

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
**ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «САЛЮТ»,
М.КИЇВ**

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

_____ Степанець Андрій
Миколайович

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., ст. викл.

_____ Даниленко Марія
Іванівна

підпис керівника

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

_____ Ведмідь Надія
Іванівна

підпис гаранта

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	6
1.1. Поняття послуги, її види і класифікація у готельному бізнесі.....	6
1.2. Сутність та значення диверсифікації послуг у діяльності суб'єкту готельного бізнесу.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності диверсифікації послуг.....	27
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «САЛЮТ».....	38
2.1. Аналіз фінансово-господарських показників діяльності готелю.....	38
2.2. Дослідження структури послуг готелю.....	50
2.3. Визначення впливу чинників на здійснення диверсифікації послуг готелю.....	61
Висновки до розділу 2.....	74
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «САЛЮТ» НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ.....	77
3.1. Напрями диверсифікації послуг готелю.....	77
3.2. Розроблення програми заходів з диверсифікації послуг готелю.....	90
3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.....	95
Висновки до розділу 3.....	107
ВИСНОВКИ.....	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116
ДОДАТКИ.....	124

ВСТУП

Актуальність дослідження. Наша країна має істотний потенціал і стратегічні переваги для розвитку підприємств готельного бізнесу, які обумовлені зростаючим попитом на готельні послуги населення і зростаючим потоком туристів. Однак ці сприятливі можливості реалізуються не в повній мірі. Проведене дослідження показало, що велика частина підприємств готельного бізнесу не має чіткої стратегії. У сучасних ринкових умовах з метою підтримання належного рівня конкурентоспроможності та масштабу діяльності, готельне підприємство постійно має адаптуватися до впливу мінливих зовнішніх та внутрішніх чинників. Серед усіх існуючих та досліджуваних стратегій, що використовуються при адаптації підприємства, найбільш дієвою, на нашу думку, є стратегія диверсифікація діяльності підприємства. Ця стратегія може бути впроваджена та приносити позитивні результати як в період сталого економічного розвитку, так і під час кризових явищ, що дозволяє готельному підприємству зберегти існуючі показники діяльності.

Питання, пов'язані з диверсифікацією, в своїх роботах розглядали багато українських і зарубіжних авторів, зокрема: М. Горт, Е. Есінара, І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, А. Аронов, Р. Кунц, Н. Рудик, Е. Семенкова, Г. Гольдштейн, М. Радевіт, О. Шарко, М. Корінько, Л. Мармуль, Л. Шутенко, І. Дмитрук, В. Кутова, В. Андрійчук, М. Радєва, В. Шишкін та ін. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій з даної проблематики, питання визначення необхідності початку реалізації стратегій диверсифікації на готельному підприємстві, її глибини і визначення оптимальної кількості диверсифікованих напрямків діяльності підприємства вивчені ще недостатньо.

Метою дипломної роботи є формування теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій здійснення диверсифікації послуг у діяльності суб'єкта готельного бізнесу

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних **завдань**:

- дослідити поняття послуги, її види і класифікацію у готельному бізнесі;
- визначити сутність та значення диверсифікації послуг у діяльності суб'єкту готельного бізнесу;
- вивчити методичні підходи до оцінювання ефективності диверсифікації послуг;
- здійснити аналіз фінансово-господарських показників діяльності готелю;
- провести дослідження структури послуг готелю;
- визначити вплив чинників на здійснення диверсифікації послуг готелю;
- запропонувати напрями диверсифікації послуг готелю;
- здійснити розроблення програми заходів з диверсифікації послуг готелю;
- провести прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес здійснення диверсифікації послуг у діяльності суб'єкта готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади застосування диверсифікації послуг у діяльності суб'єкта готельного бізнесу

Теоретичною основою та методологічною базою проведеного у роботі дослідження, є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області стратегічного менеджменту, економіки послуг розміщення. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи пов'язані з розвитком готельного бізнесу У ході дослідження, аналізу й узагальнення отриманих результатів, використано дані фінансової звітності, результати анкетного обстеження експертів. При проведенні дослідження використовувалися такі **методи**: структурно-логічний і семантичний аналіз;

структурного групування; ситуаційного аналізу; вертикального і горизонтального аналізу; експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в дипломній роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані суб'єктами господарювання.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття послуги, її види і класифікація у готельному бізнесі

Стратегічний курс на збільшення обсягу валового внутрішнього продукту в українській економіці передбачає формування такої моделі розвитку ринкових відносин, яка б володіла довгостроковим потенціалом динамічного зростання і була здатною забезпечувати послідовне підвищення добробуту населення, ефективне відтворення і модернізацію виробничого апарату, зміцнення конкурентоспроможності та економічної безпеки країни.

Аналіз тенденцій в соціально-економічному розвитку країни і регіонів показує, що в даний час більше половини валового внутрішнього продукту виробляється в сфері послуг, а сама вона надає все зростаючий вплив на економіку країни, характер і структуру споживання. Одним із секторів ринку послуг, що найбільш стрімко розвивається, є готельний бізнес, що випереджає за динамікою свого зростання багато видів економічної діяльності.

В даний час готелі пропонують великий вибір послуг, який покликаний задовольнити різноманітні потреби споживачів. На сучасному етапі відзначається поглиблення спеціалізації готелів, утворення міжнародних ланцюгів, поява нових готелів, впроваджуються комп'ютерні технології для вирішення різних завдань, в тому числі і для спрощення процедури бронювання готельного номера.

Існує велика кількість визначень і трактувань різними авторами поняття «послуга». Особливістю цих визначень є концентрація уваги на сутності послуги, як праці, у вигляді діяльності, яку отримує споживач. Проаналізувавши функціональний аспект дослідження у суспільній географії, видно, що діяльнісний підхід (за О.Шаблієм [75]) відповідає найповніше загальнонауковому та філософському розумінню загального об'єкта

суспільної географії. Одним із результатів людської соціоприродної та відтворювальної життєдіяльності є створення ринку послуг, в тому числі і готельних. Елементи рекреаційної діяльності є складовими соціоприродної та відтворювальної життєдіяльності людини, а готельна послуга спрямована на задоволення потреб споживача туристичною діяльністю.

До появи теорії невиробничої сфери, а згодом сфери послуг, послугу розуміли як товар, що є «результатом відомих видів діяльності».

Заперечував матеріальність всіх видів послуг, як результату праці і продукту А.Сміт. Один із засновників маркетингу Ф.Котлер підтримав такі погляди та запропонував розглядати послугу як невідчутну вигоду, що не призводить до оволодіння чим-небудь [37]. Таке визначення повністю відбиває економічну сутність послуги та її відмінність від товару.

На думку О.Любіцевої, виокремлення послуг у спеціальну сферу діяльності ґрунтується на специфіці самої послуги і, відповідно до різнобічного характеру задоволення потреб та особливостями функціонування послуги, класифікує їх за різними ознаками: характером праці, спрямуванням, економічною основою функціонування, формою організації, частотою попиту, місцем і характером споживання [42].

Послуги — це вид діяльності. Еж. Джонсон (США) довів, що основними характеристиками, які відрізняють послугу від товару є: невідчутність, неможливість зберігання, невіддільність від послугодавця, мінливість якості. Згодом Ф.Котлер додав п'яту характеристику послуги — відсутність володіння. На відміну від товару, споживач послуги часто має до неї доступ впродовж обмеженого проміжку часу. За визначенням Ф. Котлера, «послуги — це об'єкти продажу у вигляді дій, вигод або задоволень» [37]. Готельні послуги не мають матеріальної форми, а відтак — не підлягають зберігання. Готельна послуга — поняття складне і комплексне, вона сприймається суб'єктивно. Причина цього в її невідчутності, хоча деякі готельні послуги можуть містити в собі і високовідчутні речовинні елементи. Разом з послугою споживач отримує невідчутний продукт, а також

задоволення чи розчарування від нього. Продавці послуг повинні вміти зауважувати ці почуття.

М. Мальська зазначає, що особливою ознакою готельних послуг є збіг місця й часу їх надання з місцем і часом споживання [44]. Послуги мають локальний характер, тобто процеси надання і споживання послуг відбуваються в одному і тому самому місці й часі. Це має велике значення для регіонів, міських і сільських поселень, оскільки характер, соціально-економічний розвиток регіону, функції, які виконує він у територіальному поділі праці, рівень життя його мешканців здебільшого визначаються кількістю та видами наданих тут послуг.

Незважаючи на різноманіття класифікаційних ознак, що свідчить про відсутність чітких методологічних підходів, основною сутністю послуги завжди вважалось задоволення певних потреб людини. Це змушує нас звернутись до загальновідомої концепції А. Маслоу.

Діяльність готелів є однією з видів діяльності, які безпосередньо, або опосередковано пов'язані із діяльністю у сфері туризму і можуть виступати у вигляді туристичних послуг, що зазначено у Національному класифікаторі України 009:2005: Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) [30].

Аналізуючи різні підходи до класифікації туристичних послуг видно, що існує велика їх різноманітність. Готельні послуги належать до основних, без яких найчастіше не існує туризму. Вони найчастіше локалізовані в певній туристичній дестинації. Готельна послуга задовольняє особисті потреби відвідувачів готелю та залежить від попереднього замовлення і оплати.

У науковій літературі термін «готельна послуга» трактується по-різному. Варто зазначити, що Х.Й. Роглев наголошує на тому, що мешканець готелю (споживач) виступає об'єктом надання готельної послуги та безпосередньо бере участь у процесі її здійснення, тобто робиться акцент на процесі «взаємодії» готельного комплексу та клієнта [56].

Своєю чергою О.П. Єфімова, Н.А. Єфімова, Т.А. Олефіренко акцентують увагу на широкому спектрі діяльності підприємств індустрії

гостинності, водночас зауважують нематеріальний характер готельної послуги, який супроводжується виробництвом товарів, що характеризують матеріальну її частину або «супутніми» проживання товарами та послугами [22].

Економічна сутність готельного бізнесу полягає у нематеріальному характері його діяльності. Результатом виробничо-експлуатаційної діяльності готелів є головний продукт у формі особливого виду послуг — послуг гостинності, особливість яких пов'язується із тим, що вони створюються і реалізуються в межах одного підприємства. Виробництво продукту гостинності не може здійснюватись окремо від матеріального продукту, тобто виробничого використання матеріально-технічної бази (споруди, комунікацій, устаткування, інвентарю), є основою одночасного виробництва та реалізації послуг. Згідно особливостей обслуговування у готельному господарстві, де поєднуються виробництво та споживання послуг, цей процес визначається поняттям «надання послуг» [56].

Готельна послуга – це дія або операція по розміщенню споживача шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі або інших аналогічних місцях розташування [22].

Ринок готельних послуг – це сукупність економічних відносин, які утворюються в процесі виробництва, реалізації і організації споживання цих послуг. Вони мають свою специфіку. Більшість із них у нематеріальній сфері економіки існують незалежно одна від одної. Разом же у готельному господарстві ці послуги становлять своєрідні послуги «гостинності» [56].

Вважаємо, що готельним послугам притаманні наступні ознаки.

1. Готельні послуги – це вид суспільного блага, що виражається у діяльності виконавця, яка спрямована на задоволення потреби особи в тимчасовому проживанні в готелі та надання інших, пов'язаних із таким тимчасовим проживанням, послуг [45].

2. Наступною ознакою готельних послуг є відсутність матеріального результату. Отримання готельних послуг не приводить до отримання

матеріального результату. Їх корисні властивості виявляються у задоволенні таких потреб особи, як сон, відпочинок тощо. Як правова категорія готельні послуги є благом нематеріальним. У момент завершення надання готельних послуг результат як певний відокремлений матеріалізований об'єкт, який можна предметно визначити та який має самостійну цінність, відсутній [45].

3. Нездатність до зберігання. Готельні послуги споживаються у місці їх надання. Їх не можна помістити на склад чи зберегти і надати пізніше. Якщо пропозиція перевищує попит, наприклад, із 10 номерів в готелі зайняті тільки 2, то понесені втрати неможливо компенсувати шляхом збільшення пропозиції в інший час.

4. Синхронність надання та отримання. Дана ознака є притаманною для всіх послуг. Прийняти послугу до того моменту, поки не початий процес її надання, неможливо. Прийняти послугу після того, як вона надана, також не видається можливим [56]. Отримання готельних послуг, як правило, починається з моменту поселення в готель і закінчується у момент звільнення номера. Також можливі випадки, коли договір про надання готельних послуг передбачає, наприклад, трансфер із аеропорту як одну із додаткових послуг. У даному випадку момент надання починається з часу, коли споживач сідає в автомобіль чи інший вид транспорту, що здійснює трансфер. При цьому укладення договору чи оплата готельних послуг не завжди свідчить про початок їх споживання. Процес надання та отримання готельних послуг іде одночасно, тобто є синхронним. Ще одним елементом синхронності надання і отримання готельних послуг є їх надання і отримання в одному місці, місці їх створення.

5. Невіддільність від джерела. Готельні послуги надаються виконавцем, тобто персоналом готелю чи третіми особами за домовленістю з виконавцем, а тому вони невіддільні від джерела їх створення. Ця властивість об'єктивно витікає з трактування послуги як діяльності, що передбачає, як правило, у разі замовлення та здійснення послуги взаємодію виробника і споживача послуги, навіть якщо в ролі першого виступає машина (отримання грошей за

допомогою банкомату тощо) [56].

6. Ексклюзивність (винятковість). Послуга тісно пов'язана із конкретною людиною, а оскільки схожих людей не буває, то властивість невіддільності породжує специфічну ознаку послуг – ексклюзивність [45].

7. Диференційованість (мінливість) якості. Зважаючи на специфіку готельних послуг, їх якість залежить від таких суб'єктивних факторів, як: звички, вік, уявлення про сервіс та комфорт споживача, культурні традиції тощо. Тому в розумінні кожного конкретного споживача якість готельних послуг може оцінюватися по-різному.

8. Невичерпність. Скільки б готельні послуги не надавалися, їх кількісні характеристики не зменшуються.

9. Безповоротність. У результаті надання готельних послуг сторони не можуть повернутися в попередній стан.

10. Професійність. Виконавець повинен володіти відповідними професійними навиками, від цього залежить якість наданих готельних послуг. Наприклад, особи, які прибирають номер, повинні володіти професійними навичками, особливо, якщо йдеться про п'ятизіркові готелі (який миючий засіб використати, яким чином правильно заправити ліжко тощо). Те ж саме стосується іншого персоналу. Особи, що надають готельні послуги, повинні володіти необхідним рівнем знань (наприклад, іноземною мовою, знати особливості світогляду певних етнічних груп тощо), дотримуватися етичних та моральних норм [45].

11. Цілодобовий характер. Особа може скористатися готельними послугами у будь-який час доби, за умови наявності місць у готелі.

12. Обов'язкова наявність в змісті готельних послуг матеріальної та організаційної складової. Гість, купуючи готельну послугу, не може купити окремо право тимчасового користування номером і не купити, наприклад, дії працівників готелю по прибиранню цього номера [56]. Таким чином, в змісті готельної послуги виділяється матеріальна та організаційна складові, які взаємопов'язані і позиціонують готельну послугу як єдиний об'єкт

цивільного обороту [56].

13. Споживчий характер. У науковій літературі під послугами, які носять споживчий характер, розуміють ті, які спрямовані на задоволення особистих потреб фізичних осіб.

14. Комплексність. Готельні послуги носять комплексний характер, що означає включення до них ряду інших послуг, які в інших випадках мають самостійний характер і їх надання окремо врегульовано іншими видами зобов'язань.

Готельна послуга складається з основних, допоміжних та супутніх послуг, що надаються споживачу у відповідності до категорії готелю (рис.1.1):

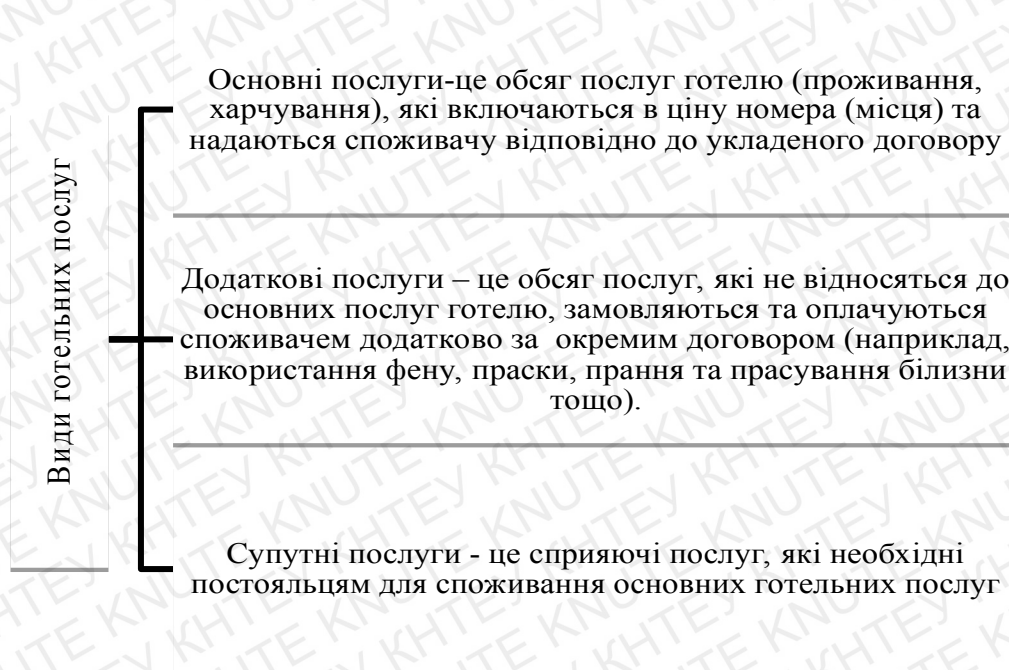


Рис. 1.1. Класифікація послуг підприємств готельного господарства за рівнями [14, 15]

Зокрема, практика діяльності закордонних туристичних сегментів показує, що визначальне значення в діяльності туристичних фірм мають додаткові сервісні послуги. Вони урізноманітнюють відпочинок і дозволяють туристам з максимальним комфортом проводити час на курорті.

Широкий набір додаткових сервісних послуг, пропонованих

туристичною фірмою, - один з вирішальних факторів при виборі передбачуваного місця відпочинку.

Дана класифікація послуг відповідає вимогам чинного законодавства, проте на рівні підприємства потребує уточнення та адаптації відповідно до особливостей господарювання конкретного підприємства, здійснення ним додаткових видів діяльності, зокрема, туроператорської. Крім того, на сьогодні все частіше додаткові послуги для підвищення рівня комфорту та обслуговування громадян починають входити до складу основного пакету готельних послуг.

