

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка стратегічної програми підвищення ефективності бізнесу»

(за матеріалами ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС», м. Київ)

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Панченко
Олексія Олексійовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Яцишина
Клавдія Валеріївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА...	6
1.1. Наукові підходи до формування стратегічної програми підприємства.....	6
1.2. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічної програми підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛІС».....	22
2.1. Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку готельних послуг.....	22
2.2. Дослідження факторів впливу та можливостей стратегічного розвитку підприємства.....	30
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛІС».....	36
3.1. Розробка стратегічної програми розвитку підприємства.....	36
3.2. Вплив пропозицій на показники фінансового результату підприємства.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Серед важливих стратегічних значень підприємств є забезпечення їх ефективного функціонування та розвитку. Виконання цього завдання значною мірою залежить від якості та адекватності систем управління, складності та рівень розвитку яких має відповідати динамізму зовнішнього і внутрішнього середовища, умовам функціонування та потребам сучасних підприємств, що вимагає відповідних змін в системі управління, її постійного вдосконалення та розвитку. Важливим елементом і напрямком такого розвитку є використання стратегічних програм розвитку підприємства.

Стратегічна програма розвитку допомагає чітко визначити цілі та політику підприємства, підвищує узгодженість роботи всіх підрозділів і дозволяє дати об'єктивну оцінку ефективності діяльності підприємства. Заява щодо безглуздості планування в умовах постійних змін сама позбавлена сенсу, тому що саме ретельне планування допомагає підприємству не лише передбачити зміни середовища й оперативно реагувати на них, а й формує модель поведінки на випадок стратегічних змін.

Успіх підприємства залежить від здатності передбачати і правильно планувати обсяги реалізації різних товарів та послуг, інвестиції та прибутки, щоб досягти найбільшого ефекту і забезпечити існування підприємства в довгостроковій перспективі. Стабільний довготривалий розвиток підприємства можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення, оформлених у вигляді стратегічної програми розвитку підприємства.

Дослідження таких вчених, як Б.А. Райзберга, А.Г. Лобко, Б.З. Мільнера, Й.С. Завадського, О.П. Сулова, В.А. Вишневської, А.Г.Фонтова, В.Л. Тамбовцева, С.Р. Мікулінського, Г.Х. Попова, М.Й. Хорунжого та інших присвячені висвітленню питань загального характеру щодо управління програмами розвитку у контексті теми їх дослідження.

Актуальність і об'єктивна необхідність подальшого дослідження вказаних проблем визначили вибір теми, мету і завдання випускної кваліфікаційної роботи.

Метою дослідження є обґрунтування пропозицій щодо розробки стратегічної програми розвитку підприємства на основі поглиблення теоретичних, методичних та практичних знань з питань управління підприємством.

Відповідно до мети дослідження даної роботи були поставлені такі **завдання**:

- проаналізувати наукові підходи до формування стратегічної програми підприємства;
- розкрити та обґрунтувати методичний інструментарій оцінки результативності стратегічної програми підприємства;
- проаналізувати конкурентну позицію підприємства на ринку готельних послуг;
- дослідити фактори впливу та можливості стратегічного розвитку підприємства;
- розробити стратегічну програму розвитку підприємства;
- провести прогностичну оцінку впливу пропозицій на показники фінансового результату підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічної програми підвищення ефективності ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічної програми підвищення ефективності бізнесу.

Методи дослідження. Для досягнення мети і вирішення завдань у випускній кваліфікаційній роботі використано такі загальнонаукові та спеціальні прийоми й методи дослідження: методи аналізу та синтезу – при формуванні базових принципів, цілей, предмета та об'єкта програм підприємства; узагальнення та наукового абстрагування – для обґрунтування методичних підходів формування та оцінки стратегічної програми

підприємства; статистичних порівнянь – для інтерпретації результатів проведеного дослідження; експертних і бальних оцінок, метод середніх і відносних величин – для проведення комплексної оцінки сучасного стану соціально-економічного розвитку підприємства; теорії нечітких множин і система збалансованих показників – для оцінювання конкурентоспроможності підприємства; теорія нечіткої логіки та метод аналізу ієрархії – для визначення впливу факторів на рівень конкурентного потенціалу підприємства.

Інформаційною базою дослідження є монографічні дослідження та наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, дані звітності господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також особисті дослідження автора.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та методичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічної програми розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці механізму впровадження контент-маркетингу на ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУППІ ЛЛС» для підвищення ефективності бізнесу.

Апробація результатів ВКР. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано статтю на тему «Наукові підходи до формування стратегічної програми підприємства» у Збірнику наукових статей студентів «Управління і адміністрування».

Робота викладена на 51 сторінці основного тексту, в т.ч. містить 20 таблиць та 12 рисунків; 4 додатки, список використаних джерел нараховує 50 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Наукові підходи до формування стратегічної програми підприємства

Прийнято вважати, що слово «програма» походить від грецького слова «programma», яке буквально означає «розпорядження, оголошення». В українській мові термін «програма» має декілька значень. Так, відповідно до великого тлумачного словника сучасної української мови, це наперед продуманий план якої-небудь діяльності, роботи і т. ін.; документ, в якому викладені основні положення діяльності; ідейний напрямок; план роботи підприємства на якийсь строк, що передбачає обов'язковість випуску певної кількості продукції; план наміченої діяльності та її окремих видів [9, С. 101].

На основі епістеміологічного і лексичного аналізу слова «програма» можна стверджувати, що в загальному сенсі під цим терміном доцільно розуміти «певний порядок, план, завдання». Водночас зауважимо, що в економіці термін «програма» використовується як в значенні «план, завдання» (наприклад, лінійне програмування), так і в значенні «порядок дій» (наприклад, програма виходу з кризи). При цьому значення програми не завжди трактується однозначно (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Різновиди визначень поняття «програма»

№ пор.	Автор визначення	Визначення
1.	Ю. Іванілов, Н. Моїсєєв, А. Петров [8]	Програма – засіб адаптації економічної системи до умов, що змінюються. Програма є засобом (управління), за допомогою якого економічна система змінює внутрішній стан, реагуючи на вплив середовища, щоб підтримати гомеостаз
2.	Е. Єршов [11]	Під програмою розуміється послідовність дій, пов'язана єдиним задумом і ціллю, що припускає оцінку доцільності її виконання, вимагає узгодження з іншими програмами та процесами, допускає варіанти у своєму здійсненні, визначає

		завдання та напрями науково-дослідних та проектних робіт на наступних за попередньою стадією етапах
3.	Р. Ейрес [7]	Програма – перелік ідей, планів, проектів, розроблених для досягнення цілі
4.	М. Лемешев, А. Панченко [11]	Програма економічного розвитку – планований комплекс економічних, соціальних, виробничо-технічних та науково-дослідних заходів, спрямованих на досягнення однієї чітко окресленої цілі суспільного розвитку
5.	Н. Амосов, А. Касаткін, Л. Касаткіна, С. Талаєв [1]	Під програмою слід розуміти певну послідовність змін системи (або її підсистем), яка закладена в її структурі і реалізується при певному входному впливі. Сукупність програм системи характеризує, таким чином, сукупність її можливих змін у часі, притаманних системі, які потенційно визначають її структуру і реалізуються при вступі на її вхідних чи інших впливів
6.	Г. Поспелов, В. Іріков [13]	Програма – планований комплекс економічних, проектних, соціальних, технічних, виробничих і науково-дослідних заходів, спрямованих на досягнення однієї генеральної цілі або одного генерального напрямку розвитку
7.	В. Архангельський [2]	Комплексна програма – це узгоджена за часом і коштами сукупність економічних, соціальних, наукових, технічних, виробничих та організаційних заходів, спрямованих на досягнення чітко сформульованої цілі економічного та суспільного розвитку, яка здійснюється під єдиним організаційно-економічним керівництвом

Узагальнено на основі [1; 2; 7; 8; 11; 13]

Перехід від стратегії до конкретних тактик і дій виконавців у проектах може «пробуксовувати» через відсутність регулярного механізму, який визначав би потрібні пріоритети [16, С. 107] та чіткі цілі й необхідні ресурси для їх досягнення. Оскільки успішне виконання одиничних проектів не гарантує підприємству досягнення його цілей, тому воно у своїй діяльності все частіше використовує програми як засоби для групування проектів, які дозволяють управляти ним в одному стилі, що допомагає оптимізувати розподіл ресурсів. Водночас, як слушно зазначають деякі науковці [17, С. 69], програми і проекти, спрямовані на досягнення різних цілей розвитку підприємства, можуть бути об'єднані в портфель.

Портфель (відповідно до [5]) – це сукупність проектів (тимчасово згрупованих зусиль для створення унікального продукту, послуги або отримання результату) та / або програм (групи взаємопов'язаних проектів, які управляються скоординовано для досягнення переваг, які не досяжні при

роздільному управлінні) та інших робіт, згрупованих для ефективного управління цими видами діяльності та досягнення стратегічних цілей. Проекти та програми в рамках портфеля не обов'язково є взаємозалежними або безпосередньо взаємопов'язаними. «Проекти», «програми» та «інші роботи» в рамках портфеля, що формується у процесі управління розвитком підприємства, називають «компонентами портфеля» (рис. 1.1).

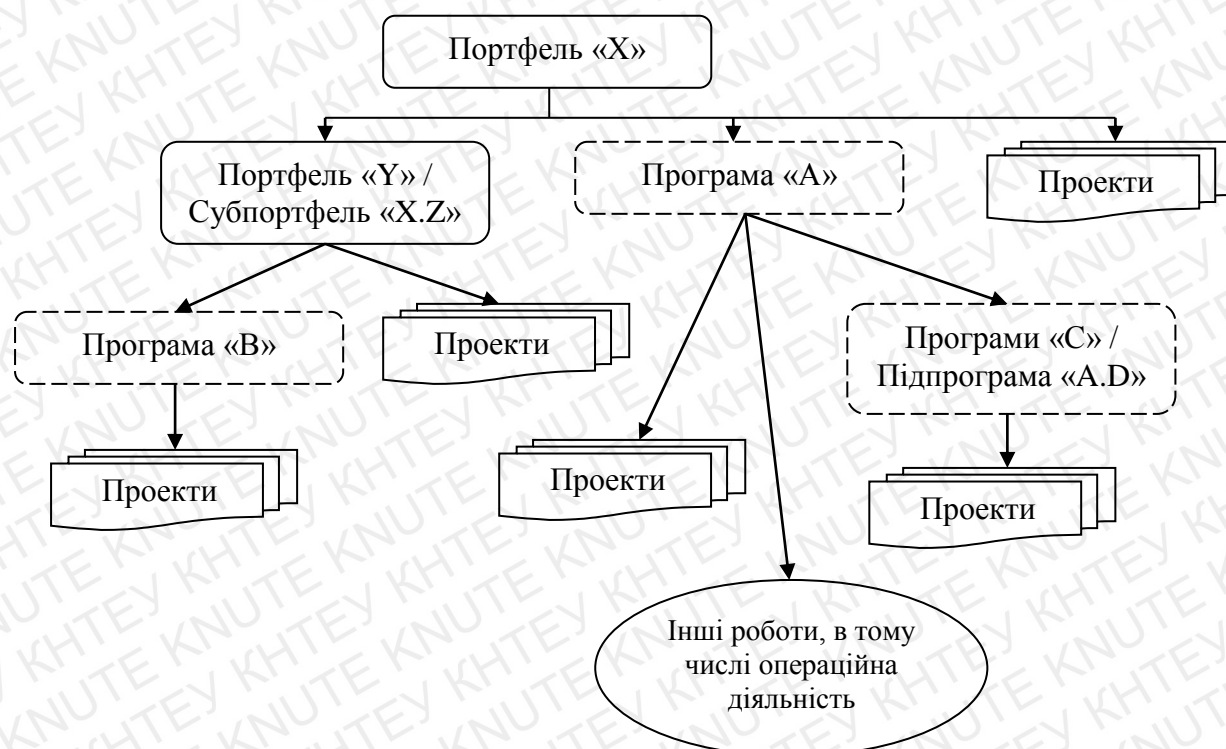


Рис. 1.1. Приклад взаємозв'язків між компонентами портфеля у процесі управління розвитком підприємства

Сформовано на основі [9, С. 93; 15, С. 304]

Компоненти портфеля характеризуються кількісними показниками. Тому вони можуть бути виміряні, оцінені, впорядковані за ступенем важливості та їм можуть бути призначені пріоритети.

У кожен конкретний момент часу в портфелі повинні міститися тільки ті компоненти, які у своїй сукупності характеризують цілі розвитку підприємства і сприяють їх досягненню.

Досягнення підприємством стратегічних цілей і завдань, а також реалізація середньострокових програм розвитку неможливі без інвестицій, і відповідно, без ефективного управління інвестиційною діяльністю. Для

підприємств, що займаються проектно-орієнтованою діяльністю (як у своїх інтересах, так і в інтересах зовнішніх замовників), інвестиційний портфель тотожний портфелю програм і проектів, а управління інвестиціями тісно переплітається з управлінням портфелем програм і проектів, про що наголошується у ряді праць [3; 4; 5; 6 та ін.]. Разом з тим, управління інвестиціями у формі фінансових інструментів істотно відрізняється від управління інвестиціями при реалізації управлінських заходів, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства за допомогою виконання відповідної програми (в межах комплексу проектів розвитку).

Для кращого розуміння спільних рис та відмінностей між портфелем програм і проектів та інвестиційним портфелем наведемо їх визначення (табл. 1.2; 1.3).

