які, на думку деяких вчених, залежать від стадії життєвого циклу підприємства.

Стратегія розвитку суб'єкта господарювання може бути пов'язана із інтеграційними процесами. Визначимо, що таке інтеграція та інтеграційний розвиток.

Термін «інтеграція» вперше з'явився в науковому обігу на початку 30-х років минулого століття для визначення міжнародних економічних процесів і

в загальному розумінні означає об'єднання будь-яких елементів (частин) в єдине ціле. Як зазначає Економічна енциклопедія, під інтеграцією слід розуміти поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення та ін.) [1]. На думку В. Андрійчука, інтеграція означає організаційне поєднання технологічно пов'язаних між собою різнорідних видів діяльності з притаманними їм функціями для виробництва кінцевого продукту і доведення його до споживача, а також досягнення на цій основі вищих економічних результатів [2]. Вітчизняні вчені Г. Головченко та В. Кондратюк у загальному розумінні трактують інтеграцію як процес, що означає стан об'єднання окремих елементів системи в єдине ціле та процес взаємного пристосування, розширення економічного й виробничого співробітництва [3; 4].

Отже, поняття “інтеграція” (від лат. *integratio* – відновлення, заповнення, від *integer* – цілий) має два значення. По-перше, це поняття, що позначає стан зв'язності окремих диференційованих частин і функцій системи, організму в ціле. По-друге, це процес зближення і зв'язку яких-небудь частин, елементів, об'єднання їх в єдине ціле, що відбувається разом з процесами їх диференціації. Відповідно інтеграція все більшою мірою визначає інтенсифікацію розвитку тих феноменів, в яких вона здійснюється.

Дослідження процесів інтеграції суб'єктів господарювання дає змогу виділити певні рівні, на яких вона здійснюється. Перший рівень – макроекономічна інтеграція, яка на міждержавному рівні передбачає узгодження цілей соціально-економічного розвитку країн, а відповідно, звідси повинна формуватися узгоджена структурна, науково-технічна, інвестиційна, соціальна та зовнішньоекономічна політика, що забезпечує найбільш повну реалізацію поставлених цілей [8]. Другий рівень – міжрегіональна інтеграція, основними організаційними формами якої виступають асоціації та спілки. Третій рівень – мікроекономічна інтеграція, основними учасниками якої є окремі підприємства й організації, які

об'єднуються одне з одним у різні форми організаційно-економічних відносин у процесі виробництва товарів і послуг [8]. Об'єднання підприємств сприяє мобілізації виробничого потенціалу галузі. У разі об'єднання з'являються додаткові конкурентні переваги окремих підприємств, що дає змогу реалізувати основні стратегічні цілі: зайняти лідируючі позиції, формувати правила гри, витіснити конкурентів, підняти рівень капіталізації. Об'єднання можуть використовувати різні види інтеграції. Кожен вид має свої переваги та недоліки, які проявляються по-різному, залежно від особливостей оточуючого середовища та сфери функціонування підприємства.

Таким чином, для суб'єктів господарювання *інтеграція* – створення умов взаємодії підприємств, при яких їхні інтереси й цілі з різноспрямованих стають односпрямованими.

Під інтеграцією розуміється встановлення таких взаємин між підприємствами (юридичними особами), які забезпечують довгострокове зближення генеральних цілей інтегруючого й інтегровано підприємств.

Питанням розвитку інтеграції, її особливостей, форм достатня увага була приділена практиками та вченими в наукових працях [2-12]. Інтеграційний розвиток, М.В. Босовська визначає як «сукупність основоположних ідей системологічного бачення управління інтеграційними процесами туристичних підприємств з урахуванням вимог розвитку суб'єктів туристичного бізнесу, тенденцій та закономірностей здійснення економічних трансформацій економіки, системи внутрішніх та зовнішніх обмежень [9]». Обираючи для суб'єкта готельного бізнесу стратегії управління, можна використовувати за основу матрицю І. Ансоффа [9]. Вона ґрунтується на визначенні місця підприємства у зоні інтеграційної взаємодії та визначає характер майбутніх стратегічних рішень. Для впровадження інтеграції суб'єктами готельного бізнесу необхідно враховувати певні критерії, які їм притаманні: низький рівень нестабільності та високий рівень використання

загального потенціалу інтегрованої мережі. Основними цілями стратегії програм інтеграційного розвитку є:

- запобігання або мінімізація корпоративних небезпек;
- зосередження уваги на слабких місцях у внутрішній діяльності інтегрованого підприємства;
- зменшення кількості слабких місць за допомогою використання інтеграційних можливостей та переваг зовнішнього зростання [8].

Існують різні типи і форми інтеграції (табл. 1.1). Розглянемо їх.

Таблиця 1.1

### Типи і форми інтеграції підприємств [4; 5]

Ознака	Типи і форми інтеграції
Типи інтеграції	
За змістом	вертикальна, горизонтальна, діагональна, змішана
За масштабом	локальна, регіональна, національна, транснаціональна
За формою проведення	жорстка, м'яка
За типом прийняття рішень	технологічна, ситуаційна, випадкова
Форми інтеграції	
За організаційно-правовою формою:	картель, синдикат, трест, концерн, консорціум, холдинг, синдикати, трести, союзи, асоціації, пули, франчайзи, стратегічні альянси, компанії з дивізіональною структурою, транснаціональні корпорації, контрактні групи та ін.
За сферою функціонування	виробнича, фінансова, промислова, ринкова структура
За організаційними формами:	повна, контрактна, акціонерна, кооперативна, партнерська, громадська

У літературі з організації бізнесу зазвичай виділяють два типи інтеграції – вертикальну й горизонтальну. Вертикальна інтеграція та горизонтальна інтеграція - це бізнес-стратегії, які компанії використовують для закріплення своїх позицій серед конкурентів.

Під вертикальною інтеграцією розуміється встановлення інтеграційних зв'язків з підприємством-постачальником (інтеграція вниз) або підприємством-споживачем (інтеграція вгору) продукції (послуг) даного

підприємства. До вертикальної інтеграції належать також інтеграція виробництва й мережі збутових підприємств (точок).

Існує третій тип вертикальної інтеграції, який називається збалансованою інтеграцією, що є розумним поєднанням стратегій інтеграції назад і вперед.

Горизонтальна інтеграція - це придбання пов'язаного бізнесу: мережа готелів, що об'єднується з аналогічним бізнесом в іншій країні, щоб закріпитися на зовнішніх ринках.

Виділяють також такі види горизонтальної інтеграції:

1. Інтеграція Y-типу – це об'єднання підприємств однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або здійснюють одні й ті ж стадії виробництва.
2. Інтеграція X-типу – це об'єднання взаємодоповнюючих, схожих за масштабами збуту підприємств або напрямів діяльності.
3. Інтеграція K-типу – це приєднання підприємства або додаткового напрямку без зміни основного напрямку діяльності.
4. Інтеграція H-типу – це конгломератне злиття, тобто об'єднання технологічно не взаємопов'язаних підприємств, без будь-якої виробничої спільності (наприклад, підприємство однієї галузі об'єднується з підприємством іншої галузі, що не є ні постачальником, ні споживачем, ні конкурентом) [5].

Проаналізувавши вищезгадані типи інтеграційних процесів (вертикальну та горизонтальну інтеграцію), можемо зробити висновок, що особливостями вертикально побудованих об'єднань на відміну від горизонтальних є охоплення всього виробничого процесу, безперервність технологічного процесу, контроль якості продукції, тим самим досягається зростання ефективності виробництва.

Інтеграцію можна здійснювати у жорсткій або м'якій формі. Жорстка інтеграція – це підпорядкування слабшої компанії сильнішій шляхом поглинання. У рамках цієї форми інтеграції в основу взаємодії покладені

майнові відносини, а також відбувається повна або часткова централізація функцій управління. М'яка форма інтеграції зберігає принцип фінансової незалежності. Це інтеграція шляхом узгодження інтересів. Здійснюється за допомогою взаємного обміну акціями, участі в прибутках, загальних проектах.

За організаційно-правовими формами виділяють такі інтеграційні об'єднання: картель, синдикат, трест, пул, консорціум, конгломерат, холдинг, концерн, фінансово-промислова група, альянс, корпорація, асоціація

За організаційними формами виділяють такі форми інтеграції:

- повна інтеграція – це інтеграція, що здійснюється на основі засобів виробництва, що належать одному власнику;
- контрактна інтеграція – це інтеграція підприємств та організацій на основі контракту;
- акціонерна інтеграція – створюється на акціонерній основі; – кооперативна інтеграція базується на створенні кооперативів відповідного профілю;
- партнерська інтеграція – основою є усна домовленість або документальне оформлення;
- громадська інтеграція – переважають риси неформального громадського об'єднання [5].

Стратегічне управління інтеграційними стратегіями має важливе значення для виявлення всіх можливих факторів, які можуть сприяти або перешкоджати успіху суб'єкту підприємницької діяльності, що працює в бізнесі. Лідери ринку повинні враховувати різноманітні фактори, вибираючи відповідні стратегії для своєї індивідуальної ситуації. Наприклад, хоча стратегія горизонтальної інтеграції може покращити частку ринку суб'єкта господарювання, занадто велика горизонтальна інтеграція може призвести до антимонопольних проблем. Процес стратегічного управління покликаний заздалегідь визначити такі проблеми за допомогою використання таких

інструментів, як аналіз PEST, який визначає політичні, економічні, суспільні та технологічні фактори, що впливають на організацію в цілому.

## **1.2. Методологічні засади формування стратегії інтеграційного розвитку**

Серед науковців-економістів, які цікавляться дослідженням проблематики обґрунтування стратегій розвитку підприємств, можна виділити таких авторів, як Л.П. Артеменко, Є.А. Бельтюков, В.А. Власенко, Л. Григор'єва, К.А. Деєва, Л.С. Захаркіна, Р.М. Захарчин, А.В. Золотаревський, С.М. Клименко та ін. Багато публікацій науковців присвячено обґрунтуванню послідовності планування і реалізації стратегії розвитку із виділенням декількох етапів. Кількісне обґрунтування стратегії розвитку підприємства здебільшого базується на експертному методі із застосуванням відповідної кількості фінансово-економічних показників.

Основними атрибутами стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги підприємства на ринку. На все це слід зважати на концептуальному та організаційному рівні дослідження. У межах концептуального рівня необхідно теоретично обґрунтувати модель розвитку підприємства, сформулювати механізм пристосування до змін зовнішнього середовища підприємства. Завданням організаційного рівня є відбір технологій та інструментарію для реалізації стратегії розвитку, уточнення завдань у розрізі функціональних підрозділів; аналіз результативності стратегії підприємства [1, с. 247]. Стратегію розвитку підприємства потрібно формувати у певній послідовності. Етапи впровадження стратегії розвитку на підприємстві розглянуто, зокрема, у таких працях [34]. На підставі досліджень з'ясовано, що є декілька розбіжностей щодо кількості етапів формування стратегії розвитку, їх змістовного наповнення, послідовності здійснення та критеріїв вибору конкретної стратегії. У більшості досліджень стратегію розвитку підприємства розпочинають формувати зі встановлення місії [4; 10; 12; 15;



18] або з аналізування стану підприємства і його потенціалу [2; 3; 5; 9; 11; 14; 16; 17]. Наступні (проміжні) етапи передбачають: уточнення цілей стратегії розвитку; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розроблення декількох альтернативних варіантів стратегії; деталізацію стратегічних завдань на управлінському і виробничому рівні підприємства; розрахунок відповідних фінансово-економічних показників тощо. Змістове наповнення проміжних етапів стратегії розвитку у більшості досліджень суттєво не відрізняється, на відміну від завершальних етапів. Встановлено, що формування стратегії розвитку може завершуватись безпосередньо вибором конкретної стратегії [4; 5; 7; 9; 12; 14], впровадженням концепції стратегії у діяльність підприємства [3; 8], контролюванням реалізації стратегії [10; 11; 18], оцінюванням результатів стратегії розвитку і виявленням відхилень [2; 6; 13; 15; 16; 17].

Загалом у формуванні стратегії розвитку підприємства можна виділити два основні етапи: 1) етап розроблення (базовий); 2) апробаційний етап.

Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку значно може спростувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребуватиме частого коригування.

Слід враховувати, що вертикальну інтеграцію необхідно використовувати для суб'єктів готельного бізнесу в наступних сценаріях:

- поточні постачальники сировини та компонентів компанії або дистриб'ютори її кінцевої продукції є ненадійними;
- ціни на сировину нестабільні або дистриб'ютори стягують високі збори;
- постачальники або дистриб'ютори заробляють великі надбавки;
- компанія має ресурси для управління новим бізнесом, про який зараз піклуються постачальники чи дистриб'ютори.

Горизонтальну інтеграцію необхідно проводити в таких ситуаціях:

- Коли галузь зростає.
- Коли суперникам бракує досвіду, якого компанія вже досягла.
- Коли економія від масштабу може бути досягнута.
- Коли компанія може ефективно керувати операціями більшої організації, після інтеграції.

Оскільки інтеграція це процес, то можна сказати, що впровадження цього процесу повинно бути створено за певною процедурою. Розробка та впровадження інтеграційної стратегії має створюватися за таким сценарієм:

- стратегічна діагностика найважливіших макроекономічних тенденцій регіону та країни, та реального стану підприємств туристичної сфери, які входять до мережі;

- створення та формування цілей, місії та ключових пріоритетів розвитку інтеграційної мережі та комплексу завдань для кожного підприємства та філії, що входять до об'єднання, для її реалізації з акцентом на моніторинг стану економічної здатності всіх господарських суб'єктів, структурних підрозділів та аналіз їх можливої стратегічної адаптації;

- формування альтернативних (додаткових) стратегій розвитку інтеграційних туристичних підприємств;

- вибір альтернативи, створення базового напряму стратегії інтеграційного розвитку;

- адаптація сформованої стратегії інтеграційного розвитку до умов ринку туристичних послуг та вимог усіх зацікавлених сторін-учасників, розроблення субстратегій на основі цільового розподілу сфер впливу та напрямів дій;

- розроблення цільових програм, планів, бюджетів, створення організаційних та управлінських структур для реалізації інтеграційних стратегій диференційовано за учасниками інтеграції;

- здійснення процесу реалізації стратегії (мотиваційний, інформаційний, організаційний механізми реалізації);

- визначення процедур поетапного контролю, ефективності

інтеграційного розвитку і коригування етапів виконання стратегії.

Використання підходу, що ґрунтується на визначенні функціональних сфер застосування стратегічного підходу в діяльності підприємства, дає можливість розгляду системи стратегічного управління як сукупності таких підсистем: стратегічне управління маркетингом, стратегічне управління персоналом, стратегічне управління фінансами, стратегічне управління виробництвом тощо. Такий підхід до складу системи стратегічного управління віддзеркалює «проникнення» стратегічного мислення у кожную функціональну сферу підприємства. В процесі стратегічного управління розвитку підприємства реалізуються всі функції сучасного ефективного менеджменту: планування, організація, регулювання і координація, мотивація та контроль. Серед особливостей цього процесу можна відзначити безупинність процесу стратегічного управління, специфіку його часового горизонту і трудомісткість.

Стратегічний підхід до управління підприємством визначає певну роль і місце стратегії діяльності в загальній системі управління підприємством (рис. 1.1).

Значну увагу потрібно приділити аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо. Такий аналіз дасть змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [19, с. 98].

Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників.