Вивчення наукових та практичних літературних джерел, публічної інформації підприємств готельного господарства України (в тому числі підприємств, розміщених у курортних зонах) дозволило запропонувати наступні класифікаційні ознаки готельних послуг та їх відповідні види (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика видів готельних послуг відповідно до запропонованих класифікаційних ознак

Види готельних послуг	Характеристика видів готельних послуг	Приклад
1. За наявністю у основному пакеті готельних послуг		
Основні	Послуги готелю, які включаються в ціну номера (місця) та надаються споживачу в межах задекларованого пакету готельних послуг	- проживання; - харчування
Додаткові	Послуги, які не відносяться до основних послуг готелю, замовляються та оплачуються споживачем додатково за окремим договором	- екскурсійне обслуговування; - замовлення послуг гідів-перекладачів; - організація продажу квитків у театри, у цирк, на концерти тощо; - організація продажу квитків на всі види транспорту; - замовлення автотранспорту за замовленням гостей; - виклик таксі; - прокат автомобілів; - замовлення місць у ресторанах міста; - покупка і доставка квітів; - продаж сувенірів, листівок та іншої друкованої продукції; - ремонт взуття; - ремонт і прасування одягу; - прання і хімчистка одягу

Продовження таблиці 1.1

Види готельних послуг	Характеристика видів готельних послуг	Приклад
2. За платністю		
Оплачувані	Основні або додаткові послуги, ціни на які встановлені у готелі та які включаються до рахунків готелю	- проживання; - прокат автомобілів; - ремонт взуття; - ремонт і прасування одягу;
Неоплачувані	Послуги, ціни на які у готелі не встановлено та оплата за які не передбачається	- виклик швидкої допомоги; - користування медичною аптечкою; - доставка в номер кореспонденції по її одержанні; - будіння до певного часу; - надання окропу, голок, ниток, комплекту посуду
3. За індивідуальністю надання		
Індивідуальні	Надаються персонально конкретному споживачу	- екскурсійне обслуговування; - замовлення послуг гідів-перекладачів; - користування сауною;
Загальні	Послуги, які надаються сукупності споживачів, без роботи з окремим споживачем	- послуги перукарні; - оренда конференц-залу, залів переговорів; - прокат автомобілів
4. За частотою користування		
Разового користування	Послуги, замовлення яких є разовий або виключний характер	- замовлення автотранспорту за замовленням гостей; - виклик таксі - покупка і доставка квітів
Постійного користування	Послуги, використання яких має постійний, безперервний та багаторазовий характер	- прокат автомобілів; - доставка в номер кореспонденції по її одержанні; - будіння до певного часу
5. За формою		
Стандартні	Послуги, надання яких стандартизовано державними, галузевими та внутрішніми стандартами, визначені як порядок певних процедур, спрямованих на задоволення потреб споживача	- проживання; - харчування
Нестандартні	Послуги, надання яких не стандартизовано державними, галузевими та внутрішніми стандартами, можуть замовлятися клієнтами окремо	- користування сауною; - послуги перукарні; - оренда конференц-залу, залів переговорів; - прокат автомобілів
6. За суб'єктом надання		
Персоналізована	Послуги, механізм надання яких передбачає участь (дії) працівника готелю	- проживання; харчування; замовлення автотранспорту за замовленням гостей; - виклик таксі
Інфраструктурна	Послуги, механізм надання яких не передбачає участь (дії) працівника готелю, а лише окремих інфраструктурних одиниць	- басейн, автостоянка, сауна

Джерело: складено автором на основі [14, 15]

Специфіка готельної послуги визначається особливостями і технологією обслуговування гостей. Процес надання готельних послуг

складається з таких етапів:

- зустріч гостя при вході в готель;
- реєстрація, оформлення документів і розміщення гостя;
- обслуговування в номері;
- обслуговування при наданні послуг харчування; — задоволення культурних запитів, спортивне, оздоровче і фітнес - обслуговування;
- оформлення виїзду, проведення при від'їзді.

Готельні послуги характеризуються такими факторами як: мінливість якості, нерозривність виробництва і споживання, нездатність до зберігання.

Послуга не може мати готової, закінченої форми, вона формується в ході обслуговування при тісній взаємодії виконавця і споживача. Процеси виробництва і споживання готельної послуги протікають одночасно з моменту в'їзду гостя до готелю і до моменту виїзду, протягом усього готельного циклу гість сприймає послугу як результат діяльності персоналу готелю.

Готельна послуга виробляється і споживається в одному місці - місці обслуговування, а споживач сам стає частиною системи розподілу послуг. Гість вступає в контакт з обслуговуючим персоналом біля стійки порт'є, у номері, отже, готель повинний забезпечувати успішне контактування персоналу з клієнтом. Водночас гість зобов'язаний дотримуватись правил проживання і прийнятих норм поведінки в громадських місцях.

Невідчутність готельної послуги характеризується тим, що її практично неможливо вивчити й оцінити до отримання. Отже, внаслідок нерозривного взаємозв'язку надання і споживання багато видів готельних послуг невіддільні від тих, хто їх надає.

Для зменшення мінливості послуг розробляються професійні стандарти галузі і стандарти обслуговування.

Для вирівнювання попиту та пропозиції готельних послуг застосовуються такі заходи:

- встановлення диференційованих цін;

- застосування знижок;
- збільшення швидкості обслуговування;
- сумісництво функцій персоналу [22].

Важливою складовою створення туристичного продукту є діяльність різних типів готельних підприємств, створення належних умов для тимчасового проживання туристів та надання різних за характером послуг. Готельна послуга є результатом діяльності підприємства готельного господарства підприємства. Головною метою готельної послуги є реалізація принципу гостинності та задоволення потреб покупця.

В процесі формування готельних послуг доцільно акцентувати увагу на трьох її основних елементах: визначення головного споживача ринку для реалізації послуг; визначення основної послуги, яка надається готельним підприємством; створення технологічної схеми виробництва готельних послуг.

1.2. Сутність та значення диверсифікації послуг у діяльності суб'єкту готельного бізнесу

Фахівці готельного бізнесу визначають, що у господарській практиці може бути запропонована велика кількість стратегічних альтернатив розвитку і зростання підприємств в умовах ринку. Однією з таких альтернатив і є диверсифікація. За визначеннями науковців, диверсифікація є такою концепцією, якій не можна дати однозначного визначення.

Виконаний аналіз наукової літератури показав, що, незважаючи на тривалу еволюцію, єдності поглядів в термінології і науковому трактуванні диверсифікації не спостерігається ні в українській, ні в світовій економічній науці. В результаті інтенсивних досліджень протягом декількох десятиліть до теперішнього часу склалися різні варіанти визначення диверсифікації. Підходи науковців до трактування сутності поняття «диверсифікація» наведено в табл. 1.2.

Підходи до трактування сутності поняття «диверсифікація»

Джерело/автор	Зміст визначення
Ансоф І.	«Диверсифікація – це поняття, що використовують до процесу перерозподілу наявних ресурсів на підприємстві у інші види діяльності, що не пов'язані з наявними» [1].
Аронов А.М. Петров А.Н.	«Диверсифікація – це процес переходу на нові технології, ринки, до яких раніше підприємство не мало жодного стосунку» [2, с. 41]
Горбась І.	«Диверсифікація – це поява нових типів виробництв, розширення номенклатури продукції; розподіл власних та позичених коштів між різними об'єктами, зумовлюючи зниження рівня ризику та можливість отримання доходу; формування інвестиційного портфеля з фінансових активів різного рівня ризику; диференціація або зміна напрямків діяльності з метою закріплення своїх позицій в умовах мінливого конкурентного середовища; формування багатогалузевих комплексів, що зумовлює проникнення спеціалізованих підприємств в інші галузі виробництва [10]
Гур'янов А., Макаров В.	«Диверсифікація – це інноваційний процес, що пов'язаний із розширенням та активним проникненням господарюючих суб'єктів та галузей у різноманітні сфери діяльності з метою зниження ризику» [12, с.218]
Горт М.	«Диверсифікація – це одночасне обслуговування компанією декількох ринків» [79]
Дереза В.М.	«Диверсифікація – це один із методів зниження ризиків, які впливають на фінансовий стан підприємства і підвищення конкурентоспроможності» [13]
Загородній А.Г., Вознюк Г. Л.	«Диверсифікація – це розширення сфер діяльності підприємства, номенклатури (асортименту) його товарів і послуг, а також використовуваних ним фінансових інструментів з метою мінімізації рівня господарських ризиків; один з напрямків інвестиційної політики підприємства, який полягає в інвестуванні коштів у різні види цінних паперів для мінімізації портфельного інвестиційного ризику, збільшення дохідності, ліквідності та нарощення капіталу» [67, с. 177]
Корінько М. Д.	«Диверсифікація - неперервний економічний процес розробки нових товарів, робіт, послуг, який здійснюється суб'єктом господарювання, у певних ринкових умовах під впливом економічного регулювання державних органів управління» [34, с.22; 35, с.135]
Лозовский Л. Ш.	«Диверсифікація – це процес зменшення рівня підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду продукції або єдиного ринку» [41, с.21].
Немченко Г. І.	«Диверсифікація - форма організування виробництва, що відображає одночасний розвиток різних видів підприємницької діяльності [47]
Попова С.М.	«Диверсифікація - елемент антикризового управління, що охоплює не лише збільшення асортименту товарів та наданих послуг на основі використання новітніх технологій, а й вихід за межі основного виду діяльності з метою забезпечення умов стабільного функціонування підприємства, що базується на використанні внутрішніх резервів інноваційного розвитку [52, с.30]
Пустовіт Л.О.	«Диверсифікація – це: 1) різнобічний розвиток, розмаїття; 2) створення декількох різних виробничих напрямів у межах одного підприємства; 3) розширення сфери діяльності фірми на ринках нових товарів, не пов'язаних з її основним виробництвом» [62]

Раманьям В. Вараджа П.	«Диверсифікація – це процес входження підприємства в нові сфери діяльності шляхом як внутрішнього росту, так і за рахунок купівлі інших підприємств, що призводить не тільки до зміни управлінської структури, але й управлінських процесів» [80]
Румянцева Е.	«Диверсифікація – це: 1) володіння найрізноманітнішими фінансовими активами з метою зниження ступеня ризику портфеля в цілому; 2) загальна ділова практика, спрямована на розширення номенклатури товарів та послуг та (або) географічної території для розподілу ризику та зниження залежності від циклічності бізнесу» [55]
Томпсон А.А., Стрікланда А.Дж.	«Диверсифікація - це розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми в абсолютно нових для неї галузях» [64]
Трубчанін В.В.	Не подає визначення диверсифікації загалом, а досліджує диверсифікацію виробництва. «Диверсифікація виробництва полягає у розвитку різних типів виробництв, розширення номенклатури товарів, урахування прогнозування даних та змін зовнішнього середовища, що передбачає зміни у таких видах діяльності суб'єкта господарювання: виробничій, техніко-технологічній, управлінській, у результаті чого з'являються нові конкуренти [65]

Джерело: систематизовано автором

Виходячи з наведених вище визначень, можна зробити висновок, що диверсифікація - це широкомасштабне маркетингове поняття, механізм, який спрямований на розширення асортименту пропонованих товарів і послуг, тим самим, створюючи можливість виходу на нові сегменти ринку, для більш повного задоволення споживчого попиту. На основі цього компанія прагне знизити ризики, отримати стабільний прибуток, зміцнити своє фінансове становище, отже, вирішальною роллю впровадження диверсифікації є те, що вона здатна вирішити проблему підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування готельного підприємства.

Найбільш значущими ознаками, що характеризують сутність диверсифікації, є проникнення в нові сфери та галузі діяльності, розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки.

На основі аналізування літературних джерел можна виділити наступні характерні особливості диверсифікації, відображені на рис. 1.2.

Диверсифікація завжди підвищує еластичність підприємства і

відноситься як до теоретичних, так і до практичних аспектів ринкової економіки.



Рис. 1.2. Характерні особливості диверсифікації

Джерело: узагальнено автором на основі [10, 12, 13, 52, 67]

Зростання ролі диверсифікації в сучасній економіці обумовлено низкою об'єктивних обставин [17, с. 18]:

- глобальною фінансовою кризою, що вимагає від підприємств оригінальних стратегічних рішень;
- зниженням рентабельності підприємств більшості галузей, а в багатьох випадках і їх збитковістю, що веде до необхідності пошуку нових

нетрадиційних джерел доходу;

- зниженням інвестиційної активності у всіх галузях, на підприємствах та у фізичних осіб, особливо в умовах сучасної ринкової економіки, що вимагає їх виходу на інші сегменти ринку.

До числа основних причин, в силу яких підприємство постає перед проблемою диверсифікації, також можна віднести [26]:

- накопичення надлишкових фінансових ресурсів, що переважають необхідні для підтримки конкурентних переваг у традиційній діяльності;
- досягнення надвисокої економічної стійкості і динамічного економічного розвитку в умовах конкуренції;
- необхідність розподілу ділового ризику між різними напрямками діяльності;
- можливість отримання більшого прибутку, ніж при простому нарощуванні обсягів виробництва.

У стратегічному управлінні на підприємстві виникає проблема вибору відповідної для нього стратегії диверсифікації, для чого необхідно розглянути ефективність застосування двох її основних варіантів - диверсифікації пов'язаної або незв'язаної.

Пов'язана диверсифікація являє собою інновації в діяльності підприємства, пов'язані з традиційним напрямком його підприємницької активності. У цьому варіанті диверсифікується підприємство у відомих йому напрямках і використовує ті переваги, яких воно вже досягло на ринку. Така диверсифікація є менш ризикованою і тому більш кращою, ніж незв'язана. Однак, якщо накопичений досвід, навички персоналу і вживані технології неможливо передати новому структурному підрозділу, то підприємство вдається до незв'язаної диверсифікації [29, с. 243].

Незв'язана диверсифікація означає перехід підприємства від традиційної для нього діяльності до нової, що не здійснювалася раніше, до нових технологій і нових ринків. При цьому підприємство виявляється на незнайомому для нього ринковому сегменті, має освоювати нові форми та

методи організації, нові технології, працювати з новими посередниками і т.д., що веде до підвищеного ризику, але й до можливості отримання більшого прибутку. Така диверсифікація передбачає також поглинання малих спеціалізованих підприємств корпораціями, лідерами ринку [29, с. 243].

Диверсифікація може стосуватися наступних складових діяльності:

- продуктів або послуг,
- ринків і їх сегментів,
- клієнтів,
- посередників,
- джерел і напрямків інвестицій,
- технологій [26].

Вибір підприємством того чи іншого виду диверсифікації та розробка пов'язаної з ним стратегії залежить від безлічі факторів. Велике значення має специфіка діяльності даного підприємства, його внутрішнього потенціалу. Багато що залежить від зовнішніх чинників, таких як інфляція, попит, пропозиція, прогнозоване зростання цін на сировину, ставка відсотка і т.д., які самим непередбачуваним чином впливають на діяльність підприємства.

Успіх втілення диверсифікації залежить не лише від досконалості внутрішнього середовища готельного підприємства, а й від зовнішніх щодо нього чинників. Серед них можна виділити: економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно - кліматичні, демографічні тощо [39, с.112].

Зовнішнє середовище підприємств готельного бізнесу складається з: макросередовища – віддаленого оточення, що утворюють загальні фактори, які не стосуються прямо короткотермінової діяльності підприємства, але можуть вплинути на стратегічний план його розвитку [56, с.201]; мікросередовища – безпосереднього оточення, що включає зацікавлені угруповання, які прямо впливають або перебувають під безпосереднім впливом основної діяльності підприємства, а саме акціонерів, постачальників, місцеві організації, конкурентів, споживачів послуг,

кредиторів, профспілки, торговельні та інші організації.

У сфері готельного господарства мають місце такі рухомі сили: оновлення послуг і продукції; технологічні інновації; інновації в маркетингу, які сприяють зростанню попиту; вхід на ринок або вихід із нього великих підприємств готельної індустрії; тривала зміна попиту; зміни в державній політиці; зміни у витратах та ефективності; поглиблення знань про галузь.

Наведемо методику обґрунтування вибору і розробки стратегії диверсифікації підприємства готельного бізнесу. Запропонована методика включає 13 етапів (рис. 1.3).



Рис.1.3. Методика розробки стратегії диверсифікації підприємства готельного бізнесу

Джерело: складено автором

Одним з етапів запропонованої методики є стратегічний аналіз. Він полягає в оцінці внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства з використанням методу SWOT-аналізу і подальшим зіставленням комбінацій: сила і можливості; сила і загрози; слабкість і можливості; слабкість і загрози.

Процес формування стратегічних альтернатив поведінки підприємства

готельного бізнесу складається з десяти етапів:

- 1) вивчення потреб соціально-економічного середовища в продукції і послугах підприємства готельного бізнесу;
- 2) оцінка і прогноз ринку споживання продукції і послуг;
- 3) оцінка виробничих можливостей підприємства;
- 4) формування стратегічних цілей підприємства;
- 5) розробка стратегічних альтернатив виробництва і просування продукції і послуг підприємства;
- 6) вибір стратегічної альтернативи розвитку підприємства;
- 7) визначення тактики реалізації стратегічної альтернативи виробництва і просування продукції і послуг підприємства;
- 8) контроль і аналіз реалізації стратегічної альтернативи підприємства;
- 9) визначення ефективності реалізації стратегічної альтернативи підприємства;
- 10) розробка і введення в дію управлінських рішень по корекції обраної стратегії виробництва і просування продукції і послуг підприємства готельного бізнесу.

Диверсифікація у наданні послуг готелів спрямована на комплексне задоволення максимальної кількості потреб клієнтів. Здебільшого диверсифікація здійснюється у напрямках забезпечення розважальних, спортивно-оздоровчих, торговельних, а також окремих спеціалізованих послуг [46, с.277].

Додаткові послуги розглядаються власниками готелів як важливе джерело доходів, засіб продовження туристичного сезону, створення та зміцнення власної неповторної торговельної марки. Прикладами диверсифікації послуг у міжнародних готелях є: відмова від будь-яких форм самообслуговування (замість автоматів для чищення взуття обслуговування нічними чистильниками – «Frankfurter Hof», Німеччина); привітання гостя коктейлем "Ласкаво просимо" та кураторство кожного гостя («Giardino Segreto», Італія); створення центру здоров'я та краси, діяльність якого

активізується в несезонний період, коли необхідні додаткові стимули для залучення клієнтів («Kulm Hotel St. Moritz», Швейцарія).

Конкретні напрями диверсифікації послуг готельних підприємств наведено на рис.1.4.