Таблиця 1.2

Спільні риси портфеля програм і проектів та інвестиційного портфеля

Параметри	Спільні риси
Інвестиції	Окремі програми та проекти подібні інвестиціям, які підприємства «вкладають» у своє майбутнє
Ризики	1. Ризики окремого проекту / програми формулюються досить широко і включають ймовірнісні характеристики термінів реалізації, витрат на реалізацію, одержуваних результатів, впливу оточення та ін. 2. Очікуваний ризик портфеля – це комбінація інвестиційних ризиків (ризиків окремих проектів / програм), ризиків взаємодії проектів та / або програм один з одним, а також ризиків самого портфеля в цілому
Оптимізація	Підприємства формують і, відповідно, реалізують один портфель з безлічі можливих. При цьому враховуються прийнята стратегія, ринкова ситуація, наявні можливості та готовність йти на ризик. Склад і структура портфеля може змінюватися з плином часу

Узагальнено на основі [21, С. 424; 32, С. 118]

Виконання програми розвитку і в її межах окремих проектів цього розвитку на підприємстві можна поділити на два основні напрями: 1) обслуговування постійного «поток» проектів; 2) індивідуальний супровід «важливих / ключових» проектів та програми в цілому. У цих двох напрямів принципово різні цілі і завдання, існують очевидні відмінності в підходах і методиках, які використовуються для управління:

– для проектів, ефект розвитку від яких незначний або взагалі не може бути визначений, але які підприємство змушене реалізовувати, або для

реалізації «типових» проектів розвитку необхідний простий і надійний «інвестиційний конвеєр», важлива максимальна стандартизація та уніфікація документообігу, простота процедур і звітних форм [3; 10];

– проекти або в цілому програма розвитку, очікування від яких(ої) пов'язані з тактичними і стратегічними ефектами, або в яких задіяні значні ресурси і ціна кожної помилки висока, найчастіше вимагають особливих, саме для них певних правил. Під такі проекти або програму створюються офіси управління (спеціалізовані або віртуальні структури). На передінвестиційній фазі таких програм або проектів важливе ітераційне опрацювання до відповідної деталізації і точності, яке може затребувати відчутних витрат ресурсів і фінансових коштів. А на фазі реалізації необхідне впровадження проактивних процедур моніторингу одержуваних результатів і оточення, комплексне управління змінами та ризиками, а також спеціалізовані комунікаційні процеси та процедури узгодження [4; 5].

Таблиця 1.3

Відмінності між портфелем програм і проектів та інвестиційним портфелем

Параметри	Інвестиційний портфель	Портфель програм і проектів
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> – Отримання доходу. – Регулювання ліквідності. – Диверсифікація 	<ul style="list-style-type: none"> – Реалізація стратегії. – Цілеспрямований розвиток і вдосконалення
Очікувані результати	Приріст капіталу	<ul style="list-style-type: none"> – Нові / оновлені матеріальні активи. – Зростання доходів, гудвіл
Взаємозв'язки	Кореляція	Взаємозалежність за результатами та технологічними послідовностями
Об'єкти управління	Різні фінансові інструменти (акції, цінні папери, облігації та ін.) з чітко визначеними характеристиками	Різні програми та проекти з характеристиками, які задаються однозначно (цілями, вихідними результатами, термінами, бюджетами та ін.)
Життєвий цикл об'єкта управління	<ul style="list-style-type: none"> – Обґрунтування. – Інвестування. – Експлуатація. – Ліквідація 	<ul style="list-style-type: none"> – Ініціювання. – Планування. – Виконання. – Моніторинг та контроль. – Закриття
Принципи розподілу ресурсів	Капіталовкладення згідно з інвестиційними цілями	Виділення ресурсів та фінансових коштів для досягнення стратегічних цілей
Підходи до диверсифікації ризиків	<ul style="list-style-type: none"> – Застосування різноманітних фінансових інструментів 	<ul style="list-style-type: none"> – Управління багатьма змінними програми / проекту (обсяг, спосіб реалізації, постачальники, партнери і

	<p>може знизити ризик.</p> <p>– Заснований на відмінностях у коливаннях доходів і курсової вартості фінансових інструментів</p>	<p>т.д.) може знизити ризик.</p> <p>– Ризик може бути знижений за рахунок координації в рамках всього портфеля:</p> <p>– правильного вибору складу програм і проектів;</p> <p>– узгодження змісту і вибір часу «старту»;</p> <p>– повторного використання загальних компонентів і вже досягнутих результатів</p>
--	---	--

Узагальнено на основі [22, С. 14; 29, С. 199]

Повноцінна система управління повинна передбачати реалізацію обох напрямів у рамках реалізації проектів або програми та інтегрувати інвестиційне управління з управлінням портфелем проектів розвитку.

Управління проектами окремо або управління портфелем як набором окремих проектів породжує цілу низку проблем: можуть дублюватися роботи, виникати неузгоджені (а іноді й протилежні) цілі за різними компонентами, неефективно використовуватися дефіцитні ресурси, неправильно оцінюватися та обліковуватися прибуток. У результаті загальний показник ризику портфеля збільшується, а рентабельність інвестицій і загальна результативність – знижується [3; 4; 5; 6 та ін.].

Розвиваючи ідею доцільності запровадження на підприємствах саме програмно-цільового управління розвитком, для ефективної реалізації якого має розроблятися та реалізовуватися портфель проектів розвитку, варто детально зупинитися на виділенні спільних та відмінних рис між програмою, проектом та портфелем (табл. 1.4 та 1.5). Зауважимо при цьому, що спільні риси обумовлені тим, що і портфелі, і програми, і проекти складаються з однакових загальних елементів – робіт, а відмінності – різним масштабом і цільовим призначенням.

Таблиця 1.4

Визначення спільних параметрів проекту, програми та портфеля

Параметри	Проект / Програма / Портфель
Стратегічність	Відповідають стратегічним цілям підприємства
Інвестиції	Відображають здійснені / заплановані інвестиції
Подібності та	Володіють деякими схожими характеристиками і загальними

аналогії	властивостями, які дозволяють їх групувати для більш ефективного управління
Вимірюваність	Задаються кількісними значеннями, а, отже, можуть бути виміряні, впорядковані за ступенем важливості та їм можуть бути призначені пріоритети

Узагальнено на основі [33, С. 101; 36, С. 334]

Для реалізації великих програм розвитку з великою кількістю учасників зазвичай формуються спеціалізовані організаційні структури, наприклад, керуючі підприємства у складі холдингів або спеціалізовані агентства з реалізації цільових програм. Такі організаційні структури, по суті, є проектно-орієнтованими.

Таблиця 1.5

Відмінності між проектом, програмою та портфелем

Параметри	Проект	Програма	Портфель
Межі	Вузькі рамки з конкретно заданими вихідними результатами	Широкі рамки, які можуть змінюватися для отримання очікуваних переваг	Рамки змінюються відповідно зі зміною стратегії підприємства
Критерії успішності	Успіх вимірюється дотриманням бюджету, термінів і відповідністю результатів заданим умовам	Успіх вимірюється в термінах прибутковості інвестицій (ROI), отримання переваг і нових можливостей для бізнесу	Успіх вимірюється в термінах агрегованих успіхів компонентів портфеля і досягненням стратегічних цілей
Зміни	Керівник проекту намагається звести зміни до мінімуму	Керівник програми повинен бути готовий до змін і навіть користуватися ними	Керівник портфеля постійно контролює зміни широкого оточення
Лідерство	Фокусування на виконанні завдань і формуванні розпоряджень для досягнення критеріїв успішності	Фокусування на управлінських взаєминах, вирішенні конфліктів; сприяння у вирішенні «політичних питань» з керівництвом зацікавлених структур	Фокусування на додаванні вартості при прийнятті рішень щодо портфеля
Керівництво	Керівник проекту управляє безпосередніми виконавцями	Керівник програми управляє керівниками проектів	Керівник портфеля управляє або координує офіс управління портфелем
Місце керівника	«Гравець команди», який мотивує інших учасників команди, використовуючи свої знання та навички	Лідер, що формує «спільне бачення» і керівництво	Лідер, що формує внутрішній зміст і інтегрує ідеї, об'єкти і компоненти в єдиний комплекс

Продовження табл. 1.5

Планування	Керівник проекту виконує детальне планування для управління постачанням продуктів / послуг за проектом	Керівник програми створює високорівневі плани, що забезпечують керівництво проектами, де і створюються деталізовані плани	Керівник портфеля створює і підтримує необхідні процеси і комунікації, необхідні для агрегування елементів
Моніторинг і контроль	Керівник проекту спостерігає і контролює завдання і діяльність щодо отримання заданих у проекті продуктів / послуг	Керівник програми контролює проекти і поточну роботу через свою управлінську структуру	Керівник портфеля контролює агреговане виконання та інші агреговані показники

Узагальнено на основі [37, С. 275; 38, С. 359]

Упровадження програм, спрямованих на реалізацію будь-якої з форм розвитку (еволюційної або революційної) без урахування природних ринкових процесів може призвести до порушення нормального функціонування і закриття підприємства. Іншими словами, нехтування впливом на розвиток підприємства зовнішніх факторів цілком ймовірно може призвести до проблеми збереження «підприємницької цілісності» у ході розвитку.

1.2. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічної програми підприємства

В сучасних умовах господарювання якість продукції, робіт і послуг стало ключовим фактором виживання. Вирішення проблеми підвищення якості тісно пов'язано з результативним і ефективним процесом розвитку підприємства. ГОСТ Р ІСО 9000–2008 містить визначення результативності – це ступінь реалізації запланованої діяльності і досягнення запланованих результатів (п. 3.2.14); і ефективності – зв'язок між досягнутим результатом і ресурсами, які були використані (п. 3.2.15) [40].

У зв'язку з цим оцінка результативності стратегічної програми підприємства повинна базуватися на комплексному підході, який передбачає

виділення двох груп показників, які характеризують рівень точності і об'єктивності планування і рівень її якісного змісту. Вибір даних критеріїв ефективності можна обґрунтувати з точки зору функціонального і процесного підходів.

Однією з головних функцій формування стратегічної програми розвитку є розробка плану реалізації товарів та послуг на основі вивчення кон'юнктури ринку і збуту товарів та послуг, що обумовлює необхідність використання достовірної і повної інформації про стан середовища. Завищення або заниження планових показників свідчить про високий ступінь невизначеності рішень, які приймаються і які призводять до нерационального використання ресурсів.

Кількісною характеристикою ефективності виконання даної функції буде співставлення фактичних і планових показників як оцінки наявних альтернатив використання ресурсів з урахуванням наявних обмежень, тобто адекватності планових показників реальному стану внутрішнього і зовнішнього середовища.

З іншої сторони, формування стратегічної програми розвитку являє собою процес прийняття рішень, обґрунтованість яких залежить від способу і швидкості перетворення вихідних даних, рівня делегування повноважень і відповідальності, часового періоду прийняття рішень, що можна охарактеризувати як якісну оцінку ефективності системи управління програмою.

Таким чином, оцінка виконання планових показників характеризує продуктивність планування, а оцінка якісного змісту планування дозволяє визначити ефективність процесу отримання кінцевого результату.

Серед параметрів, які характеризують рівень точності і достовірності планування стратегічної програми розвитку, доцільно виділити показники виконання плану з виручки, витратам, натуральному обсягу, використанню робочого часу і асортименту. Доцільність використання даних показників в оцінці системи управління стратегічною програмою розвитку обґрунтована

як теоретичними міркуваннями, так і практикою планування, яка склалася на підприємствах.

Серед індикаторів, які визначають рівень ефективності процесу планування стратегічної програми розвитку, доцільно виділити показники регламентації діяльності, швидкості розробки програми і широти горизонту планування.

Вищеперераховані параметри стали основою для розробки системи показників оцінки ефективності стратегічної програми розвитку. Оскільки одиничні показники характеризують різномасштабні аспекти господарської діяльності, то з метою об'єктивного співвідношення доцільно надати їм відносного характеру. Також відмітимо, що для усунення протиріччя при узагальненні коефіцієнтних величин доцільно забезпечити їх однакову спрямованість (чим вище значення коефіцієнта, тим вища ефективність системи управління стратегічною програмою за даним показником).

Систематизована автором система показників ефективності стратегічної програми розвитку складається з 8 коефіцієнтів K_j і наведена нижче. Використання в формулах розрахунку деяких з них частково-постійної функції $sgn(x)$ обумовлено тим, що як недовиконання, так і перевиконання плану і нормативів може свідчити про недосить ефективне планування, яке виражається в завищенні або заниженні планових показників, а також недосить ефективному використанні нормативів.

Коефіцієнти (1.1) – (1.5) формують блок показників, які визначають рівень точності і достовірності планування.

Коефіцієнт виконання плану по вартості реалізації K_1 показує співвідношення фактичних і планових показників за вартісним обсягом реалізації товарів/послуг. Даний коефіцієнт розраховується за наступною

формулою [40]:

$$K_1 = \left[\frac{PB_\phi}{PB_{пл}} \right]^{-sgn\left(\frac{PB_\phi}{PB_{пл}} - 1\right)}, \quad (1.1)$$

де PB_{ϕ} – фактичний обсяг реалізації за аналізований період (тис. грн.);
 PB_{nl} – плановий обсяг реалізації за аналізований період (тис. грн.).

Коефіцієнт виконання плану по собівартості реалізованих товарів/послуг K_2 відображає ступінь використання ресурсів підприємства. Даний коефіцієнт розраховується за наступною формулою [44, С. 199]:

$$K_2 = \left[\frac{C/\delta_{\phi}}{C/\delta_{nl}} \right]^{-\text{sgn}\left(\frac{C/\delta_{\phi}-1}{C/\delta_{nl}}\right)}, \quad (1.2)$$

де C/δ_{ϕ} – фактична собівартість за аналізований період (тис. грн.); C/δ_{nl} – планова собівартість за аналізований період (тис. грн.).

Коефіцієнт виконання плану по обсягу реалізації товарів/послуг K_3 в натуральному вираженні дозволяє виключити вплив цінового фактора і розраховується за формулою [40]:

$$K_3 = \left[\frac{PH_{\phi}}{PH_{nl}} \right]^{-\text{sgn}\left(\frac{PH_{\phi}-1}{PH_{nl}}\right)}, \quad (1.3)$$

де PH_{ϕ} – фактичний натуральний обсяг реалізації за аналізований період (тис. грн.); PH_{nl} – плановий натуральний обсяг реалізації за аналізований період (тис. грн.).