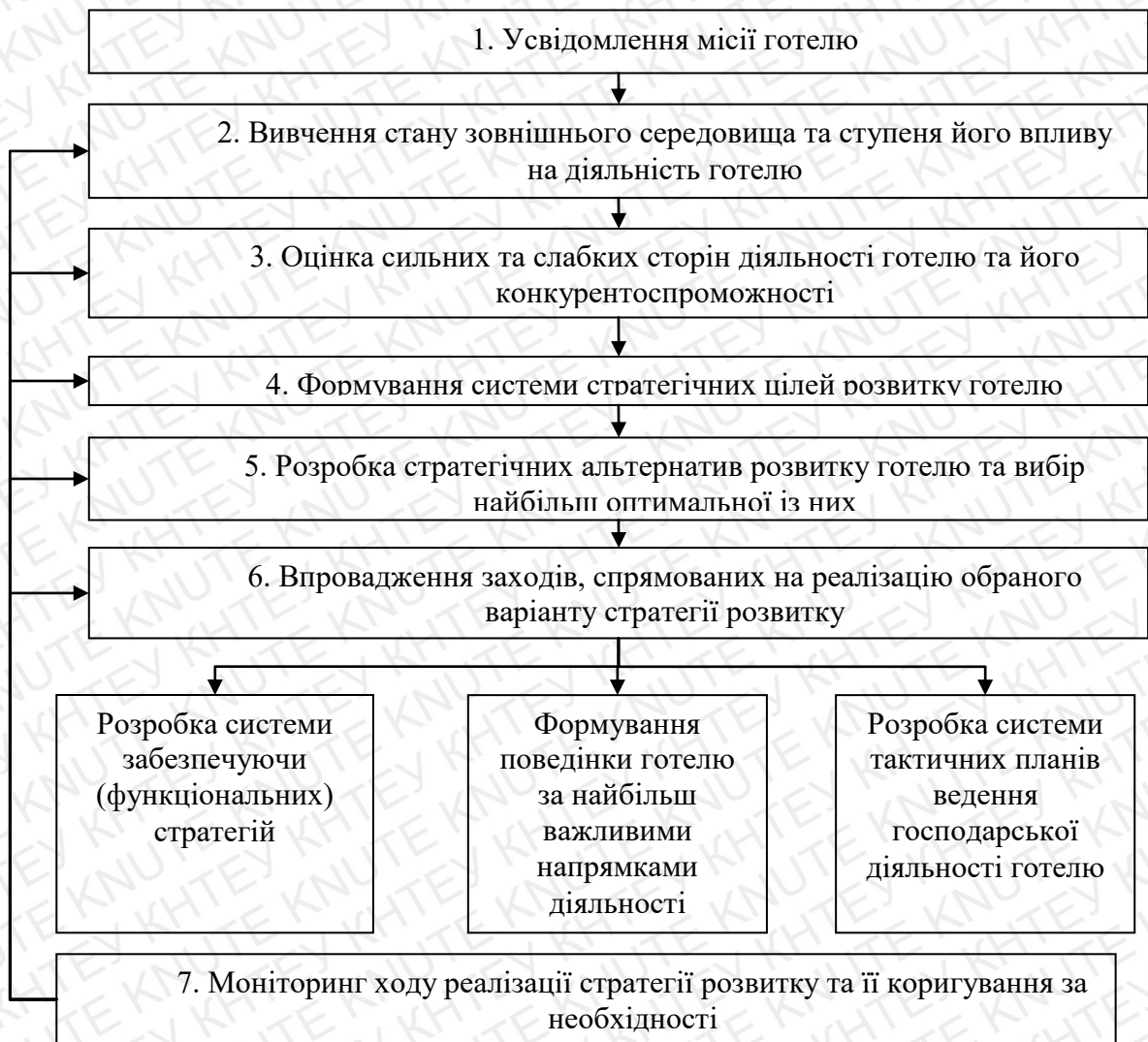


Рис. 1.1. Основні етапи процесу формування стратегії розвитку готелю

Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. Загалом інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як:

- 1) показники продукції (послуги);
- 2) показники фінансової стійкості;
- 3) показники виробничої стійкості;
- 4) техніко-технологічні показники;
- 5) показники рентабельності;
- 6) показники соціальної стійкості;

7) показники забезпечення інформацією.

Таким чином, інтегральний показник рівня розвитку підприємства можна представити у вигляді формули:

$$I_p = \sum_{i=1}^n \Pi_i, \quad (1.1)$$

де  $I_p$  – інтегральний показник розвитку підприємства, у частках одиниць;  $\Pi_i$  – інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства, у частках одиниць;  $n$  – кількість складників розвитку підприємства. Інтегральне значення показника окремого складника розвитку підприємства обчислюється за формулою:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^m \left( \frac{K_j}{E_j} \cdot V_j \right), \quad (1.2)$$

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

Основою для обчислення розрахункових значень показників розвитку підприємства є фінансова звітність та статистичні дані. Еталонні значення цих показників відповідають нормативним показникам за галуззю або плановим показникам, які встановлюються безпосередньо на підприємстві і можуть суттєво відрізнятися від середньогалузевих. Вагомість відповідного показника у межах окремого складника розвитку підприємства визначається експертним методом із присвоєнням вищих значень вагомості для більш важливих показників. Інтегральне значення показників окремих складників розвитку підприємства дає змогу виявити слабкі групи показників, на які потрібно першочергово звернути увагу. Позитивно вважається тенденція до збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства. За результатами розрахунку цього показника можна сформувати відповідну шкалу для обґрунтування стратегії розвитку готелю (табл. 1.2).

**Шкала обґрунтування стратегії розвитку готелю [34]**

Межі значення інтегрального показника розвитку готелю	Стратегія розвитку готелю
0-0,4	Захисна стратегія
0,42-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

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

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства. Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ

#### 2.1. Аналіз внутрішнього потенціалу готелю

Діагностику ефективності реалізації стратегії інтеграційного розвитку готелю «Прем'єр Палац» доцільно провести в два етапи. На першому етапі буде проведено аналіз внутрішнього потенціалу досліджуваного суб'єкта готельного бізнесу. На другому – досліджено перспективи стратегії інтеграційного розвитку готелю (характеристики та оцінки споживачів, конкурентів, середовища непрямого впливу та позиціонування на ринку готельних послуг).

Аналіз внутрішнього потенціалу для реалізації стратегії розвитку готелю «Прем'єр Палац» включатиме аналіз внутрішнього середовища (загальну характеристику готелю, його послуг, організацію роботи в готелі, персонал, використання номерного фонду, фінансово-економічна діяльність).

Проведемо аналіз внутрішнього середовища готелю. Розпочнемо із загальної характеристики готелю та рівня організації та управління. Публічне акціонерне товариство (ПАТ) «Готель «Прем'єр Палац» є правонаступником майнових, фінансових та прирівняних до них прав та зобов'язань ВАТ «Готель «Прем'єр Палац», створеного на базі державної частки майна колективного орендного підприємства «Готель “Україна” згідно з наказом Регіонального відділення Фонду державного майна України по м. Києву № 252 від 28 лютого 1997 року.

Юридична і фактична адреса Товариства: 01004 м. Київ, бульвар Т.Шевченка, вул. Пушкінська 5-7/29.

Підприємство здійснює свою виробничу і комерційну діяльність з метою отримання оптимального розміру прибутку від використання наявних

фондів, а також подальшого розвитку індустрії туризму та інших видів діяльності.

“Прем’єр Палац” розкішний історичний готель з унікальною історією. Він є одним з визначних пам'яток столиці. Має свій концепт та відповідно нього формує свою стратегію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Концепт стратегічного розвитку готелю “Прем’єр Палац”

Атрибут	Характеристика
Слоган	Готель, що створює емоції
Місія	Надавати бездоганне обслуговування, перевершуючи очікування гостя, в кращих традиціях гостинності
Мета	Бути визнаним лідером на ринку готельних послуг, відрізнитися унікальними продуктами, європейським стилем і повагою до місцевої культури і цінностей
Концепція	Час, проведений тут, хочеться згадувати Колекція розкішних готелів, що поєднують неповторну атмосферу міста та найвищі стандарти гостинності.

В готелі “Прем’єр Палац” лінійно-функціональна організаційна структура управління (рис. 2.1).

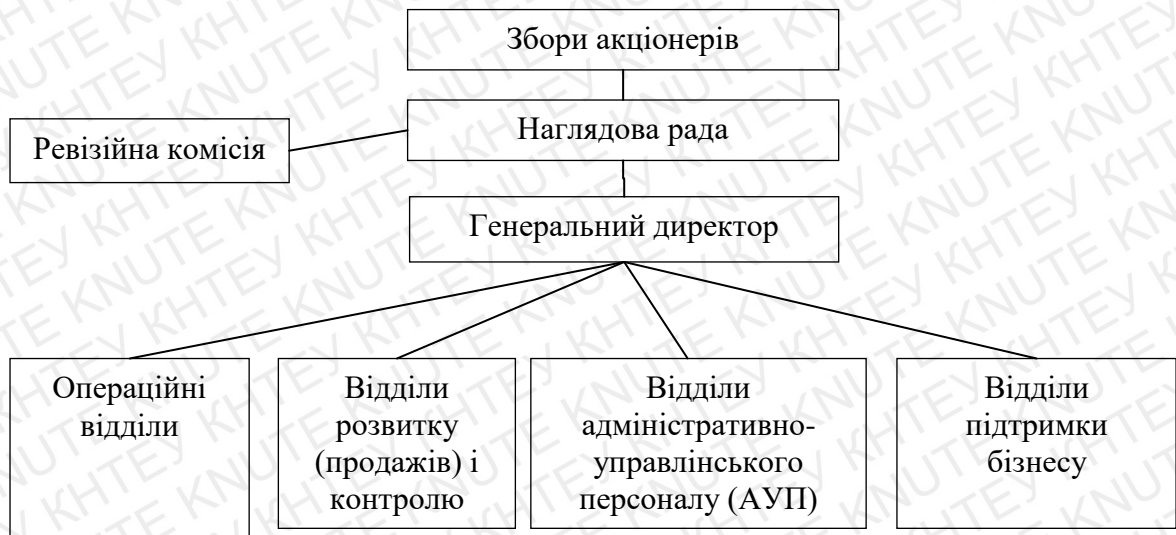


Рис. 2.1. Укрупнена організаційна структура готелю «Прем’єр Палац», м. Київ

Основні структурні підрозділи діяльності готелю «Прем’єр Палац» включають номерний фонд, сервісний фонд, ресторани і бари (рис. 2.2).





Рис. 2.2. Основні структурні підрозділи операційної діяльності готелю «Прем'єр Палац»

Всього в готелі 287 номерів у класичному стилі, в яких є все, що необхідне сучасному мандрівнику – від затишного Стандартного номеру до Президентських апартаментів (рис. 2.3).



Рис.2.3. Номерний фонд готелю «Прем'єр Палац»

Своєрідною перевагою готелю у своєму класі є наявність представницького поверху, який являє собою 47 номерів, що розташовані на 7-му та 8-му рівнях, та передбачають ще більше комфорту та приватності.

Гості, які проживають у готелі «Прем'єр Палац», отримають можливість безкоштовно паркувати своє авто протягом усього періоду проживання.

Основні послуги готелю включають:

- номери, що можна об'єднати (connecting rooms);
- номери для людей, що страждають від алергії, з дерев'яною підлогою без ковровіну та гіпоалергенними подушками;
- 3 номери в категорії Стандарт для людей з обмеженими фізичними можливостями.

Номери оснащені зручними ліжками та якісною постільною білизною для забезпечення гостя повноцінним сном, а мармурові ванні кімнати з теплою підлогою складуть конкуренцію СПА.

Динаміки показників завантаження готелю за період 2016-2018 рр. має позитивні результати та тенденцію до зростання. Проте не в повному обсязі використовується пропускна спроможність досліджуваного суб'єкта господарювання (рис. 2.4).

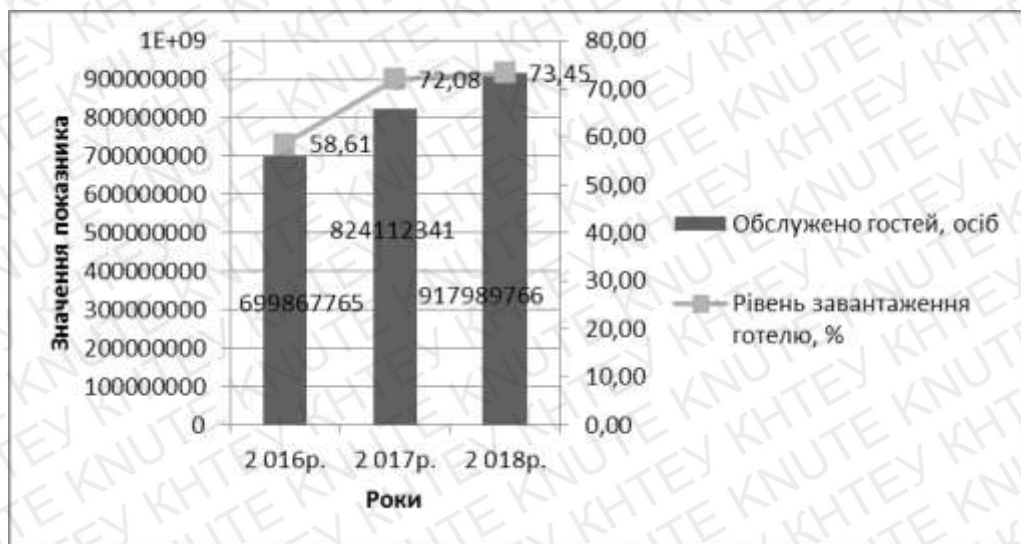


Рис.2.4. Динаміка показників завантаження готелю «Прем'єр Палац» за 2016-2018 рр.

Проаналізуємо показники ефективності формування та використання трудових ресурсів в готелі (табл. 2.2).

**Динаміка показників використання персоналу в готелі «Прем'єр Палац», м. Київ за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення +/-		Темп росту, %	
	2016	2017	2018	2017-2016 рр.	2017-2016 рр.	2017-2016 рр.	2018-2017 рр.
Чисельність персоналу, осіб	503	472	466	-31,0	-6,0	93,8	98,7
Фонд оплати праці, тис.грн.	28337	33906	35858	5569,0	1952,0	119,7	105,8
Продуктивність праці, тис.грн/особу	447,4	584,0	654,0	136,7	70,0	130,5	112,0
Рентабельність трудових ресурсів, тис.грн/особу	-384,2	1823,4	27,3	2207,6	-1796,1	-474,6	1,5

На підприємстві у 2017 р. працювало 472 особи, що на 6,2 % менше ніж у 2016 р., у 2018 р. чисельність персоналу зменшилась на 1,3% і склала 466 осіб. Така тенденція вплинула і на показники фонду оплати праці, який у 2017 р. зріс на 19,7 %. За рахунок оптимізації персоналу збільшилася заробітна плата. Продуктивність праці має тенденцію до збільшення і у 2017 р. склала 584 тис.грн/особу, що на 30,5 % більше порівняно з 2016 роком.

Працівники готелю “Прем'єр Палац” користуються соціальними пільгами, передбаченими чинним законодавством. Крім цього, в готелі діє система мотивації, яка охоплює всі групи працівників, що регламентується відповідними внутрішніми нормативними документами. Налагоджена система внутрішнього корпоративного навчання, яке включає:

1) програму для всіх нових співробітників (вивчення основних відомостей про компанію і готель, залік фахівцю з навчання, екскурсія по готелю);

2) обов'язкові мережеві тренінги - працівники, які не задіяні в обслуговуванні гостей, проходять тренінг, всі інші - п'ять обов'язкових тренінгів та тренінг для офісних працівників готелю;

3) професійне навчання по службах - програми готуються та проводяться фахівцем з навчання спільно з керівниками служб;

4) внутрішні крос-тренінги (співробітники працюють певний час в суміжних службах, щоб покращити взаємодію між службами та краще зрозуміти суть роботи колег з інших підрозділів);

5) зовнішнє навчання, яке включає: навчання з залученням зовнішніх провайдерів (наприклад, для кухарів, бухгалтерів і т.д.), мережеві крос-тренінги (поїздки наших співробітників в мережеві готелі з метою навчання, обміну досвідом і т.п.).

Також фахівцем з навчання сформовані матеріали та розроблені програми з англійської мови. Система навчання побудована на основі Положення про корпоративне навчання персоналу, Положення про адаптацію персоналу, Стандартів обслуговування та інших нормативних документів.