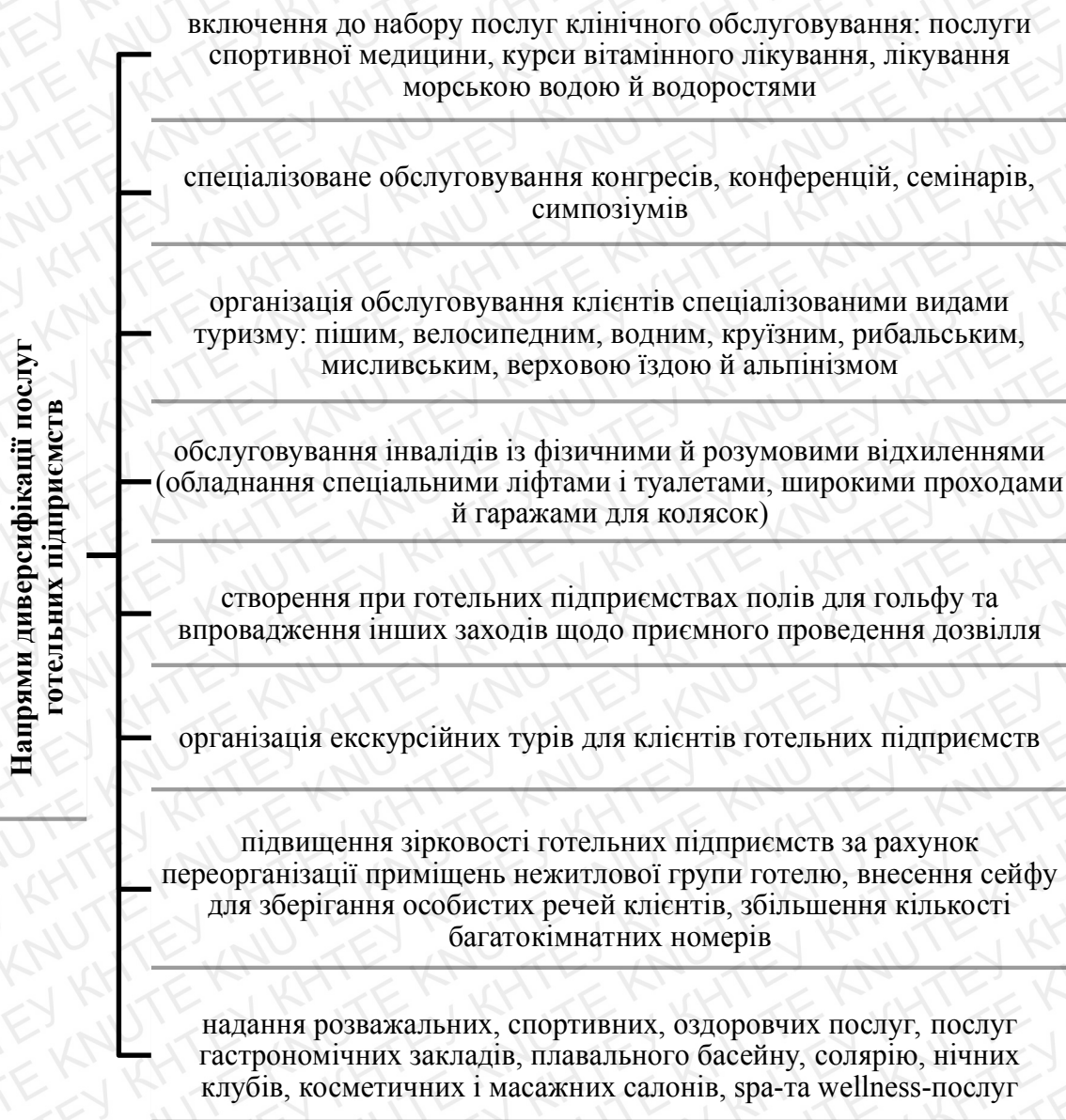


Рис.1.4. Напрями диверсифікації послуг готельних підприємств

Джерело: складено автором

Необхідність диверсифікації послуг готельного підприємства виникає в разі, якщо при аналізі організації були виявлені наступні принципи [51]:

- 1) можливості розвитку основного бізнесу звужуються;
- 2) диверсифікація відкриє нові можливості підвищення споживчого попиту на послуги компанії;

- 3) компанія має досить компетенції, щоб перенести їх в інші галузі;
- 4) диверсифікація зміцнить конкурентне становище компанії;
- 5) диверсифікація дозволить знизити витрати.

Реалізація стратегії диверсифікації послуг готельного підприємства веде як до позитивних, так і до негативних результатів. До позитивних можна віднести:

- відносне зменшення ризику діяльності шляхом його розподілу між різними напрямками бізнесу;
- зменшення негативного впливу завершення життєвого циклу продуктів і технологій;
- отримання синергетичного ефекту шляхом взаємодії ресурсів і знань різних напрямків;
- підвищення ефективності стратегічного управління з максимальним використанням свого потенціалу в різних напрямках;
- створення основ фінансової стійкості і безпеки [59, с.18].

Розглянувши позитивні сторони реалізація стратегії диверсифікації, необхідно відзначити і складності диверсифікації. До негативних сторін диверсифікації послуг готельного підприємства слід віднести:

- втрату спеціалізації підприємства;
- труднощі в управлінні диверсифікованим підприємством;
- зниження ефекту так званого «масштабу виробництва».

Виходячи з аналізу, визначаються стратегічні програми. Диверсифікація в маркетинговій літературі [1, 10, 14, 19, 62] розглядається, перш за все, як диверсифікація ринків і продуктів і підрозділяється на три види: конгломератну, концентричну і горизонтальну (рис.1.5).

Під конгломератною розуміється диверсифікація, спрямована на випуск товарів або надання послуг, які раніше не вироблялися підприємством. Концентрична диверсифікація - являє собою випуск товарів і надання послуг, раніше вироблених, однак з кращими характеристиками; горизонтальна - це вихід на нові ринки з уже виробленими товарами і

послугами з тими ж характеристиками [26].



Рис.1.5. Різновиди стратегії диверсифікації

Джерело: складено автором

Для ринку готельних послуг ці напрямки диверсифікації можуть бути представлені в наступному вигляді.

Конгломератна диверсифікація - це виникнення на підприємствах нових продуктів або послуг абсолютно нового асортименту. Наприклад, готельне підприємство, що надає традиційні послуги з розміщення, організовує також фото та відео зйомки подій, оренду автомобіля, анімаційні послуги.

Концентрична диверсифікація - це збільшення підприємством номенклатури продуктів і послуг. Наприклад, поряд з традиційними послугами готельного підприємства органівуються виїзні послуги, фольклорні вечори і т.п.

Горизонтальна диверсифікація - це пошук нових ринків на базі існуючого потенціалу підприємства.

Крім того, стратегія, яка активно використовується в сфері готельного бізнесу, не гарантує швидкого успішного результату. Абсолютно вся стратегія не може залежати тільки від діяльності підприємців, на успіх

впливають і зовнішні фактори. Тому для того, щоб убезпечити себе, діяльність спрямовується не тільки на свою аудиторію, а й на аудиторію конкурентів, що сприяє успіху, але одночасно вимагає вкладення великих зусиль і витрат.

Необхідно врахувати фінансові можливості підприємства, що призведе до аналізу вкладення цих коштів:

- кошти на стратегію;
- аналіз ринку і визначення нових можливостей;
- напрямки стратегії.

Отже, диверсифікація є однією з сучасних стратегій розвитку підприємств, в тому числі на ринку готельних послуг, так як сприяє зменшенню ризиків шляхом розгортання різних напрямків в продуктових діях, в різних регіонах і на основі нових технологій. Перевагою диверсифікації як методу стратегічного управління є і те, що вона здатна попереджувати негативні явища на ринку, наприклад, наслідки глобальної фінансової кризи, з мінімальними інвестиційними витратами.

Диверсифікація послуг готельного підприємства може приймати різні форми залежно від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і підрозділяється на конгломератну, концентричну і горизонтальну, кожна з яких знаходить своє застосування в практиці діяльності готельних підприємств.

Диверсифікацію послуг готельного підприємства, відповідно до її цілей, можна класифікувати також наступним чином: інвестиційна, галузева, та що підтримує і забезпечує виживання. В умовах сучасного кризового стану національної економіки особливу увагу слід звернути на дві останніх, які найбільшою мірою відповідають потенціалу готельних підприємств, в основному малих і середніх, що не претендують на роль лідерів ринку.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності диверсифікації послуг

Ефективність як поняття відображає якісну і кількісну результативність діяльності, яка з поглибленням теорії економічної ефективності ускладнюється, розширюючи своє утримання в різних сферах діяльності організацій.

Оцінка ефективності диверсифікації діяльності готельних підприємств в умовах функціонування національного ринку має певні особливості, викликані, головним чином, інтересами суб'єктів, задіяних для досягнення цілей диверсифікації послуг.

Багатогранність категорії «ефективність» як комплексу умов взаємодії продуктивних сил і виробничих відносин не дозволяє виявити єдиний критерій для її вимірювання. Множинна деталізація форм прояву ефективності включає технологічну, соціальну, економічну, госпрозрахункову, узагальнюючого відтворення в цілому, локальну (окремих регіонів), часткову (окремих економічних чинників, окремих фаз відтворення). Виходячи з принципу підвищення ефективності, першочергова увага зосереджується на особливостях оцінки ефективності стратегії диверсифікації готельного підприємства, до яких можна віднести наступні [40, с.278-279]:

1. Зсув стратегічних цілей в сторону вдосконалення функцій управління і організації діяльності. Крім проблем виживання при розробці стратегії висуваються питання ефективного виробничого і фінансового менеджменту, мінімізації трансакційних витрат, раціонального використання ресурсів, чіткої координації партнерських відносин і ділових зв'язків, створення нових організаційних структур.

2. Поглиблення стратегії посилення мікроекономічних взаємодій як усередині галузевого національного ринку, так і на національному ринку в

цілому. Досягнутий в на ринку рівень концентрації підприємств в окремих сферах народного господарства на тлі мінливого економічного середовища і слабкої державної підтримки створив передумови для активних дій у напрямку інших сфер національної економіки.

3. Посилення стратегії горизонтальних взаємодій. Якщо диверсифікація багатьох готельних підприємств формувалася по лінії вертикальної інтеграції, то останнім часом найбільш характерним видом мікроекономічних взаємодій повинні стати горизонтальні зв'язки. У зв'язку з цим можливе утворення альянсів груп підприємств, що мають однотипне виробництво, так як в його основі лежить спільність економічних інтересів, можливість реалізувати досить складні проекти та ін.

Вимірювання ефектів, що виникають при реалізації перерахованих механізмів, може здійснюватися за допомогою системи індикаторів, що включає такі показники, як збільшення прибутку, зниження (економія) витрат, зменшення потреби в інвестиціях, зменшення виробничо-господарських ризиків, скорочення часу реалізації цілей, підвищення ефективності функціонування національного ринку та ін. Слід зазначити, що ланцюг цих показників є залежною.

Процес диверсифікації послуг можна визначити як забезпечення ефективного використання ресурсів, що приводить до збільшення вартості бізнесу. Традиційно в аналітичній діяльності застосовується така класифікація підходів до оцінки бізнесу [7]:

- 1) ринковий підхід - заснований на механізмі порівняльної оцінки підприємства з об'єктами - аналогами;
- 2) дохідний підхід - заснований на використанні в оцінці вартості підприємства або його власного капіталу методики дисконтування очікуваних доходів;
- 3) підхід на основі активів - заснований на використанні одного або більше методів, заснованих на обчисленні вартості чистих активів підприємства.

Якщо метою підприємства є економічне зростання в перспективі, то найбільший інтерес буде представляти оцінка бізнесу, вироблена дохідним підходом. Прибутковий підхід дозволяє зіставити сьогоднішні витрати з майбутніми доходами з урахуванням факторів часу і ризику, характерних для будь-якого виду і характеру підприємницької діяльності. При оцінці бізнесу дохідним підходом складаються моделі прогнозних грошових потоків підприємства, тобто фактично складається бізнес-план його розвитку [7].

За своєю суттю диверсифікація послуг являє собою інвестиційно-інноваційний процес, в рамках якого для впровадження того чи іншого виду інвестицій необхідно провести детальний аналіз економічної ефективності кожного можливого варіанту. Головна мета диверсифікації послуг - пошук джерел розвитку підприємства (бізнесу) за допомогою різних факторів.

Внутрішні чинники засновані на виробленні стратегії створення вартості за рахунок власних і позикових джерел фінансування, зовнішні - на реорганізації видів діяльності і структури підприємства. Стратегічною ж метою є підвищення вартості капіталу за рахунок ефективного використання ресурсів.

При виборі того чи іншого виду діяльності в рамках здійснення диверсифікації послуг, організація ставить для себе головним завданням вибір саме того напрямку, який принесе їй найбільший економічний ефект - прибуток і, як наслідок, збільшення ринкової вартості компанії.

Загальним принципом оцінки ефективності є зіставлення ефекту (результату) і витрат, тобто ефективність є відносним показником [40, с.281].

Слід розрізняти за змістом два поняття: економічний ефект і економічна ефективність.

Перше означає досягнення позитивного результату (ефекту) від нововведення в цілому. Ефект виражається в гривнях. Друге поняття, як правило, включає питомі (на одиницю продукції, послуг або вкладену гривню) показники, які характеризують нововведення з якісної сторони.

Для визначення ступеня диверсифікації послуг підприємства вчені

пропонують використовувати такі показники [40, с.282]:

1. Абсолютний рівень диверсифікації послуг - визначається загальною кількістю галузей, які технологічно не пов'язані між собою. Для більш повної характеристики виділяються кількість і питома вага (в загальній кількості галузей по підприємству) галузей основного виробництва, вертикально інтегрованих галузей, вертикально не інтегрованих галузей.

2. Інтегральний показник диверсифікації виробництва - враховує кількість галузей (або напрямків господарської діяльності) і їх внесок у формування грошового доходу підприємства. Такий показник можна за допомогою формули Херфінделя-Хіршмана [40, с.282]:

$$K_{\text{дх}} = 1 - \sum_{i=1}^n U_{\text{Вот}_i}^2 \quad (1.1)$$

де: $U_{\text{Вот}_i}$ - частка i -ї галузі в структурі товарної продукції підприємства; коефіцієнт;

n - кількість галузей.

Ступінь (або рівень) диверсифікації послуг підприємства не дає інформації про її ефективності та доцільності. Значна ступінь диверсифікації послуг не гарантує підвищення ефективності діяльності підприємства. Може виникати загроза зайвої диверсифікації, що призводить до втрати гнучкості управління підприємством, розпорошення ресурсів, зниження доходів на одиницю інвестованого капіталу.

М.Д. Корінко зазначає, що для оцінки ефективності диверсифікації послуг можна використовувати показники активності підприємств (зростання обсягів продажів, збільшення частки ринку, зростання доходів від продажів і ін.) або фінансові показники (дивіденди, зростання ринкової вартості акцій і ін.) [35].

Л.Н. Шутенко пропонує використовувати коефіцієнт реалізованості господарських спрямувань окремого напрямку (P_i) і коефіцієнт

реалізованості господарських напрямків організації в цілому (P_{opr}) [74]:

$$P_i = D_{\phi i} / D_{\pi i} \quad (1.2)$$

$$P_{opr} = \sum_i^n D_{\phi i} / \sum_i^n D_{\pi i} \quad P_{opr} = \frac{\sum_{i=1}^n D_{\phi i}}{\sum_{i=1}^n D_{\pi i}} \quad (1.3)$$

де $D_{\phi i}$ - фактичний дохід, отриманий від i -го напрямку господарської діяльності підприємства;

$D_{\pi i}$ - плановий дохід від i -го напрямку господарської діяльності підприємства;

n - кількість напрямків господарської діяльності підприємства [74].

В. М. Кутовий пропонує використовувати такі показники ефективності диверсифікації послуг, як чистий дисконтований дохід від диверсифікації (ЧДД); індекс прибутковості інвестицій у диверсифікацію (ІП), внутрішню норму прибутковості проекту по диверсифікації (ВНП); термін окупності інвестицій; показник загального (сумарного) економічного ефекту від диверсифікації і показник ефективності диверсифікації [40, с.282].

Як видно з наведених вище показників, економічна ефективність диверсифікації послуг оцінюється на основі отриманих в процесі диверсифікованої діяльності результатів.

Під економічним ефектом інновації на всіх стадіях її реалізації розуміється перевищення вартісної оцінки результатів над вартісною оцінкою сукупних витрат всіх видів ресурсів за весь строк здійснення інноваційного проекту.

При визначенні економічного ефекту слід дотримуватися таких принципів:

- оцінка ефективності нововведення здійснюється за умовами використання кінцевої продукції (послуги) з урахуванням всіх супутніх позитивних і негативних результатів;

- проведення розрахунків економічної ефективності здійснюється по всьому циклу розробки і впровадження нововведення за встановлений період;

- приведення до єдиного розрахункового року застосовуються в розрахунках економічних нормативів та інших встановлених показників;
- застосування в розрахунках нормативу ефективності капітальних вкладень і ринкової вартості природних і трудових ресурсів [51].

Величина економічного ефекту повинна розраховуватися до встановлення цін на нову продукцію (послугу). Вона служить основою для встановлення цін на цю продукцію.

В рамках дохідного підходу [67, с.131] існують численні аналітичні процедури. Подібно до цього в його рамках існують численні способи вимірювання величини економічного доходу, пов'язаного з конкретним нематеріальним активом. Проте, всі ці аналітичні процедури і всі альтернативні виміри доходу можуть бути зведені в дві категорії методів дохідного підходу:

- 1) метод капіталізації доходу. Стосовно до оцінки нематеріальних активів метод полягає у встановленні поточної вартості мінливого потоку прогнозованого економічного доходу за дискретний проміжок часу [15];
- 2) метод прямої капіталізації. Стосовно до оцінки нематеріальних активів [58] означає капіталізацію (поділ на відповідну ставку прибутковості) постійного або постійно мінливого економічного доходу за конкретний період часу.

Визначення економічного ефекту будь-якого інноваційного проекту, який, як зазначалося, за своєю суттю є основою диверсифікації підприємницької діяльності, здійснюється в наступному порядку [58].

1. Економічний ефект розраховується сумарно по роках розрахункового періоду як різниця вартості результативного ефекту здійснення інноваційного проекту і вартості витрат на здійснення інноваційного проекту за період.
2. Визначається вартість дисконтованого результативного ефекту здійснення інноваційного проекту за період.
3. Розраховуються витрати на реалізацію заходів, що включають

витрати при виробництві та використанні продукції (послуги) за розрахунковий період.

Важливим показником є дисконтований строк окупності витрат, що плануються на впровадження інновацій.

Для оцінки загальної економічної ефективності інновацій (як наслідку диверсифікації) може також використовуватися система наступних показників:

- інтегральний ефект, або чистий дисконтований дохід;
- індекс рентабельності;
- внутрішня норма рентабельності;
- термін окупності.

Ці показники широко відомі в інвестиційній практиці.

В рамках нашого дослідження основним критеріальним параметром економічної оцінки ефективності диверсифікації є вартісної розрив. Можливість втілення інновацій в життя з'являється тоді, коли між вартістю, якою володіє компанія в даний час (поточною вартістю), і потенційною вартістю, яка може бути досягнута при зміні ряду обставин, існує розрив.

Вартісний розрив - різниця між поточною вартістю підприємства при існуючих умовах і поточною вартістю підприємства після диверсифікації діяльності [58]:

$$NPVC = [D (PN) n + (\text{ІІ}) n - (I) n + (T) n] r, \quad (1.4)$$

де NPVC - чиста поточна вартість ефекту диверсифікації;

D (PN) n - додатковий прибуток від диверсифікації;

n - період часу після застосування диверсифікації;

(ІІ) n - економія витрат за рахунок диверсифікації діяльності;

(I) n - додаткові інвестиції на диверсифікацію;

(T) n - приріст (економія) податкових платежів;

r - коефіцієнт поточної вартості.