Коефіцієнт виконання плану по використанню фонду робочого часу K_4 характеризує використання робочої сили, яка безпосередньо впливає на виконання стратегічної програми розвитку. Даний коефіцієнт розраховується

за наступною формулою [45, С. 136]:

$$K_4 = \left[\frac{PC_{\phi}}{PC_{nl}} \right]^{-\text{sgn}\left(\frac{PC_{\phi}-1}{PC_{nl}}\right)}, \quad (1.4)$$

де PC_{ϕ} – фактична кількість відпрацьованих людино-годин за аналізований період (люд.-год.); PC_{nl} – планова кількість відпрацьованих людино-годин за аналізований період (люд.-год.).

Коефіцієнт виконання плану по асортиментним позиціях товарів/послуг K_5 є комплексною характеристикою задоволення ринкових потреб споживачів і розраховується за наступною формулою [46]:

$$K_5 = \left[\frac{A_\phi}{A_{nl}} \right]^{-\text{sgn}\left(\frac{A_\phi}{A_{nl}} - 1\right)}, \quad (1.5)$$

де A_ϕ – фактична кількість номенклатурних позицій (асортиментних груп) товарів/послуг (од.); A_{nl} – планова кількість номенклатурних позицій (асортиментних груп) товарів/послуг (од.).

Група показників (1.6) – (1.8) відображає рівень якісного змісту процесу управління стратегічною програмою розвитку.

Коефіцієнт регламентації K_6 дозволяє охарактеризувати рівень визначеності і розмежувань повноважень співробітників планових підрозділів. Даний коефіцієнт розраховується за наступною формулою [47, С.

68]:

$$K_6 = \left[\frac{\Phi_r}{\Phi_0} \right]^{-\text{sgn}\left(\frac{\Phi_r}{\Phi_0} - 1\right)}, \quad (1.6)$$

де Φ_r – кількість регламентованих функцій, які виконуються співробітниками планових підрозділів підприємства (од.); Φ_0 – загальна кількість функцій, яка виконуються співробітниками планових підрозділів підприємства (од.).

Доцільно відмітити, що коефіцієнт регламентації має сенс для вітчизняних підприємств, оскільки в обов'язки планових підрозділів можуть бути включені не лише регламентовані посадовими інструкціями функції (складання планів, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, узгодження планових показників, надання звітності, підготовка раціоналізаторських пропозицій і т.д.), але й інші обов'язки, які не визначені в нормативних документах (наприклад, участь в контролі за ходом операційного процесу і т.д.).

Коефіцієнт оперативності K_7 характеризує співвідношення фактичного і планового часу розробки плановими підрозділами стратегічної програми розвитку як оформленого документу планування. Даний коефіцієнт розраховується за наступною формулою [48, С. 115]:

$$K_7 = \left[\frac{T_n}{T_\phi} \right]^{\text{sgn} \left(\frac{T_n}{T_\phi} - 1 \right)}, \quad (1.7)$$

де T_n – нормативний термін, який відводиться плановим підрозділам на розробку стратегічної програми розвитку відповідно до регламентованих документів (дн.); T_ϕ – фактичний термін розробки стратегічної програми розвитку плановими підрозділами підприємства (дн.).

При розрахунку коефіцієнта часового горизонту K_8 доцільно виходити з того, що стратегічна програма розвитку складається на період, який зазвичай складає один рік. В результаті коефіцієнт часового горизонту відображає співвідношення тривалості максимального періоду планування і розробки стратегічної програми розвитку і тривалості річного періоду (в залежності від рішення за тривалість річного періоду може бути прийнято 360 днів, 365 (366) днів, 12 місяців і т.д.). Даний коефіцієнт розраховується за

наступною формулою [49]:

$$K_8 = \left[\frac{Tr_\phi}{Tr_n} \right], \quad (1.8)$$

де Tr_ϕ – фактична тривалість максимального періоду планування і розробки стратегічної програми розвитку, прийнятого на підприємстві, дн. (міс.); Tr_n – максимально можлива тривалість планового періоду (зазвичай приймається рівною одному року, дн. (міс.)).

Доцільно відмітити, що для розрахунку коефіцієнтів $K_1 - K_8$ необхідно використовувати дані управлінського обліку підприємств, які містять відомості про планові і фактичні економічні показники діяльності підприємства за низку років, нормативну документацію, яка регламентує діяльність планових підрозділів підприємства, а також інформацію, яка включає результати безпосереднього спостереження за ходом процесів планування стратегічної програми розвитку на підприємстві і анкетування співробітників планових підрозділів.

На основі коефіцієнтів $K_1 - K_8$ може бути розрахований інтегральний показник ефективності формування стратегічної програми розвитку E_0 за

формулою середньої геометричної, на можливість застосування якої при узагальненні групи показників вказується у формулі [44, С. 200]:

$$E_0 = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n K_j}, \quad (1.9)$$

де n – загальна кількість показників K_j .

Доцільно відмітити, що з метою поглибленого аналізу формування стратегічної програми розвитку за формулою (1.9) можуть бути окремо розраховані інтегральні показники ефективності для рівня точності і достовірності планування E_t (для коефіцієнтів $K_1 - K_5$) і для рівня якісного стану і змісту процесу планування E_q (за показниками $K_6 - K_8$).

Також, відповідно до [48, С. 132], значення показників ефективності можуть бути розподілені нерівномірно, відповідно, показник ефективності може бути значно спотворений в результаті сильного переважання одного показника над іншим. Висока ефективність, розрахована в межах даної методики, може бути досягнута за рахунок одного коефіцієнта з високим значенням.

Тому виникає необхідність оцінки рівномірності значень розрахованих показників формування стратегічної програми розвитку, для чого можна використовувати коефіцієнт варіації як міру розсіювання значень коефіцієнта навколо їх середньої.

Якщо середнє значення показників ефективності K розраховується як

$$[49] \quad \bar{K} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n K_j, \quad (1.10)$$

а їх середньоквадратичне відхилення S_K розраховується як [47, С. 77]

$$S_K = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (K_j - \bar{K})^2}{n}}, \quad (1.11)$$

тоді коефіцієнт варіації V_K розраховується за наступною формулою [44]:

$$V_K = \frac{S_K}{K} \times 100\% \quad (1.12)$$

Доцільно відмітити, що чим менше значення V_K , тим більш рівномірні величини показників ефективності формування стратегічної програми розвитку і однорідний їх розподіл навколо середнього значення.

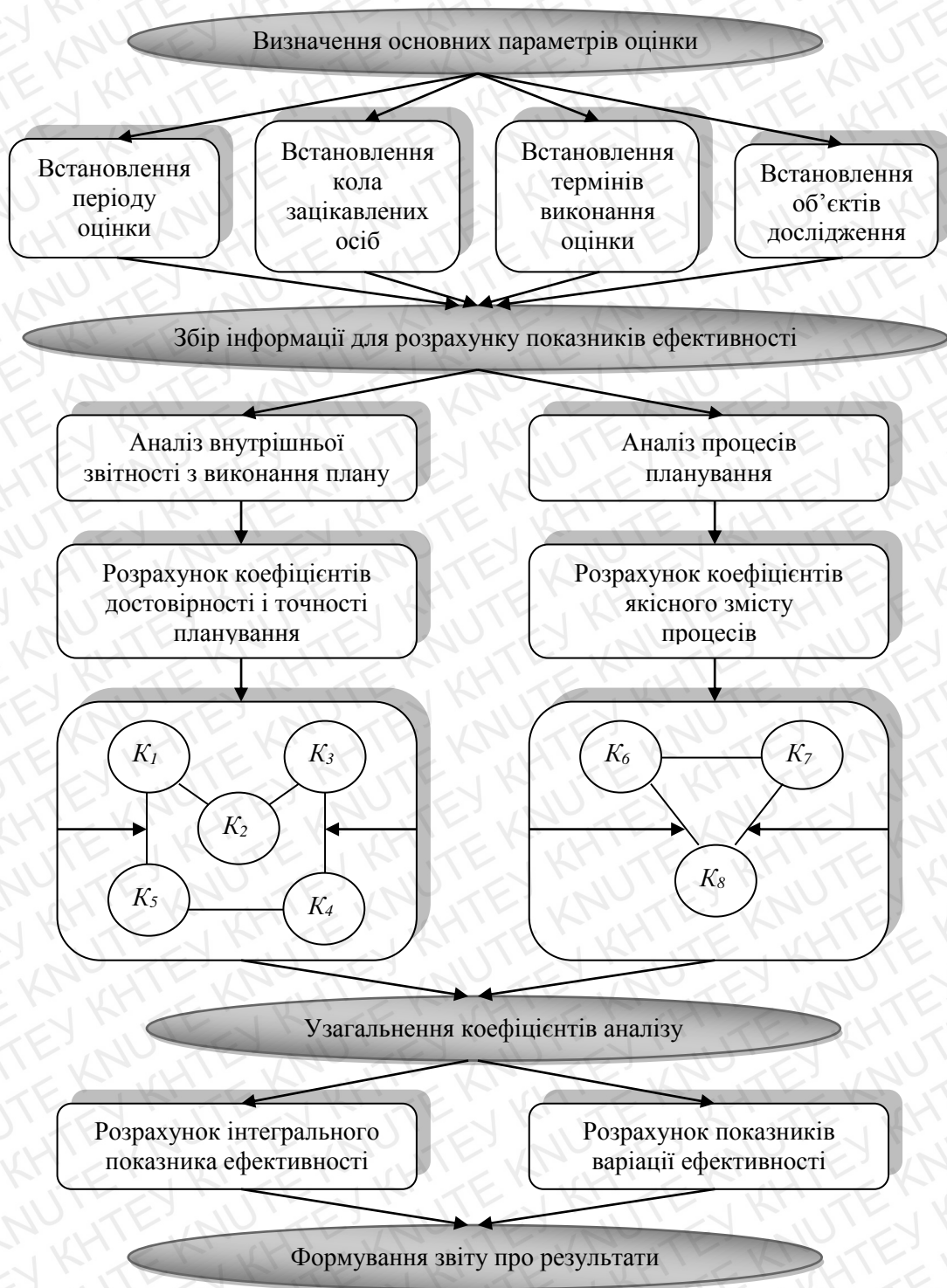


Рис. 1.2. Методика оцінки ефективності стратегічної програми розвитку підприємства

Систематизовано на основі [44; 47, С. 68; 48, С. 132; 49]

Узагальнена методика оцінки (рис. 1.2) дозволяє визначити ефективність стратегічної програми розвитку як з точки зору точності і достовірності планування, так і зі сторони якісного стану і змісту процесу планування, а також встановити рівномірність розподілу значень показників.

Доцільно відмітити, що система вищенаведених показників може застосовуватися для оцінки ефективності планування і управління стратегічною програмою розвитку великих підприємств.

Для розрахунку показників використовувалася інформація про виконання планів за поточний рік на основі внутрішньої звітності підприємства, а також відомостей про якісний зміст процесу планування стратегічної програми розвитку в рамках планових підрозділів підприємств. Доцільно відмітити, що проміжні коефіцієнти $K_1 - K_8$, розраховуються в цілому по підприємству як середнє геометричне значень коефіцієнтів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛІС»

2.1. Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку готельних послуг

Однією із тенденцій на сучасному ринку готельних послуг є формування комплексного пакету товарів і послуг, які потенційно можуть стати об'єктом споживання туриста. Саме готельний бізнес як важлива складова індустрії туризму відіграє провідну роль у репрезентації вітчизняного туристичного продукту і наданні комплексу таких послуг. Ця сфера в комплексі готельних послуг світового господарства розвивається швидкими темпами і в перспективі може стати найбільш важливим сектором туристичної діяльності.

Стан готельного бізнесу впливає на розвиток індустрії туризму загалом, створення туристичних послуг, інші ключові сегменти економіки – транспорт, будівництво, зв'язок, торгівлю тощо. За обсягом доходів, матеріальних та фінансових ресурсів, кількістю зайнятих працівників готельний бізнес посідає перше місце в туристичній галузі України. Таким чином, створення високоефективного готельного бізнесу є одним з пріоритетних напрямів структурної перебудови вітчизняної економіки. Динаміка розвитку готельного господарства України відображена в таблиці 2.1.

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.1, можна стверджувати, що протягом останніх років відбувається укрупнення готелів та аналогічних засобів розміщення, а незначні коливання пов'язані з економіко-політичною та фінансовою нестабільністю країни.

Таблиця 2.1

Динаміка розвитку готельного господарства України за 2015–2018 рр.

Рік	Кількість підприємств готельного типу, од.		Кількість номерів, од.		Житлова площа усіх номерів, тис. м ²	
	Абсолютне значення показника, од.	Темп зростання, %	Абсолютне значення показника, од.	Темп зростання, %	Абсолютне значення показника, тис. м ²	Темп зростання, %
2015	3162	182,67	76986	96,43	1624,6	95,53
2016	3144	99,43	81441	105,79	1805,3	111,12
2017	3582	113,93	89685	110,12	1996,1	110,57
2018	2644	73,81	69237	77,2	1604,8	80,4

Розраховано на основі [19; 26]

Серед тенденцій розвитку готельного господарства у світі слід відмітити тенденцію утворення міжнародних готельних ланцюгів (об'єднання готелів, що мають централізоване управління та утворюють єдиний господарський комплекс). Така ситуація є позитивною для готельного господарства країни загалом з точки зору корпоративного регулювання якості готельних послуг, знання клієнтурою бренду готелю, проте недоліками утворення таких ланцюгів є зниження конкурентоспроможності невеликих готельних закладів, що функціонують у певному регіоні. Міжнародні готельні мережі, які функціонують в Україні, відображено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Міжнародні готельні ланцюги в Україні

Бренд	Зірковість	Місткість готелю, номерів	Місце знаходження
Rixos, PRYKARPATTA	5	769	м. Трускавець, Львівська обл.
Interkontinental, Interkontinental Kiev	5	272	м. Київ
Hyatt, Hyatt Regency Kiev	5	234	м. Київ
Rezidor, Radisson SAS Kyiv	4	255	м. Київ
Rezidor, Radisson Blu Resort, Bukovel	4	252	Івано-Франківська обл.
Accor, IBIS	3	212	м. Київ
Wyndham Hotel Group, Ramada Donetsk	3	165	м. Донецьк

Wyndham Hotel Group, Ramada Lviv	3	103	м. Львів
Wyndham Hotel Group, Ramada Encore Kiev	4	264	м. Київ
IHG, Holiday Inn Kiev	4	208	м. Київ
Park INN by Radisson Donetsk	4	171	м. Донецьк
Rezidor, Radisson Blu Hotel Kiev Podil	4	164	м. Київ
Fairmont Raffles International, Fairmont Grand Hotel Kyiv	5	258	м. Київ

Узагальнено на основі [19; 26]

Як видно з табл. 2.2, до готельних ланцюгів входять здебільшого п'яти-та чотирьохзіркові готелі, які розташовані в основному в м. Київ, яке є економічно та фінансово вигідним, так як є центром розвитку бізнес-проектів та бізнес-зустрічей.