Проведемо аналіз результатів фінансово-економічної діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансово-економічної діяльності  
готелю «Прем'єр Палац» за 2016-2018 рр.**

Показник	Од. виміру	Роки			Відхилення, +/-		Темп росту, %	
		2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 /2017	2017 / 2016	2018 /2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Економічні показники</b>								
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Тис. грн.	225030	275663	304782	50633	29119	122,50	110,56
Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн.	176970	190798	167325	13828	-23473	107,81	87,70
<b>Фінансові результати</b>								
Валовий прибуток (збиток)	Тис. грн.	48060	84865	137457	36805	52592	176,58	161,97
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	Тис. грн.	-191405	-15636	119309	175769	134945	8,17	-763,04
Чистий прибуток (збиток)	Тис. грн.	-193270	860639	12708	1053909	-847931	-445,30	1,48
<b>Показники рентабельності</b>								
Рентабельність продажу	%	21,36	30,79	45,10	9,43	14,31	144,15	146,50
Рентабельність продукції (послуг)	%	27,16	44,48	82,15	17,32	37,67	163,78	184,69

За результатами аналізу фінансово-економічної діяльності «Прем'єр Палац» за 2016-2018 рр. визначено, що готель рентабельний і має фінансові ресурси для подальшого розвитку. Виручка від реалізації послуг за досліджуваний період збільшується на 22,5% і 10,56% відповідно.

Основними видами продукції (послуг) готелю «Прем'єр Палац» у 2018 році від яких було отримано прибуток стали: надання готельних та додаткових послуг; послуги ресторанного бізнесу; послуги фітнес центру; купівля (продаж) цінних паперів через уповноважених емітентом юридичних осіб; здавання в оренду рухомого та нерухомого майна.

Проведемо аналіз показників ефективності використання ресурсів готелю за 2016-2018 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності використання ресурсів  
готелю «Прем'єр Палац» за 2016-2018 рр.**

Показник	Од. виміру	Роки			Відхилення, +/-		Темп росту, %	
		2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 /2017	2017 / 2016	2018 /2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основні засоби:	Тис. грн.	370229	296886	314934	-73343	18048	80,19	106,08
первісна вартість	Тис. грн.	1156973	1172168	1162596	15195	-9572	101,31	99,18
знос	Тис. грн.	786744	875282	847662	88538	-27620	111,25	96,84
Середня вартість основних фондів	Тис. грн.	1153272,5	1160870	1167382	7597,50	6512	100,66	100,56
Середньооблікова чисельність працівників	Осіб	503	472	466	-31	-6	93,84	98,73
Середні залишки оборотних засобів	Тис. грн.	136683,5	98544,5	323439,5	-38139	224895	72,10	328,22
Середній період обороту оборотних засобів	Дні	222	130	387	-91	257	58,85	296,86
Середня вартість сукупного капіталу	Тис. Грн.	5900979,5	483853,5	366264	-5417126	-117589,5	8,20	75,70
Середній період обороту дебіторської заборгованості	Дні	16	18	160	2	141	110,3	878,86
Фондоозброєність праці	Тис. грн./ особу	2292,79	2459,47	2505,11	166,68	45,64	107,27	101,86
Коефіцієнт зносу основних засобів		0,68	0,75	0,73	0,07	-0,02	109,81	97,64
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	Обороти	1,65	2,80	0,94	1,15	-1,86	169,91	33,69
Коефіцієнт обіговості активів	Обороти	0,04	0,57	0,83	0,53	0,26	1493,99	146,06
Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	Обороти	22,18	20,11	2,29	-2,07	-17,82	90,67	11,38

За результатами аналізу показників ефективності використання ресурсів визначено, що у 2018 р. підприємство ефективно використовувало всі наявні у розпорядженні ресурси, незалежно від джерел придбання. За звітний період здійснюється повний цикл виробництва та обігу, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку.

Коефіцієнт оборотності основних засобів збільшується, що є досить позитивною динамікою. Готель в повній мірі використовує свої запаси, основні засоби і власний капітал.

Фінансовий стан підприємства можна ще поліпшити за рахунок збільшення обсягів наданих послуг, пошуку нових партнерів, зменшення енергозатрат тощо.

Таким чином, у готеля є внутрішній потенціал для до продовження реалізації стратегії інтеграційного розвитку.

## **2.2. Оцінка перспектив стратегії інтеграційного розвитку готелю**

У 2001 році готелю присвоєно статус п'ятизіркового. Єдиний історичний готель, що зберігся в Києві, став першим п'ятизірковим готелем України.

В 2009 році Seven Stars and Stripes ®, світова система нагород в індустрії гостинності, готель отримав високий, за критеріями організації, рейтинг в 6 Зірок 7 Смуг.

Досліджуване підприємство входить до трьох суббрендів готельної мережі в Україні Premier Hotels and Resorts, яка включає також Premier Hotels, Premier Compass Hotels.

Готель «Прем'єр Палац» відноситься до бренду Premier Palace Hotels готельної мережі Premier Hotels and Resorts. Тобто він інтегрований в національну мережу готелів.

Для даного бренду характерна - розкішна класика серед готелів. Готеля «Прем'єр Палац» працює в сегменті 5\*, luxury+, luxury resorts.

У готелі «Прем'єр Палац» орієнтація на гостя. Гість - найважливіший пріоритет у роботі. Всі дії готелю підпорядковані одному - створенню для Гостя атмосфери дому, теплоти і гостинності, куди він захоче повернутися.

Найбільше гостей користується послугами готелю з України більше 60%.

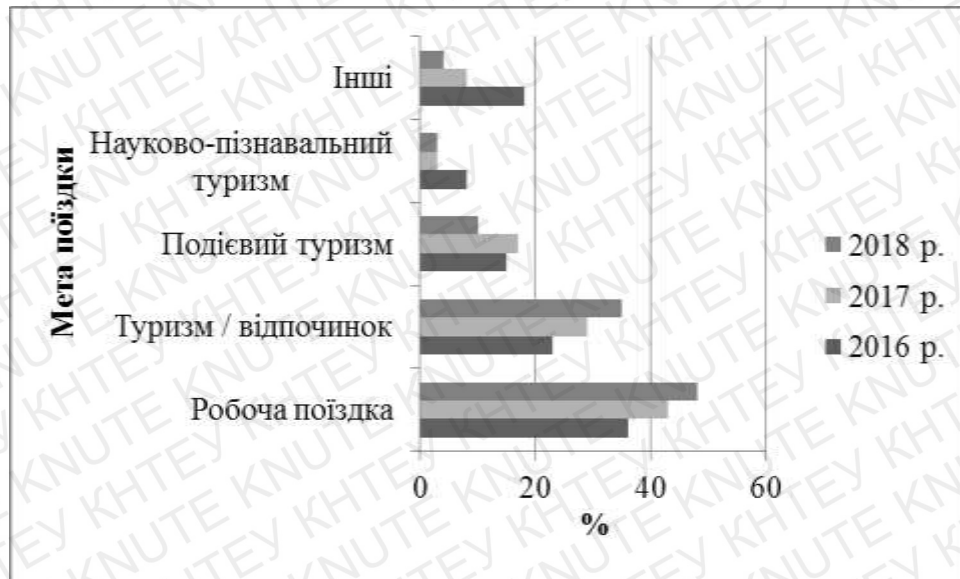


Рис. 2.5. Структура споживачів готелю «Прем'єр Палац» за метою поїздки за 2016-2018 рр.

Як видно з рис. 2.5, найбільша частка споживачів готелю «Прем'єр Палац» складається з ділових туристів та туристів, які завідали до Києва з метою відпочинку. Для покращення ситуації з завантаженістю готелю доцільно було б розширити сегмент споживачів метою поїздки, яких є відвідування подій та з науково-пізнавальною ціллю.

За результатами аналізу роботи збутової діяльності готелю визначено, що розробки та дослідження проводяться власними силами (відділом продажу та маркетингу) за класичними та найсучаснішими методами збору та аналізу первинної інформації, залучення експертів. Причина проведення досліджень власними силами полягає в необхідності утримання нових дохідних проектів у суворій комерційній таємниці до моменту їх реалізації.

Проте не використовуються ресурси, котрі не потребують розголошення комерційної таємниці.

За результатами аналізу організації системи просування послуг визначено, що готель має власну веб-сторінку: [premier-palace.phnr.com](http://premier-palace.phnr.com).

На сторінці споживач може прочитати про готель, переглянути номери та здійснити їх бронювання, ознайомитись із спеціальними пропозиціями, переглянути послуги ресторанів і барів готелю, бути проінформувати про заходи готелю, прочитати про фітнес та СПА готелю, здійснити віртуальний тур готелем. Готель має сторінки у соціальних мережах: Facebook, Twitter, Youtube, Telegram, Instagram.

Відповідно організаційній структурі готелю у блоці відділів розвитку (продажів) і контролю є служба маркетингу та прибутку, які працюють у власній CRM – системі. В готелі діє програма лояльності Premier Club.

За 2016-2017 рр. готель збільшив маркетингові витрати. Проте у 2018 році витрати на збут зменшились на 6967 тис.грн., що може не досить позитивно вплинути на виконання планових обсягів реалізації у 2019 році (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка витрат на маркетингові заходи готеля «Прем'єр Палац»  
за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення, +/-	
	2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Витрати на збут, тис.грн., у т.ч.:					
Агентська винагорода	14651	14987	14389	336	-598
Реклама	1558	2480	828	922	-1652
Матеріали	360	1765	412	1405	-1353
Послуги сторонніх організацій	190	987	508	797	-479
Інше	14	3267	382	3253	-2885
Усього витрати на маркетингову діяльність	16773	23486	16 519	6713	-6967



Для успішної реалізації стратегії необхідно знати тенденції розвитку ринку готельних послуг. Проведемо аналіз конкурентної позиції готелю на основі застосування експертного оцінювання їх діяльності, для цього оберемо шкалу від 1 до 5 балів та 12 критеріїв за якими буде здійснюватись оцінювання. Результати представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Аналіз конкурентної позиції готелю «Прем'єр Палац»

Показники	Готелі-конкуренти				
	Premier Palace	Hilton	Fairmont Grand Hotel Kyiv	Inter Continental	Huatt
Частка ринку	3	4	3	4	4
Рівень попиту	3	4	4	5	5
Якість послуг	4	5	5	4	5
Асортимент послуг	5	4	5	5	4
Додаткові послуги	4	5	5	4	5
Рівень цін	5	5	5	5	5
Знижки	4	5	5	3	3
Програма лояльності	3	5	4	5	4
Раціональність каналів збуту	3	4	3	4	4
Кваліфікація персоналу	4	5	4	5	5
Стан реклами	3	4	5	4	5
Система стимулювання збуту	3	4	4	4	4
Всього	44	54	52	52	53

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що найбільшими конкурентами готелю «Прем'єр Палац» є такі підприємства готельного господарства як «Hilton» та «Huatt», оскільки саме вони отримати найбільшу суму балів – 54 і 53 балів відповідно. Однак, всі готелі-конкуренти представлені у табл. 2.6, мають свої конкурентні переваги і можуть впливати на позицію готелю «Прем'єр Палац» на ринку готельних послуг.

Серед цінових пропозицій підприємств-конкурентів готелю «Прем'єр Палац» спостерігається значно нижча ціна на аналогічні послуг і ширший перелік додаткових послуг, які користуються значним попитом серед споживачів. Тому, недосконала система ціноутворення аналізованого готелю може призвести до втрати значної кількості постійних та потенційних

споживачів. Також конкуренти готелю «Прем'єр Палац» постійно просувають свої послуги на основі організації масштабних маркетингових кампаній, що робить їх бренд популярним серед широкого кола споживачів. Для ефективної конкурентної боротьби готелю «Прем'єр Палац» доцільно звернути уваги на такі напрями своєї діяльності як ціноутворення та комунікаційна взаємодія із споживачами.

Наступним етапом аналізу виконання стратегії інтеграційного зростання готеля є дослідження основних особливостей організації його бізнес-процесів за методикою PEST – аналізу (політичні, економічні, соціальні та технологічні показники підприємства).

Стратегічний аналіз кожної з чотирьох зазначених компонентів повинен бути досить системним, тому що всі ці компоненти тісним і складним чином взаємозалежні.

Проведемо PEST-аналіз різних груп факторів впливу на ефективність економічного механізму управління готелем "Прем'єр Палац" (табл. 2.7).

В ході своєї господарської діяльності готель бере участь у судових розглядах з недобросовісними контрагентами. При цьому, в основному, ініціатором розглядів є готель, з метою запобігання збитків у господарській сфері або відносно зменшення їх розміру. Керівництво готелю вважає, що судові розгляди з таких питань не будуть мати значного впливу на її фінансовий стан, хоча юридичний ризик має місце бути.

Політичні показники - це той фактор на який підприємство не може впливати, але при дослідженні цього фактору можливе швидке та раціональне реагування на будь-які зміни. Економічні показники – чіткий аналіз даних показників дають змогу підприємству на виявлення стабільності та прорахування подальших впливів на господарську діяльність підприємства. Технологічний показник – цей фактор впливає на технологічний розвиток матеріально-технічної бази підприємства за для забезпечення якісного надання послуг.

Таблиця 2.7

## Оцінка макросередовища діяльності готелю «Прем'єр Палац»

Фактор	Вплив фактора	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
<b>Політичні фактори</b>								
Уніфікація міжнародних стандартів	1	3	4	3	2	5	3,4	0,04
Рівень правової підтримки готельної сфери	2	4	4	3	4	2	3,4	0,07
<b>Економічні фактори</b>								
Захист прав споживача	1	3	3	2	3	3	2,8	0,03
Ймовірність ескалації військових дій	2	3	4	5	3	4	3,8	0,08
Рівень корупції	2	4	4	3	4	5	4	0,09
Свобода інформації і незалежність засобів масової інформації	1	2	2	1	2	3	2	0,02
Антимонопольне і трудове законодавство	1	3	2	3	3	3	2,8	0,03
Платоспроможність населення	3	4	5	5	3	5	4,4	0,14
Темп зростання ВВП	2	3	2	3	3	3	2,8	0,06
Курси основних валют	2	3	3	4	2	1	2,6	0,06
Податково-бюджетна політика	2	2	3	3	5	4	3,4	0,07
Рівень розвитку готельної сфери	2	4	4	4	3	5	4	0,09
Рівень цін на готельні послуги	2	5	5	4	3	4	4,2	0,09
Належна інфраструктура	1	3	4	4	5	4	4	0,04
Приток інвестицій в сферу	2	5	4	5	3	4	4,2	0,09
<b>Соціально-географічні фактори</b>								
Кваліфікація персоналу	3	5	5	4	5	4	4,6	0,15
Якість освітньої підготовки фахівців готельної сфери	2	4	3	4	3	4	3,6	0,08
Темп приросту турпотоку	2	5	5	5	4	5	4,8	0,10
Рівень розвитку людського потенціалу	1	3	2	2	2	1	2	0,02
Екологічна ситуація в країні	1	1	2	2	1	1	1,4	0,01
Наявність рекреаційних ресурсів	2	2	2	1	3	1	1,8	0,04
Вимоги до якості послуг та рівня сервісу	3	5	5	5	5	5	5	0,16
<b>Технологічні фактори</b>								
Простота ведення бізнесу	2	5	5	4	5	4	4,6	0,10
Конкурентоспроможність готельної сфери	3	5	5	5	5	5	5	0,16
Рівень застосовуваних технологій та обладнання	3	5	4	5	5	5	4,8	0,15
Рівень розвитку та застосування інновацій	3	5	5	4	4	3	4,2	0,13
Загальний підсумок	51	-	-	-	-	-	93,6	-

Результати оцінки макросередовища, наведені у таблиці 2.7 засвідчили, що перспективи розвитку готельної справи негативні. Окрему увагу приділимо правовому полі, що знаходиться в компетенції політичного чинника. Так як перспективи будь-якого виду та напрямку діяльності

залежать від нормативно-правової бази, важливо здійснити обов'язкову стандартизацію і сертифікацію готельних послуг в Україні.