В якості базової моделі розрахунку вартості компанії в результаті диверсифікації послуг застосовується метод дисконтування грошових

потоків. Це обумовлено тим, що даний метод є єдиним, що дозволяє враховувати майбутні зміни в грошових потоках підприємства.

Висновки до розділу 1

Готельна послуга - одна з різновидів послуг, сферою застосування якої є ті суспільні відносини, де громадяни для задоволення своїх особливих потреб отримують особливу споживчу вартість у вигляді послуги з надання готельного номера, а також супутніх послуг, що об'єднуються в кілька груп, кожна з яких, має специфічні риси, що відрізняє її від інших груп подібних послуг.

Ринок готельних послуг – це сукупність економічних відносин, які утворюються в процесі виробництва, реалізації і організації споживання цих послуг. Вони мають свою специфіку. Більшість із них у нематеріальній сфері економіки існують незалежно одна від одної.

Готельна послуга задовольняє особисті потреби відвідувачів готелю та залежить від попереднього замовлення і оплати. Готельна послуга складається з основних, допоміжних та супутніх послуг, що надаються споживачу у відповідності до категорії готелю

Диверсифікація - це широкомасштабне маркетингове поняття, механізм, який спрямований на розширення асортименту пропонованих товарів і послуг, тим самим, створюючи можливість виходу на нові сегменти ринку, для більш повного задоволення споживчого попиту. На основі цього компанія прагне знизити ризики, отримати стабільний прибуток, зміцнити своє фінансове становище, отже, вирішальною роллю впровадження диверсифікації є те, що вона здатна вирішити проблему підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування готельного підприємства.

Диверсифікація готельного підприємства визначається розширенням послуг за рахунок раціонального використання ресурсів.

Диверсифікація є однією з сучасних стратегій розвитку підприємств, в тому числі на ринку готельних послуг, так як сприяє зменшенню ризиків шляхом розгортання різних напрямків в продуктових діях, в різних регіонах і

на основі нових технологій. Перевагою диверсифікації як методу стратегічного управління є і те, що вона здатна попереджувати негативні явища на ринку, наприклад, наслідки глобальної фінансової кризи, з мінімальними інвестиційними витратами.

Ринкова конкуренція та зростаючі вимоги клієнтів зробили розвиток диверсифікації послуг неминучим і динамічним, тому готельні заклади постійно намагаються всіляко модернізувати і урізноманітнити свої послуги.

Диверсифікація найбільш продуктивна, коли досягається синергетичний ефект, який виражається в об'єднанні взаємодоповнюючих одиниць, що приносять прибуток і управлінських можливостей, при цьому необхідний ретельний відбір послуг, сегмента ринку.

Диверсифікація послуг готельного підприємства може приймати різні форми залежно від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і підрозділяється на конгломератну, концентричну і горизонтальну, кожна з яких знаходить своє застосування в практиці діяльності готельних підприємств.

Диверсифікацію послуг готельного підприємства, відповідно до її цілей, можна класифікувати також наступним чином: інвестиційна, галузева, та що підтримує і забезпечує виживання. В умовах сучасного кризового стану національної економіки особливу увагу слід звернути на дві останніх, які найбільшою мірою відповідають потенціалу готельних підприємств, в основному малих і середніх, що не претендують на роль лідерів ринку.

Диверсифікація послуг виступає однією зі стратегічних альтернатив розвитку готельного підприємства, яка дозволяє отримати додаткові економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури.

Серед пропонованих перспективних напрямів диверсифікації послуг сучасних готельних підприємств потрібно виділити: включення до набору послуг клінічного обслуговування, спеціалізоване обслуговування конгресів, конференцій, семінарів, надання розважальних, спортивних, оздоровчих послуг, послуг гастрономічних закладів, плавального басейну, фітнес-клубу,

сауни, солярію, нічних клубів, косметичних і масажних салонів, spa- та wellness-послуг, які варто впроваджувати в діяльність готелів з метою розширення конкурентних переваг для успішного функціонування в сучасних умовах.

Оцінка ефективності диверсифікації діяльності готельних підприємств в умовах функціонування національного ринку має певні особливості, викликані, головним чином, інтересами суб'єктів, задіяних для досягнення цілей диверсифікації послуг. Процес диверсифікації послуг можна визначити як забезпечення ефективного використання ресурсів, що приводить до збільшення вартості бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ГОТЕЛЮ «САЛЮТ»

2.1. Аналіз фінансово-господарських показників діяльності готелю

ПрАТ «Готель «Салют» знаходиться за адресою: 01010, м. Київ, Печерський район, вул. І. Мазепи, буд. 11Б. ПрАТ «Готель «Салют» – один із найкращих тризіркових готелів України, який має понад 40-річний досвід роботи в індустрії гостинності.

Готель «Салют» здійснює активну діяльність у просуванні українського туристичного продукту на зовнішніх ринках, проводить спільні акції разом із дипломатичними представництвами України за кордоном.

До послуг відвідувачів готелю «Салют» 88 номерів, серед яких 20 номерів категорії «люкс». Усі номери оснащено супутниковим телебаченням із великою кількістю світових інформаційних телеканалів, системою PAY-TV, прямим телефонним зв'язком і можливістю підключення персонального комп'ютера до мережі Internet. У більшості номерів є: сейф, фен, міні-бар та кондиціонер. Всі номери та ліфти обладнані електронними ключами «VingCard».

У готелі здійснюється система розрахунку за кредитними картками VISA, Master Card, American Express, Diners Club. На території готелю існує безкоштовна автостоянка, яка цілодобово охороняється.

Коефіцієнт завантаженості готелю «Салют» – 35% (середній). «Мертвий сезон» триває, як правило, півтора-три місяця (лютий – квітень) (коефіцієнт завантаженості – 15%). Навпаки, у пік сезону (зимові свята, літні місяці) адміністрація готелю може йти на подвійне бронювання.

До основних статей доходів готелю відносяться: номерний фонд, ресторан, туристична діяльність, дохід від акцій. До головних статей витрат належать: виробництво послуг, у т.ч. харчування гостей, адміністративні і

господарські (у т.ч. інженерно-технічні) витрати, утримання персоналу, реклама, забезпечення безпеки, амортизаційні відрахування.

Ресторан, який знаходиться на першому поверсі однойменного готелю, працює цілодобово. Тут є місце для паркування. При вході є можливість відразу здійснити обмін валюти чи отримати готівку у банкоматі.

У готелі «Салют» є такі основні структурні підрозділи: служба управління номерним фондом; адміністративна служба; служба харчування; комерційна служба; інженерні (технічні) служби; допоміжні і додаткові служби (Додаток А).

Проведемо аналіз фінансових результатів діяльності готелю «Салют» за 2015-2017 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка показників фінансових результатів готелю «Салют»
за 2015-2017 рр., тис. грн.**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015
				5	6	5	6
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	978 9	868 9	1153 5	-1100	2846	-11,24	32,75
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	689 9	685 8	7640	-41	782	-0,59	11,4
Валовий прибуток (збиток)	289 0	183 1	3895	-1059	2064	-36,64	112,73
Інші операційні доходи	2	0	1	-2	1	-100	0
Адміністративні витрати	116 9	114 2	1412	-27	270	-2,31	23,64
Витрати на збут	148	138	161	-10	23	-6,76	16,67
Інші операційні витрати	131	118	114	-13	-4	-9,92	-3,39
Фінансові результати від операційної діяльності	144 4	433	2209	-1011	1776	-70,01	410,16
Фінансові витрати	128	192	1635	647	-292	50,55	-15,15

	0	7					
Інші витрати	31	24	66	-7	42	-22,58	175

Продовження таблиці 2.1

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	133	-1518	508	-1651	2026	-1241,35	-133,47
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	131	0	131	-131	0	-100
Чистий прибуток (збиток)	133	-1649	508	-1782	2157	-1339,85	-130,81

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток Б)

В 2015 році сума обсягу чистого доходу готелю «Салют» склала 9789 тис. грн. В 2016 році обсяг чистого доходу зменшився на 11,24 %. У 2017 році обсяг чистого доходу зріс на 32,75 % в порівнянні з 2016 роком. Відсутність стабільного доходу від реалізації товарів і послуг готелю «Салют» вказує на наявність проблем у підприємства. Необхідно працювати в напрямку підвищення конкурентоспроможності та формування групи лояльних клієнтів. На кінець 2017 року загальний обсяг чистого доходу становив готелю «Салют» 11535 тис. грн.

В 2016 році приріст собівартості послуг готелю «Салют» перевищує приріст чистого доходу. Це негативна тенденція, яка вказує на те, що в підприємства залишається менше коштів для здійснення інших витрат. У 2017 році ситуація протилежна і собівартість змінюється більш повільним темпом порівняно з сумою чистого доходу. Приріст значення показника становить 11,4 % порівняно з роком раніше.

В 2015 році сума валового прибутку готелю «Салют» становила 2890 тис. грн. В 2016 році сума валового прибутку готелю склала 1831 тис. грн., а в 2017 році - 3895 тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективний контроль за собівартістю послуг підприємства.

У 2015 році сума витрат на збут готелю «Салют» становила 148 тис. грн. У 2016 році сума витрат на збут демонструє зниження на 6,76 %. У 2017 році спостерігаємо зміну тенденції і збільшення суми витрат на збут на 16,67 %. На кінець 2017 року сума витрат на збут становила 161 тис. грн.

У 2015 році сума адміністративних витрат готелю «Салют» становила 1169 тис. грн. Негативний приріст статті витрат становив у 2016 році 2,31 %. В 2017 році спостерігаємо зміну тенденції і збільшення суми адміністративних витрат на 23,64 %. На кінець 2017 року сума управлінських витрат становила 1412 тис. грн.

В 2015 році сума фінансового результату від операційної діяльності готелю «Салют» становила 1444 тис. грн. В 2016 році сума прибутку від операційної діяльності склала 433 тис. грн., а в 2017 році – 2209 тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про ефективну основну діяльність підприємства, яка здатна генерувати прибуток.

В 2015 році сума фінансового результату до оподаткування готелю «Салют» становила 133 тис. грн. В 2016 році сума збитку до оподаткування склала 1518 тис. грн., негативне значення показника вказує на необхідність шукати шляхи зниження витрат і підвищення доходів підприємства. В 2017 році сума фінансового результату до оподаткування становила 508 тис. грн. Позитивне значення показника свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства в 2017 році.

Готель «Салют» сформував позитивний чистий фінансовий результат в 2015 році, який склав 133 тис. грн. Сума чистого збитку в 2016 році, становить 1649 тис. грн. Це негативне явище, яке свідчить про те, що підприємство не може здійснювати не тільки розширене, а й просте відтворення. У 2017 році ситуація змінюється і підприємство змогло сформувати чистий прибуток у розмірі 508 тис. грн.

Проведемо аналіз показників ліквідності готелю «Салют» за 2015-2017 рр. в табл. 2.2.

Значення показника поточної ліквідності готелю «Салют» знаходиться

нижче нормативних меж ($2 < K < 2,5$) протягом досліджуваного періоду, тобто підприємство нездатне погасити всі свої зобов'язання протягом року. Так, в 2016 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 1,09 грн. оборотних активів, а в 2017 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 1,01 грн. оборотних активів.

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності готелю «Салют» за 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Коефіцієнт ліквідності поточної (покриття)	1,15	1,09	1,01	-0,07	-0,08	-5,85	-7,33
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,15	1,08	1	-0,07	-0,08	-6,09	-7,61
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,01	0	0,01	-0	0	-47,91	169,7

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток Б)

Щодо показника швидкої ліквідності готелю «Салют», в 2015 році підприємство могло швидко погасити 115,1 % поточних зобов'язань. Тобто значення показника вище нормативного ($0,8 < K < 1$). В 2016 році значення показника становило 1,08. Тобто значення показника вище нормативного. На кінець досліджуваного періоду – 1. Тобто значення показника в межах нормативного.

Щодо показника абсолютної ліквідності, то в 2015 році підприємство могло негайно погасити 0,01 грн. поточних зобов'язань. В 2016 році значення показника становило 0, а на кінець досліджуваного періоду – 0,01.

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості готелю «Салют» за 2015-2017 рр. в табл. 2.3.

Наявність власних оборотних коштів дозволяє готелю «Салют» проводити гнучку фінансову політику, знижується потреба в позикових коштах, у тому числі і короткострокових, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників фінансової стійкості готелю «Салют»
за 2015-2017 рр.**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015
				5	6	5	6
Власні обігові кошти, тис.грн	1917	1195	100	-722	-1095	-37,66	-91,63
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,13	0,08	0,01	-0,05	-0,07	-40,1	-90,56
Маневреність робочого капіталу	0,03	0,07	1,18	0,05	1,11	197,44	1484,38
Маневреність власних обігових коштів	0,03	0,03	0,98	-0	0,95	-7,64	2981,84
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	39,94	13,43	0,85	26,51	-12,58	66,38	-93,69
Коефіцієнт покриття запасів	266,58	142,9	33,64	-123,68	-109,25	-46,4	-76,46
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,6	0,55	0,57	-0,05	0,02	-7,84	3,31
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67	1,81	1,75	0,14	-0,06	8,51	-3,2
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,4	0,45	0,43	0,05	-0,02	11,77	-4,09
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,1	0,07	0,01	-0,03	-0,06	-31,59	-91,88
Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	1,5	1,24	1,33	-0,26	0,1	-17,55	7,72
Коефіцієнт фінансової	0,6	0,55	0,57	-0,05	0,02	-7,84	3,31

стійкості							
-----------	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток Б)

В 2015 році значення показника було позитивним і підприємство володіло власними оборотними коштами в розмірі 1917 тис. грн. В 2016 році значення показника становило 1195 тис. грн. У 2017 році спостерігаємо зниження значення показника до 100 тис. грн.

В 2015 році 13,41 % оборотних коштів формували власні оборотні кошти готелю «Салют». В 2016 році значення показника становить 0,08, тобто на кожну гривню оборотних коштів припадає 0,08 гривень власних оборотних коштів. В 2017 році 0,76 % оборотних коштів формували власні оборотні кошти.

Маневреність власних оборотних коштів свідчить про частку абсолютно ліквідних активів у власних оборотних коштах, які забезпечують свободу фінансового маневру. В 2015 році на кожну гривню власних оборотних коштів припадає 0,03 гривень високоліквідних активів. В 2016 році його значення становить 0,03. В 2017 році 98 % власних оборотних коштів складають абсолютно ліквідні активи готелю.

В 2015 році на кожну гривню запасів припадає 39,94 грн. власних оборотних коштів готелю «Салют». Це означає, що власних фінансових ресурсів повністю вистачало для фінансування запасів. В 2015 році на кожну гривню запасів припадає 39,94 грн. власних оборотних коштів. Це означає, що власних коштів вистачало лише частково для фінансування запасів. В 2016 році значення показника становило 13,43. В 2017 році значення показника становило 0.85 проти 13,43 в 2016 році, тобто сума власних коштів знижується.

В 2015 році фінансових ресурсів було достатньо для фінансування запасів готелю «Салют». В 2016 році значення показника становить 142,9. В 2017 році на кожну гривню запасів доводиться 33,64 грн. фінансових ресурсів.

В 2015 році частка власного капіталу готелю «Салют» становила 0,6, тобто була вкрай високою. При позитивному значенні ефекту фінансового левереджа доцільно зменшити цей показник. В 2016 році значення показника було в межах нормативного. В 2017 році значення показника становило 0,57.

Коефіцієнт фінансової залежності зворотний показнику автономії. Нормативне значення 1,66-2,5. В 2015 році на кожну гривню власних коштів припадає 1,67 грн. пасивів. Значення у 2015 році знаходиться в нормативних межах. В 2016 році значення показника становить 1,81 гривень. В 2017 році на кожну гривню власних коштів припадає 1,75 грн. пасивів готелю, тобто значення показника в нормативних межах.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про частку власних оборотних коштів у власному капіталі. В 2015 році на кожну гривню власних коштів припадає 0,1 грн. власних оборотних коштів готелю. В 2016 році значення показника становить 0,07. В 2017 році значення показника зменшилася і становить 0,01.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу свідчить про те, скільки зобов'язань припадає на сукупний обсяг пасивів. В 2015 році на кожну гривню пасивів припадає 0,4 грн. зобов'язань. В 2016 році 44,69 % пасивів були сформовані за рахунок зобов'язань. В 2017 році на кожну гривню фінансових ресурсів припадає 0,43 грн. зобов'язань готелю.

В 2015 році підприємство було фінансово стійким. В 2016 році на кожну гривню зобов'язань припадає 1,24 грн. власних фінансових коштів готелю, тобто підприємство було фінансово стійким в цьому році. В 2017 році значення показника становило 1,33.

В 2015 році 60,02 % активів фінансувалося за рахунок постійних або довгострокових джерел фінансування готелю. Нормативним значенням є 0,8 і більше. В 2016 році значення показника становило 0,55, тобто підприємство фінансувало свої активи на 55,31 % за рахунок стійких джерел формування капіталу. Це значення нижче нормативного. Що стосується значення на 2017 рік, то воно нижче нормативного.

Динаміка показників ділової активності готелю «Салют» за 2015-2017
рр. наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ділової активності готелю «Салют» за 2015-2017
рр.**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015
Оборотність активів (обороті)	0,63	0,28	0,38	-0,35	0,1	-55,37	33,7
Фондовіддача	1,73	0,8	1,06	-0,93	0,26	-53,71	32,64
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороті)	1,37	0,6	0,82	-0,77	0,23	-56,5	38,02
Період одного обороту обігових коштів (днів)	262,89	604,38	437,9	341,49	-166,49	129,9	-27,55
Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	287,46	100,12	73,82	-187,34	-26,3	-65,17	-26,27
Період одного обороту запасів (днів)	1,25	3,6	4,88	2,34	1,28	187,12	35,63
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	1,38	0,6	0,83	-0,78	0,23	-56,49	38,57
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	260,74	599,23	432,44	338,48	-166,79	129,82	-27,83
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	19,54	77,98	142,56	58,44	64,58	0	82,82
Коефіцієнт оборотності власного	1,05	0,49	0,67	-0,56	0,18	-53,56	37,16

капіталу (обороту)							
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток Б)

На початок 2015 року значення показника оборотності активів готелю «Салют» становило 0,63. Це означає, що за допомогою використання кожної гривні активів було вироблено продукції та надано послуг на суму 0,63 гривень. В 2016 році значення показника знижується і кожна вкладена в активи гривня дозволила отримати 0,28 гривень виручки. Тобто знижується ефективність використання активів готелю «Салют» загалом. В 2017 році ситуація змінюється і підприємство підвищує ефективність використання активів - на 0,1 грн. в порівнянні з попереднім роком.

Щодо показника фондівдачі, то він вказує на те, що в 2015 році кожна гривня вкладена в основні засоби принесла підприємству 1,73 грн. виручки. В 2016 році ефективність використання виробничих і збутових основних засобів знижується на 0,93. В 2017 році відбувається підвищення ефективності використання основних засобів і на кожну гривню основних засобів, залучену до операційного процесу, підприємством було виготовлено продукції та надано послуг на суму 1,06 грн.