Останнім часом як в теорії, так і на практиці все більшу увагу звертають на комплексне вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності готелів, їх ефективне функціонування. Тут головним має бути надання якісної конкурентоспроможної послуги [37].

У зв'язку з вищевикладеним, вважаємо за доцільне при оцінці конкурентоспроможності ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУППИ ЛЛС» на ринку готельних послуг використовувати комплексний метод, що містить аналіз наступних складових: результатів фінансово-господарської діяльності, конкурентоспроможності готельних послуг та ринкової позиції підприємства у внутрішньогалузевій конкуренції. Варто зазначити, що досліджуване підприємству працює на ринку готельних послуг під брендом Ramada Encore Kiev, тому будемо використовувати цю назву при аналізі його конкурентоспроможності в даному параграфі.

Для оцінки конкурентоспроможності було обрано чотири готельних підприємства м. Києва, які є найближчими конкурентами: Ramada Encore Kiev, Radisson SAS Kyiv, Radisson Blu Hotel Kiev Podil та Holiday Inn Kiev. Вищезазначені готелі мають спільні риси: однакову категорію, сегмент ринку, місце розташування та схожі стратегії позиціонування. Аналізуючи

фінансово-господарську діяльність підприємств готельного бізнесу, необхідно охарактеризувати їхню експлуатаційну потужність. Усі обрані готельні підприємства – малої та середньої місткості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порівняльні дані про номерний фонд готельних підприємств м. Києва у 2018 році

№ з/п	Найменування підприємства	Загальна кількість номерів, одиниць	Загальна місткість, місць
1.	Radisson SAS Kyiv	255	522
2.	Holiday Inn Kiev	208	430
3.	Ramada Encore Kiev	264	545
4.	Radisson Blu Hotel Kiev Podil	164	434

Узагальнено на основі [19; 26]

Як видно з табл. 2.3, досліджуване підприємство Ramada Encore Kiev має найбільшу загальну кількість номерів та загальну місткість серед чотирьохзіркових готелів в м. Київ.

За умов переходу економіки України до ринкових відносин, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності значно зростає роль своєчасного та якісного аналізу фінансового стану підприємств.

За останні п'ять років фінансовий результат від операційної діяльності має стійку тенденцію до зростання у готелю Ramada Encore Kiev. Позитивне зростання рівня прибутковості спостерігається у Holiday Inn Kiev за період з 2017 по 2018 рр. Radisson SAS Kyiv та Radisson Blu Hotel Kiev Podil демонструють нестабільний фінансовий стан (рис. 2.1).

Як видно з рис. 2.1, фінансовий результат від операційної діяльності досліджуваного підприємства Ramada Encore Kiev за аналізований період збільшився на 112,75 %, що свідчить про ефективність діяльності.

З огляду на можливість корегування діяльності готельних підприємств в оперативному режимі доцільним є використання методів, що передбачають урахування споживчого попиту та ґрунтуються на визначенні

конкурентоспроможності готельних послуг шляхом дослідження якісних та вартісних показників.

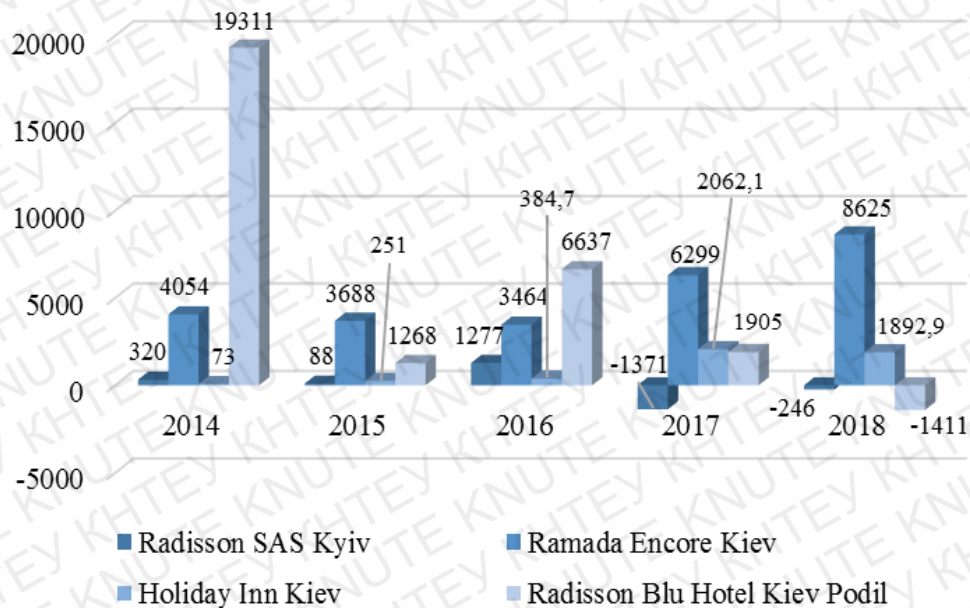


Рис. 2.1. Динаміка фінансового результату від операційної діяльності готелів м. Києва у 2014-2018 рр., тис. грн.

Розраховано на основі [19; 26]

Тому, для комплексної оцінки конкурентної позиції готельних підприємств м. Києва слід проаналізувати внутрішні чинники конкурентоспроможності готельних підприємств за допомогою методу експертної оцінки (табл. 2.4), що представлена в п. 1.2 попереднього розділу.

У табл. 2.4 проаналізовано конкурентоспроможність послуг обраних готельних підприємств. Найкращу позицію має Ramada Encore Kiev (9,15 балів) завдяки високій якості обслуговування, гнучкій ціновій політиці, позитивному іміджу, великому асортименту додаткових послуг та вигідному місцю розташування. Другу позицію посідає Radisson Blu Hotel Kiev Podil (8,19 балів) завдяки віковій історії цього закладу та архітектурній довершеності будівлі.

Третє місце займає Radisson SAS Kyiv (7,01 балів), що є сучасним готелем, розташованим в історичному центрі міста, та володіє найкращою інфраструктурою додаткових послуг. Holiday Inn Kiev знаходиться на четвертому місці (6,70 балів) завдяки вдалому місцю розташування.

Експертна оцінка конкурентоспроможності послуг готельних підприємств м. Києва у 2018 році

№ з/п	Назва показника	Вага	Бальна оцінка				Зважена бальна оцінка			
			Radisson SAS Kyiv	Holiday Inn Kiev	Ramada Encore Kiev	Radisson Blu Hotel Kiev Podil	Radisson SAS Kyiv	Holiday Inn Kiev	Ramada Encore Kiev	Radisson Blu Hotel Kiev Podil
1.	Цінова політика	0,25	5	5	10	6	1,25	1,25	2,5	1,5
2.	Якість обслуговування	0,21	6	7	9	9	1,26	1,47	1,89	1,89
3.	Місце розташування	0,18	9	10	8	10	1,62	1,8	1,44	1,8
4.	Устаткування номерів	0,14	7	7	8	8	0,98	0,98	1,12	1,12
5.	Асортимент додаткових послуг	0,12	10	5	10	9	1,2	0,6	1,2	1,08
6.	Авторитетність бренду	0,1	7	6	10	8	0,7	0,6	1,0	0,8
Усього:		1,0	44	40	55	50	7,01	6,70	9,15	8,19

Розраховано на основі [19; 26]

Варто зауважити, що при аналізі цінової політики найбільш конкурентоспроможним є Ramada Encore Kiev. Середня вартість одномісного розміщення в номері категорії «Стандарт» складає від 880 грн за добу залежно від сезону. У підприємствах-конкурентах вартість аналогічного розміщення коливається в межах від 1500-4000 грн за добу.

У 2018 році сукупний обсяг реалізації продукції готельними підприємствами м. Києва склав 171062,9 тис. грн [19; 26]. Частка ринку готельних підприємств, що аналізуються, становила у 2018 році: Ramada Encore Kiev – 12,8 %; Holiday Inn Kiev – 4,0 %; Radisson SAS Kyiv – 3,3%; Radisson Blu Hotel Kiev Podil – 2,8%.

У нашому випадку середні значення бралися не для галузі, а для групи, що є показовим для порівняння саме обраних підприємств. У табл. 2.5 наведено аналітичні дані для розрахунку індексів конкурентоспроможності готельних підприємств м. Києва за період з 2014 по 2018 роки: динаміка обсягів реалізації продукції, основних засобів та фонду оплати праці.

Таблиця 2.5

Аналітичні дані для розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності готельних підприємств м. Києва у 2014-2018 рр.

Найменування підприємства		Radisson SAS Kyiv	Holiday Inn Kiev	Ramada Encore Kiev	Radisson Blu Hotel Kiev Podil
Обсяги реалізації продукції, тис. грн	2014	19083,0	6969,0	19213,0	13450,0
	2015	17378,0	8969,7	16064,0	15911,0
	2016	19446,0	9463,7	16946,0	29067,0
	2017	15827,0	8957,3	16530,0	12420,0
	2018	436,0	6900,8	21949,0	-
Основні засоби, тис. грн	2014	14079,0	883,0	27713,0	37557,0
	2015	14259,0	984,0	60768,0	32614,0
	2016	14689,0	1272,3	280681,0	108060,0
	2017	15606,0	3005,4	337408,0	32508,0
	2018	15556,0	2871,1	343917,0	38782,0
Фонд оплати праці, тис. грн	2014	679,0	333,0	5048,0	847,0
	2015	600,0	306,0	4500,0	925,0
	2016	881,0	473,2	4020,0	1697,0
	2017	849,0	430,0	3299,0	879,0
	2018	118,0	278,9	3028,0	29,0

Розраховано на основі [19; 26]

На рис. 2.2-2.5 відображено значення отриманих коефіцієнтів детермінації R^2 для обраних готельних підприємств.

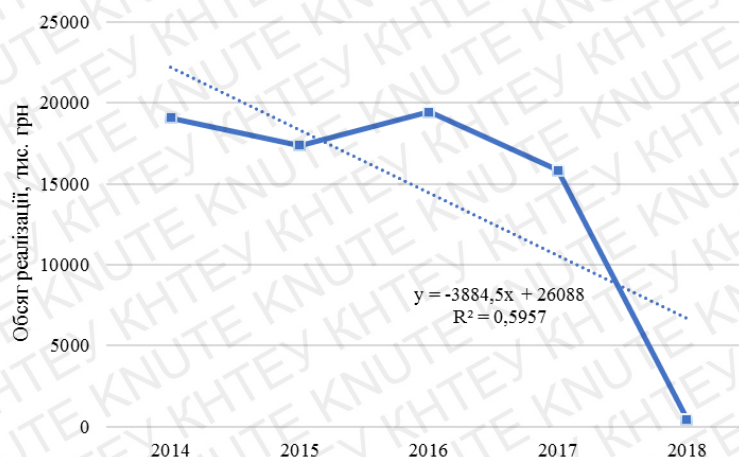


Рис. 2.2. Коефіцієнт детермінації R^2 Radisson SAS Kyiv у 2014-2018 рр.

Побудовано на основі рис. 2.1, табл. 2.4-2.5

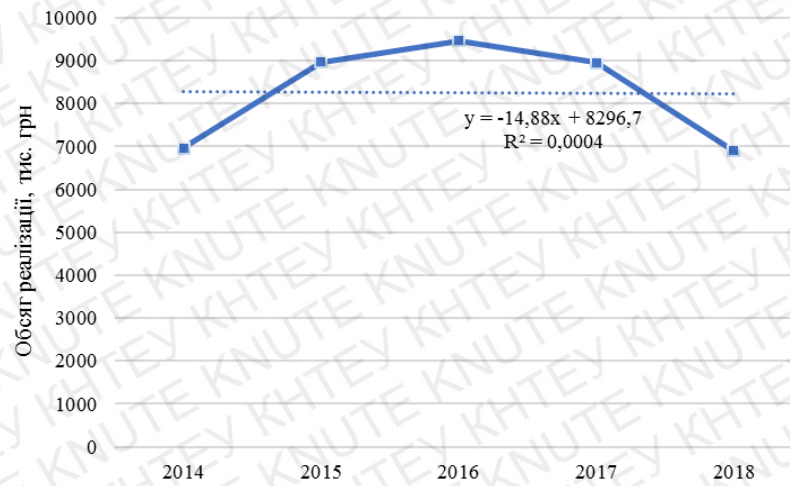


Рис. 2.3. Коефіцієнт детермінації R^2 Holiday Inn Kiev у 2014-2018 рр.