Для оцінки факторів впливу на діяльність підприємства в мінливому зовнішньому середовищі доцільно застосувати такий метод аналізу як SWOT-аналіз, що орієнтований на визначення сильних сторін та можливостей, а також виявлення загроз та слабких сторін у функціонуванні підприємства готельного бізнесу.

Відповідно до першого етапу SWOT-аналізу необхідним є дослідження впливу факторів зовнішнього середовища, що представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### SWOT-аналіз готелю "Прем'єр Палац", м. Київ

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Історичний готель у центрі Києва</li> <li>3. Унікальні тематичні люкси</li> <li>4. Представницький поверх</li> <li>5. Служба дворецьких</li> <li>6. Унікальний сніданок Fresh.Organic.Traditional</li> <li>7. Найкраща японська кухня в місті</li> <li>8. 17-метровий басейн</li> <li>9. Захоплююча панорама міста</li> <li>10. Знаменитий ресторан «Атмосфера» на даху готелю</li> <li>11. Позитивний імідж готелю, сформований роками.</li> <li>12. «Золотий фонд» готелю – постійні гості;</li> <li>13. Можливість надання різноманітних послуг на високому рівні – за концепцією «місто в місті» – можна отримати все, не виходячи за межі готелю.</li> <li>14. Грамотна цінова політика – гнучкість і лояльність по відношенню до постійних клієнтів і активний підхід до нових.</li> <li>15. Велика клієнтська база.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток конкурентного середовища;</li> <li>2. Економічна криза, нестабільність;</li> <li>3. Зростання податків;</li> <li>4. Зміна курсів валют;</li> <li>5. Зниження конкурентоспроможності;</li> <li>6. Зниження попиту на послуги готелів.</li> <li>7. Зміна тарифів на електроенергію ін. платежі.</li> <li>8. Брак власної робочої сили.</li> <li>9. Не виконання плану активностей службою ресторанного сервісу.</li> <li>10. Не виконання плану активностей веллес-клубу.</li> <li>11. Не виконання маркетингового плану, враховуючи заходи по 110-річчю готелю.</li> <li>12. Не досягнення заданих КРІ в частині роботи з корпоративними та груповими сегментами для забезпечення продажів номерного фонду.</li> </ol>
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високі ціни за проживання.</li> <li>2. Недостатня кількість реклами готелю в соціальних мережах.</li> <li>3. Відсутність постійних інвестицій.</li> <li>4. Не регулярне відстеження зворотного зв'язку від гостей всіма доступними засобами для корекції процедур обслуговування і можливих змін продуктів готелю для отримання кращого клієнтського досвіду.</li> <li>5. Незначні обсяги продажу в груповому сегменті.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових конкурентів.</li> <li>2. Збільшення цін на матеріали.</li> <li>3. Зростаючий конкурентний тиск.</li> <li>4. Зниження репутації.</li> <li>2. Зменшення прибутку</li> <li>3. Зниження попиту.</li> </ol>

Готель «Прем'єр Палац» рік за роком зберігає репутацію одного з лідерів завдяки своїй діяльності, що підтверджується прихильністю розвитку ринку готельних послуг України на рівні світових стандартів якості.

Виконання річного плану по доходах (прибл.422 млн.грн.). Збільшення індексу задоволеності клієнтів (TrustYou) з 92% до 94% .

Для досягнення домінуючих позицій лідера в галузі готельного та ресторанного бізнесу необхідно вдосконалити процес управління конкурентоспроможністю підприємства, активно нарощувати конкурентні переваги, постійно досліджувати і аналізувати як внутрішнє так і зовнішнє середовище підприємства, а отже бути гнучким і швидко реагувати на всі зміни. При обслуговуванні туристів та інших категорій громадян необхідно забезпечити не лише високий рівень комфорту проживання, але й постійно підвищувати рівень сервісного обслуговування клієнтів, пропонувати широкий вибір додаткових та супутніх послуг, в тому числі інформаційні, побутові, посередницькі, послуги бізнес-центру, організації дозвілля, тощо

На сьогодні потреба формування стратегії є важливим складником успішного функціонування будь-якого підприємства – незалежно від розміру, організаційно-правової форми та виду діяльності. Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів та послуг, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

#### ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ

#### 3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку

Стратегія інтеграційного розвитку готелю являє собою підсистему корпоративної стратегії, представлену у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації послуг. Ця підсистема передбачає використання і розвиток усіх потужностей підприємства з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Визначаючи стратегію інтеграційного розвитку готелю, необхідно знати, який саме об'єкт буде предметом стратегічних перетворень.

Готель "Прем'єр Палац" діє в рамках стратегія інтеграційного розвитку мережі Premier Hotels and Resorts. Відповідно до цього і формує свою стратегію розвитку. Тому в даному розділі буде розроблено стратегію інтеграційного розвитку готелю, яка відповідатиме необхідному рівню ефективності і зможе забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Визначення стратегія інтеграційного розвитку (рис.3.1) пов'язано зі швидкістю та масштабами змін, які потрібно здійснити на підприємстві.

Найважливішими параметрами, які треба враховувати при визначенні стратегія інтеграційного розвитку, є:

- обсяги реалізації послуг, які необхідно забезпечити ;
- розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів;
- масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості;
- швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства;
- досягнення певних рівнів витрат на виробництво послуг.

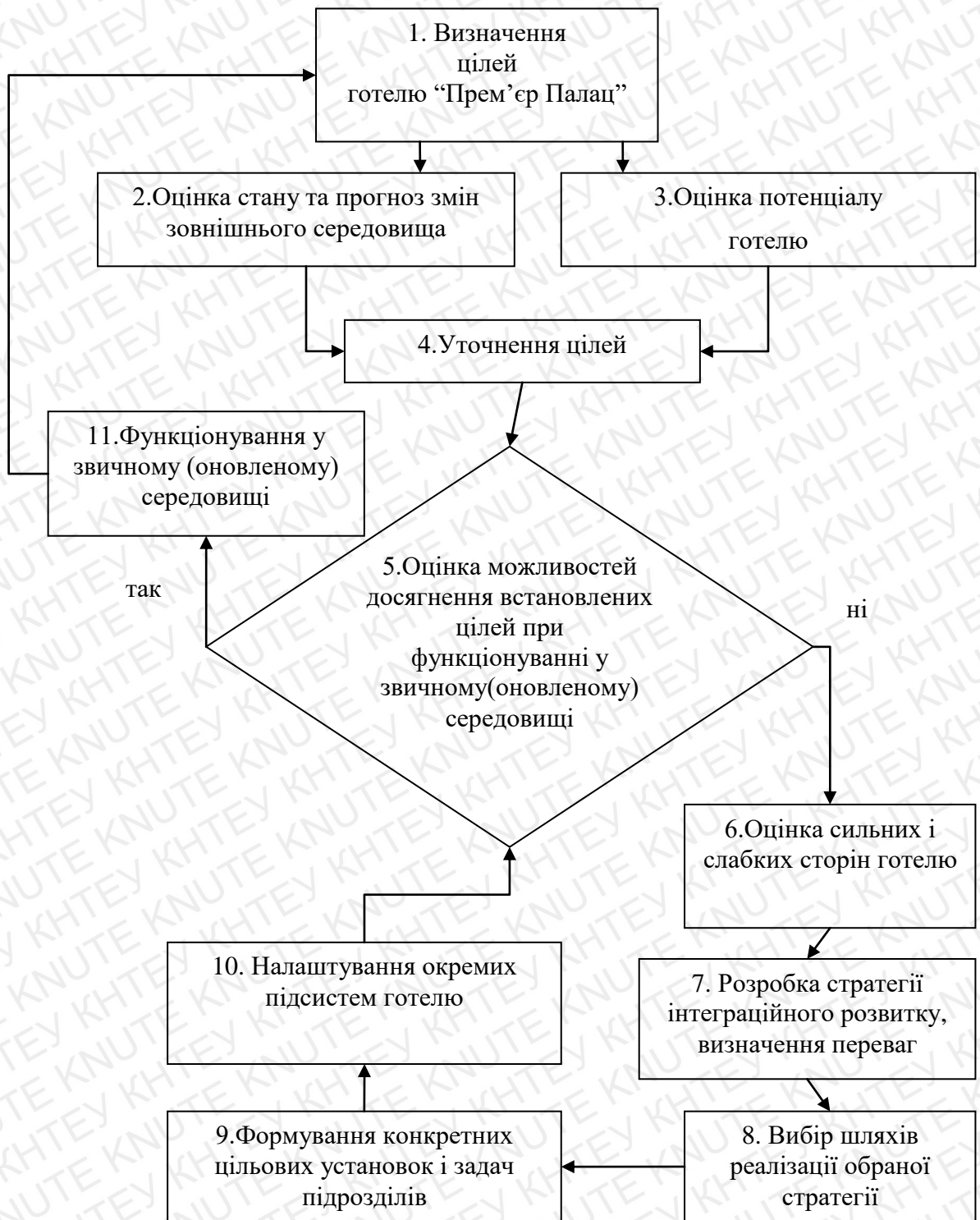


Рис. 3.1. Запропонована схема розробки стратегії інтеграційного розвитку готелю “Прем’єр Палац”, м. Київ

Провідний елемент стратегія інтеграційного розвитку – це її стратегічні цілі. Стратегічні цілі готелю “Прем’єр Палац” формуємо у вигляді плану (програми) розробки та управління процесом створення необхідної для

споживачів продукції і послуг, який складається з таких розділів:

1. Підвищення якості послуг.
2. Удосконалення систем управління, планування, організації обслуговування.
3. Розширення перелік додаткових послуг
4. Модернізація підходів до реалізації інтеграційних процесів у готелі.

Досягти конкурентоспроможності готель може за рахунок впровадження вищенаведених цілей.

Підвищення якості надання послуг. Якість послуг істотно залежить від системи якості його формування і реалізації. Якість – це не тільки найважливіша характеристика споживчих властивостей послуги. Найчастіше вона є й основним критерієм сприйнятливості продукту тим чи іншим конкретним ринком. Тому будь-яке стратегічне рішення з управління якістю послуг завжди має особливе значення. Критерії якості повинні застосовуватися не тільки до кінцевої послуги, наданої споживачеві, а й до всіх відповідних процесів – розроблення, проектування, реалізації.

Щоб досягти високої якості послуг готелю необхідно провести модернізацію додаткових послуг та ввести унікальні послуги. До таких додаткових послуг можна віднести ознайомлення з туристичними принадами поза межами м. Києва. Тобто організацію турів 1-2 дня для гостей готелю, в які входить забезпечення місць проживання поза межами готелю “Прем’єр Палац”.

Стратегія інтеграційного розвитку підтримує стратегію організації таким чином, щоб у центрі уваги знаходилися завдання, сформовані з урахуванням потреб клієнта. При цьому стратегія потребує прийняття цілого ряду рішень щодо потужностей, вертикальної інтеграції, технологічних процесів, якості.

Запропоновані напрямки стратегії інтеграційного розвитку готелю “Прем’єр Палац” (рис. 3.2). Розглянемо кожний із напрямів. За результатами аналізу у першому розділі визначено, що стратегії вертикальної



інтеграції в стратегічному управлінні зазвичай застосовуються, коли лідери – суб'єкти готельного бізнесу, виявили потребу чи бажання розширитись у нові галузі. Цілями вертикальної інтеграції є такі:

- контроль над усіма економічними процесами – від постачання матеріалів і комплектуючих до забезпечення збуту готової продукції;
- обмеження конкуренції шляхом монополізації каналів розподілу;
- покращення якості та зниження витрат; швидке пристосування до змін технологій за рахунок планомірного регулювання напрямів і масштабів діяльності.



Рис.3.2. Запропоновані напрямки стратегії інтеграційного розвитку готелю "Прем'єр Палац", м. Київ

Головною перевагою використання вертикальної інтеграції готелем є можливість скоротити операційні витрати та збільшити його прибутки. Головним недоліком є обмеження, які вона накладає на конкуренцію.

Вертикальна інтеграція може відбуватися в таких напрямках:

1. Виробничий напрям – тут має місце об'єднання підприємства-виробника послуг з підприємством, котре здійснює пошук таких послуг та пропонує своїм споживачам.

2. Маркетинговий напрям – має на меті прискорення збуту послуг, а також об'єднання з підприємствами-постачальниками, що забезпечує постачання необхідних засобів виробництва.

3. Комплексний напрям – тут поєднуються попередні два напрями.

Вертикальна інтеграція інтегрує компанію з підрозділами, що постачають їй сировину (назад інтеграція), або з каналами дистрибуції, які передають свою продукцію кінцевим споживачам (інтеграція вперед).

Вертикальна інтеграція “вперед” розширює сферу діяльності готелю в напрямку споживачів.

Інтеграція “вперед” полягає в переключенні функції реалізації на себе за рахунок створення власної мережі по організації проживання поза межами готелю “Прем'єр Палац” для своїх гостей. Гості готелю переважно бізнес-туристи. Подорожуючи по своїх справам вони можуть виділити 1-2 дні для власного відпочинку та на невеликі подорожі за межі м. Києва.

Для вирішення поставленої задачі запропоновано готелю “Прем'єр Палац” провести вертикальну інтеграцію “вперед” через формування співпраці з іншими малими суб'єктами готельного бізнесу.

Вертикальна інтеграція “назад” використовується для укріплення конкурентних позицій підприємства шляхом зниження затрат, коли високий обсяг реалізації послуг забезпечує економію на масштабах без зниження якості.

Розвиток ринку (споживача) та розширення бази клієнтів можна досягти завдяки культивуванню патронажу клієнтів, використовуючи вертикальну низхідну інтеграційну стратегію зростання. Готелі – це активні учасники туристичного ринку, які сприяють руху та скупченню туристів. Тому “Прем'єр Палац” може взяти під контроль дані процеси використовуючи вертикальну інтеграцію “назад”.

Інвестиції в організацію туристичних заходів автоматично створюють туристичні події. Через заплановані інвестиції в туристичні напрямки, можна привабити більшу кількість майбутніх споживачів. Такі

напрямки, як туристичні події, місця спадщини, напрямки екологічного туризму тощо, можуть використовуватися для вирощування та збирання туристів (клієнтів), які будуть приймати участь у таких заходах. Отже, інвестиції в організацію туристичних атракцій готелем “Прем’єр Палац є стратегією інтеграційного розвитку “назад”. Нижче наведено запропоновану концептуальну модель застосування вертикальної інтеграції “назад” для готелю (рис. 3.3).