В 2015 році оборотні активи готелю «Салют» здійснили 1,37 обороти. В 2016 році спостерігається зниження показника на 0,77, тобто наявні оборотні активи використовуються менш ефективно. В 2017 році ситуація змінюється і ефективність використання оборотних активів зростає на 0,23 грн. в порівнянні з роком раніше.

Так як оборотність постійно коливається, то і середній термін обороту оборотних активів також нестабільний. В 2016 році спостерігається приріст показника на 341,49 днів, а в 2017 році – зниження на 166,49 днів.

В 2015 році запаси готелю «Салют» здійснили 287,46 оборотів. Якщо коефіцієнт значно перевищує середньогалузеві норми, то це створює ризик, пов'язаний з недостатнім розміром запасів, наслідком якого буде зниження обсягу виручки від реалізації. Занадто високий коефіцієнт може бути

ознакою нестачі вільних коштів і сигналом про можливу неплатоспроможність підприємства. Нормальне значення коефіцієнта може коливатися для різних сфер бізнесу від 4 до 8. В 2016 році значення показника знижується на 187,34 у порівнянні з попереднім роком. Це вказує на зниження ефективності управління запасами і може бути ознакою зниження збутової активності. В 2017 році тенденція залишається незмінною і відбувається зниження ефективності використання запасів. В 2017 році вони здійснили 73,82 оборотів.

Відповідно при зниженні оборотності запасів середній термін обороту зростає. Якщо на початок 2015 року значення показника одного обороту запасів становить 1,25 днів, то в 2017 році – 4,88 днів.

Оборотність дебіторської заборгованості готелю «Салют» в 2015 році склала 1,38, тобто протягом 2015 року дебіторська заборгованість здійснила 1,38 оборотів. В 2016 році значення показника знизилося на 0.78. Це вказує на зниження ефективності управління дебіторською заборгованістю готелю «Салют». В 2017 році тенденція змінюється і на кінець досліджуваного періоду дебіторська заборгованість здійснила 0,83 оборотів.

Відповідно в 2016 році зростає середній термін обороту дебіторської заборгованості на 338,48 днів, а в 2017 році зменшується на 166,79 днів і становив 432,44 днів.

Період обороту кредиторської заборгованості в 2015 році склав 19,54, тобто в середньому протягом 2015 року кредиторська заборгованість здійснила оборот за 19,54 днів. В 2016 році значення показника виросло на 58,44. Це вказує на підвищення ефективності управління кредиторською заборгованістю, адже це означає, що підприємство використовує кожен окрему гривню цих коштів протягом тривалішого періоду часу. В 2017 році тенденція незмінна і на кінець року кредиторська заборгованість здійснювала оборот за 142,56 днів.

На початок 2015 року значення показника оборотності власного капіталу готелю «Салют» становило 1,05. Це означає, що за допомогою

кожної гривні власного капіталу було вироблено продукції та надано послуг на суму 1,05 гривні. В 2016 році значення показника знижується і кожна гривня власного капіталу дозволила отримати 0,49 гривень виручки. Тобто знижується ефективність використання коштів власників підприємства. В 2017 році ситуація змінюється і підприємство підвищує ефективність використання власного капіталу до 0,67 гривень на кожен гривню вкладених коштів.

Динаміка показників рентабельності готелю «Салют» за 2015-2017 рр. наведена в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності готелю «Салют» за 2015-2017 рр.,

%

Показники	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2016/2015	2017/2015	2016/2015	2017/2015
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,86	-5,36	1,66	-6,21	7,02	-723,41	-131,03
Рентабельність власного капіталу	1,43	-9,29	2,96	-10,72	12,24	-748,71	-131,83
Рентабельність виробничих фондів	2,34	-15,12	4,64	-17,46	19,76	-745,44	-130,69
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	16,07	6,34	20,13	-9,73	13,79	-60,54	217,44
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	1,36	-18,98	4,4	-20,34	23,38	-1496,81	-123,21

Джерело: складено та розраховано на підставі фінансової звітності підприємства (Додаток Б)

Рентабельність активів готелю «Салют» в 2015 році склала 0,86 %, тобто на кожен гривню активів підприємство отримало 0,86 копійок чистого прибутку. В 2016 році на кожен вкладену в активи гривню було отримано

5,36 копійок чистого збитку готелю «Салют». В 2017 році значення показника рентабельності активів дорівнювало 1,66 %.

Щодо показника рентабельності власного капіталу готелю «Салют», то в 2015 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 1.43 копійок чистого прибутку. Це низький показник, який свідчить про незадовільну ефективність роботи підприємства. В 2016 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 9,29 копійок чистого збитку, тобто ефективність роботи за рік була незадовільною. В 2017 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 2,96 копійок чистого прибутку, що не є високим показником.

Рентабельність виробничих фондів готелю «Салют» в 2015 році склала 2,34 %, тобто на кожну гривню виробничих фондів підприємство отримало 0,02 грн. чистого прибутку. В 2016 році на кожну вкладену у виробничі фонди гривню було отримано 0,15 грн. чистого збитку. В 2017 році значення показника рентабельності виробничих фондів дорівнює 4,64 %.

В 2015 році значення показника рентабельності продажів за прибутком від реалізації становило 16,07 %. Тобто, в підприємства залишалися кошти для здійснення інших витрат. В 2016 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 6,34 %. В 2017 році кожна гривня виручки дозволила отримати 0,2 гривень прибутку від реалізації.

В 2015 році кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 0,01 грн. чистого прибутку. В 2016 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить -18,98 %. На кінець 2017 року значення показника становило 4,4 %.

Отже, проведений аналіз фінансових показників діяльності готелю «Салют» дозволив встановити, що підприємство є прибутковим - за 2017 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 508 тис. грн. Протягом аналізованого періоду відбувається зниження показників ліквідності готелю «Салют», що свідчить про зниження ефективності управління активами підприємства. Протягом 2017 року підприємство мало

проблемний стан. Щодо показників рентабельності, то протягом 2017 року відбувається їх зростання, але вони все одно мають достатньо низький рівень, що свідчить про не ефективну діяльність підприємства.

2.2. Дослідження структури послуг готелю

Готель «Салют» надає різноманітні послуги своїм споживачам, які роблять життя гостей підприємства гостинності більш комфортними, зручними, сучасними та цікавими (рис.2.1).

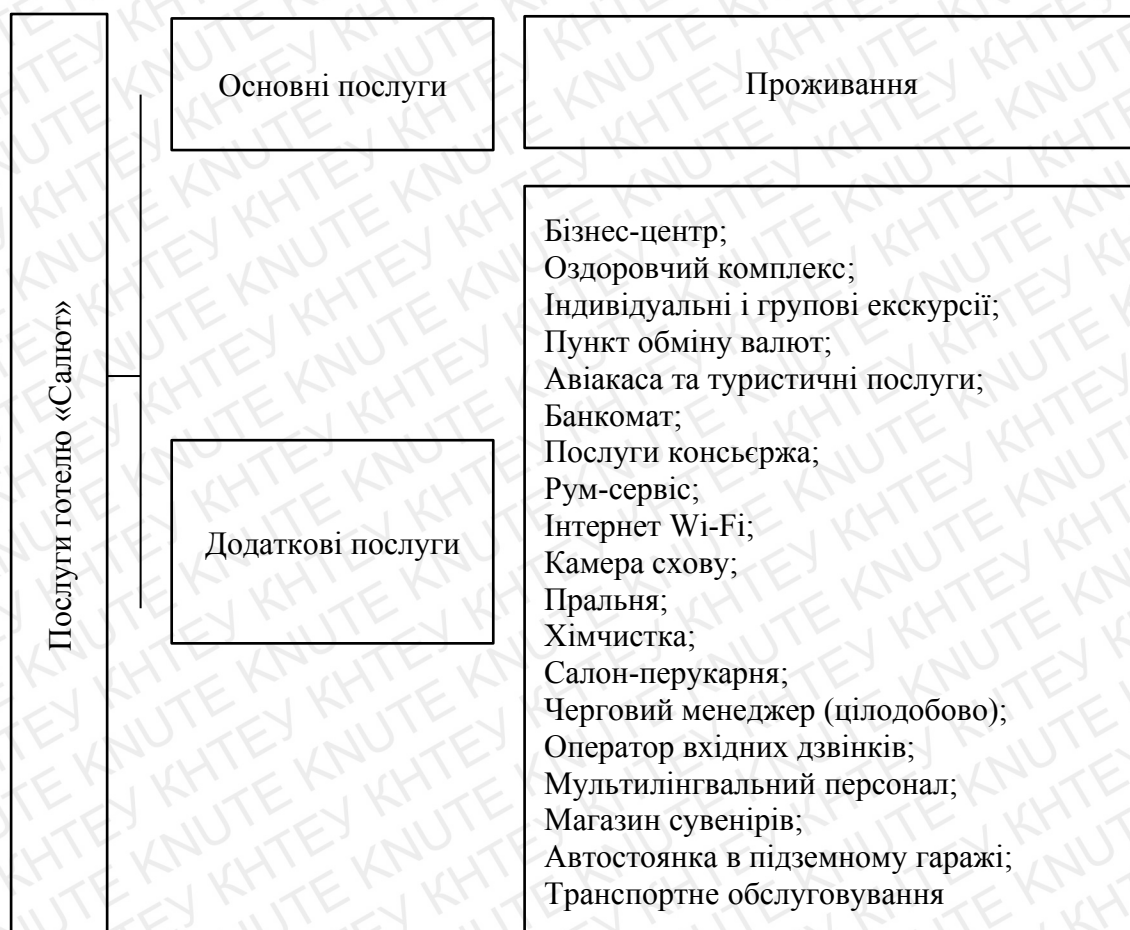


Рис.2.1. Перелік послуг, що надає готель «Салют», станом на 01.06.2018 р.

Джерело: складено на підставі інформації з офіційного сайту досліджуваного підприємства [48]

Факторами успіху послуг готелю «Салют» є:

- асортимент основних та додаткових послуг;
- ціна послуг;
- якість наданих основних та додаткових послуг.

Проаналізуємо асортимент та ціни на основні та додаткові послуги готелю «Салют». Категорія номерів та вартість проживання в готелі «Салют» за 2015-2017 рр., наведено в табл. 2.6.

Згідно табл.2.6, протягом аналізованого періоду вартість проживання в готелі «Салют» зросла за всіма категоріями номерів.

Таблиця 2.6

Вартість проживання в готелі «Салют» за 2015-2017 рр., грн./1 добу

Категорія	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Люкс	1900,0	2100,0	2500,0
Напівлюкс	1700,0	1900,0	2200,0
Одномісний Стандарт покращений	1650,0	1800,0	2000,0
Одномісний Стандарт	1450,0	1600,0	1800,0
Двомісний Стандарт	1450,0	1600,0	1800,0
Економ	1150,0	1300,0	1400,0

Джерело: складено на підставі інформації з офіційного сайту досліджуваного підприємства [48]

Проаналізуємо динаміку рівня завантаженості готелю «Салют» за 2015-2017 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка рівня завантаження готелю «Салют» за 2015-2017 рр., %

№	Категорія номеру	Роки			Відхилення, +/-	
		2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016
1.	Одномісний Стандарт покращений	65,2	78,2	71,8	13,0	-6,4
2.	Одномісний Стандарт	68,4	82,4	83,1	14,0	0,7
3.	Двомісний Стандарт	51,3	66,1	62,6	14,8	-3,5
4.	Люкс	54,7	58,6	59,1	3,9	0,5
5.	Економ	44,6	55,2	51,4	10,6	-3,8
6.	Напівлюкс	42,3	53,9	48,8	11,6	-5,1
Середньорічний рівень завантаження		54,4	67,7	62,8	13,3	-4,9

Протягом аналізованого періоду, показник рівня завантаженості номерного фонду готелю «Салют» характеризується неоднозначними

тенденціями, оскільки у 2015 році середній рівень завантаження готелю становив 54,4 %, а у 2016 році по відношенню до 2015 року цей показник зріс на 13,3 % і склав 67,7 %, проте, вже у 2017 році відбулось зменшення аналізованого показника на 4,9 %.

Основними причинами такої динаміки показників є поява протягом 2016 року великої кількості нових готелів-конкурентів, які є представниками світових готельних мереж, тому значна частка іноземних споживачів надають перевагу відомим готельним брендам.

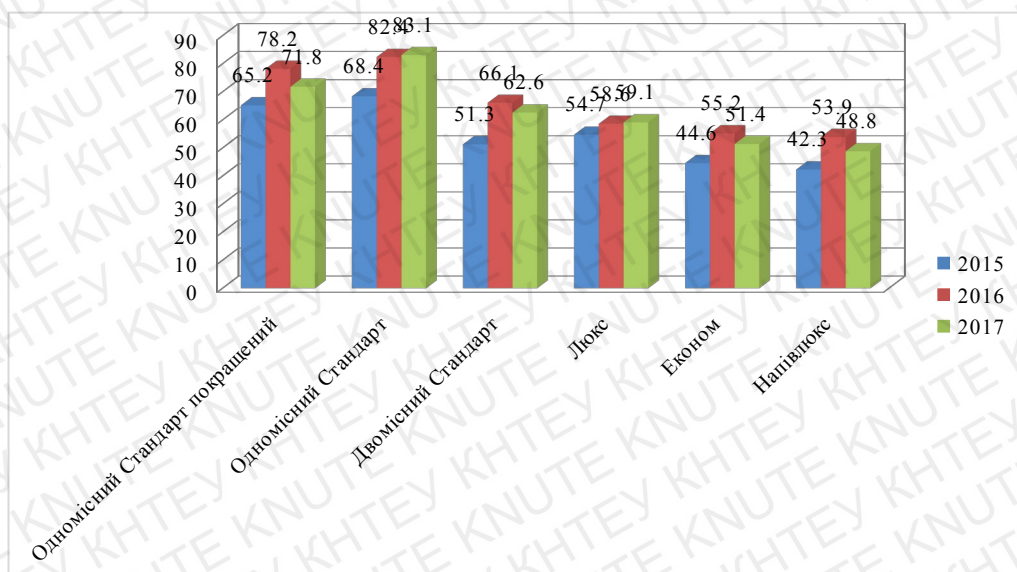


Рис. 2.2. Динаміка рівня завантаження готелю «Салют» за 2015-2017 рр., %
Джерело: складено на підставі табл. 2.7

Серед різних категорій номерів готелю «Салют» найбільшою завантаженістю характеризуються такі категорії як одномісний стандарт покращений (у середньому 71,7 %), одномісний стандарт – 77,9 % та двомісний стандарт – 60 %. Всі інші категорії номерів характеризуються рівнем завантаження нижче 60 %.

Така динаміка рівня завантаженості може бути наслідком недосконалої цінової політики готелю, оскільки категорії номерів по яким відбулось зменшення рівня завантаження відносяться до номерів підвищеної комфортності і відповідно вартість таких номерів є досить високою порівняно з іншими категоріями номерів готелю «Салют».

Готель «Салют» пропонує організацію транспортного обслуговування.

До послуг гостей комфортні автомобілі, автобуси і мікроавтобуси будь-якого класу. Готель пропонує: подачу автомобіля будь-якого класу в аеропорт, на вокзал або за адресою клієнта; організовану зустріч водієм з табличкою фірми або прізвищем; обслуговування по місту і за його межами. Послуга трансферу надається цілодобово.

Тарифи автомобільного обслуговування в готелі «Салют» представлені в табл. 2.8. Як видно з табл.2.8, готель «Салют» пропонує широкий спектр послуг з транспортного обслуговування за досить демократичними цінами.

Таблиця 2.8

Тарифи автомобільного обслуговування в готелі «Салют»

Категорія транспортного сервісу	Вартість
Трансфер в/з аеропорту, грн.	Від 350
Трансфер в/з з/д вокзалу, грн.	150
Обслуговування по місту, 1 год./грн	Від 100
Обслуговування за містом, 1 км./грн	Від 10
Відстань від готелю	До аеропорту Бориспіль – 32 км Залізничного вокзалу – 5 км

Джерело: складено на підставі інформації з офіційного сайту досліджуваного підприємства [48]

Проаналізуємо вартість послуг оренди конференц-залів готелю «Салют» (табл. 2.9)

Таблиця 2.9

Вартість послуг оренди конференц-залів готелю «Салют»

Готель «Салют»	
Категорія конференц-залу	Ціна за год./ грн
«Салют», на 70 місць	Від 4000
«Малий конференц-зал», на 20 місць	Від 2500
Кімната переговорів, на 14 місць	Від 1250

Джерело: складено на підставі інформації з офіційного сайту досліджуваного підприємства [48]

Як видно з табл. 2.9, готель «Салют» пропонує лише три конференц-зали, вартість яких становить від 1250 грн. до 4000 грн. за год.

Вартість послуг оренди обладнання конференц-залів готелю «Салют» наведені в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Вартість послуг оренди обладнання конференц-залів готелю «Салют»

Обладнання	Вартість оренди, за годину, грн.	Вартість оренди, повний день (8 годин), грн.
Блокнот для фліпчарту (20 листів)		150
Стационарні мікрофони – 2і од., радіо-мікрофони – 1на од. з підсилювачем, акустичною системою та мікшерним пультом	-	600
Мультимедійний проектор	120	800
Ноутбук	-	300

Джерело: складено на підставі інформації з офіційного сайту досліджуваного підприємства [48]

Готель «Салют» пропонує гостям усе необхідне обладнання для проведення конференцій та семінарів в конференц-залах готелю.

Спеціальні пропозиції готелю «Салют» наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Спеціальні пропозиції готелю «Салют»

	Готель «Салют»
Спеціальні пропозиції	Школярі їдуть до Києва Раннє бронювання Спеціальна пропозиція тривалого проживання Вихідні в готелі «Салют» Пропозиція для молодят Знижка до 10% при бронюванні з сайту

Джерело: складено на підставі інформації з офіційного сайту досліджуваного підприємства [48]

Як видно з табл. 2.11, готель «Салют» пропонує широкий вибір спеціальних пропозицій для своїх гостей.

Проведемо аналіз додаткових послуг готелю «Салют» (табл. 2.12)

Перелік додаткових послуг готелю «Салют»

Перелік послуг	Готель «Салют»
	Бізнес-центр; Оздоровчий комплекс; Індивідуальні і групові екскурсії; Пункт обміну валют; Авіакаса та туристичні послуги; Банкомат; Послуги консьєржа; Рум-сервіс; Інтернет Wi-Fi; Камера схову; Пральня; Хімчистка; Салон-перукарня; Черговий менеджер (цілодобово); Оператор вхідних дзвінків; Мультилінгвальний персонал; Магазин сувенірів; Автостоянка в підземному гаражі; Транспортне обслуговування

Джерело: складено на підставі інформації з офіційного сайту досліджуваного підприємства [48]

Аналізуючи табл. 2.12, можна зробити висновки, що готель «Салют» надає велику кількість додаткових послуг.