Побудовано на основі рис. 2.1, табл. 2.4-2.5

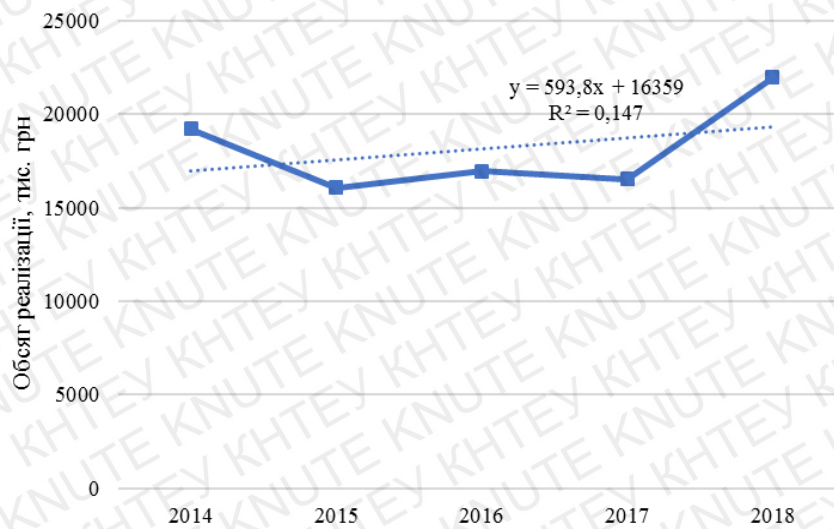


Рис. 2.4. Коефіцієнт детермінації R^2 Ramada Encore Kiev у 2014-2018 рр.

Побудовано на основі рис. 2.1, табл. 2.4-2.5

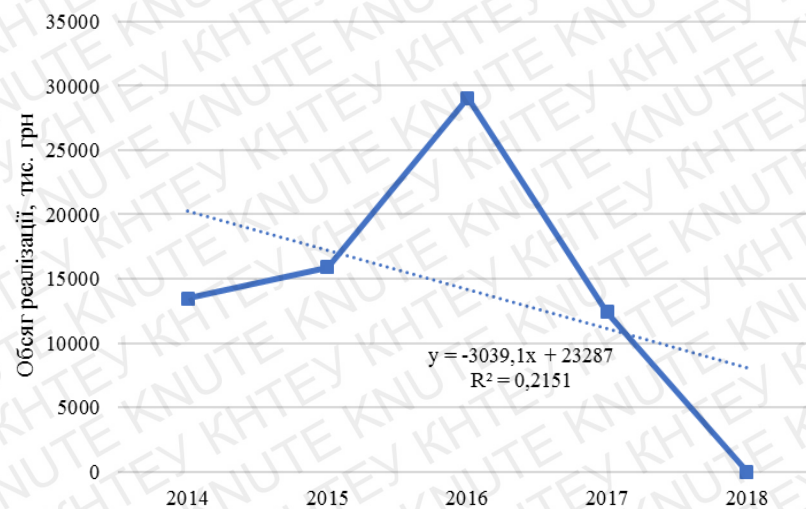


Рис. 2.5. Коефіцієнт детермінації R^2 Radisson Blu Hotel Kiev Podil у 2014-2018 рр.

Побудовано на основі рис. 2.1, табл. 2.4-2.5

Розраховані індекси конкурентоспроможності готельних підприємств наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Індекси конкурентоспроможності готельних підприємств м. Києва у 2018 р.

№ з/п	Найменування підприємства	ФАКТ	РОЗВИТОК	СТАБ	ІКС
1.	Radisson SAS Kyiv	0,060	-2,743	1,112	-0,524
2.	Holiday Inn Kiev	0,943	-0,454	0,884	0,457
3.	Ramada Encore Kiev	2,998	0,349	1,165	1,504
4.	Radisson Blu Hotel Kiev Podil	0	-1,151	0,839	-0,104

Розраховано на основі рис. 2.2-2.5

За результатами проведеної оцінки в табл. 2.6 найвищий індекс конкурентоспроможності отримало Ramada Encore Kiev, яке є одним з лідерів на ринку послуг розміщення м. Києва. Найгірший рівень конкурентоспроможності продемонструвало Radisson SAS Kyiv, яке потребує проведення наступних стратегічних заходів: пошук позицій, що потребують деінвестування, і перехід на більш привабливі сегменти. Для виживання та укріплення позицій у галузі необхідно вдосконалювати процес управління конкурентоспроможністю підприємства, активно нарощувати конкурентні переваги, постійно досліджувати та аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства.

2.2. Дослідження факторів впливу та можливостей стратегічного розвитку підприємства

На вибір стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» впливають такі недоліки, виявлені в процесі дослідження:

- низький рівень показників коефіцієнт рентабельності та спостерігається тенденція до їх зменшення;
- низький рівень коефіцієнту платоспроможності;

- низький коефіцієнт оборотності власного капіталу, що говорить про те, що підприємству необхідно працювати в напрямку збільшення обсягу збуту;
- виручка від реалізації продукції фактично дорівнює собівартості, що можна пояснити низьким рівнем реалізації послуг підприємства через невелику кількість клієнтів та досить високими витратами на реалізацію послуги;
- низький попит на послуги;
- невелика кількість клієнтів;
- недостатня кількість кваліфікованих кадрів в даній сфері.

Отже, пріоритетними напрямками діяльності ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» є:

1. Підвищення рівня рентабельності підприємства.
2. Підвищення платоспроможності підприємства.
3. Збільшення кількості клієнтів.
4. Розширення ринку діяльності підприємства.

Основним каналом збуту підприємства є Inbound sales або вхідні продажі. Вхідні продажі розраховані на корпоративний ринок. Вони тісно пов'язані з маркетингом. Маркетинг генерує потік вхідних заявок від потенційних клієнтів, а відділ продажів їх обробляє.

Переваги вхідних продажів:

1. Робота з вхідним потоком заявок. Потенційні клієнти самі телефонують або пишуть у офіс.
2. Розподіл праці у відділі продажів. Одні менеджери займаються лише першим продажем, а інші зайняті на етапі клієнтського сервісу (account management) і працюють з постійними клієнтами.
3. Зниження витрат відділу продажів. При впровадженні моделі вхідних продажів більше не потрібен оператор «холодних» дзвінків. Менеджери по продажам працюють тільки з вхідними заявками. Прибравши зайвих людей або застосувавши аутсорсинг, знижуються витрати.

4. Синергія маркетингу та продажів. Робота відділу маркетингу та відділу продажу працюють як єдиний механізм досягнення цілей підприємства.

5. Лояльні клієнти. Перед продажем, клієнт знайомиться з навчальними матеріалами, кейсами, відгуками підприємства.

Підприємство застосовує такий вид реклами, як PPC – це рекламна модель, що застосовується в Інтернеті, в якій рекламодавець розміщує рекламу на сайтах, і платить їх власникам за натискання користувачем на розміщений банер (текстовий або графічний) або «тіло» документа (класичний приклад – рекламний код формату clickunder). Таким чином рекламодавець як би купує собі клієнтів в Інтернеті.

Нижче проаналізуємо ефективність маркетингової діяльності підприємства на даний момент.

Таблиця 2.7

**Показники конверсії кількості відвідувачів сайту у клієнти
ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» за місяць у 2018 році**

Показник	Значення
Кількість відвідувачів сайту за місяць	10 000
Кількість переходів відвідувачів у форму Trial	1000
Конверсія переходів у форму Trial, %	10
Кількість залишених заявок (лідів)	203
Конверсія переходів з форми Trial у ліди, %	20,3
Кількість «Prequalifications»	106
Конверсія лідів у «Prequalifications», %	52
Кількість потенційних клієнтів, які перейшли до етапу «Open opportunity»	56
Конверсія «Prequalifications» у «Open opportunity», %	53
Кількість залучених клієнтів	14
Конверсія «Open opportunity» у залучених клієнтів, %	25
Конверсія відвідувачів у залучених клієнтів, %	0,014

Розраховано за даними аналітичних звітів ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС»

З таблиці видно, що кількість відвідувачів сайту ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» за один місяць становить 10 000. Кількість переходів відвідувачів у форму Trial становить 1000, тобто лише 10%. З них 20,3% (203 відвідувачі) заповнюють форму Тріал, тобто залишають заявку на

сайті. Лише з 52% (106 відвідувачів) з них вдається зв'язатися працівникам відділу продажів підприємства. Та лише 56 відвідувачів (53%) після розмови з працівником відділу продажів зацікавлені в придбанні послуги підприємства. Наступний етап – купівля послуги, лише 25% з потенційних клієнтів, які перейшли до етапу «Open opportunity» купують послугу (14 клієнтів). Тобто в загальному конверсія з відвідувачів у залучених клієнтів становить 0,14%.

Проаналізуємо витрати ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» на залучення клієнтів підприємства.

Таблиця 2.8

Витрати ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» на залучення клієнтів у 2017-2018 рр.

Показник	2017	2018
Кількість працівників відділу маркетингу	5	8
Середня заробітна плата працівника відділу маркетингу, тис. грн.	15,5	18,5
Фонд заробітної плати відділу маркетингу, тис. грн. на рік	930	1 776
Витрати на PPC-рекламу, тис. грн.	1 800	3 600
Інші витрати, тис. грн. на рік	100	120
Загальна вартість відділу маркетингу, тис. грн. на рік	2 830	5 496
Кількість працівників відділу продажів	6	10
Середня заробітна плата працівника відділу продажів, тис. грн.	18	19,5
Фонд заробітної плати відділу продажів, тис. грн. на рік	1 296	2 340
Вартість підтримки продажів, тис. грн. на рік	200	250
Загальна вартість відділу продажів, тис. грн. на рік	1 496	2 590
Загальні витрати на залучення клієнтів, тис. грн. на рік	4 326	8 096

Розраховано за даними аналітичних звітів ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС»

З табл. 2.8 видно, що на разі у відділі маркетингу працює 8 маркетологів, фонд заробітної плати на рік становить 1 776 тис. грн., що на 846 тис. грн. більше ніж у 2017, що спричинено збільшенням кількості працівників відділу та підвищенням рівня заробітної плати. Витрати на PPC рекламу становлять 3 600 тис. грн., а у 2017 році – 1800 тис. грн. такі високі витрати пояснюються вартістю специфікою даного типу реклами, 1 клік на рекламу коштує підприємству 1 дол. США. У 2017 році в середньому за місяць на сайті підприємства було 5000 відвідувачів, у 2018 їх кількість

зросла вдвічі. Загальні витрати на утримку відділу продажів становили у 2017 році – 2 830 тис. грн., а у 2018 році – 5 496 тис. грн. У відділі продажів працює 10 осіб, фонд заробітної плати становить 2 340 тис. грн. на рік, а у 2017 році становив – 1 296 тис. грн., що також пояснюється збільшенням кількості співробітників та підвищенням рівня заробітної плати. Загальна вартість утримання відділу продажів становить 2 590 тис. грн., а у 2017 – 1 496 тис. грн. У загальному витрати на залучення клієнтів підприємства у 2017 році становили 4 326 тис. грн., а у 2018 – 8 096 тис. грн.

Таблиця 2.9

**Ключові показники ефективності маркетингової діяльності
ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» у 2017-2018 рр.**

Показник	2017	2018
Загальна вартість відділу маркетингу, тис. грн. на рік	2 830	5 496
Загальна вартість відділу продажів, тис. грн. на рік	1 496	2 590
Загальні витрати на залучення клієнтів, тис. грн. на рік	4 326	8 096
Обсяг реалізації, тис. грн. на рік	4 600,8	8 682,84
Кількість нових клієнтів	100	168
Вартість залучення одного клієнта, тис. грн.	43,26	48,19
Середній чек з одного клієнта, тис. грн.	46,008	51,68

Розраховано за даними аналітичних звітів ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС»

З табл. 2.9 видно, що обсяг реалізації практично дорівнює загальним витратам на залучення клієнтів підприємства. Вартість залучення одного клієнта у 2017 коштувала підприємству 43,26 тис. грн., а у 2018 – 48,19 тис. грн. У той час, як середній чек з одного клієнта у 2017 році становив 46,008 тис. грн., а у 2018 – 51,68 тис. грн. Що свідчить про неефективність маркетингової діяльності підприємства, адже витрати на залучення клієнтів повинні бути набагато меншими за обсяги реалізації. Графіки нижче наочно демонструють дану ситуацію.

З рис. 2.6. видно, що обсяг загальних витрат ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» на залучення клієнтів за період 2017-2018 рр. фактично дорівнює обсягу реалізації, при чому, що обидва показники мають стрімку тенденцію до зростання.

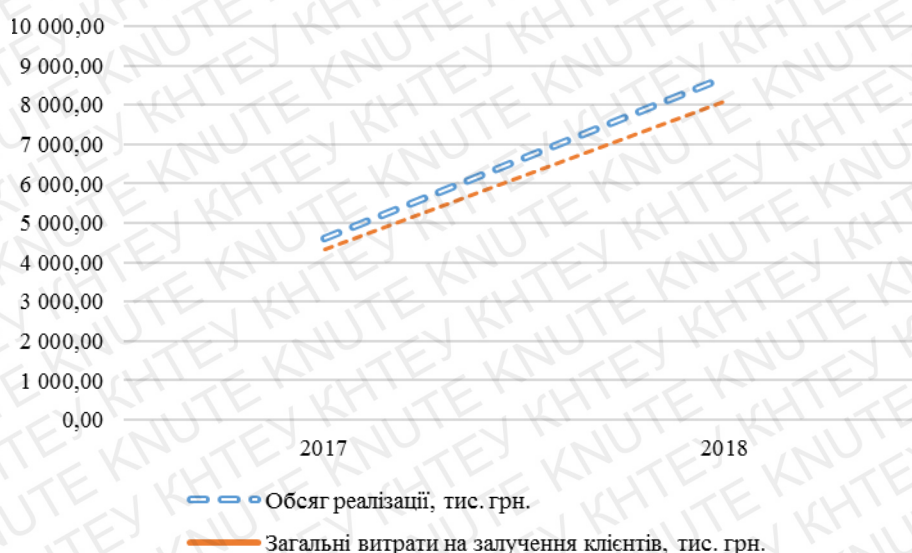


Рис. 2.6. Динаміка загальних витрат ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» на залучення клієнтів та обсягу реалізації за 2017-2018 рр., тис. грн.