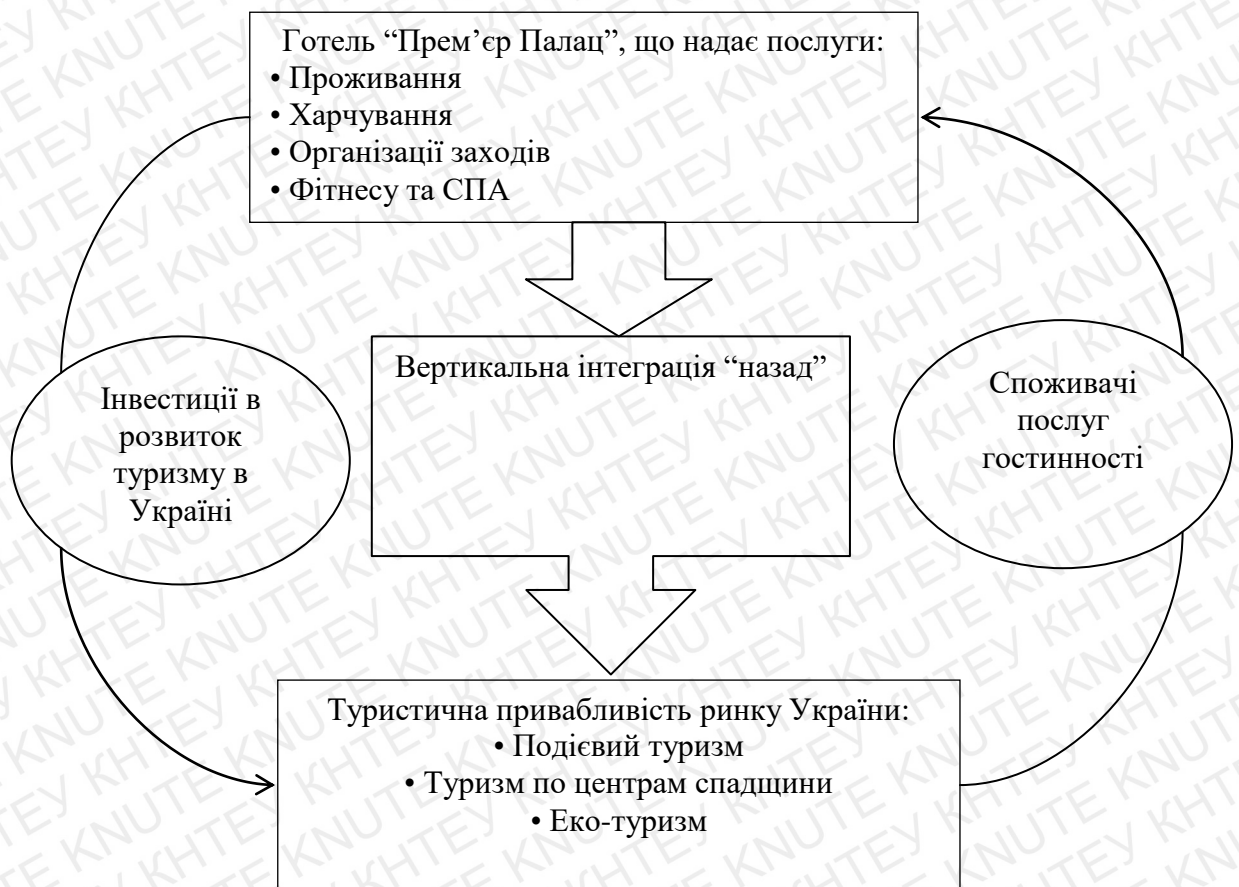


Рис.3.3. Запропонована концептуальна модель застосування вертикальної інтеграції “назад” для готелю “Прем’єр Палац”, м. Київ

Підтримка, заохочення, створення привілеїв організаціям івент-заходів, центрам по роботі із розвитком спадщини, підприємствам еко-туризму готелю “Прем’єр Палац” надасть можливість розширювати сегмент споживачів, освоювати нові канали дистрибуції та збільшувати свої прибутки.

Реалізація стратегії інтеграційного розвитку готелю є процесом, який рекомендовано організувати виходячи із етапів (рис. 3.4).

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу. Іншими словами, стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву організації передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на організацію.



Рис. 3.4. Запропоновані етапи реалізації стратегії інтеграційного розвитку готелю “Прем’єр Палац”, м. Київ

Після реалізації стратегії оцінюється її ефективність, за результатами чого може здійснюватися переформулювання цілей діяльності підприємства. Забезпечення стратегічного розвитку підприємства неможливо без досягнення збалансованості та спрямованості роботи всіх його підрозділів на досягнення єдиної мети. Вирішенню цього завдання сприяє розробка загальної стратегії підприємства, яка дає можливість визначити та погоджувати стратегії діяльності його підрозділів, орієнтуючи їх на

досягнення загальних цілей підприємства.

Для успішної реалізації стратегії інтеграційного розвитку у напрямку налагодження нових форм співпраці із іншими засобами розміщення рекомендовано готелю слід врахувати:

1. Сферу діяльності та основні напрями її розвитку. Потрібно виділити особливості сегменту ринку, який займає підприємство, для його ефективного аналізу і можливості запобігання кризам.

2. Цілі діяльності. Для антикризового управління найбільший інтерес представляють цілі в довгостроковому періоді, оскільки саме від них залежить напрям розвитку організації. Визначення цілей визначає всі подальші дії з розробки стратегії.

3. Визначенні методи і форм досягнення цілей. Здійснюється пошук і вибір альтернатив. Від того, якою буде програма досягнення результату, залежить все функціонування організації. Важливо розглядати ці методи з погляду безпеки для діяльності організації і доцільності по відношенню до наявних ресурсів.

4. Кадрову політику. Визначає внутрішню структуру персоналу організації, рівень взаємин між керівництвом, персоналом і клієнтами.

5. Організацію процесу надання послуг: розподіл ресурсів; оцінка технічної бази; забезпечення всіх сфер діяльності сучасними технологічними рішеннями тощо.

6. Оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу. Дослідження середовища бізнесу має першорядне значення як для готелів, що тільки виходять на ринок, так і для готелів, що переглядають свою стратегію у зв'язку з кризою або по інших причинах.

7. Розробку маркетингової програми. При оцінці споживачів необхідно враховувати безліч чинників і особливостей: демографічні характеристики: віковий контингент, стать, сферу діяльності; соціально-психологічні характеристики: смаки, переваги, інтереси клієнтів; ступінь поінформованості споживача про ринок готельних послуг в цілому,

асортимент наданих послуг тощо; чутливість споживачів до цін на послуги.

Після діагностики середовища готельного бізнесу розробляється сама стратегія. Розроблено перелік базових принципів, яким необхідно слідувати готелю “Прем’єр Палац” при реалізації стратегії інтеграційного розвитку.

Таблиця 3.1

### Рекомендовані принципи управління стратегічним інтеграційним розвитком для готелю “Прем’єр Палац”, м. Київ

Назва принципу	Сутність принципу	Приклад реалізації принципу
Принцип само-організації	Ґрунтується на флуктаційній взаємодії його складових. Під флуктуацією розуміємо випадкове відхилення стійкого значення величини від її середнього значення, обумовленого хаотичним рухом частин системи.	Побудова алгоритму дій працівників у тій чи іншій ситуації без попереднього її обговорення, а миттєвого та адекватного реагування на неї.
Принцип обмеженої раціональності	Менеджер прагне не до максимального, а до задовільного результату. Йому можуть бути відомі не всі альтернативи: досить, щоб він був обізнаний хоча б про декілька прийнятних варіантів рішення.	Вироблення рішень на основі прогнозованої інформації і знань про тенденції зміни економічних інтересів елементів, складових системи і компонентів зовнішнього середовища. Їх корегування по мірі надходження нових даних до моменту початку реалізації рішення і подальшої адаптації в ході реалізації
Принцип безперервної адаптації	Стійкість реалізується через нестійкість, а в подоланні нестійкості реалізується стійкість. Таким чином, існує певна точка рівноваги, в якій необхідно підтримувати стан системи, для чого використовується управління в реальному масштабі часу.	Своєчасна здатність реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології та запровадження інновацій.
Принцип рефлексії	Відоображає необхідність розуміння того, як сприймають цінності, інтереси особи, що ухвалює рішення, інші виконавці з даної системи. Крім того, необхідно враховувати інтереси суб’єктів зовнішнього середовища.	У готеля та суб’єкта готельного бізнесу наявна спільна мета, що не суперечить їхнім інтересам.
Принцип диверсифікації	Одночасний розвиток, поєднання різноманітних видів діяльності, інший варіант концентрації різноманітних видів діяльності	Рациональне використання ресурсів шляхом повнішого залучення у виробничий оборот всіх наявних ресурсів готелю. З іншої сторони ефективний розподіл ресурсів між альтернативними варіантами використання.
Принцип резервування ресурсів	Потреба в ресурсах не залежить від ринкового положення підприємства, швидше її ресурсний потенціал зумовлює успішне положення його на ринку.	Наявність достатнього об’єму матеріальних та трудових ресурсів не зважаючи на сезонність роботи готелю.

Оцінка ефективності обраної стратегії рекомендовано проводитися за наступними показниками:

- економічний ефект – можливість збільшення маси прибутку, строк окупності інвестицій;
- соціальний ефект – підвищення рівня культури обслуговування та задоволеності клієнтів, поліпшення умов і привабливості праці, іміджу і репутації готелю.

### 3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії інтеграційного розвитку

Для вибору пріоритету в впровадженні напрямів стратегії інтеграційного розвитку запропоновано готелю “Прем’єр Палац” наступний алгоритм дій.

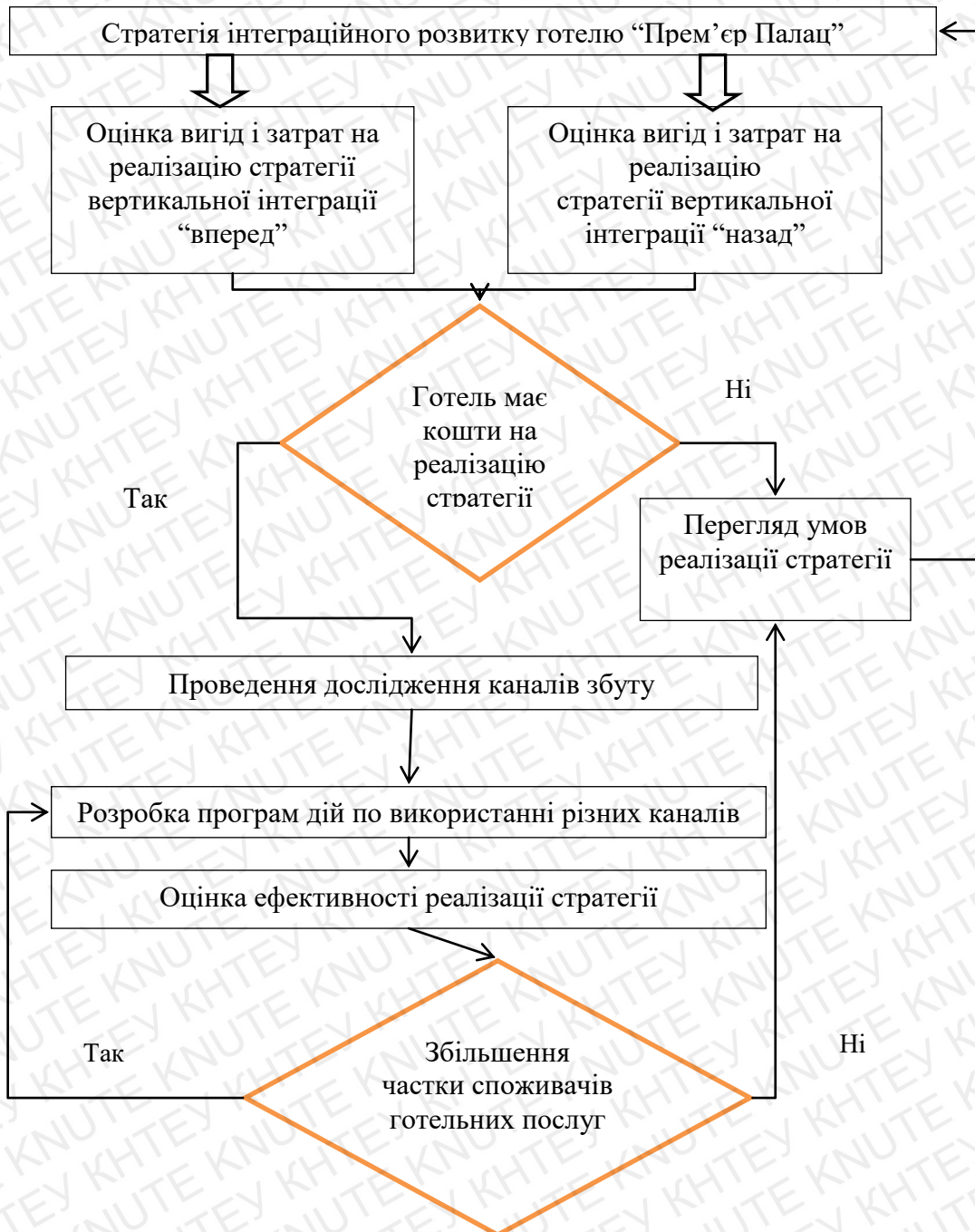


Рис.3.5. Запропонований алгоритм оцінки стратегії інтеграційного розвитку готелю “Прем’єр Палац”, м. Київ

Для реалізації стратегії інтеграційного розвитку доцільно організувати тимчасову робочу групу по двом напрямках вертикальної інтеграції “вперед” і “назад”. У випадку обрання стратегії вертикальної інтеграції “вперед” необхідно провести аналіз ринку готельних послуг Київської області та найближчих міст до Києва. Розробити критерії відбору суб’єктів готельного бізнесу для співпраці, стандарти їх роботи в рамках співпраці. Запланувати можливі варіанти дозвілля для гостей, котрі будуть користуватися можливістю проживання в рамках співпраці готелю з іншими малими суб’єктами готельного бізнесу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Прогнозовані витрати на реалізацію стратегії вертикальної інтеграції  
“вперед” готелю “Прем’єр Палац”, м. Київ на 2019 р.**

Заходи	Витрати на реалізацію стратегії вертикальної інтеграції “вперед”, тис.грн			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1. Організація і робота команди	42	33	33	33
2. Дослідження ринку готельних послуг Київської області та найближчих міст Києва	30	25	23	-
3. Розробка критерії відбору до співпраці	12	12	12	12
4. Розробка стандартів для малих суб’єктів готельного бізнесу	50	20	15	-
5. Організація та підтримка співпраці	30	30	30	30
6. Надання знижок, бонусів суб’єктів готельного бізнесу в рамках співпраці	-	-	-	50
7. Реклама, друк листівок	10	30	54	45
8. Просування через соціальні мережі	10	20	20	20
9. Використання інших каналів дистрибуції в Інтернеті	15	20	23	34
Всього	199	190	210	224

Прогнозовані витрати на реалізацію стратегії вертикальної інтеграції “вперед” готелю “Прем’єр Палац” на 2019 р. 823 тис.грн.

При обранні стратегії вертикальної інтеграції “назад” рекомендовано звернути увагу на поступовий не прямий ефект. Оскільки такий підхід дає можливість сформувати більший потік туристів на певні дестинації. Готель за такого напрямку стратегії розвитку може вкладати кошти у розвиток



туризму України від 2-5% інвестицій. Таким чином впливати на туристичну привабливість, розширювати сегмент своїх споживачів (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Прогнозовані витрати на реалізацію стратегії вертикальної інтеграції  
“назад” готелю “Прем’єр Палац”, м. Київ на 2019 р.**

Заходи	Витрати на реалізацію стратегії вертикальної інтеграції “вперед”, тис.грн.			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1. Організація і робота команди	45	45	34	34
2. Моніторинг масових подій, івентів у Київської області та найближчих містах Києва	48	48	48	48
3. Прийняття участі у масових подій, івентів Київської області та найближчих містах Києва	120	240	360	450
4. Пошук та прийняття участі у мистецьких, культурних та інших проектах, у т.ч. туристичних	345	400	500	670
5. Участь у заходах спрямованих на популяризації еко-туризму	345	567	780	670
6. Спонсорство туристичних проєктів	300	300	300	300
Всього	6997	6997	6997	6997

Прогнозовані витрати на реалізацію стратегії вертикальної інтеграції “назад” готелю “Прем’єр Палац” на 2019 р. 6997 тис. грн.

Запропонована інтеграційна стратегія розвитку готелю повинна включати реалізацію планових активностей в частині маркетингу та відділу продажів, забезпечення належного рівня обслуговування і пропозицій актуальних для цільових аудиторій готелю продуктів, послуг. Збереження звичного для гостей обслуговування і покращення на окремих етапах.

У 2018 році структура використання маркетингових каналів в Інтернеті готелем «Прем’єр Палац» та його конкурентами представлена у табл. 3.4.

«Прем’єр Палац» активно використовує Direct, участь у партнерських програм в Інтернеті та завдяки ключовим словам 54,33% споживачів знаходять інформацію про готель органічним пошуком. Оскільки нові напрмки стратегії інтеграційного розвитку потребую просування і орієнтації на іноземних туристів (конкурети більш зорієнтовані на них) рекомендуємо збільшити частку використання Direct, соціальні мережі, оплачу вальний

пошук (в Google), медійні оголошення.