Проведемо аналіз деяких додаткових послуг, що надаються готелем «Салют». Послуги готелю «Салют» з прання і прасування одягу наведені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Послуги готелю «Салют» з прання і прасування одягу*

№	Назва послуги	Од. вим.	Ціна, грн.
1	Прання брюк	1 од.	180-00
2	Прасування брюк	1 од.	170-00
3	Прання вітрівки	1 од.	170-00
4	Прасування вітрівки	1 од.	160-00
5	Прання светру	1 од.	150-00
6	Прасування светру	1 од.	160-00
7	Прання футболки	1 од.	128-00
8	Прасування футболки	1 од.	129-00
9	Прання сорочки	1 од.	147-00

Продовження таблиці 2.13

10	Прасування сорочки	1 од.	140-00
11	Прання нижньої білизни	1 од.	117-00
12	Прання юбки блузи	1 од.	136-00
13	Прасування юбки блузи	1 од.	135-00
14	Прання шорт	1 од.	134-00
15	Прасування шорт	1 од.	130-00

Джерело: складено на підставі інформації з офіційного сайту досліджуваного підприємства [48]

Згідно таблиці 2.13, готель «Салют» надає широкий спектр послуг з прання і прасування одягу за досить помірними цінами. Так, прання коливається у межах від 117 до 180 грн. в залежності від виду одягу. Прасування коливається від 130 до 170 грн.

Готель «Салют» також пропонує таку додаткову послугу як екскурсії гостям міста (табл. 2.14).

Як видно з таблиці 2.14, готель «Салют» надає широкий вибір екскурсій по видатним та історичним місцям м. Києва за помірними цінами. Так, оглядова екскурсія по м. Києву, тривалістю 3 години, коштує 330 грн. за чол.

Таблиця 2.14

Послуги готелю «Салют» з проведення екскурсій

Вид екскурсії	Кількість осіб	День і тривалість екскурсії	Ціна, грн./чол.
Оглядова екскурсія по м. Києву : Андріївський узвіз, Філармонія, собори міста, пам'ятники міста, огляд та історична довідка Майдану Незалежності, Аскольдова могила, Ботанічний сад (у сезон)	Мах 45	Щодня, 3 години.	330

Продовження таблиці 2.14

П'ятизірковий стадіон «Олімпійський»: Тур по стадіону, тур по стадіону + музей, міні-тур (лише у матчеві дні), індивідуальний тур, тур з легендою (1 раз на тиждень на вихідні в не матчеві дні), шкільний тур, спеціальний тур (для людей з обмеженими фізичними можливостями), тур «День народження».	Від 5 до 25	Щодня , 3 - 3,5 год.	345
Київський завод шампанських вин: Огляд заводу, присутність при виготовлені вин, дегустація.	Від 5 до 25	Понеділок - п'ятниця, 2 – 2,5 год.	290
Києво-Печерська Лавра - духовна спадщина Київщини: Є можливість залишитися на вихідні. Час роботи з 9.00 до 16.00. Загальний екскурсійний тур 9 годин.	Мах 40	Щодня, 4 год.	280

Джерело: складено на підставі інформації з офіційного сайту досліджуваного підприємства [48]

Екскурсія до П'ятизіркового стадіону «Олімпійський», тривалістю від 3 до 3,5 год., коштує 345 грн. за чол. Оглядова екскурсія до Київського заводу шампанських вин, тривалістю 2,5 год., коштує 290 грн. за чол., а екскурсія до Києво-Печерської Лаври коштує 280 грн. за чол.

Проаналізуємо чистий дохід (виручку) від реалізації основних послуг готелю «Салют» з метою визначення ефективності діяльності аналізованого підприємства готельного господарства (рис.2.2).

Як бачимо з рис. 2.2, чистий дохід (виручка) від реалізації основних послуг готелю в 2015 році становив 9789 тис. грн., а в 2016 році зменшився на 1100 тис. грн. або на 11,2 %. В 2017 році чистий дохід (виручка) від реалізації основних послуг готелю зріс на 2846 тис.грн., або на 32,% у порівнянні з 2016 роком.

У загальній структурі чистого доходу (виручки) від реалізації основних послуг готелю «Салют» майже 24 % становлять надходження від іноземних туристів і ця частка з кожним наступним періодом стабільно зменшується.

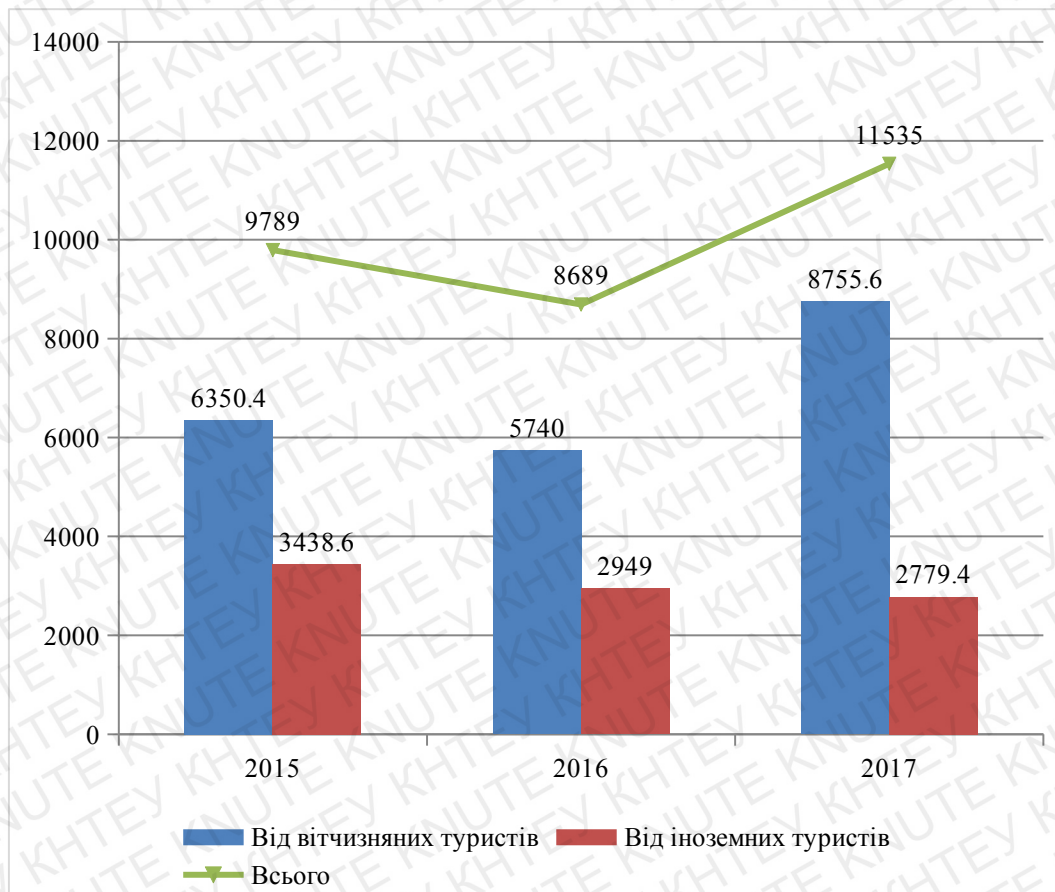


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу (виручки) від реалізації основних послуг готелю «Салют» за 2015-2017 рр., тис. грн.
Джерело: складено на підставі фінансової звітності підприємства

Це свідчить про те, що готель «Салют» користується не значним попитом серед іноземних туристів, які приїжджають до міста Києва у справах чи з іншими діловими та службовими цілями.

Проведемо аналіз якості послуг готель «Салют». В цілому якість послуг готельних підприємств, в тому числі і готелю «Салют», визначається наступними складовими (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Складові якості послуг готельного підприємства

Складові якості послуг готельного підприємства	
з точки зору споживачів	з точки зору працівників
рівень сервісу; вартість обслуговування; імідж; наявність належних засобів обслуговування	належне матеріально-технічне забезпечення; прибутковість діяльності; соціальне забезпечення працівників

Оцінка здійснювалася на основі узагальнених висновків працівників досліджуваних підприємств та оцінок споживачів, що виконувалася на основі анкетного опитування (Додаток В). Більш детальну оцінку кожної складової оцінки якості послуг готелю «Салют» представлено у табл. 2.16.

Як видно з табл. 2.16, за оцінкою якості послуг готель «Салют» отримав інтегральний показник якості послуг 1,82. Це достатньо високий показник.

Таблиця 2.16

Оцінка складових якості послуг готелю «Салют»

Показник	Етало н	Коефіцієнт вагомості	Готель «Салют»	
			Оцінка	Одиничний показник
Оцінка споживачів готельних послуг				
Рівень сервісу	5	0,51	5	0,51
Вартість обслуговування	5	0,23	4	0,184
Імідж	5	0,15	5	0,15
Наявність належних засобів обслуговування	5	0,11	5	0,11
Груповий показник				0,954
Оцінка працівників готельних підприємств				
Належне матеріально-технічне забезпечення	5	0,35	4	0,28
Прибутковість діяльності	5	0,33	5	0,33
Соціальне забезпечення працівників	5	0,32	4	0,256
Груповий показник				0,866
Інтегральний показник				1,82

* оцінка показників готелю «Салют» проводилася методом опитування споживачів даного сегменту ринку, що проводилася 01.16.2018 р.

**Одиничний показник обчислюється діленням оціночного значення на еталон та множенням на коефіцієнт вагомості.

***Груповий показник визначається підсумовуванням одиничних показників, а інтегральний – підсумовуванням групових показників.

Отже, перелік і якість надання основних та додаткових послуг готелю «Салют» відповідають вимогам присвоєній готелю категорії 3*, але існує ряд показників, які необхідно підвищити для збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності його функціонування.

2.3. Визначення впливу чинників на здійснення диверсифікації послуг готелю

Першим етапом аналізу факторів впливу на здійснення диверсифікації послуг готелю «Салют» є оцінка стану внутрішнього середовища, що представлено у табл. 2.217.

Таблиця 2.17

Оцінка факторів впливу внутрішнього середовища на діяльність готелю «Салют»

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора	Слабкі сторони	Оцінка фактора
Організація управління			1. Недосконала організаційна структура управління 2. Відсутність маркетингової активності	-1 -3
Маркетинг			1. Негнучка система ціноутворення 2. Відсутність заходів по стимулюванню збуту 3. Відсутність комунікаційної взаємодії із споживачами	-3 -3 -1
Персонал	1. Ріст продуктивності праці 2. Низька плинність кадрів 3. Співвідношення працівників управлінського персоналу до загального персоналу	3 1 1	1. Низька якість розстановки спеціалістів за посадами 2. Вік працівників	-3 -3
Фінанси	1. Ріст обсягу збуту послуг	3	1. Зниження рівня рентабельності 2. Слабка забезпеченість підприємства власними обіговими коштами	-3 -3

Проведений аналіз впливу факторів внутрішнього середовища на реалізацію стратегії готелю «Салют» показав, що необхідним є впровадження змін у системі управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективного розвитку у довгостроковій перспективі.

Отже, найбільш негативний вплив на діяльність готелю «Салют» здійснюють такі фактори як низький рівень інформованості споживачів про послуги готелю; незначна прихильність споживачів до послуг даного готелю;

реалізація конкурентами своїх послуг за нижчими цінами; високий ступінь активності основних конкурентів. До факторів зовнішнього середовища, що мають позитивний вплив на діяльність готелю «Салют» є наявність кола постійних споживачів; надання специфічних додаткових послуг; вдале місце розташування готелю.

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

Відповідно до першого етапу SWOT-аналізу необхідним є дослідження впливу факторів зовнішнього середовища, що представлено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Оцінка факторів зовнішнього середовища непрямої дії для готелю «Салют»

Група факторів	Прояв впливу фактора	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка ступеня впливу факторів
Економічні			
1. Жорстка податкова політика	3	-1	-3
2. Дії антимонопольного законодавства	2	+1	2
3. Зменшення бази оподаткування громадян	2	+1	2
4. Фінансова криза України	3	-1	-3
5. Зниження рівня розвитку інфляції	3	+1	3
6. Наявність природних ресурсів	1	+1	1
7. Спад виробництва НТП	3	-1	-3

Продовження таблиці 2.18

8. Ріст безробіття	2	-1	-2
9. Низький рівень заробітної плати	2	-1	-2
10. Свобода ціноутворення	3	+1	3
11. Наявність різноманітних форм підприємницької діяльності	2	+1	2
Політичні			
1. Поляризація політичних сил	1	-1	-1
2. Нестабільна законодавча база	3	-1	-3
3. Високий ступінь суспільного незадоволення урядом	1	-1	-1
4. Дії уряду по регулюванню підприємницької діяльності	3	+1	3
5. Зміни у законодавчій владі	2	-1	-2
6. Нестабільність в уряді	2	-1	-2
Демографічні			
1. Погіршення демографічної ситуації в країні	1	-1	-1
2. Скорочення середньої тривалості життя населення	2	-1	-2
Науково – технічні			
1. Моральне та технічне старіння існуючої матеріально – технічної бази	3	-1	-3
2. Низький рівень розвитку НДДКР	2	-1	-2
3. Відсутність фінансування наукоємних галузей	3	-1	-3
Соціально – культурні			
1. Низький рівень життя	3	-1	-3
2. Переорієнтація життєвих цінностей	3	-1	-3
3. Зниження народжуваності населення	1	-1	-1

Нестабільна політична ситуація в Україні негативно впливає на підприємницьку діяльність. Постійна зміна законодавчих актів або їх відсутність значно знижують темп розвитку готельного бізнесу. Фінансова криза, що має бюджетний характер спричиняє зниження темпу росту НТП через відсутність фінансування. Низький рівень заробітної плати та ріст безробіття призводить до спаду економіки. Низький рівень розвитку науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок пояснюється відсутністю фінансування наукоємних галузей, це спричиняє моральне та технічне старіння пам'яток культури та туристичних дестинацій. Низький рівень

життя, що подавляє значну частину населення спричиняє переорієнтацію життєвих цінностей населення. Низький рівень освіти негативно впливає на потенційних майбутніх спеціалістів туристичної сфери.

Таблиця 2.19

Перелік можливостей і загроз макросередовища для готелю «Салют»

Фактори макросередовища		Оцінка	Можливі варіанти вирішення
1.	Можливості (фактори сприятливого впливу):		Зменшення бази оподаткування дасть змогу отримувати більший прибуток. Зниження рівня розвитку інфляції сприятиме зниженню цін на готельні послуги, стабілізації валютних курсів. Свобода ціноутворення дає змогу готелю самостійно встановлювати цінову політику і отримувати максимально можливі вигоди від своєї діяльності.
1.	Дії антимонопольного законодавства	2	
1.	Зменшення бази оподаткування	2	
2.	Зниження рівня розвитку інфляції	3	
1.	Свобода ціноутворення	3	
3.	Дії уряду по регулюванню підприємницької діяльності	3	
1.	Наявність різноманітних форм підприємницької діяльності	2	
4.	Наявність природних ресурсів	1	
1.			
6.			
1.			
7.			
2.	Загрози (фактори несприятливого впливу)		
2.	Жорстка податкова політика	-3	
1.	Спад виробництва НТП	-3	
2.	Поляризація політичних	-1	
2.	Нестабільна законодавча база	-3	
2.	Високий ступінь незадоволення урядом	-1	
3.	Погіршення демографічної ситуації в країні	-1	
4.	Моральне та технічне старіння матеріально – технічної бази	-3	
2.	Низький рівень освіти	-3	
5.			
2.			
6.			
2.			
7.			
2.			
8.			

Звичайно, фактори зовнішнього середовища мають опосередкований вплив на діяльність готелю «Салют», проте динаміку таких факторів обов'язково необхідно враховувати для досягнення поставлених цілей. Слід відмітити, що значна зміна вектору впливу даних факторів може викликати значні перетворення у діяльності підприємства готельного господарства.

Найбільш негативний вплив на діяльність готелю «Салют» здійснюють такі фактори як низький рівень інформованості споживачів про послуги готелю; незначна прихильність споживачів до послуг даного готелю; реалізація конкурентами своїх послуг за нижчими цінами; високий ступінь активності основних конкурентів.

Таблиця 2.20

Оцінка факторів зовнішнього середовища прямої дії для готелю «Салют»

	Фактори	Прояв фактора	Вплив фактора	Оцінка фактора
Споживачі	Нейтральне відношення споживачів до послуг готелю	1	-1	-1
	Низький ступінь залежності споживачів від послуг готелю	1	-1	-1
	Низький рівень інформованості споживачів про послуги готелю	3	-1	-3
	Низька орієнтація споживачів у готельному бізнесі	2	-1	-2
	Незначна прихильність споживачів до послуг даного готелю	3	-1	-3
	Наявність кола постійних споживачів	3	+1	3
	Сприятливі ціни для споживача	3	+1	3
	Висока торгова сила споживачів	3	+1	3
	Вдале місце розташування	1	+1	1
	Надання специфічних додаткових послуг	1	+1	1
Конкуренти	Наявність великої кількості дрібних конкурентів	2	-1	-2
	Конкуренти пропонують більш широкий асортимент послуг	2	-1	-2
	Конкуренти реалізують свої послуги за більш низькими цінами	3	-1	-3
	Не конкурентоспроможність послуг готелю	3	-1	-3
	Відсутність вивчення конкурентів	2	-1	-2

К о н к у р е н т и	Високий ступінь активності основних конкурентів	3	-1	-3
--	---	---	----	----

До факторів зовнішнього середовища, що мають позитивний вплив на діяльність готелю «Салют» є наявність кола постійних споживачів; надання специфічних додаткових послуг; вдале місце розташування готелю.

Результати аналізу факторів ділового оточення, що мають прямий вплив на діяльність готелю «Салют» є неоднозначними, тому доцільно більш детально дослідити переваги споживачів та конкурентне середовище в якому функціонує аналізоване готельне підприємство з метою виявлення перспективних напрямів розвитку готелю.

Таблиця 2.21

Перелік можливостей і загроз безпосереднього оточення готелю «Салют»

Фактори макросередовища		Оцінка	Можливі варіанти вирішення
1.	Можливості (фактори сприятливого впливу):		Сприятливі ціни приваблюють потенційних споживачів так само як і вдале місце розташування. Висока торгова сила споживачів означає, що послугами готелю користуються споживачі із високим рівнем прибутку.
1.	Наявність кола постійних споживачів	3	
1.	Сприятливі ціни для споживача	3	
2.	Висока торгова сила споживачів	3	
1.	Вдале місце розташування	1	
3.	Надання специфічних послуг		
1.			
4.			
1.			
5.			

2.	Загрози (фактори несприятливого впливу)		Нейтральне відношення споживачів до послуг даного готелю можна зменшити впровадивши різноманітні акції та пільги, які будуть приваблювати споживачів.
2.	Нейтральне відношення споживачів до послуг готелю	-1	Підвищення рівня інформованості споживачів можна забезпечити за допомогою ефективної маркетингової політики. Забезпечення конкурентних переваг на ринку готельних послуг можна досягти вивчивши основних конкурентів та їх переваги, а також переглянути цінову політику.
1	Низький ступінь залежності споживачів від послуг готелю	-1	
2.	Низький рівень інформованості споживачів про послуги	-3	
2	Незначна прихильність споживачів до даного готелю	-3	
2.	Конкуренти реалізують свої послуги за більш низькими цінами	-3	
3	Не конкурентоспроможність послуг готелю	-3	
2.	Високий ступінь активності основних конкурентів	-3	
2.			
6			
7			

Проведемо дослідження споживачів готелю «Салют», що представлено на рис. 2.3-2.4.