Побудовано за даними аналітичних звітів ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС»



Рис. 2.7. Динаміка вартості залучення ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» одного клієнта та розміру середнього чека з одного клієнта за 2017-2018 рр., тис. грн.

Побудовано за даними аналітичних звітів ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС»

З рис. 2.7 видно, що за 2017-2018 рр. показник вартості залучення одного клієнта має стрімку тенденцію до зростання і у 2018 році майже сягнув розміру показника середнього чека з одного клієнта ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС».

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС»

3.1. Розробка стратегічної програми розвитку підприємства

Проаналізувавши маркетингову діяльність підприємства та її ефективність було виявлено, що на даний момент засоби приваблення нових клієнтів ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» є неефективними та достатнього дорогими, оскільки вартість залученого клієнта практично дорівнює середньому чеку з одного клієнта підприємства. Тому було вирішено впровадити нові засоби приваблення клієнтів. На розгляді було 3 альтернативи:

1. Впровадження медійної реклами підприємства – реклама, орієнтована на видовищне сприйняття аудиторією (рекламна на ТБ, реклама у друкованих та Інтернет-ЗМІ, банерна реклама, реклама у кінотеатрах і т.д.).
2. Впровадження контент-маркетингу – приваблення клієнтів шляхом розповсюдження корисного для них контенту.
3. Організація профільних заходів і конференцій. Шляхом опитування експертів було визначено, який з методів обрати.

Експертам було запропоновано розставити бали від 1 до 3 кожному з видів просування послуги підприємства, де 1 бал – даний вид просування буде неефективним в даному випадку, 3 – даний вид просування найефективніший.

Отже, підрахувавши оцінки експертів, було встановлено, що на думку експертів, найбільш ефективним в даному випадку буде впровадження контент-маркетингу, а найменш ефективним – впровадження медійної реклами. Оскільки впровадження медійної реклами потребує чималих фінансових ресурсів, яких на разі бракує підприємству. Також експерти

вважають, що в останні роки виник феномен «рекламної сліпоти» – люди перестають звертати увагу на оголошення, що не відносяться до особистого інтересу і це призводить до зниження ефективності заходів з просування.

Таблиця 3.1

Вибір експертами методу приваблення клієнтів для ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛІС»

Метод приваблення клієнтів	Оцінки експертів							Загальна оцінка
	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	Експерт №4	Експерт №5	Експерт №6	Експерт №7	
1. Медійна реклама	1	1	1	2	1	1	1	8
2. Контент-маркетинг	3	2	3	3	3	3	3	20
2. Організація профільних заходів і конференцій	2	3	2	1	2	2	2	14

Узагальнено за результатами експертного опитування

На відміну від способу просування шляхом використання медійної реклами, впровадження контент-маркетингу є сучасним засобом, який потребує в рази менших капіталовкладень та приносить більше вигоди. Хоча ефект проявляється набагато пізніше, ніж за використання медійної реклами, але він є набагато більшим і кращим. Адже вкладення коштів і часу в контент-маркетинг – це інвестиції, а не витрати. Створений контент і заслужені авторитет і довіра не зникнуть з витраченим бюджетом, а будуть працювати ще довго.

Детальніше проаналізуємо суть контент-маркетингу та його переваги. Content marketing – сукупність маркетингових прийомів, заснованих на створенні і / або розповсюдженні корисної для споживача інформації з метою завоювання довіри і залучення потенційних клієнтів. Контент-маркетинг має на увазі підготовку і поширення високоякісної, актуальної і цінної інформації, яка не є прямою рекламою, але яка побічно переконує аудиторію прийняти необхідне розповсюдженню рішення, вибрати його послугу. Переваги контент-маркетингу полягають у тому, що він ефективно повертає

увагу аудиторії, допомагає завоювати довіру і ненав'язливо просуває товар або послугу на ринку.

Переваги використання контент-маркетингу:

- менша вартість маркетингових активностей: блог, твіттер і профілі в соціальних мережах можна завести безкоштовно;
- залучення більш якісної і лояльної цільової аудиторії, кращий таргетинг: споживачі самі позначають свої інтереси і потреби і споживають тільки той контент, який їм цікавий;
- вкладення коштів і часу у вхідний маркетинг – це інвестиції, а не витрати;
- результати від реалізації стратегії вхідного маркетингу зазвичай доводиться чекати набагато довше, ніж від активностей вихідного маркетингу, проте вони нікуди не зникають після зміни підрядників.

Контент-маркетинг – це не метод «швидких» продажів, це планомірна робота на перспективу. Завдяки контент-маркетингу підприємству та їх сайти стають більш впізнаваними, зміцнюють свій авторитет, позиціонують себе як експертів у тих чи інших галузях діяльності. При цьому контент-маркетинг вимагає менших витрат порівняно з класичними способами інтернет-реклами, що робить його ще й вигідним.

Важливою відмінністю контент-маркетингу від звичайної реклами в інтернеті є відсутність «пресингу» на пошукові системи і на інтернет-користувачів: сьогодні, коли пошукові системи все менше оцінюють вплив посилань, що ведуть на сайти, а користувачі все менше вірять «хвалебним одам» у рекламі, особливо важливо надати відвідувачам сайтів якомога більш об'єктивну інформацію про різні товари і послуги. Надання такої інформації – це і є основне завдання контент-маркетингу.

За даними досліджень, проведених у 2018 році Інститутом контент-маркетингу, 89% B2B та 86% B2C маркетологів зараз використовують контент-маркетинг. Генерувати більшу кількість наповнення сайтів, ніж в минулому 2017 році планують 70% та 73% відповідно. Що стосується

бюджету, то 39% B2B і 42% B2C підприємств планують збільшити свої витрати на цю діяльність протягом наступного 2020 року. Тож, це мистецтво залучення аудиторії є ефективним і тому має тенденцію до зростання популярності [34].

Користувачі мають можливість сприймати інформацію різного формату, яку вміщують веб-ресурси у будь-який зручний для них час, оскільки все, що доступне онлайн є доступним цілодобово. Зважаючи на всю чисельність і різноманіття, середній час, який відвідувачі сайтів тратять на прочитання однієї статті чи одного посту в блозі (а це найпоширеніший тип контенту) становить 37 секунд. Тому, щоб легше було вловити головну ідею під час перегляду сторінки, текст варто структурувати, виділяти основну інформацію жирним шрифтом, курсивом, кольором тощо.

Крім того, із дотриманням стандартів веб-доступності, контент стає ближчим і для користувачів з обмеженими можливостями. Вміст сайту може бути налаштований і персоналізований також і у відповідності до інтересів та вподобань. Наприклад, якщо ви правильно застосуєте дані про місцезнаходження, дані історій браузера чи історій покупок в інтернет-магазинах, то користувачі зможуть побачити рекомендації щодо подібної інформації, витратити менше часу на пошук і відчувати турботу підприємства.

Користувачі можуть перечитувати, переглядати чи переслуховувати стільки разів, скільки забажають. Це особливо стосується так званого «вічнозеленого контенту», який залишається актуальним постійно. Крім того, вони можуть ділитися ним і цим самим популяризувати його, допомагаючи підприємству досягти все ширшої аудиторії. Drupal модулі для інтеграції з соцмережами дозволяють цитувати, перепощувати і обмінюватися контентом сайту в різних соціальних мережах. Підприємство може налаштувати репостинг з сайту підприємства на Facebook або постити безпосередньо на бізнес-сторінці FB, профілі в LinkedIn, Twitter, Instagram, G+ і т. п. паралельно з офіційним сайтом. SMM-інструменти допомагають планувати,

публікувати, аналізувати пости та залучати більше потенційних клієнтів.

Доведено, що контент є ефективним способом рекламування. 70% людей воліють дізнаватися про підприємство через статті, а не через рекламні оголошення, 86% пропускають телевізійну рекламу і 44% ігнорують прямі поштові розсилки. Це відбувається тому, що люди не люблять нав'язувань. Проте, ми всі повинні купувати товари і послуги для задоволення повсякденних потреб. В той час, як тактика «агресивного маркетингу» викликає опір, користувачі хочуть отримувати цікавий, змістовний та інформативний контент високої якості, який допоможе приймати рішення про покупку. 60% шукають продукт після прочитання контенту про нього [34; 35].



Рис. 3.1. Етапи впровадження контент-маркетингу на ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУППІ ЛЛС»

Узагальнено за результатами експертного опитування

Розберемо детальніше кожен з етапів:

1. Мета. Метою впровадження контент-маркетингу на ТОВ «ХОТЕЛ

МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» є збільшення кількості відвідувачів сайту підприємства і відповідно збільшення кількості клієнтів. Також впроваджуючи контент-маркетинг підприємство має на меті зменшити витрати на залучення клієнта та збільшити прибуток.

2. Опис портрета клієнта. За результатами проведеного дослідження на підприємстві ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» було виявлено, що серед 1000 вхідних заявок 63% осіб, які подали заявку – це генеральні директори, засновники та власники, 22% – це менеджери по закупівлям, 15% – фінансові директори. За галузевою приналежністю: 31% – підприємства з розробки програмного забезпечення, 15% – виробництво, 13% – будівництво, 11% – Інтернет-технології, 10% – готельний бізнес, 9% – роздрібна торгівля, 11% – інші галузі. За географічним розташуванням: США – 17%, Велика Британія – 9%, Росія – 8%, Україна – 5%, Індія – 4%, Туреччина – 3,8%, Німеччина – 3,6%, ОАЕ – 3,2%, Іспанія – 2,3%, Швеція – 2,1%,

Отже, при розповсюдженні контенту підприємство повинно орієнтуватися на те, щоб він був корисний для генеральних директорів, фінансових директорів та менеджерів по закупівлям підприємств. Контент повинен бути корисний для спеціалістів сфери розробки програмного забезпечення, виробничої, будівельної галузі, сфері Інтернет-технологій, готельної сфери та роздрібною торгівлі. Зважаючи на інтерес до підприємства з боку таких країн як США, Велика Британія, Індія, Туреччина, Німеччина, ОАЕ і т.д., то необхідно публікувати англійськомовний контент.

3. Обрання типу контенту. Підприємству необхідно започаткувати ведення свого блогу та викладати на ньому статті, орієнтовані на споживача, портрет якого описаний вище. Також необхідно публікувати статті в профільних Інтернет-ресурсах та соціальних мережах. Також ефективним є публікації інфографіки (графічний спосіб подачі інформації, даних і знань, метою якого є швидко і чітко підносити складну інформацію).

4. Оцінка необхідних ресурсів та часу. Для впровадження даного проекту підприємству необхідні будуть такі ресурси як грошові кошти, найм

додаткової кількості маркетологів, найм працівників відділу продажів та витрати на інструменти для впровадження.

Таблиця 3.2

**Прогнозовані витрати на впровадження контент маркетингу на
ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» у 2020-2023 рр.**

Стаття витрат	2020	2021	2022	2023
Додатковий найм маркетологів	10	12	13	14
Додатковий найм працівників відділу продажів	11	12	13	14
Середня заробітна плата маркетолога, тис. грн.	18,5	19,5	22	24
Середня заробітна плата працівника відділу продажів, тис. грн.	19,5	21	23,5	25
Загальні витрати на найм маркетологів, тис. грн. на рік	2 220	2 808	3 432	4 032
Загальні витрати на найм працівників відділу продажів, тис. грн. на рік	2 574	3 024	3 666	4 200
Додаткові витрати на інструменти для впровадження, тис. грн.	360	400	430	440
Загальна сума витрат, тис. грн.	5 994	7 082	8 398	9 582
Сума витрат за 4 роки, тис. грн.	31056			

Розроблено за даними аналітичних звітів ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС»

З табл. 3.2 видно, що у перші 4 роки впровадження контент-маркетингу підприємству необхідно буде розширити штат маркетологів до 14 осіб та працівників відділу продажів також до 14 осіб. Заробітна плата з кожним роком зростатиме і відповідно загальні витрати на утримання кожного з цих відділів також зростатимуть. Додаткові витрати на інструменти для впровадження це вартості щорічних ліцензій для інструментів, необхідних для створення контенту, вартість публікацій на платних Інтернет-ресурсах і т.д. З табл. 3.2 видно, що основною статтею витрат є витрати на утримання відділів продажів та маркетингу, що пояснюється особливістю контент-маркетингу, адже для його впровадження не потрібні великі витрати на рекламу, як це було з використанням РРС, головний інструмент тут – створення та розповсюдження маркетологами якісного, цікавого контенту, який приваблює все більшу кількість відвідувачів. Загальна витрат на проект за 4 роки буде становити 31056 тис. грн.

5. Безпосередньо впровадження. Для впровадження даного проекту необхідно додатково найняти працівників відділу маркетингу та відділу продажів. Кожен місяць маркетологи будуть писати по 10 статей в блозі, та по 10 статей у інших Інтернет-ресурсах, створювати по 10 інфографіків щомісяця.

3.2. Вплив пропозицій на показники фінансового результату підприємства

Дослідивши практику впровадження контент-маркетингу на інших підприємствах, виявлено, що впровадження Content marketing збільшує кількість відвідувачів на 100% у перший рік, та на 200% – 300% у наступні роки, вартість залучення 1 клієнта зменшується.

Оцінимо прогнозовані результати та ефекти від впровадження контент маркетингу на підприємстві ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС».