Таблиця 3.4

**Структура використання маркетингових каналів в Інтернеті готелем «Прем'єр Палац» та його конкурентами у 2018 році, %**

Маркетингові канали в мережі Інтернет	«Прем'єр Палац»	Конкуренти		
		Hilton	Fairmont Grand Hotel	Huatt
Direct	21,47	17,94	28,05	40,9
E-mail	2,16	3,85	0,66	2,79
Учасники партнерських програм в Інтернеті	15,77	21,55	5,86	8,67
Соціальні мережі	1,2	1,4	0,77	1,57
Органічний пошук	54,33	46,42	47,65	38,07
Оплачувальний пошук	2,13	6,5 (переважно в Google)	15,16 (переважно в Google)	6,54
Медійні оголошення	2,93	2,34	1,84	1,47

Готель не в повній мірі використовує соціальні мережі. Активно використовуються три мережі: Facebook (56%) , Telegram (38%), Youtube (6%) (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Структура використання соціальних мереж при просуванні послуг готелем «Прем'єр Палац» у 2018 році, %

При дослідженні основних конкурентів готелю було визначено, що не використовуються активно соціальні мережі Twitter, In LinkedIn, WhatsApp Webapp, Reddit, Pinterest (табл. 3.5). Рекомендовано їх застосувати.

Таблиця 3.5

**Структура використання соціальних мереж готелем «Прем'єр Палац» та його конкурентами у 2018 році, %**

Вид соціальної мережі	«Прем'єр Палац»	Конкуренти		
		Hilton	Fairmont Grand Hotel Kyiv	Huatt
Youtube	6,52	40,2	18,36	19,56
Telegram webapp	37,89	-	-	-
Facebook	55,59	38,76	61,28	48,87
Twitter	-	5,33	-	-
In LinkedIn	-	4,17	-	19,14
WhatsApp Webapp	-	3,71	4,87	2,45
Reddit	-	-	4,45	2,9
Pinterest	-	-	3,39	-
Інші	-	8,0	3,39	7,09
Всього	100	100	100	100

Реалізація маркетингового плану із застосування використання соціальних мереж слід враховувати і заходи по 110-річчю готелю.

Оцінка впровадження вертикальної інтеграції “вперед” готелем “Прем'єр Палац” показана в таблиці 3.6. Оскільки на неї менше затрат, то обираємо для початку її.

Таблиця 3.6

**Оцінка впровадження вертикальної інтеграції “вперед” готелем “Прем'єр Палац”, м. Київ**

Критерії оцінки інтеграції	Вага	Рівень (ранги)					Імовірна вага рангів	Імовірна загальна оцінка
		Дуже високий (10)	Високий (8)	Задовільний (6)	Слабкий (4)	Дуже слабкий (2)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Відповідність цілям	10	0,6	0,4	0	0	0	9,2	92
2. Базування на використанні ринкових можливостей	9	0,5	0,3	0,2	0	0	8,6	77,4
3. Формування стійкої конкурентної переваги	8	0,3	0,4	0	0	0	6,2	49,6
4. Мобільність і адаптивність до ринкових змін	9	0,3	0,5	0	0	0	7	63
5. Можливість залучення іноземних інвесторів	10	0,2	0,4	0	0	0	5,2	52

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. Ефективний проект-менеджмент	8	0,2	0,1	0,3	0,1	0	5	40
7. Відповідність ресурсним можливостям	10	0,2	0,5	0,3	0	0	7,8	78
8. Відповідність організаційної структури управління	8	0,3	0,3	0,1	0	0	6	48
9. Взаємоузгодженість з політикою розвитку	8	0,7	0,3	0	0	0	9,4	75,2
10. Формування ефективної стратегічної політики	10	0,5	0,2	0,2	0	0	7,8	78
11. Управління інтеграційною діяльністю	9	0,5	0,5	0	0	0	9	81
Всього	100	-	-	-	-	-	-	-
Оцінка умов реалізації інтеграції	-	-	-	-	-	-	-	734,2

Оцінка впровадження вертикальної інтеграції “назад” готелем “Прем’єр Палац”, м. Київ показана в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Оцінка впровадження вертикальної інтеграції “назад” готелем “Прем’єр Палац”, м. Київ**

Критерії оцінки інтеграції	Вага	Рівень (ранги)					Імовірна вага рангів	Імовірна загальна оцінка
		Дуже високий (10)	Високий (8)	Задовільний (6)	Слабкий (4)	Дуже слабкий (2)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Відповідність цілям	10	0	0	0,4	0,4	0,2	5,2	52
2. Базування на використанні ринкових можливостей	10	0,1	0,1	0,3	0,2	0,3	6,2	62
3. Формування стійкої конкурентної переваги	8	0	0	0,5	0,3	0	4,2	33,6
4. Мобільність і адаптивність до ринкових змін	7	0	0	0,3	0,4	0	3,4	23,8
5. Можливість залучення іноземних інвесторів	9	0	0	0	0,5	0,5	5	45
6. Ефективний проект-менеджмент	9	0,2	0,2	0,2	0	0	4,8	43,2

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Відповідність ресурсним можливостям	10	0,6	0,4	0	0	0	9,2	92
8. Відповідність організаційної структури управління	7	0,2	0,3	0,2	0	0	5,6	39,2
9. Взаємоузгодженість з політикою розвитку	10	0,2	0,3	0,3	0,2	0	7	70
10. Формування ефективної стратегічної політики	10	0,2	0,2	0,3	0,2	0,2	7,4	74
11. Управління інтеграційною діяльністю	10			0,3	0,3	0,4	5,4	54
Всього	100							
Оцінка умов реалізації інтеграції								588,8

Загальну оцінку умов реалізації проектів за цим методом одержують шляхом перемноження валових рангів на ймовірність досягнення цих рангів і одержання таким чином імовірної ваги критерію, який далі перемножується на вагу критерію. Отримані дані за кожним критерієм підсумовуються.

Частка кожного критерію в загальній оцінці розрахована перемноженням його відносного значення на ймовірну вагу рангу.

Таким чином, загальна оцінка діяльності готелю “Прем’єр Палац” при впровадженні вертикальної інтеграції “вперед” становить 734,2 балів, а вертикальної інтеграції “назад” – 588,8 балів. Це означає, що рекомендується почати з реалізації стратегії вертикальної інтеграції “вперед” застосованої на співпраці з малими суб’єктами готельного бізнесу.

Розрахуємо прогноз вартості реалізації вертикальної інтеграції “вперед” готелю “Прем’єр Палац” на 2019-2021 рр. (табл. 3.8).

Таким чином ефективність реалізації стратегії вертикальної інтеграції “вперед” при песимістичному сценарію прибуток зросте на 35% і оптимістичному на - 26%.

В рамках реалізації запропонованих заходів основні стратегічні дії готелю “Прем’єр Палац” включають:

- Досягнення заданих КРІ в частині роботи з корпоративними та груповими сегментами для забезпечення продажів номерного фонду.
- Збереження існуючого персоналу готелю і створення умов для найму кращих кадрів на ринку при закритті вакансій.
- Виконання плану активностей службою ресторанного сервісу.
- Виконання плану активностей веллнес-клубу.
- Регулярне відстеження зворотного зв'язку від гостей всіма доступними засобами для корекції процедур обслуговування і можливих змін продуктів готелю для отримання кращого клієнтського досвіду.
- Проведення регулярного навчання і вдосконалення мотиваційних програм для співробітників.

Таблиця 3.8

**Прогнозування вартості реалізації вертикальної інтеграції “вперед”  
готелю “Прем’єр Палац”, м. Київ \* на 2019-2021 р.**

№ варіанти	РС, тис. грн.	МТ, тис. грн.	Т тис. грн.	ФР, місяць	Ес, %	ПР, тис. грн. місяць	ПГ, бал	ПА, бал	ІК, бал	Е, %
1	1200	600	240	6	26	48	77	65	44	77
2	1500	900	375	9	31	56	45	53	81	71
3	1700	969	374	8	27	58	67	72	22	63
4	1800	1008	378	11	28	55	39	82	36	57
5	2000	1320	540	10	35	60	72	54	43	71
min	1200	600	240	6	26	39	53	22	57	48
max	1500	900	540	11	35	77	82	81	77	60

\* РС – вартість реалізації стратегії вертикальної інтеграції “вперед”;

МТ– вартість матеріально-технічного забезпечення;

Т– термін впровадження стратегії вертикальної інтеграції “вперед”;

ФР – фінансові ризики;

Ес– ефективність співпраці із суб’єктами готельного бізнесу;

ПР – прибуток;

ПГ– природно-географічні ресурси;

ПА – природно-антропогенні ресурси;

ІК – історико-культурні ресурси;

Е – ефективність реалізації стратегії вертикальної інтеграції “вперед”.

Основними завданнями готелю для укріплення та утримання позицій на ринку у 2019 році треба виділити:

- досягнення планових показників завантаження та доходу номерного фонду;
- збільшення доходів СРС та фітнес-клубу на 18% та 16% відповідно;
- збільшення продаж в груповому сегменті;
- організація ефективної комунікації і просування бренду готелю в рамках святкування 110-річчя;
- відновлення розвитку напрямлення кейтерингових послуг готелю;
- збільшення доходу від проведення приватних заходів та підвищення привабливості ресторанів за рахунок фото звітів від івент - агентств;
- домогтися визнання «Кращий сніданок в Києві» та «Кращий ресторан для романтичних зустрічей»;
- поліпшення матеріально-технічного оснащення проекту «Легендарний бар 1909» та завершити створення концепції;
- оновлення номерів та загальних приміщень;
- підтримка працездатності інженерних систем готелю та її оновлення (ремонт даху будівлі та фасаду готелю);
- виконання інженерно-технічних робіт, які дозволять в безаварійному режимі експлуатувати будівлю, виконання планово-попереджувальних ремонтів інженерних систем і будівельних конструкцій;
- впровадження зваженої тарифної політики за всіма послугами готелю, враховуючи зміни кон'юнктури ринку;

Торкнувшись питання маркетингового розвитку комплексу, хотілося б відзначити, що окремого згадування заслуговують фактори, які слугували зміцненню позицій готелю на ринку:

- фінансування проектів, пов'язаних із просуванням готелю - рекламні стратегії просування в ЗМІ, посилення присутності в соціальних медіа, BTL-акції;
- формування і підтримка позитивного ділового іміджу готелю завдяки центральному місцезнаходженню – усі важливі ділові переговори проходять тільки у готелі;

- формування і підтримка позитивного соціального іміджу готелю – участь у благодійних проектах;
- постійна робота над позиціонуванням готелю – у зв'язку з активністю міжнародних мережевих готелів вводяться нові продукти, що дозволяють лідирувати у різних сферах готельного господарства;
- впровадження програм, покликаних підвищити впізнаваність торговельної марки готелю – програми просування в друкованих і електронних ЗМІ, активна робота над внутрішнім маркетингом;
- репутація лідера у сфері гостинності України – перший і кращий п'ятизірковий готель України, - в уяві людей чітко формується асоціація тільки з нашим готелем;
- заходи щодо підвищення кваліфікації співробітників готелю – участь у тренінгах, конференціях та ін.;
- розширення і якісне поліпшення клієнтської бази та системи дистрибуції в цілому.

Керівництво готелю регулярно повинно вживати заходів, щоб його подальша діяльність була стабільною та прогнозованою, ретельно оцінювати конюнктуру ринку, економічне становище та перспективи розвитку. Найбільш суттєвими подіями, які можуть у найбільшій мірі вплинути на можливість отримання готелем у майбутньому таких самих чи вищих результатів порівняно з результатами, отриманими за попередній звітний рік, як і ті, які можуть покращити результати діяльності готеля є економічні та політичні фактори, у першу чергу стан країни у межах якій здійснює свою діяльність готелю.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. У випускній кваліфікаційній роботі було проведено аналітичний огляд літературних джерел. Визначено, що стратегічне управління інтеграційними стратегіями має важливе значення для виявлення всіх можливих факторів, які можуть сприяти або перешкоджати успіху суб'єкту підприємницької діяльності, що працює в бізнесі. Лідери ринку повинні враховувати різноманітні фактори, вибираючи відповідні стратегії для своєї індивідуальної ситуації.

2. Проведено огляд методологічних засад формування стратегії інтеграційного розвитку. Визначено, що формування стратегії розвитку підприємства не слід вважати завершеним процесом. Результатом сформованої та належно обґрунтованої стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Розроблена стратегія розвитку повинна використовуватися для відбору таких стратегічних проектів, які найбільшою мірою відповідають меті діяльності підприємства. Прийнята підприємством конкретна стратегія розвитку обов'язково повинна бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими.

3. За результатами аналізу внутрішнього потенціалу готелю визначено, що суб'єкт готельного бізнесу має достатньо ресурсів для розвитку своєї діяльності та формування стратегії інтеграційного розвитку.

4. Провівши оцінку перспектив розвитку стратегії інтеграційного розвитку готелю з'ясовано, що основний пріоритет на розширенні послуг та залученні більшої кількості туристів та постійних клієнтів до споживання готельних послуг.

5. У роботі за результатами дослідження готелю обґрунтовано програму заходів з реалізації стратегії інтеграційного розвитку. Запропоновано використовувати вертикальну інтеграцію "вперед" і "назад".

Інтеграція “вперед” полягає в переключенні функції реалізації на себе за рахунок створення власної мережі по організації проживання поза межами готелю “Прем’єр Палац” для своїх гостей. Гості готелю переважно бізнес-туристи. Подорожуючи по своїх справам вони можуть виділити 1-2 дні для власного відпочинку та на невеликі подорожі за межі м. Києва.

Вертикальну інтеграція “назад” запропоновано використовувати для укріплення конкурентних позицій готелю шляхом зниження затрат, коли високий обсяг реалізації послуг забезпечує економію на масштабах без зниження якості. Інвестиції в організацію туристичних заходів автоматично створюють туристичні події. Через заплановані інвестиції в туристичні напрямки, можна привабити більшу кількість майбутніх споживачів. Такі напрямки, як туристичні події, місця спадщини, напрямки екологічного туризму тощо, можуть використовуватися для вирощування та збирання туристів (клієнтів), які будуть приймати участь у таких заходах. Отже, інвестиції в організацію туристичних атракцій готелем “Прем’єр Палац” є стратегією інтеграційного розвитку “назад”.

6. Проведено прогнозування результативності реалізації стратегії інтеграційного розвитку. Визначено, що ефективність реалізації стратегії вертикальної інтеграції “вперед” при песимістичному сценарію збільшить прибуток на 35% і оптимістичному на - 26%. Прогнозовані витрати на реалізацію стратегії вертикальної інтеграції “назад” готелю “Прем’єр Палац” на 2019 р. 6997 тис. грн. Прогнозовані витрати на реалізацію стратегії вертикальної інтеграції “вперед” готелю “Прем’єр Палац” на 2019 р. 823 тис.грн.