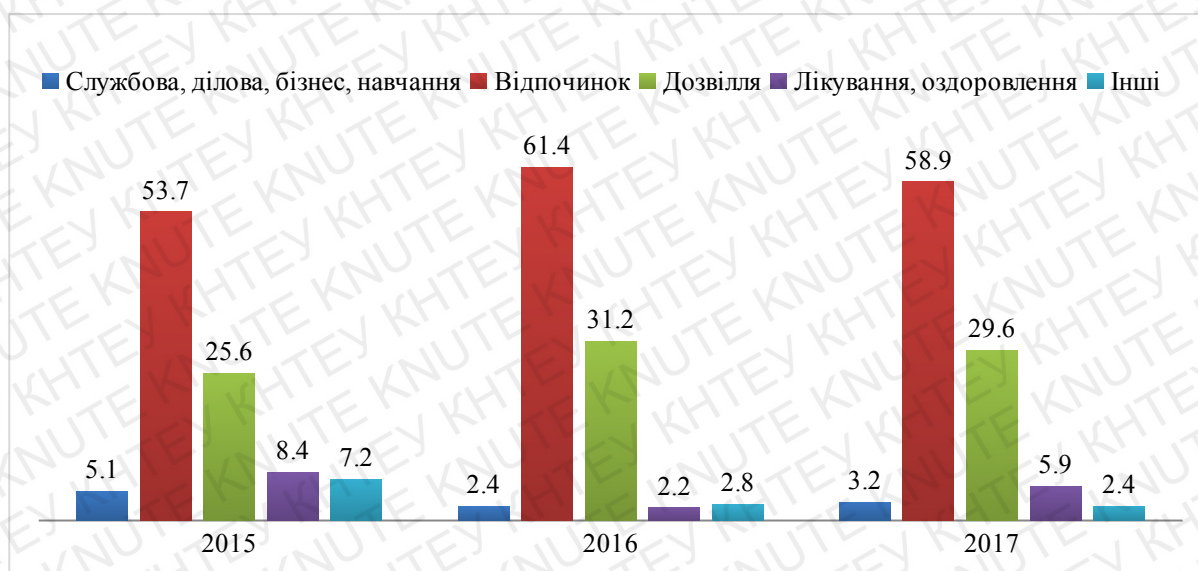


Рис. 2.3. Структура споживачів готелю «Салют» за цілями, за 2015-2017 рр. %

Як видно з рис. 2.3, найбільша частка споживачів готелю «Салют» припадає на ділових туристів, тобто тих осіб, які прибувають у відрядження або на бізнес-заходи. Також значна частка належить споживачам, які мають

на меті дозвілля і обирають даний готель, оскільки він розташований у центрі міста Києва.

Аналіз соціального статусу споживачів готелю «Салют», дозволяє зробити висновок, що значна частка споживачів це люди, які займають керівні посади або мають власний бізнес. Отже, частка управлінців у загальній структурі споживачів у 2015 році становила 39,7 %, а у 2016 році зросла і склала 42,6 %, однак вже у 2017 році цей показник став ідентичним до показника 2015 року (рис.2.4).



Рис. 2.4. Структура споживачів готелю «Салют» за соціальним статусом, за 2015-2017 рр. %

Найменша частка споживачів припадає на робітників, тобто на людей із середнім достатком. Протягом аналізованого періоду частка таких споживачів постійно зменшувалась і у 2017 році склала всього 4,4 % у загальній структурі споживачів готелю «Салют».

Завершальним кроком аналізу споживачів готелю «Салют» є оцінка характеристик профілю споживачів (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Оцінка характеристик профілю споживачів готелю «Салют»

№	Параметри профілю споживачів	Індикатори	Оцінка в балах (1-3)

1	Зміна переваг, потреб, смаків споживачів	1.1 Ступінь зміни потреб споживачів		2
		1.2 Ступінь зміни переваг і смаків споживачів стосовно послуг, що входять у асортимент	1	
2	Схильність споживачів до послуг готелю	2.1 Частота придбання послуг у готелі		3
		2.2 Частка послуг, що купуються найчастіше		3
		2.3 Ступінь залежності споживачів від підприємства	1	
3.	Торгова сила споживачів	3.1 Рівень інформованості про послуги, ціну, режим роботи готелю		2
		3.2 Чутливість споживачів до зміни рівня цін на послуги		2
		3.3 Ступінь залежності продавця від покупця		3
		3.4 Фінансовий стан покупця		3

Отже, проведений аналіз споживачів готелю «Салют», можемо зробити висновок, що підприємство орієнтовано на споживачів із високим рівнем платоспроможності, що підтверджується значною часткою у загальній структурі кількості обслужених споживачів.

Таблиця 2.23

Шкала оцінок характеристик профілю споживачів готелю «Салют»

№	Параметри	Бали	Значення
1.	Ступінь зміни потреб, смаків споживачів	2	Незначна
2.	Прихильність споживачів до послуг туристичного підприємства	6	Значна
3.	Торгова сила споживачів	12	Середня

У процесі аналізу не виявлено значної схильності споживачів до послуг аналізованого готелю. Це може бути наслідком байдужого відношення до популяризації послуг готелю у засобах масової інформації, мережі Інтернет та засобах комунікації із потенційними споживачами.

Проведемо аналіз конкурентного середовища в якому функціонує аналізоване готельне підприємство. Київський ринок готельних послуг (3 зірки) станом на кінець 2017 р. поділений таким чином: готель «Салют» - 7,3%; готель «Київ» - 9,7%; готель «Братислава» - 8,1%; готель «Турист» - 9,9%, готель «Либідь» - 8,6%, готель «Дружба» - 6,3%, готель «Верховинна» - 3,2%, готель «Мир» - 4,3%, готель «Русь» - 6,9%, інші – 35,7% (рис. 2.5).

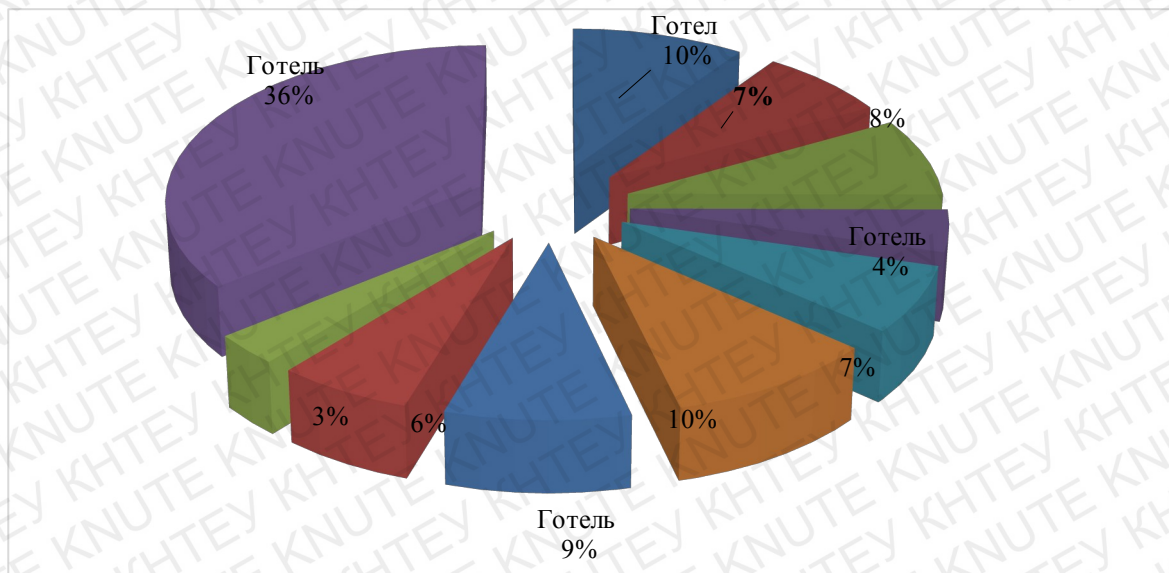


Рис. 2.5. Частка ринку готелю «Салют» та його основних конкурентів, станом на кінець 2017 року

Розрахуємо коефіцієнт (індекс) ринкової концентрації за формулою:

$$CRn = \sum_{j=1}^n P_j \quad (2.1)$$

де, P_j - частка суб'єкта господарювання на ринку, %; n - кількість суб'єктів господарювання, частки яких взято до розрахунків коефіцієнта ринкової концентрації.

$$CR3 = 9,7 + 9,9 + 8,6 = 28,2.$$

Отже, згідно отриманого коефіцієнту ринкової концентрації ринок функціонування готелю «Салют» за рівнем концентрації мало концентрований - економічно конкурентний ринок, на якому функціонує велика кількість операторів, що мають невеликі, близькі за значенням ринкові частки.

Розрахуємо індекс ринкової концентрації Херфіндаля-Хіршмана (ІНН) використовуючи формулу:

$$ІНН = \sum_{i=1}^n (P_i)^2, \quad (2.2)$$

де, ІНН – індекс Херфіндаля ($0 < I_x < 1$);

P_i – частка i -ої організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

$$ІНН = \sum (9,7^2 + 7,3^2 + 8,1^2 + 4,3^2 + 6,9^2 + 9,9^2 + 8,6^2 + 6,3^2 + 3,2^2 + 32,7^2) = 1570,28$$

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Основні послуги									
Різноманітність номерного фонду	5	3	4	4	4	4	5	4	5
Комфортність номерного фонду	5	4	4	3	4	4	4	5	5
Якість обслуговування	4	4	3	3	4	5	4	3	4
Додаткові послуги									
Асортимент додаткових послуг	4	2	3	2	3	3	4	5	5
Інноваційність додаткових послуг	3	4	3	2	3	3	3	3	4
Якість додаткових послуг	5	3	2	2	4	3	4	4	4
Ціна послуг									
Ціни на послуги	3	4	3	3	3	4	4	4	3
Система знижок	4	5	3	3	2	2	3	4	3

Продовження таблиці 2.21

Система оплати	3	2	2	2	3	3	3	3	3
Сервісне обслуговування									
Кваліфікація адміністративного персоналу	3	2	2	2	3	4	4	3	4
Кваліфікація обслуговуючого персоналу	4	3	2	2	3	4	4	3	5
Система комунікацій									
Розвиток реклами	3	5	2	2	3	4	4	5	5
Презентація послуг	3	2	2	2	3	4	3	5	4
Навчання і підготовка збутових служб	4	1	3	2	3	3	4	5	4
Система стимулювання збуту послуг	5	3	2	2	3	3	3	3	3
Загальна кількість балів	58	47	40	36	48	53	56	59	61

* інформація по конкурентам надана аналітичною компанією IDC, оцінка показників готелю «Салют» проводилася методом опитування споживачів даного сегменту ринку, що проводилася 01.06.2018 р.

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що найбільшими конкурентами готелю «Салют» є такі підприємства готельного господарства як «Турист», «Либідь» та «Братислава», оскільки саме вони отримати найбільшу суму балів – 61, 59 і 56 балів відповідно.

Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності послуг готелю «Салют» та його основних конкурентів (рис.2.6).

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

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

СПОЖИВАЧАМИ.

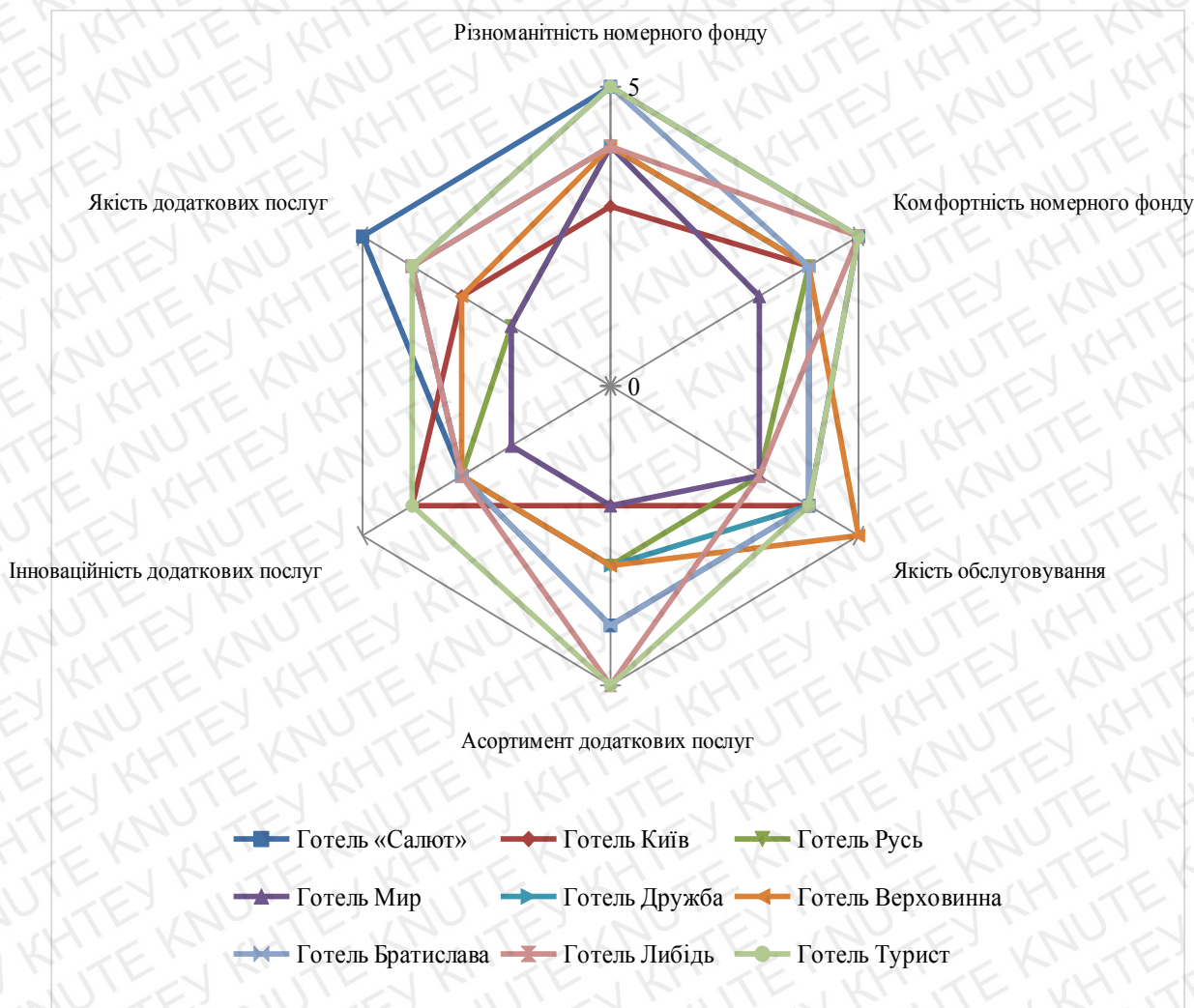


Рис. 2.6. Радар конкурентоспроможності послуг готелю «Салют» та його основних конкурентів

Отже, на основі проведеного аналізу асортименту та рівня цін на основі та додаткові послуги готелю, якості надання послуг готелю «Салют», впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність готелю, можна визначити основні недоліки в діяльності досліджуваного підприємства:

- негнучка тарифна політика готелю «Салют»;
- керівництвом підприємства недостатньо уваги приділяється просуванню збуту своїх послуг;
- недосконала маркетингова діяльність підприємства.

Для вирішення даних проблем, на нашу думку, готелю необхідно привернення уваги нових клієнтів шляхом формування оптимального

асортименту доступних за ціною для різних сегментів споживачів послуг, привернення уваги нових клієнтів; здійснювати реалізацію програм навчання фахівців та набір кваліфікованого персоналу; впровадження більш низьких цін на проживання, нових акцій, знижок тощо.

Найоптимальнішим варіантом для підвищення конкурентоспроможності готелю «Салют» є поглиблення стратегії диференціації послуг, адже дане підприємство зі своєю технологічною потужністю, інтелектуальним потенціалом і досвідом роботи на ринку може вдосконалювати свої послуги і надавати їм спеціальні і неповторні переваги.

Висновки до розділу 2

Готель «Салют» є прибутковим - за 2017 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 508 тис. грн. Протягом аналізованого періоду відбувається зниження показників ліквідності готелю «Салют», що свідчить про зниження ефективності управління активами підприємства. Протягом 2017 року підприємство мало проблемний стан. Щодо показників рентабельності, то протягом 2017 року відбувається їх зростання, але вони все одно мають достатньо низький рівень, що свідчить про не ефективну діяльність підприємства.

Готель «Салют» надає різноманітні послуги своїм споживачам, які роблять життя гостей підприємства гостинності більш комфортними, зручними, сучасними та цікавими.

Готель «Салют» пропонує організацію транспортного обслуговування. До послуг гостей комфортні автомобілі, автобуси і мікроавтобуси будь-якого класу. Готель «Салют» пропонує широкий спектр послуг з транспортного обслуговування за досить демократичними цінами.

Готель «Салют» пропонує лише три конференц-зали, вартість яких становить від 1250 грн. до 4000 грн. за год. Також пропонує гостям усе

необхідне обладнання для проведення конференцій та семінарів в конференц-залах готелю.

Чистий дохід (виручка) від реалізації основних послуг готелю характеризується тенденцією до стабільного зростання за винятком 2016 року. Так, у 2015 році аналізований показник становив 9789 тис. грн., а у вже у 2016 році зменшився на 1100 тис. грн. або на 11,2 %. У загальній структурі чистого доходу (виручки) від реалізації основних послуг готелю «Салют» майже 24 % становлять надходження від іноземних туристів і ця частка з кожним наступним періодом стабільно зменшується.

За оцінкою якості послуг готель «Салют» отримав інтегральний показник якості послуг 1,82. Це достатньо високий показник, але існує ряд показників, які необхідно підвищити для збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності його функціонування.

Перелік і якість надання основних та додаткових послуг готелю «Салют» відповідають вимогам присвоєній готелю категорії 3*, але існує ряд показників, які необхідно підвищити для збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності його функціонування.

Для оцінки факторів впливу на діяльність підприємства в мінливому зовнішньому середовищі використано SWOT-аналіз та встановлено, що найбільш негативний вплив на діяльність готелю «Салют» здійснюють такі фактори як низький рівень інформованості споживачів про послуги готелю; незначна прихильність споживачів до послуг даного готелю; реалізація конкурентами своїх послуг за нижчими цінами; високий ступінь активності основних конкурентів. До факторів зовнішнього середовища, що мають позитивний вплив на діяльність готелю «Салют» є наявність кола постійних споживачів; надання специфічних додаткових послуг; вдале місце розташування готелю. Проведений аналіз впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність готелю «Салют» показав, що необхідним є

впровадження змін у системі управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективного розвитку у довгостроковій перспективі.