Таблиця 3.3

Показники конверсії кількості відвідувачів сайту у клієнти ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» за місяць

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Кількість відвідувачів сайту за місяць	10 000	20 000	+10 000
Кількість переходів відвідувачів у форму Trial	1000	2000	+1000
Конверсія переходів у форму Trial, %	10	10	-
Кількість залишених заявок (лідів)	203	406	+203
Конверсія переходів з форми Trial у ліди, %	20,3	20,3	-
Кількість «Prequalifications»	106	212	+106
Конверсія лідів у «Prequalifications», %	52	52	-
Кількість потенційних клієнтів, які перейшли до етапу «Open opportunity»	56	112	+56
Конверсія «Prequalifications» у «Open opportunity», %	53	53	-
Кількість залучених клієнтів	14	28	+14
Конверсія «Open opportunity» у залучених клієнтів, %	25	25	-
Конверсія відвідувачів у залучених клієнтів, %	0,014	0,014	-

Розроблено за даними аналітичних звітів ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС»

З табл. 3.3 видно, що впровадження контент маркетингу на підприємстві ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» уже у перший рік впровадження збільшує середньомісячну кількість відвідувачів сайту підприємства у 2 рази. Навіть, якщо конверсія переходу споживачів з одного етапу воронки продажів в інший залишиться тою самою, то середньомісячна кількість залучених клієнтів буде становити 28 підприємств, що за рік буде становити 336 підприємств.

Проаналізуємо витрати підприємства на збут послуг після впровадження контент маркетингу на підприємстві ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС».

Таблиця 3.4

Витрати ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» на залучення клієнтів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Кількість працівників відділу маркетингу	8	10	+2
Середня заробітна плата працівника відділу маркетингу, тис. грн.	18,5	18,5	-
Фонд заробітної плати відділу маркетингу, тис. грн. на рік	1 776	2 220	+444
Витрати на PPC-рекламу, тис. грн.	3 600	-	-3 600
Інші витрати, тис. грн. на рік	120	360	+240
Загальна вартість відділу маркетингу, тис. грн. на рік	5 496	2580	-2 916
Кількість працівників відділу продажів	10	12	+2
Середня заробітна плата працівника відділу продажів, тис. грн.	19,5	19,5	-
Фонд заробітної плати відділу продажів, тис. грн. на рік	2 340	2 574	+234
Вартість підтримки продажів, тис. грн. на рік	250	250	-
Загальна вартість відділу продажів, тис. грн. на рік	2 590	2824	+234
Загальні витрати на залучення клієнтів, тис. грн. на рік	8 096	5 404	-2 692

Розроблено за даними аналітичних звітів ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС»

З табл. 3.4 видно, що після впровадження додаткової кількості працівників відділу маркетингу фонд заробітної плати збільшився на 444 тис.

грн. на рік, але загальні витрати на утримання відділу маркетингу зменшилися на 2 916 тис. грн., що пояснюється усуненням такої затратної статті витрат підприємства як витрати на РРС-рекламу. Зі збільшення кількості працівників відділу продажів зріс фонд оплати праці даного відділу на 234 тис. грн. В загальному витрати на залучення клієнтів підприємства зменшилися на 2 692 тис. грн.

Таблиця 3.5

**Ключові показники ефективності маркетингової діяльності
ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС»**

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Загальна вартість відділу маркетингу, тис. грн. на рік	5 496	2 580	-2 916
Загальна вартість відділу продажів, тис. грн. на рік	2 590	2 824	+234
Загальні витрати на залучення клієнтів, тис. грн. на рік	8 096	5 404	-2 692
Обсяг реалізації, тис. грн. на рік	8 682,84	17 472	+8678,7
Кількість нових клієнтів	168	336	+168
Вартість залучення одного клієнта, тис. грн.	48,19	37,53	-10,66
Середній чек з одного клієнта, тис. грн.	51,68	52	+0,32

Розроблено за даними аналітичних звітів ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС»

З табл. 3.5 видно, що після впровадження контент маркетингу на підприємстві загальна сума витрат на утримання відділу маркетингу скоротилася на 2 916 тис. грн. Загальна вартість утримання відділу продажів зросла на 234 тис. грн. на рік. Загальні витрати на залучення клієнтів підприємства зменшилися на 2 692 тис. грн. Обсяг реалізації зріс на 7 306,7 тис. грн., через збільшення середньорічної кількості залучення нових клієнтів на 144 підприємства. Вартість залучення одного клієнта зменшилася на 10,66 тис грн.

Для визначення строку окупності проекту з урахуванням отримання чистого прибутку підприємства, необхідно скористатися розрахунком чистого дисконтованого доходу. Його можна розрахувати за формулою [20, С. 138]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}, \quad (3.1)$$

де n , t – кількість часових періодів; CF – грошовий потік (*Cash Flow*);
 R – вартість капіталу (ставка дисконтування, *Rate*).

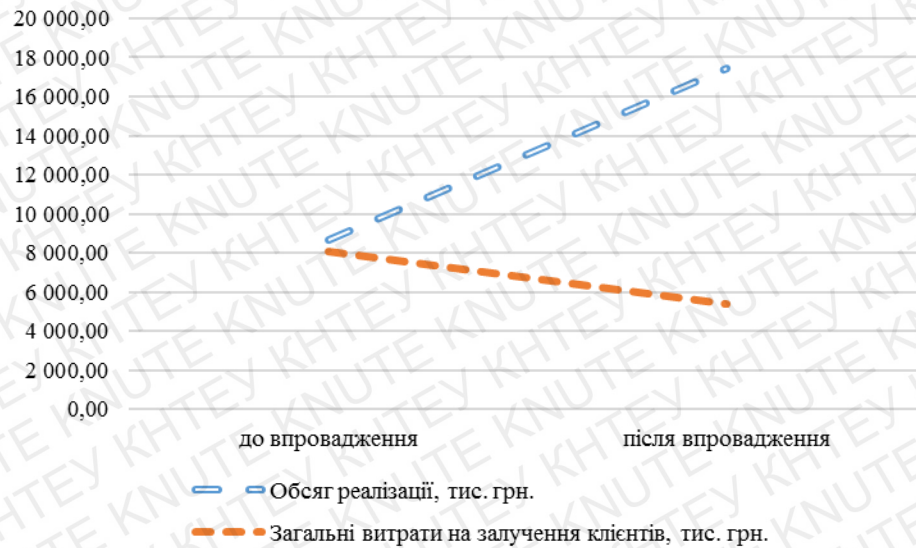


Рис. 3.2. Динаміка загальних витрат ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» на залучення клієнтів та обсягу реалізації до та після впровадження контент-маркетингу, тис. грн.

Розроблено за даними аналітичних звітів ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС»



Рис. 3.3. Динаміка вартості залучення ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» одного клієнта та розміру середнього чека з одного клієнта до та після впровадження контент-маркетингу, тис. грн.

Розроблено за даними аналітичних звітів ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС»

Для оцінки ефективності вкладів використовується ставка дисконтування. З економічної точки зору, ставка дисконтування – це норма прибутковості на вкладений капітал, що вимагається інвестором. Ставка дисконтування – 35 %. Розрахуємо чистий дисконтований дохід на 4 роки.

$$NPV = \frac{-31056}{1} + \frac{16100}{(1+0,35)^1} + \frac{32000}{(1+0,35)^2} + \frac{51000}{(1+0,35)^3} + \frac{72000}{(1+0,35)^4} = 39943,70 \text{ тис. грн.}$$

Проект має принести чистий дисконтований дохід в 2024 році ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» 39 943,76981 тис. грн. В табл. 4.6. детально відображено результати розрахунків.

Таблиця 3.6

Чистий дисконтований дохід ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» по проекту у 2020-2024 рр.

Рік	Чистий дохід	Ставка	Дисконтована сума грошових потоків	Дисконтований дохід
2020	-31056	1	-31056	-31056
2021	16100	0,74074074	11025,93	-20030,07
2022	32000	0,5486968	17558,3	-2471,77
2023	51000	0,4064421074	20 738,5471	18266,771
2024	72000	0,30106823	21676,9126	39943,6981

Розраховано автором

З табл. 3.6 можна побачити, що строк окупності проекту з урахуванням ставки дисконтування для підприємства становить 3 роки, тобто вже в 2023 році ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» від введення запропонованої стратегії отримає чистий прибуток в розмірі 18 266,771 тис грн.

Необхідно розрахувати індекс доходності запропонованого проекту, що відображає величину доходу, яка припадає на одиницю витрат [16, С. 224]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t}}{IC}, \quad (3.2)$$

де PI – індекс доходності; n – строк реалізації; R – ставка дисконтування; CF – грошовий потік; IC – початкові інвестиції.

В чисельнику відобразимо середню суму прогнозованого чистого доходу за 2020-2024 рр., в знаменнику – суму прогнозованих витрат.

$$PI = \frac{39943,6981}{31056} = 1,29$$

Отже, прорахувавши чистий дисконтований дохід інвестиційного проекту, розрахованого на 4 роки, визначено, що строк окупності проекту з урахуванням ставки дисконтування (35%) для підприємства становить 3 роки, тобто вже в 2023 році ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛЛС» від введення запропонованої стратегії отримає чистий прибуток в розмірі 18 266,771 тис грн. Також було визначено, що індекс доходності проекту становить 1,29, що свідчить про його доцільність та привабливість для інвестування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основні результати дослідження дають підстави для висновків, які полягають у наступному.

1. Перехід від стратегії до конкретних тактик і дій виконавців у проектах може «пробуксовувати» через відсутність регулярного механізму, який визначав би потрібні пріоритети та чіткі цілі й необхідні ресурси для їх досягнення. Оскільки успішне виконання одиничних проектів не гарантує підприємству досягнення його цілей, тому воно у своїй діяльності все частіше використовує програми як засоби для групування проектів, які дозволяють управляти ним в одному стилі, що допомагає оптимізувати розподіл ресурсів. Водночас, програми і проекти, спрямовані на досягнення різних цілей розвитку підприємства, можуть бути об'єднані в портфель.

2. Систематизована система показників ефективності стратегічної програми розвитку складається з 8 коефіцієнтів K_j . Використання в формулах розрахунку деяких з них частково-постійної функції обумовлено тим, що як недовиконання, так і перевиконання плану і нормативів може свідчити про недосить ефективне планування, яке виражається в завищенні або заниженні планових показників, а також недосить ефективному використанні нормативів. Узагальнена методика оцінки дозволяє визначити ефективність стратегічної програми розвитку як з точки зору точності і достовірності планування, так і зі сторони якісного стану і змісту процесу планування, а також встановити рівномірність розподілу значень показників.

Доцільно відмітити, що система вищенаведених показників може застосовуватися для оцінки ефективності планування і управління стратегічною програмою розвитку великих підприємств.

Для розрахунку показників використовувалася інформація про виконання планів за поточний рік на основі внутрішньої звітності підприємства, а також відомостей про якісний зміст процесу планування стратегічної програми розвитку в рамках планових підрозділів підприємств.

3. Готельна галузь економічної діяльності є перспективною сферою капіталовкладень, оскільки розвивається достатньо швидкими темпами, зумовлює рівень зайнятості у відповідних регіонах, створює матеріальну базу для розвитку туризму. Але в останні роки підприємства готельного господарства розвиваються в негативних умовах, зокрема нестабільної економіко-політичної ситуації країни, що призводить до зниження туристичної та бізнес-активності, дефіциту фінансування, відсутності привабливих для будівництва готельних комплексів земельних ділянок, довгої окупності таких проектів тощо. Найвищий індекс конкурентоспроможності отримало Ramada Encore Kiev, яке є одним з лідерів на ринку послуг розміщення м. Києва. Найгірший рівень конкурентоспроможності продемонструвало Radisson SAS Kyiv, яке потребує проведення наступних стратегічних заходів: пошук позицій, що потребують деінвестування, і перехід на більш привабливі сегменти. Для виживання та укріплення позицій у галузі необхідно вдосконалювати процес управління конкурентоспроможністю підприємства, активно нарощувати конкурентні переваги, постійно досліджувати та аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства.

4. Проведено вибір стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУППІ ЛЛС». Визначено, що на даний момент пріоритетними напрямками діяльності підприємства є заходи з підвищення рівня його рентабельності, платоспроможності, збільшення кількості клієнтів та розширення ринку діяльності підприємства. Було визначено, що зменшення показників рентабельності підприємства спричинені занадто великими його витратами на залучення нових клієнтів.

5. Запропоновано змінити метод приваблення клієнтів. Експертами серед кількох альтернатив було визначено, що найбільш доцільним буде впровадження на підприємстві контент-маркетингу. Даний вид Інтернет маркетингу являє собою сукупність маркетингових прийомів, заснованих на створенні і / або розповсюдженні корисної для споживача інформації з метою

завоювання довіри і залучення потенційних клієнтів. Наступним етапом було визначення та опис основних етапів впровадження контент-маркетингу на підприємстві ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУППІ ЛЛС». Впровадження включає в себе такі етапи як: визначення мети, опис портрета покупця, визначення типу контенту, оцінка необхідних ресурсів, безпосередньо впровадження та заключний етап – оцінка результатів, ефективності впровадження.

б. Під час оцінки ефективності впроваджених заходів виявлено, що вже у перший рік впровадження контент-маркетингу збільшується середньомісячна кількість відвідувачів сайту підприємства у 2 рази. Що відповідно збільшує кількість залучених клієнтів до 336 підприємств на рік. Загальні витрати на залучення клієнтів зменшилися на 2 692 тис. грн. Обсяг реалізації зріс на 8678,7 тис. грн., через збільшення середньорічної кількості залучення нових клієнтів на 168 підприємств. Вартість залучення одного клієнта зменшилася на 10,66 тис грн. Також було прораховано чистий дисконтований дохід інвестиційного проекту, розрахованого на 4 роки і визначено, що строк окупності проекту з урахуванням ставки дисконтування (35%) для підприємства становить 3 роки, тобто вже в 2023 році ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУППІ ЛЛС» від введення запропонованої стратегії отримає чистий прибуток в розмірі 18 266,771 тис грн. Також визначено, що індекс доходності проекту становить 1,29, що свідчить про його доцільність та привабливість для інвестування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Anne Gregory. To Spin or not to Spin – The Ethics of Public Relations [Electronic Resource]. – Режим доступу : – http://www.proi.com/Public/resources/publishedarticles/2/to_spin_or_not_to_spin_the_ethics_of_public_relations
2. Anderson N. H., Mahwar N. L. Empirical direction in design and analysis. – London: L. Erlbaum, 2015.
3. Bernays Edward. Public Relations. – Norman: University of Oklahoma Press, 2017.
4. Boiko I. Instruments of Implementing the Enterprises' Strategy / I. Boiko // Economics & Sociology. – 2016. – Vol. 6. – No 2. – pp. 73-81.
5. Feurer R. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє [Електронний ресурс] / Rainer Feurer, Kazem Chaharbaghi – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/strategy/str004.html>
6. Rozwitha P. Managing Service Quality with the Balanced Scorecard / Roswitha Poll // Advances in Library Administration and Organization. – 2017. – Vol. 20. – P. 213-227.
7. Self J. Metrics and management: applying the results of the balanced scorecard / Jim Self // Performance Measurement and Metrics. – 2018. – Vol. 5, Iss. 3. – P. 101-105.
8. Strategic Public Relations. Edited by Norman A. Hart/ First published 2018 by MACMILLAN PRESS LTD Houndmills, Basingstoke, Hampshire RD21 2XS and London; Involving Citizens in Community Decision Making: A. Guidebook. James L. Creighton, Ph. D. Creighton & Creighton. Inc. Palo Alto, CA.
9. Азарова А.О., Желюк Н.С. Вибір, планування і реалізація стратегії розвитку підприємства / А.О. Азарова, Н.С. Желюк // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 12 (114). – С. 91-100.