Для досягнення домінуючих позицій лідера в галузі готельного та ресторанного бізнесу необхідно вдосконалити процес управління конкурентоспроможністю підприємства, активно нарощувати конкурентні переваги, постійно досліджувати і аналізувати як внутрішнє так і зовнішнє середовище підприємства, а отже бути гнучким і швидко реагувати на всі зміни.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

- 1 Александров Г.І. Менеджмент у сфері послуг / Г.І. Александров // ВНИИТПИ: «Експрес-інформ». - 2005. - №3. - С.145-168.
- 2 Андренко І.Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 431 с.
- 3 Арефєва О.В. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.В. Арефєва, В.Г. Сахаєв. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2018. – 237 с.
- 4 Архіпов В.В. Організація виробництва на підприємствах ресторанного господарства: Підручник. – К.: Вища школа, 2008. – 346 с.
- 5 Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. Организация, управление, обслуживание: учебное пособие / Байлик С.И.: 3-е изд., стереотип. - К.: Дакор, 2008. – 288 с.
- 6 Бакай С. С. Словник з теорії організації: [навч. посіб.] / С. С. Бакай, С. О. Білун, А. В. Світлична; за ред. д.е.н., проф. С. С. Бакая. – Полтава, 2002. – 65 с.
- 7 Боголюбов В.С. Фінансовий менеджмент в туризмі та готельному господарстві / В.С. Боголюбов. – М., 2007. – 240 с.
- 8 Бойко М. Холістичний маркетинг на підприємствах готельного господарства / М. Бойко, Є. Супрунова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2013. - № 1. - С. 55-63.
- 9 Борисова О. В. Шляхи підвищення ефективності управління підприємствами готельного господарства / О. В. Борисова, С. В. Швед // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2013. - Вип. 2(1). - С. 193-199.
- 10 Вакуленко Р.Я. Управління готельним підприємством: учеб. посібник / Р.Я. Вакуленко, Е. А. Кочкурова. - М.: Університетська книга; Логос, 2008. - 320 с.

- 11 Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: [навч. посібник] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – [2-ге вид.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 532 с.
- 12 Веснин В.Р. Менеджмент: [учебник] / В.Р. Веснин – [3-е изд., перераб. и доп.]. – Х. : Проспект, 2006. – 504 с.
- 13 Виноградський М.Д Менеджмент в організації : [навч. посібник] / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – К. : КОНДОР, 2002. – 654 с.
- 14 Внутрішній економічний механізм підприємства: [навч. посіб.] / [Круш П.В., Тульчинська С.О., Тульчинський Р.В. та інші]. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 206 с.
- 15 Всесвітня туристична організація / Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.world-tourism.org>.
- 16 Гарафонова О. Тенденції розвитку вітчизняних інтегрованих корпоративних структур // Вісник ТАНГ-Тернопіль, 2005. — №2. — 42—48 с.
- 17 Головченко Г.Я. Еволюція та сутність інтеграції як економічної категорії / Г.Я. Головченко // Економічний вісник НГУ. – 2009. – № 4. – С. 21–25. Кондратюк В. Інтеграційні процеси: поняття, підходи, закордонний досвід / В. Кондратюк // Збірник наукових праць КНТУ. Економічні науки. – 2007. – № 4. – С. 215–219.
- 18 Гончаренко Т.П. Сучасна концепція стратегічного маркетингу: організаційно-економічний механізм / Т.П. Гончаренко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2010. – №29. – С. 200-207.
- 19 Грещак М.Г. Внутрішній механізм підприємства : [навч. посібник] / Грещак М.Г., Гребешкова О.М., Коцюба О.С. ; за ред. М.Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.

- 20 Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Григор'єва // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 1. С. 116–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid\\_2013\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sepid_2013_1_14).
- 21 Дєєва К.А. Ресурси стратегії розвитку підприємства: управління фінансами – банківський аспект / К.А. Дєєва, О.С. Лейко // Відповідальна економіка. 2012. Вип. 4. С. 118–122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec\\_2012\\_4\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/viec_2012_4_41).
- 22 Дикань Н. В. Менеджмент: навч. посібник / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с.
- 23 Довгань Л. С., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. — К. : Центр учбової літера тури, 2009. — 440 с.
- 24 Довгань Л.С. Стратегічне управління: навч. посібник / Л.С. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
- 25 Єрмошенко М.М. Менеджмент: навч. посібн. / М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, О. А. Стороженко; за заг. ред. д.е.н., проф. М. М. Єрошенка. – К. : Національна академія управління, 2006. – 656 с.
- 26 Заміховська О.Л. Автоматизовані інформаційні системи в індустрії готельного бізнесу та туризму на Україні / О.Л. Заміховська // Прикарпатський вісник НТШ. Число. - 2012. - № 1. - С. 309-320.
- 27 Захаркіна Л.С. Формування стратегії інноваційного розвитку машинобудівного підприємства (матричний підхід) / Л.С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2011. № 1. С. 66–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg\\_2011\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eupmg_2011_1_9).
- 28 Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства / Р.М. Захарчин // Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24).

- 29 Зеленко О. О. Габараєва К. Р. Сучасні тенденції розвитку готельного господарства в Україні / О. О. Габараєва К. Р. Зеленко. // Наукові вісті Далівського університету. - 2013. - № 10.
- 30 Зеленюк Н. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління доходами на підприємствах у сфері ресторанно-готельного бізнесу [Електронний ресурс] / Н. А. Зеленюк // Управління розвитком складних систем. - 2011. - Вип. 5. - С. 103-110. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Urss\\_2011\\_5\\_20.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Urss_2011_5_20.pdf)
- 31 Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є.М. Кайлюк, В. М. Анд-реєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
- 32 Камінська В.В. Синергетична ідентифікація інтеграції : [монографія] / В.В. Камінська; за заг. ред. Є.І. Ходаківського. – Житомир, 2012. – 204 с.
- 33 Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Капінос, І.В. Бабій – К.: «Центр учбової літератури», 2013 – 352 с.
- 34 Керанчук Т. Л. Сучасний стан та проблеми розвитку підприємств готельного і ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2013. - № 4. - С. 34-42.
- 35 Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків / С.М. Клименко // Бізнес-Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
- 36 Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства / С.А. Климчук // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2015. Вип. 33. С. 48–60.
- 37 Кобелев В.М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В.М. Кобелев, Ю. В. Захарченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41).

- 38 Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку / О.В. Коваленко, В. І. Калита // Проблеми системного підходу в економіці. 2016. № 54. С. 35–39.
- 39 Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
- 40 Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики: — Х.: ІНЖЕК, 2007. — 200 с.
- 41 Корсікова Н.М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємства в сучасних умовах / Корсікова Н.М. // Економіка харчової промисловості. – №3. – 2009. – С. 8-11.
- 42 Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства / О.І. Кузьмак // Інноваційна економіка. 2016. № 1-2. С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_1-2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20).
- 43 Литвинець Л. Ф. Стратегічне управління підприємством готельного господарства / Л. Ф. Литвинець // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2013. - № 52. - С. 197-203.
- 44 Лісник А.П. Організація і управління готельним бізнесом / А.П. Лісник, І.П. Мащицкий, А.В. Чернишов. - М: Инфра, 2006. - 239 с.
- 45 Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві / А. В. Люльов // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №4, Т. 1. – С. 110–121.
- 46 Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Македон // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1_1_81).
- 47 Мальська М. П. Готельний бізнес - теорія та практика: навч. посібник / М. П. Мальська – К: Центр учбової літератури, 2009 – 472 с.
- 48 Мельничук В. С. Моделювання ціноутворення готельного підприємства / В. С. Мельничук // Зовнішня торгівля: економіка,

фінанси, право. - 2015. - № 1. - С. 77-83.

- 49 Меркулов М.М. Побудова стратегії розвитку підприємства на основі сформованої системи збалансованих показників / М.М. Меркулов // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2015. Т. 2, вип. 1. С. 47–54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu\\_2015\\_2\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rectpu_2015_2_1_7).
- 50 Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посібник / О.Б. Моргулець. – К.: Центр учбової літератури, 2012. - 384 с.
- 51 Олех Н. А. Поняття, стадії та чинники міжнародної інтеграції / Н. А. Олех // Нова парадигма. – Вип. 65. – Ч. 1. – 2018. – С. 205-210.
- 52 Офіційний сайт готелю «Premier Palace Hotel» в м. Києві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://premier-palace.phnr.com/ua/>.
- 53 Офіційний сайт готелю «Хаятт Рідженсі Київ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kyiv.regency.hyatt.com.ua/>.
- 54 Папирян Г.А. Менеджмент в індустрії гостинності / Г.А. Папирян. - М : Економіка, 2000. - 253 с.
- 55 Полозова Т.В. Сутність організаційно-економічного механізму функціонування підприємств промисловості / Т.В. Полозова, Ю.В. Овсюченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua/articles/2005/05ptvfpp.html>.
- 56 Польова Л. В. Сучасний стан і перспективи розвитку готельного господарства України / Л. В. Польова // Карпатський край. - 2012. - № 2. - С. 70-75.
- 57 Рижкова І. О. Розвиток підприємств готельного господарства України в сфері інновацій / І. О. Рижкова. // Економіка. Управління. Інновації. - 2014. - № 1.
- 58 Рутьєв В.А. Менеджмент: навчальний посібник / В.А. Рутьєв, С.О. Гуткевич - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
- 59 Світова рада з туризму та мандрівок (WorldTravel&TourismCouncil) / Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим



доступу:<http://www.wttc.org>.

- 60 Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави / М.В. Хацер // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24).
- 61 Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства / О.І. Чайкова // Вісник Міжнародного слов'янського університету. Сер. : Економічні науки. 2012. Т. 15, № 2. С. 42–46. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU\\_econ\\_2012\\_15\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VMSU_econ_2012_15_2_8).
- 62 Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства / О.С. Шавшин // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки. 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.
- 63 Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства [Електронний ресурс] / О.М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. - 2013. - № 16. - С. 224-228. - Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VSunu\\_2013\\_16\\_44.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VSunu_2013_16_44.pdf).
- 64 Шастун С.В. Стратегія формування доходів як важливий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства / С.В. Шастун // Економіка Крима. 2013. № 1. С. 136–141. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr\\_2013\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econkr_2013_1_28).
- 65 Шваб Л.І. Економіка підприємства: [навч. посібник] / Л.І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.

Додатки

**Еволюцію поняття «стратегія»**

Автор	Трактування поняття
А. Дюпон Чандлер (1962 р.)	Під стратегією розуміє метод визначення довгострокових цілей компанії, програми дій і пріоритетних напрямків з використання ресурсів [1]
Гарвардська школа (1965 р.)	Під стратегією визначає метод встановлення конкурентних цілей компанії [2]. Підхід полягає в виділенні сегментів бізнесу, які підприємство буде здійснювати.
І. Ансофф (1965 р.)	розглядає стратегію як метод визначення основних цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів [3]. Стратегія є системою, що забезпечує компанії збалансованість і загальний напрямок росту.
М. Портер (1985 р.)	стратегія – це спосіб реагування компанії на зовнішні можливості і загрози, а також сильні і слабкі сторони. Головне завдання стратегії полягає в досягненні компанією конкурентних переваг в довгостроковій перспективі над конкурентами в кожному напрямку бізнесу [4].
Г. Мінцберг (1987 р.)	під стратегією розуміє послідовну, узгоджену і інтегровану структуру управлінських рішень [5].
Г. Хамель (1989 р.)	Головне в стратегії - складання планів, які є основним засобом для контролю ефективності досягнення стратегічних цілей. вважає, що стратегія являє собою спосіб розвитку ключових конкурентних переваг компанії [6]. В основі конкурентоспроможності лежать унікальні можливості підприємства і внутрішні ресурси.
А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд (1995 р.)	визначають стратегію як набір дій і рішень, зроблених для досягнення встановлених показників діяльності [7].
Л.Є. Довгань	при визначенні стратегії застосовується комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів власників і персоналу, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку [9, с.22].
Ф.Ф. Бутинець	що стратегія являє собою набір правил, необхідних для прийняття рішень, які підприємство використовує у своїй діяльності [10, с.256].

### Види стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

Вид стратегії	Значення та особливості стратегії
1. Стратегія концентрації (фокусування)	Зосередження зусиль на одному або декількох сегментах ринку, досягнення лідерства на ньому за витратами або за допомогою іміджу.
2. Стратегія глобалізації	Встановлення тісних зв'язків і створення кому-нікативних мереж за основними напрямками, в якості яких виступають географічні регіони, які постачають основний потік туристів на світовому ринку.
3. Стратегія розвитку готельного продукту	Своєчасна адаптація готелем своєї продуктової політики до потреб ринку. Згідно досвіду готельних корпорацій вважається, що нові продукти та послуги, орієнтовані на незайняті ділянки ринку, можуть принести готельному підприємству найвищу віддачу.
4. Стратегія диференціації.	Передбачає індивідуалізацію продукту або послуги організації від тих, які пропонують в даній галузі конкуренти; потребує наукових досліджень та інноваційних розробок
5. Стратегія лідерства за витратами	Передбачає жорсткий контроль над витратами, зведення до мінімуму витрат у таких областях, як дослідження і розробки, реклама, тощо.
6. Стратегія застосування нових технологій	Діяльність готелів повинна відповідати технологічному прогресу, задля забезпечення відповідності змінам споживчого попиту.
7. Стратегія створення торгівельної марки	Передбачає створення торгівельної марки, що забезпечить визначення і «впізнавання» продукту або послуги з точки зору їх рівня і якості, положення, ціни та престижності.
8. Стратегія об'єднання торгових марок	Передбачає, що готельні оператори залучають інвесторів порівняно за низькими цінами, за якими можна було придбати торгові марки
9. Стратегія міжнародного маркетингу	Передбачає, що готельні компанії концентрують свої зусилля з розвитку готельної мережі у великих містах різних країн.
10. Стратегія національної торгової марки	Компанії гостинності орієнтуються на задоволення місцевого попиту та не концентрують зусилля на проникненні на закордонні ринки.
11. Стратегія інтеграції.	Передбачає об'єднання підприємств. Інтеграція може розвиватися за напрямками: вертикально, горизонтально, «вперед» і «назад». Інтеграція «назад» у готельному бізнесі означає придбання одного з підприємств постачальників готелю. Інтеграція «вперед» – придбання/контроль над фірмою, яка раніше набувала послуги готелів, наприклад, туристичної фірми.
12. Стратегія спеціалізації	Передбачає концентрацію зусиль готельної мережі на потребах одного сегменту без прагнення охопити весь ринок. Мета – задоволення потреб сегмента краще, ніж конкуренти/

КОДИ	Дата (рік, місяць, число)	2019.01.01
Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ГОТЕЛЬ"ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ"	за ЄДРПОУ	21660999
Територія ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ	за КОАТУУ	8039100000
Організаційно- правова форма господарювання	Приватне акціонерне товариство за КОПФГ	111
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування за КВЕД	55.10
Середня кількість працівників	466	
Адреса, телефон	бульв.Тараса шевченка/вул.Пушкінська, буд. 5-7/29, м.Київ, Київська область, 01024, УКРАЇНА, 044 244-12-23	
Одиниця виміру:	тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)	
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності	v	
<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>		
	на 31.12.2018 р.	Форма № 1 Код за ДКУД 1801001
Актив	Код	На початок На кінець
	рядка	звітного звітного
		періоду періоду
1	2	3 4
<b>I. Необоротні активи</b>		
Нематеріальні активи	1000	20 230
первісна вартість	1001	2158 2265
накопичена амортизація	1002	2138 2035
Незавершені капітальні інвестиції	1005	809 738
Основні засоби	1010	314934 296886
первісна вартість	1011	1162596 1172168
знос	1012	847662 875282
Інвестиційна нерухомість	1015	0 0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0 0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0 0
Довгострокові біологічні активи	1020	0 0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0 0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0 0
Довгострокові фінансові інвестиції:		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0 0
інші фінансові інвестиції	1035	0 0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0 0
Відстрочені податкові активи	1045	0 0
Гудвіл	1050	0 0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0 0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0 0
Інші необоротні активи	1090	1349 515
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>317112 298369</b>

## Продовження додатку Д

1	2	3	4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	15046	15155
<i>Виробничі запаси</i>	1101	9182	8842
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	0	0
<i>Готова продукція</i>	1103	0	0
<i>Товари</i>	1104	5864	6313
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Депозити перестраховування</i>	1115	0	0
<i>Векселі одержані</i>	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17609	9041
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1276	1971
з бюджетом	1135	29	32
у тому числі з податку на прибуток	1136	15	15
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих</i>	1140	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх</i>	1145	21	104
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	10000	16
Поточні фінансові інвестиції	1160	833	833
Гроші та їх еквіваленти	1165	21980	21257
<i>Готівка</i>	1166	54	42
<i>Рахунки в банках</i>	1167	19443	19161
Витрати майбутніх періодів	1170	462	446
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних вилат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	331	605
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>67587</b>	<b>49460</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>384699</b>	<b>347829</b>