10. Акуліч М. Аналіз конкурентоспроможності продукції у взаємовідношенні з споживачами / М. Акуліч // Маркетинг. – 2018. – № 6. – С. 33-43.
11. Бердар М.М. Фінансова стратегія стійкого розвитку підприємства і підходи до її обґрунтування / М.М. Бердар // Економіка та держава. – 2017. – № 9. – С. 52-55.
12. Бортник Л.В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу / Л.В. Бортник // Економічний аналіз. – 2019. – Том 14. № 2. – С. 101-109.
13. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М.О. Боярська // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2017. – Випуск 5. – С. 306-310.
14. Бурак Т.В. Розвиток контрактного управління готельними мережами в Україні / Т.В. Бурак // Економіка. Управління. Інновації. – 2016. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_1_7.pdf
15. Василенко В.А. Менеджмент стійкого розвитку підприємств : монографія / В.А. Василенко. – К. : Центр учб. літ., 2016. – 648 с.
16. Вергал К.Ю. Стратегічне управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства: діагностика та організація : монографія. Київ : КПІ, 2016. 315 с.
17. Дейнека М. Стратегії управління підприємством в умовах кризи / М. Дейнека, І. Силадій // Економічний аналіз. – 2019. – Випуск 8. Частина 2. – С. 68-72.
18. Демент'єва А.В. Конкурентоспроможність міжнародних компаній. *Маркетинг*. 2017. № 3. С. 14–28.
19. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
20. Довбуш Р.А. Управління конкурентоспроможністю підприємств : монографія. Харків : Основа, 2016. 250 с.

21. Жихарева В.В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності / В.В. Жихарева, Т.М. Савельєва // Економіка і суспільство. – 2019. – Випуск №9. – С. 423-427.
22. Загарій В.К. Необхідність розробки стратегії розвитку українських підприємств та її реалізація в умовах глобальних змін / В.К. Загарій // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – Київ, 2017. – № 1 (20). – С. 13-17.
23. Зайцев А.К. Впровадження соціальних технологій в практику управління // А.К. Зайцев / Соціальний розвиток підприємства і робота з кадрами. – К., 2017. – С. 89-104.
24. Запухляк І.Б. Розвиток підприємства та нестабільність середовища: взаємозв'язок та взаємозалежність / І.Б. Запухляк // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2017. – Випуск 13. Частина 1. – С. 87-89.
25. Захаров А.Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення. *Бізнес і банки*. 2018. № 1. С. 43–52.
26. Офіційна сторінка готелю Ramada Encore Kiev. – Режим доступу : <http://www.ramadaencorekiev.com/ukr/>
27. Коноплицький С.М. Соціальні аспекти комунікації в мережі Інтернет: феноменологічний аналіз : автореф. дис. ... канд. соціол. наук : 22.00.01 / С.М. Коноплицький ; НАН України. Ін-т соціол. – К., 2015. – 16 с.
28. Кравченко О.В. Поняття програми розвитку підприємства / О.В. Кравченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
29. Малевський І.З. Реалізація стратегії досягнення конкурентних переваг за рахунок інноваційного розвитку у кожній функціональній сфері діяльності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. Т. 1. С. 197–203.
30. Мельникович О.М. Вибір стратегії розміщення зовнішньої реклами підприємств на основі матричної моделі / О.М. Мельникович, А.С. Крепак //

Проблеми економіки. – 2017. – № 4. – С. 254-261. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2013_4_33

31. Наказ Міністерства економіки України від 19.10.2010 № 1330-10 «Про затвердження методичних рекомендацій розрахунку внутрішньогалузевої конкурентоспроможності підприємств» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=38738

32. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А.П. Наливайко – К. : КНЕУ, 2016.– 227 с.

33. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2015. – 328 с.

34. Просування готелів в соціальних мережах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prohotel.ua/news-157004/0/>

35. Просування турфірми і готелю в соцмережах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tonkosti.ua/itourism/?p=5401&article=800615>

36. П'ятницька Г.Т. Стратегічне управління : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Г.Т. П'ятницька, Л.В. Лукашова, Н.В. Ракша ; за ред. Г.Т. П'ятницької. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 408 с.

37. Рац О.Н. Ефективність функціонування підприємства як основа формування його конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2019. № 23. С. 273–281.

38. Роговий А.В. Планування в системі стратегічного управління корпоративного сектора економіки як передумова його сталого розвитку/ Стратегія сталого розвитку у контексті економічної безпеки України / Під ред. к.е.н., проф. Л.О. Коваленко: колективна монографія. – ТПК «Орхідея». ФОП Лук'яненко В.В. – Ніжин, 2016. – 504 с.

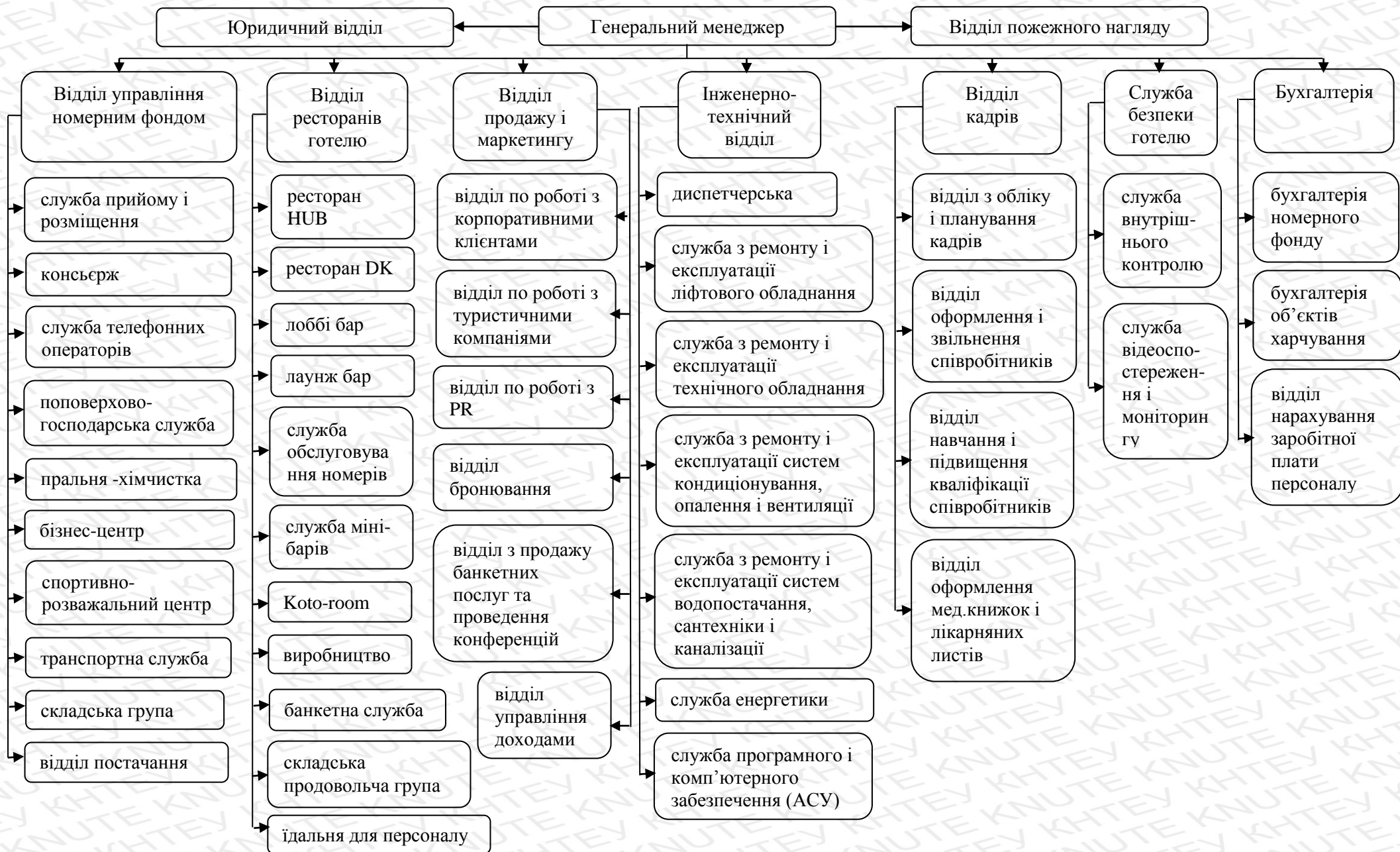
39. 14 рекомендацій для ефективного просування святкових пропозицій готелю [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prohotelia.com.ua/2014/11/holidayhotel-marketing/>

40. Савченко Ю.Т. Формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств у ланцюгу поставок [Електронний ресурс] / Ю.Т. Савченко, 2017. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/29526/1/049_316_324.pdf
41. Селфі в готелі – ефективна реклама в соціальних мережах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://myhotel.tools/blog/selfie-in-the-hotel-is-efficient-advertising-in-social-media/>
42. Стеців Л.П. Інструменти формування і реалізації стратегії підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3(2). С. 78-82.
43. Трухан О.Л. Змістовна сутність поняття «програма підприємства»: суперечності поглядів / О.Л. Трухан // Вісник ЖДТУ. – 2017. – №1 (51). – С. 236-241.
44. Хаустова В.Є., Хоменко О.І. Методичний підхід до вибору програми розвитку підприємства з урахуванням його ринкової вартості та стадії життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України) / В.Є. Хаустова, О.І. Хоменко // Проблеми економіки. Серія «Економіка та управління національним господарством». – 2018. – № 4. – С. 197-205.
45. Хоменко О.І. Види програм та інструментарій формування програм розвитку підприємства / О.І. Хоменко // Управління розвитком. – 2019. – № 3 (181). – С. 131-137.
46. Христенко Л.М. Система показників оцінки ефективності управління програмами [Електронний ресурс] / Л.М. Христенко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2015_23_1/16Khris.htm.
47. Череп А.В. Методичні підходи до формування стратегічного розвитку підприємств / А.В. Череп // Методичні підходи до управління проектами в умовах глобалізаційних викликів : монографія / за ред. Череп А.В. – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2016. – 167 с.
48. Череп А.В. Розвиток стратегій промислових підприємств на основі інноваційного спрямування : монографія / А. В. Череп, Ю. М. Краснокутська. – Запоріжжя: ТОВ «ЛПІС» ЛТД, 2016.- 260 с.

49. Чечетова-Терашвіллі Т.В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Т.В. Чечетова-Терашвіллі. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/2017may/8_4e4et.php.

50. Як рекламувати і просувати готель в інтернеті: 33 і 1 порада інтернет-маркетолога [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bizprofi.ua/33-i-1-sovet-internetmarketologa/>

ДОДАТОК Б Організаційна структура ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПІ ЛІС»



Додаток В

Баланс ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ ГРУПП ЛІС» за 2016-2018 рр.

Актив	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Незавершені капітальні інвестиції	1005	87,7	86,4	71,3
Основні засоби:	1010			
первісна вартість	1011	300,3	313,3	313,3
знос	1012	-212,6	-226,9	-242
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	87,7	86,4	71,3
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	2167,4	2314,9	1374,9
у тому числі готова продукція	1103	2122,2	2202,2	1339,5
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	136,4	93,5	201
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,2	28,1	59,5
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			57,2
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,7	89,2	27,7
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190	5	16,2	2,3
Усього за розділом II	1195	2312,7	2541,9	1722,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	2400,4	2628,3	1793,9
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	42	42	42
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	315,8	628,7	631,2
Неоплачений капітал	1425			
Усього за розділом I	1495	357,8	670,7	673,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
III. Поточні зобов'язання	1595	1276,2	1402,9	485,5
Короткострокові кредити банків	1600			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610			

Продовження Додатку В

1	2	3	4	5
товари, роботи, послуги	1615	530	122,8	30,8
розрахунками з бюджетом	1620	2	84,6	146,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,2		0,5
розрахунками зі страхування	1625	46	64,7	35,7
розрахунками з оплати праці	1630	156,1	138,4	389,7
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	32,3	144,2	32,8
Усього за розділом III	1695	766,4	554,7	635,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900	2400,4	2628,3	1793,9

ДОДАТОК Г

**Звіт про фінансові результати ТОВ «ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ
ГРУПП ЛІС» за 2016-2018 рр.**

Стаття	Код рядка	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2927,1	2684,7	2546,8
Інші операційні доходи	2120	3242,5	2084,7	1980,2
Інші доходи	2240			
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	6169,6	4769,4	4527
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-3689,6	-2519,5	-2583,7
Інші операційні витрати	2180	-2477	-2258,2	-2064,9
Інші витрати	2270			
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	-6166,6	-4777,7	-4648,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	3	-8,3	-121,6
Податок на прибуток	2300	-0,5	-0,3	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2,5	-8,6	-121,6