Пасив	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітного	звітного
		періоду	періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	366700	366700
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	487804	487804
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1636	1636
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1133999)	(1130623)
Неоплачений капітал	1425	(0	) 0
Вилучений капітал	1430	0(	) 0
<i>Інші резерви</i>	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(277859)</b>	<b>(274483)</b>

## Продовження додатку Д

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	<i>1505</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Довгострокові кредити банків	1510	635442	583437
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	<i>1521</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Цільове фінансування	1525	0	0
<i>Благодійна допомога</i>	<i>1526</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Страхові резерви	1530	0	0
<i>у тому числі:</i>	<i>1531</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	<i>1532</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>резерв незароблених премій</i>	<i>1533</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>інші страхові резерви</i>	<i>1534</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Інвестиційні контракти</i>	<i>1535</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Призовий фонд</i>	<i>1540</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Резерв на виплату джек-поту</i>	<i>1545</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>635442</b>	<b>583437</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	0
<i>довгостроковими зобов'язаннями</i>			
<i>товари, роботи, послуги</i>	<i>1615</i>	<i>14506</i>	<i>16818</i>
<i>розрахунками з бюджетом</i>	<i>1620</i>	<i>4436</i>	<i>4094</i>
<i>у тому числі з податку на прибуток</i>	<i>1621</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>розрахунками зі страхування</i>	<i>1625</i>	<i>436</i>	<i>489</i>
<i>розрахунками з оплати праці</i>	<i>1630</i>	<i>1345</i>	<i>1556</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	<i>1635</i>	<i>1160</i>	<i>2645</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з</i>	<i>1640</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків</i>	<i>1645</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю</i>	<i>1650</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Поточні забезпечення	1660	2482	2472
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
<i>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</i>	<i>1670</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Інші поточні зобов'язання	1690	2751	10801
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>27116</b>	<b>38875</b>
1	2	3	4
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>384699</b>	<b>347829</b>
Примітки: д/н			
Керівник	Бондарук Максим Вікторович		
Головний бухгалтер	Бедій Людмила Володимирівна		

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ГОТЕЛЬ"ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ"	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 2019.01.01 21660999	
<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>			
за 2018 рік			
<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>		Форма № 2 Код за ДКУД 1801003	
Стаття	Код	За звітний	За
	рядка	період	аналогічний
			період
			попереднього
			року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	304782	275663
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	0	0
<i>Премії підписані, валова сума</i>	2011	0	0
<i>Премії, передані у перестраховування</i>	2012	0	0
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 167325 )	(190798 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>	2090	137457	84865
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2095	( 0 )	( 0 )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	0	0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	0	0
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	42297	107117
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	0	0
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	0	0
<i>Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 30946 )	26609
Витрати на збут	2150	( 16519 )	23486
Інші операційні витрати	2180	( 12980 )	157523
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	( 0 )	( 0 )
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	( 0 )	( 0 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>	2190	119309	0
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2195	( 0 )	15636
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	7420	769401
Інші доходи	2240	14888	478340
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 118788 )	( 5069 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 10121 )	( 366397 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290	12708	860639
<b>прибуток</b>			



## Продовження додатку Д

збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від причиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	<b>2350</b>	<b>12708</b>	<b>860639</b>
<b>прибуток</b>			
збиток	2355	( 0 )	( 0 )
<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
Стаття	Код	За звітний	За
	рядка	період	аналогічний
			період
			попереднього
			року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>12708</b>	<b>860639</b>
<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
Назва статті	Код	За звітний	За
	рядка	період	аналогічний
			період
			попереднього
			року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	48087	44680
Витрати на оплату праці	2505	50241	47986
Відрахування на соціальні заходи	2510	10123	9484
Амортизація	2515	29299	62283
Інші операційні витрати	2520	90020	233983
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>227770</b>	<b>398416</b>
<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
Назва статті	Код	За звітний	За
	рядка	період	аналогічний
			період
			попереднього
			року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1460800000,00	1466800000,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1466800000,00	1466800000,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,01	0,59
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,01	0,59
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00
Примітки: д/н			

## Продовження додатку Д

Керівник	Бондарук Максим Вікторович
Головний бухгалтер	Бедій Людмила Володимирівна

		КОДИ	
Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО		Дата (рік, місяць, число)	2019.01.01
"ГОТЕЛЬ"ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ"		за ЄДРПОУ	21660999
<b>Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)</b>			
<b>за 2018 рік</b>			
		Форма № 3	Код за ДКУД 1801004
Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період
	рядка		попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:	3000	373670	316068
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	573	681
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	1160
Надходження від повернення авансів	3020	409	732
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	2231	19
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0	0
Надходження від операційної оренди	3040	8359	6652
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	28	8630
Витрачання на оплату:	3100	( 142646)	( 130810)
Товарів (робіт, послуг)			
Праці	3105	( 35858)	( 33906 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 11197)	( 10140 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 59804)	( 52222 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 0)	( 0 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(42474)	( 36321 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 17330)	( 15901 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 0)	( 2625 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( 330)	( 306 )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( 0)	( 0 )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( 0)	( 0 )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( 0)	( 0 )
Інші витрачання	3190	( 1)	( 9890 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>135434</b>	<b>94043</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:	3200	10021	564365
фінансових інвестицій			
необоротних активів	3205	168	163
Надходження від отриманих:	3215	0	0

## Продовження додатку Д

відсотків			
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	13207	16700
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
	1	2	3
Витрачання на придбання:	3255	( 10000)	(270519 )
фінансових інвестицій			
необоротних активів	3260	( 11098)	(12128 )
Виплати за деривативами	3270	( 0)	( 0 )
Витрачання на надання позик	3275	( 175)	( 16730 )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( 0)	( 0 )
Інші платежі	3290	( 0)	( 0 )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>2123</b>	<b>281851</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від:	3300	0	0
Власного капіталу			
Отримання позик	3305	1282607	909218
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:	3345	( 0 )	( 0 )
Викуп власних акцій			
Погашення позик	3350	(1310182 )	( 1264453)
Сплату дивідендів	3355	( 0)	( 0)
Витрачання на сплату відсотків	3360	( 110656 )	( 1947 )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( 0 )	( 0 )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( 0)	( 0 )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( 0)	( 0 )
Інші платежі	3390	( 0)	( 0 )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>(138231)</b>	<b>(357182)</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>(674)</b>	<b>18712</b>
Залишок коштів на початок року	3405	21980	3221
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	(49)	47
Залишок коштів на кінець року	3415	21257	21980
Примітки: д/н			
Керівник	Бондарук Максим Вікторович		
Головний бухгалтер	Бедій Людмила Володимирівна		

## Продовження додатку Д

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПАТ "ГОТЕЛЬ"ПРЕМСР ПАЛАЦ"		за ЄДРПОУ	2017.01.01 21660999
Територія	ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ	за КОАТУУ	8039100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	55.10
Середня кількість працівників	503		
Адреса, телефон	бульв. Тараса Шевченка/вул. Пушкінська, буд 5-7/29, м.Київ, Київська область, 01004, Україна, 044-044-12-23		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності			

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

Актив	на 31.12.201 р.		Форма № 1	Код за	1801001
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду		
1	2	3	4		
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи	1000	29	311		
первісна вартість	1001	1372	1993		
накопичена амортизація	1002	1343	1682		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	738	776		
Основні засоби	1010	421896	370229		
первісна вартість	1011	1149572	1156973		
знос	1012	727676	786744		
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0		
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0		
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0		
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0		
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0		
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0		
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1050	0	0		
інші фінансові інвестиції	1035	32982	77949		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3315	0		
Відстрочені податкові активи	1045	0	0		
Гудвіл	1050	0	0		
Відстрочені аквізичні витрати	1060	0	0		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0		
Інші необоротні активи	1090	271	96		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>459231</b>	<b>449361</b>		

2016

21660999

## Продовження додатку Д

	1	2	3	4
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси		1100	12755	13234
<i>Виробничі запаси</i>		1101	7872	7709
<i>Незавершене виробництво</i>		1102	0	0
<i>Готова продукція</i>		1103	0	0
<i>Товари</i>		1104	4883	5525
Поточні біологічні активи		1110	0	0
<i>Депозити перестраховани</i>		1115	0	0
<i>Векселі одержані</i>		1120	110543	105351
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	10483	9812
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами		1130	1471	1151
з бюджетом		1135	27	41
у тому числі з податку на прибуток		1136	15	15
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>		1140	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх</i>		1145	31	50
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	9	0
Поточні фінансові інвестиції		1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти		1165	3170	3221
<i>Готівка</i>		1166	56	37
<i>Рахунки в банках</i>		1167	2435	2103
Витрати майбутніх періодів		1170	935	507
Частка перестраховика у страхових резервах		1180	0	0
у тому числі в:		1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>				
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>		1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>		1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>		1184	0	0
Інші оборотні активи		1190	296	280
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>	<b>139720</b>	<b>133647</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>		<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>598951</b>	<b>583008</b>

## Продовження додатку Д

Пасив	Код рядка	На початок	На кінець
		звітнього періоду	звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіювий) капітал	1400	366700	366700
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	487804	487804
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1636	1636
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1801376)	(1994638)
Неоплачений капітал	1425	0	0
)			
Вилучений капітал	1430	0	0
)			
<i>Інші резерви</i>	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>(945236)</b>	<b>(1138498)</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1336525	1495497
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1532	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	0
<i>Інвестиційні контракти</i>	1535	0	0
<i>Привзовий фонд</i>	1540	0	0
<i>Резерв на виплату джек-поту</i>	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1336525</b>	<b>1495497</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	0	0
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	18394	11706
розрахунками з бюджетом	1620	2785	3577
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	368	486
розрахунками з оплати праці	1630	988	1694
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	1635	736	570
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	1640	0	0
<i>Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків</i>	1645	0	0
<i>Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю</i>	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1615	1179
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	182776	206797
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>207662</b>	<b>226009</b>

2016

2017/09/30

## Продовження додатку Д

	1	2	3	4
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>		0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>		<b>598951</b>	<b>583008</b>

Примітки: д/н

Керівник  
Бондарук М.В.Головний бухгалтер  
Бедій Л.В.

## Продовження додатку Д

Підприємство ПАТ "ГОТЕЛЬ"ПРЕМСР ПАЛАЦ"		Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ		КОДИ 2017.01.01 21660999
<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>				
за 2016 рік				
<b>I. ФІНАНСОВІ</b>				
Стаття	Код рядка	Форма № 2 За звітний період	Код за 1801003 За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	225030	181813	
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	0	0	
<i>Премії підписані, валова сума</i>	2011	0	0	
<i>Премії, передані у перестраховування</i>	2012	0	0	
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	0	0	
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 176970 )	162892	(
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	( 0 )	0	(
<b>Валовий:</b>	2090	48060	18921	
<b>прибуток</b>				
<b>збиток</b>	2095	( 0 )	0	(
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	0	0	
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	0	0	
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	0	0	
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	176792	603710	
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	0	0	
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	0	0	
<i>Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування</i>	2123	0	0	
Адміністративні витрати	2130	( 18628 )	( 14727 )	
Витрати на збут	2150	( 16773 )	( 12541 )	
Інші операційні витрати	2180	( 380856 )	( 1117720 )	
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	( 0 )	( 0 )	
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	( 0 )	( 0 )	
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>	2190	0	0	
<b>прибуток</b>				
<b>збиток</b>	2195	( 191405 )	( 522357 )	
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	
Інші фінансові доходи	2220	46	26	
Інші доходи	2240	87667	104961	
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	2241	0	0	
Фінансові витрати	2250	( 2878 )	40082	(
<i>Втрати від участі в капіталі</i>	2255	( 0 )	0	(
Інші витрати	2270	( 86700 )	101826	(
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	0	0	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290	0	0	
<b>прибуток</b>				
<b>збиток</b>	2295	( 193270 )	559278	(

2016

року

21660999



## Продовження додатку Д

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>	<b>2350</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	<b>2355</b>	<b>( 193270 )</b>	<b>559278 (</b>

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(193270)</b>	<b>(559278)</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	40607	35560
Витрати на оплату праці	2505	39506	30896
Відрахування на соціальні заходи	2510	8138	8974
Амортизація	2515	61899	63331
Інші операційні витрати	2520	443077	1164336
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>593227</b>	<b>1303097</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1466800000,00	1466800000,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1466800000,00	1466800000,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,13)	(0,38)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,13)	(0,38)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: д/н

Керівник

Бондарук М.В.

Головний бухгалтер  
Бедій

2016

2016/09/09

## Продовження додатку Д

Підприємство ПАТ "ГОТЕЛЬ ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ"

Дата (рік, місяць, число)  
за СДРПОУКОДИ  
2017.01.01  
21660999**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)  
за 2016 рік**

Стаття	Код рядка	Форма № 3		Код за аналогічний період попереднього року
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>				
Надходження від:	3000	264672		210390
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)				
Повернення податків і зборів у тому числі податку на додану вартість	3005	0		0
Цільового фінансування	3010	736		63
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0		0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	732		883
Надходження від повернення авансів	3020	286		250
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	44		26
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	0		0
Надходження від операційної оренди	3040	6691		5860
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0		0
Надходження від страхових премій	3050	0		0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0		0
Інші надходження	3095	118		438
Витрачання на оплату:	3100	128246	( )	( 95767
)				
Товарів (робіт, послуг)				
Праці	3105	28337	( )	( 22910
)				
Відрахувань на соціальні заходи	3110	8825	( )	( 10202
)				
Зобов'язань з податків і зборів	3115	43068	( )	( 33171
)				
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	0	( )	( 0
)				
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	28583	( )	( 23043
)				
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	14485	( )	( 10128
)				
Витрачання на оплату авансів	3135	1378	( )	( 2090
)				
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	171	( )	( 85
)				
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	0	( )	( 0
)				
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	0	( )	( 0
)				
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	0	( )	( 0
)				
Інші витрачання	3190	1015	( )	( 1208
)				
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>62239</b>		<b>52477</b>
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>				
Надходження від реалізації:	3200	92302		16417
фінансових інвестицій				
необоротних активів	3205	3		51
Надходження від отриманих:	3215	0		0
відсотків				
дивідендів	3220	0		0
Надходження від деривативів	3225	0		0
Надходження від погашення позик	3230	3671		675
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0		0
Інші надходження	3250	0		0

## Продовження додатку Д

	1	2	3	4	
Витрачання на придбання:		3255	131320	( )	( ) 61571
) фінансових інвестицій					
) необоротних активів		3260	5432	( )	( ) 1936
Виплати за деривативами		3270	0	( )	( ) 0
Витрачання на надання позик		3275	462	( )	( ) 3542
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої		3280	0	( )	( ) 0
) господарської одиниці					
) інші платежі		3290	0	( )	( ) 0
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>		<b>3295</b>	<b>(41238)</b>		<b>(49906)</b>
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>					
Надходження від:		3300	0		0
) Власного капіталу					
) Отримання позик		3305	0		0
) Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві		3310	0		0
) Інші надходження		3340	0		0
Витрачання на:		3345	0	( )	( ) 0
) Вкуп власних акцій					
) Погашення позик		3350	17919	( )	( ) 0
) Сплату дивідендів		3355	0	( )	( ) 0
) Витрачання на сплату відсотків		3360	3131	( )	( ) 1742
) Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди		3365	0	( )	( ) 0
) Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві		3370	0	( )	( ) 0
) Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх		3375	0	( )	( ) 0
) підприємствах					
) інші платежі		3390	0	( )	( ) 0
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>		<b>3395</b>	<b>(21050)</b>		<b>(1742)</b>
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>		<b>3400</b>	<b>(49)</b>		<b>829</b>
Залишок коштів на початок року		3405	3170		2255
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів		3410	100		86
Залишок коштів на кінець року		3415	3221		3170

Примітки: д/н

Керівник

Бондарук М.В.

Головний бухгалтер