Найбільшими конкурентами готелю «Салют» є такі підприємства готельного господарства як «Турист», «Либідь» та «Братислава». Найоптимальнішим варіантом для підвищення конкурентоспроможності готелю «Салют» є поглиблення стратегії диференціації послуг, адже дане підприємство зі своєю технологічною потужністю, інтелектуальним потенціалом і досвідом роботи на ринку може вдосконалювати свої послуги і надавати їм спеціальні і неповторні переваги.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «САЛЮТ» НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ

3.1. Напрями диверсифікації послуг готелю

Місія готелю «Салют» – надання високопрофесійних послуг для задоволення потреб сучасної людини в їжі та відпочинку, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників і клієнтів.

Для того, щоб визначити стратегічні напрямки розвитку готелю «Салют» визначимо цілі діяльності підприємства (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Дерево цілей готелю «Салют» на 2018 р.

Цілі	Забезпечуючі умови
Розширення існуючих ринків збуту послуг та продукції підприємства на 3,6% до 2019 року (С1)	<ul style="list-style-type: none">- впровадження нових видів послуг в готелі (Ц1)- впровадження дисконтних карток для постійних відвідувачів готелю до 30.07.2017 року (Ц2)- закріплення своїх позицій на ринку збуту (Ц3)- розробка щосезонної рекламної компанії (Ц4)
Впровадження постійного вдосконалення відділу маркетингу (С2)	<ul style="list-style-type: none">- введення інформаційного забезпечення потреб споживачів до 06.10. 2019 року (Ц5)- реформування відділу маркетингу та реклами до 01.02. 2019 року (Ц6)- набір висококваліфікованого персоналу до 13.07.2019 року (Ц7)
Створення фонду інновацій до 30.06.2019 року з відрахуванням 10% з прибутку (С3)	<ul style="list-style-type: none">- впровадження інноваційних технологій з ресурсо- та енергозбереження (Ц8);- впровадження інноваційних технологій обслуговування гостей (Ц9)
Перехід на новітнє устаткування і технології до 2019 року (С4)	<ul style="list-style-type: none">- укладення договорів про устаткування до 2019 року (Ц10)- перекваліфікація існуючого персоналу (навчання) та відбір нових висококваліфікованих кадрів поступово до 2019 року (Ц11)- розширення та ремонт приміщень до 2019 року (Ц12)

Джерело: складено автором

Зобразимо дерево цілей готелю «Салют» графічно у Додатку Г. Після графічної інтерпретації «дерева цілей» перевіримо цілі на позитивність. Виявлення негативних наслідків досягнення цілей полягає у встановленні відносин несумісності між цілями та умовами, що забезпечують їх досягнення [8, с.429]. Для цього за кожним рівнем «дерева цілей» складається матриця «цілі – забезпечуючі умови» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Матриця «цілі – забезпечуючі умови»

	C_1	C_2	C_3	C_4
1	2	3	4	5
$C_{1,1}$	+ 1			
$C_{1,2}$	+ 1			
$C_{1,3}$	+ 1			
$C_{1,4}$	+ 1			
$C_{2,1}$		+ 1		
$C_{2,2}$		+ 1		
$C_{2,3}$		+ 1		
$C_{3,1}$			+ 1	
$C_{3,2}$			+ 1	
$C_{4,1}$				+ 1
$C_{4,2}$				+ 1
$C_{4,3}$				+ 1

Джерело: складено автором

Як ми бачимо, з таблиці 3.2 всі цілі та відповідні забезпечуючі умови для їх досягнення позбавлені конфліктності. Таким чином, «дерево цілей» позбавлене конфліктів і може бути базою для створення місії готелю «Салют».

Визначимо фактори, які забезпечують досягнення місії готелю «Салют» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Фактори, які забезпечують досягнення місії готелю «Салют»

Фактор	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
1	2	3
Організація управління	Продуктова структура управління	Удосконалення організаційної структури
Організація виробництва	Підприємство використовує новітнє обладнання, що забезпечує енергозбереження і захист навколишнього середовища	Доповнення новітнього обладнання, яке відповідають світовим стандартам, що забезпечують 100% використання потужностей ресторану та готелю.
Фінансове управління	Низька платоспроможність та ліквідність підприємства. Залежність від кредиторів. Дохід від реалізації зменшився в порівнянні з попереднім звітним періодом.	Підвищення рівня платоспроможності та ліквідності підприємства. Збільшення власного капіталу для зниження залежності від кредиторів. Збільшення доходу від реалізації підприємства.
Маркетинг	Реклама не проводиться Проводяться дослідження, щодо попиту на окремі види продукції та послуг.	Перебудова відділу збуту у відділ маркетингу, що призведе до раціоналізації праці та залучення висококваліфікованих працівників для створення більш радикальної рекламної компанії та прогнозування збуту продукції та послуг.

Джерело: складено автором

Отже, основні фактори які забезпечують досягнення місії готелю «Салют» це організація управління підприємством, організація виробництва, фінансове управління та маркетинг.

В результаті проведеного аналізу, діяльність готелю «Салют» на даний момент можна охарактеризувати як не достатньо ефективну – підприємство здійснює низько рентабельну діяльність. Підприємство має резерви підвищення своєї рентабельності та прибутковості на основі вмілого оперативного управління та удосконалення діяльності готельного закладу.

Об'єктивний процес формування ринкового середовища висуває на перший план проблему забезпечення ефективного функціонування

підприємства і його швидкої адаптації до нових умов. Проблема конкурентоспроможності вітчизняних та іноземних готельних брендів на ринку готельних послуг стоїть досить гостро, оскільки готельні підприємства під вітчизняними брендами не є конкурентоспроможними за багатьма показниками.

Як наголошується експертами даного ринку, якість готельних послуг найчастіше залишається дуже низькою, а ціна на послуги порівнянна з ціною в готелі під відомим іноземним брендом. Логічно, що туристи бажають зупинитися в готелях з більш вигідним для них співвідношенням «ціна-якість послуг». На даний момент український ринок готельних послуг характеризується зростаючою конкуренцією між вітчизняними та зарубіжними готельними підприємствами. Особливо чітко ця тенденція простежується в конкурентній боротьбі між готельними підприємствами в категорії 4-5 зірок і сегмента luxury. Дана тенденція найбільш яскраво виражена на території найбільших міст України - у м. Києві, Харкові, Одесі та Дніпропетровську. Підвищення конкурентоспроможності українських готельних брендів обумовлює необхідність пошуку механізмів формування їх конкурентних переваг.

В умовах глобалізації економічних процесів на тлі збільшеного динамізму ринкового середовища основою успішного функціонування готельного підприємства стає вибір стратегії інвестиційного розвитку.

Перед організацією стоять такі основні стратегічні альтернативи, як зростання (розвитку), стабілізація (обмеженого зростання), скорочення (виживання).

Стратегія зростання (розвитку) застосовується тоді, коли компанія прагне якомога повніше використати можливості зовнішнього середовища і сильні сторони для нарощування обсягів виробництва та продаж завдяки проникненню на нові ринки і їх захоплення та підвищення показників ефективності виробництва.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими

підприємствами, які уже домінують на даному ринку, в умовах стабільності обсягів продаж і прибутків, за мету має підтримку існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи та нестабільності, інфляції, тобто на етапі спаду ЖЦТ, і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації та за необхідності здійснити скорочення масштабів діяльності.

В межах трьох стратегічних альтернатив пропонуємо ряд показників, які дадуть змогу зорієнтувати діяльність готелю «Тернопіль» на перспективу (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Можливі альтернативи стратегії розвитку готелю «Салют»

Стратегії розвитку	Показники вибору альтернатив	Можливі стратегічні альтернативи
Стратегія зростання (розвитку)	- фінансове становище підприємства - тенденції розвитку ринку	- інтенсифікація; - диверсифікація; - інтеграція; - техніко-технологічний розвиток.
Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)	(конкуренція, потреби покупців тощо) - позиція підприємства на ринку - швидкість оновлення послуг - спеціалізація діяльності	- економія витрат; - постійна адаптація до зовнішнього середовища; - збереження науково-технічного і кадрового потенціалу;
Стратегія скорочення (виживання)	- прихильність споживачів до готельного підприємства	- організаційна санація; - економічна і фінансова санація; - маркетингова санація.

Для вибору необхідної стратегії розвитку готелю «Салют» скористаємося такими методами, як:

- вибір стратегії за методом побудови матриці БКГ;
- вибір стратегії за методом побудови матриці «Мак Кінсі – Дженерал Електрик».

Проаналізуємо бізнес-портфель готелю «Салют» за допомогою матриці БКГ (рис. 3.1).

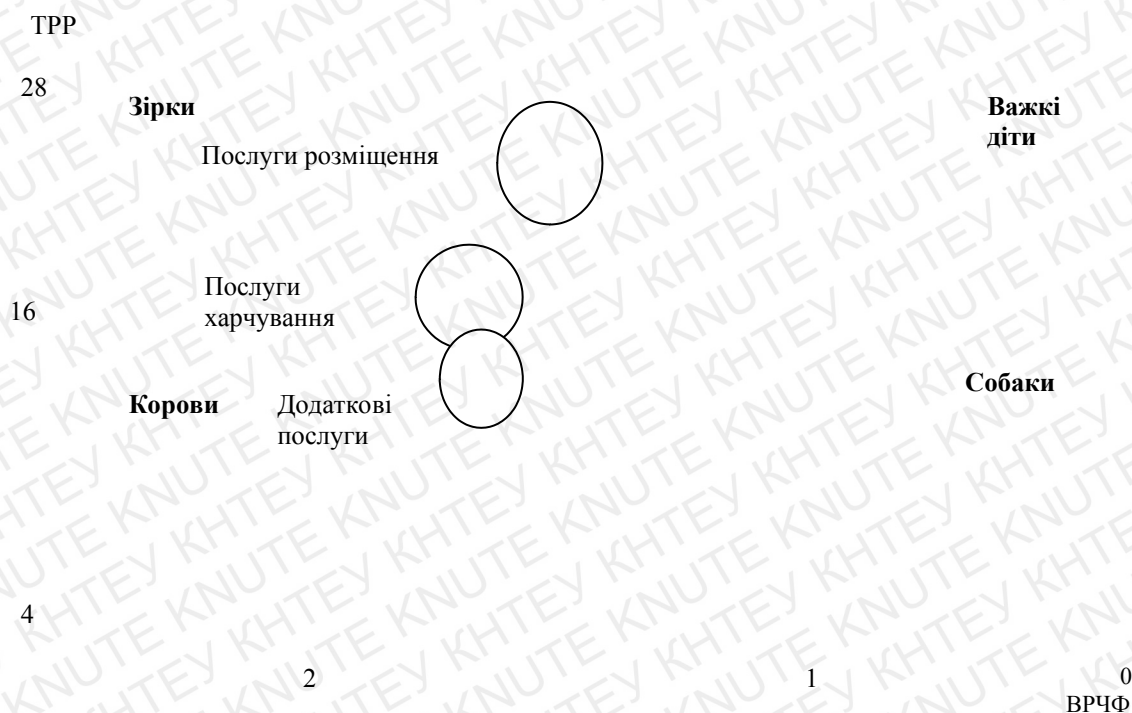


Рис. 3.1. Матриця БКГ для готелю «Салют»

Становище підприємства має середні позиції. Воно має один СГП в полі «Дійні корови» та два СГП з найбільшою часткою у загальному обсязі продажу в полі «Зірки».

До поля «Зірки» потрапили послуги розміщення та послуги харчування. Темпи зростання ринку є високими і відносна ринкова частка готелю «Салют» в даній сфері також є високою. Проте, якщо в наступних роках темпи росту ринку уповільняться, то є висока ймовірність того, що незабаром дане СГП перейде з розряду «Зірки» до розряду «Дійних корів». Тому стратегія діяльності підприємства щодо даного СГП має бути спрямована на підтримання конкурентних переваг (наприклад, вкладання коштів у маркетинг з метою збереження ринкової частки СГП).

До розряду «Дійних корів» потрапило СГП «Додаткові послуги». Це послуги, що досягли зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні. Висока ринкова частка є причиною переваг підприємства, у сфері витрат за рахунок великих прибутків цих СГП. Але,

якщо підприємство почне втрачати конкурентні переваги на ринку «Дійних корів», настане необхідність вкладення великих коштів в зміцнення їх ринкових позицій, інакше цей СГП перетвориться з «Дійних корів» на «Собаку».

Скористаємося для стратегічного аналізу ще однією моделлю: матрицею «McKinsey-General Electric» або «матрицею привабливості ринку», яка ґрунтується на двох факторах, кожен з яких характеризується певним набором показників. Позиція кожного СГП визначається за оцінкою привабливості ринку й конкурентоздатності стратегічного господарюючого підрозділу.

Побудову матриці було здійснено за допомогою Microsoft Excel. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey-General Electric») для готелю «Салют» подана на рис. 3.2.

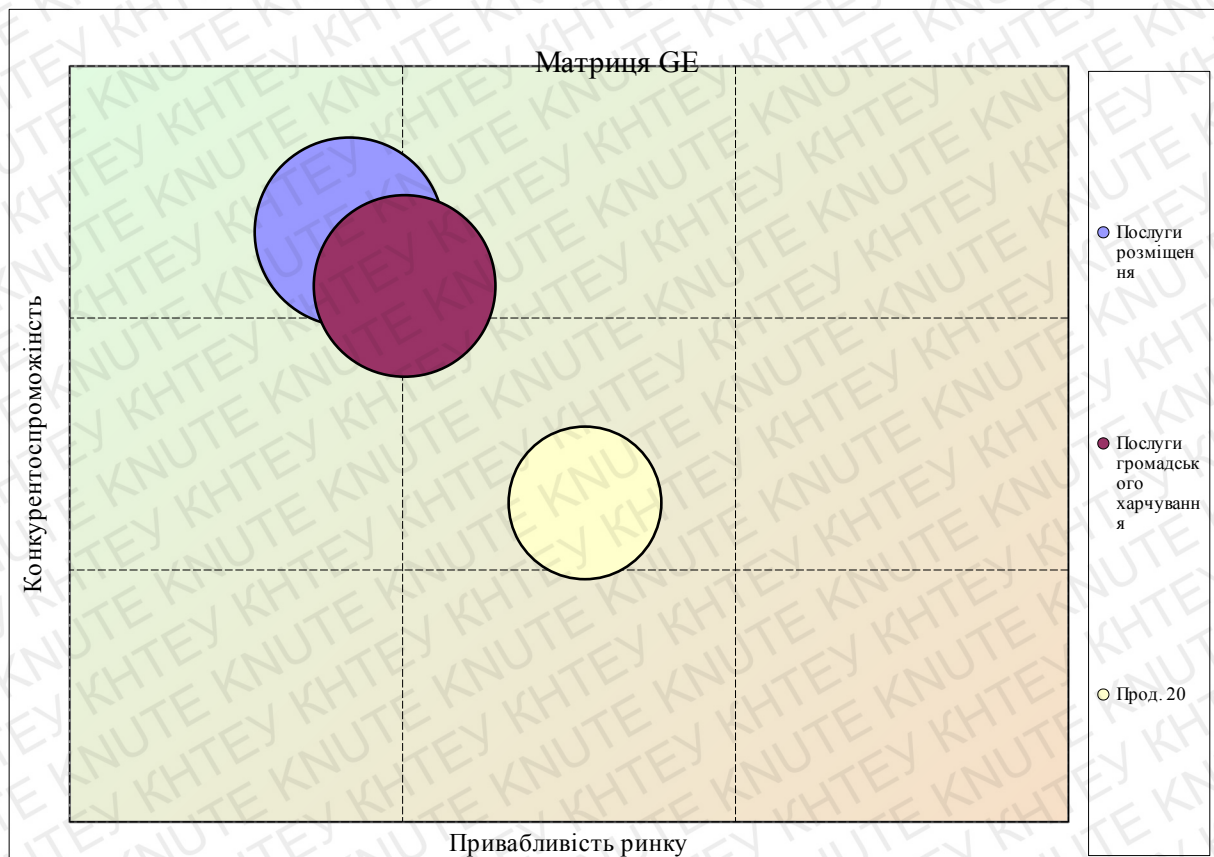


Рис. 3.2. Матриця «привабливість-конкурентоспроможність» («McKinsey-General Electric») для готелю «Салют»

За результатами побудови слід відзначити, що найбільший розмір ринку (діаметр кола на матриці) мають послуги розміщення (81%) та послуги харчування (73%).

Далі для кожного стратегічного господарського підрозділу, зображеного на матриці, формується маркетингова стратегія, відповідно до квадранту, в який він потрапив:

Послуги розміщення та послуги харчування потрапили до 1 і 2 квадранту:

1. Збереження та зміцнення позиції на ринку (Grow / Penetrate): Ці бізнес-одиниці повинні бути головним об'єктом інвестицій, вони сильні і працюють на привабливих ринках - тому вони обов'язково повинні приносити високий дохід з інвестицій. Рекомендації: збереження лідерства на цьому ринку; інвестування для забезпечення зростання з максимально можливою швидкістю.

2. Інвестування в зростання (Invest for Growth): Ці бізнес-одиниці працюють на дуже привабливих ринках, але сила цих бізнесів зараз невелика. Вони повинні бути об'єктом інвестування для посилення їх позицій на ринку. Рекомендації: концентрація зусиль з підтримки і посилення сильних сторін і конкурентних переваг; виявлення та усунення слабких сторін.

Додаткові послуги потрапили до 5 квадранту:

5. Стратегія сегментування і вибіркоче інвестування (Segment & Selective Investment): Ці бізнес-одиниці є середнячками на середніх ринках. Вони можуть поліпшити свої результати лише за рахунок грамотної стратегії диференціації - створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для виходу конкурентів на ці сегменти. Рекомендації: пошук зростаючих сегментів; спеціалізація і диференціація; вибіркоче інвестування.

Отже, на основі проведеного аналізу нами пропонується для готелю «Салют» обрати таку стратегію розвитку як стратегію диверсифікації послуг.

Немає сумнівів у тому, що для формування конкурентних переваг

готельного підприємства необхідно застосувати стратегію диверсифікації, тобто вибирати і розвивати нові напрямки бізнесу. Інтерес до диверсифікації для готельного підприємства пов'язаний з можливістю отримання синергетичного ефекту, за допомогою якого компанія буде мати більш високу конкурентоспроможність, може завоювати велику частку ринку, привернути до себе інвесторів.

В даний час готельна галузь займає все більш міцні позиції поряд з багатьма передовими галузями світової економіки і є однією, що найбільш динамічно розвивається, формою міжнародної торгівлі послугами. Однак, у сучасних умовах зміни економічної і політичної систем в країні, а також ряд таких проблем, як:

- відсутність законів і нормативно-правових актів, програм з підтримки підприємництва в галузі туризму та з розвитку туризму в регіоні;
- відсутність маркетингу туристичної галузі регіонів не дозволяє мати повну інформацію про потреби потенційних клієнтів в послугах, світових і національних цінах, а також не забезпечує можливість формувати перспективу стратегічного розвитку готельно-туристичних комплексів регіонів;
- відсутність загальної стратегії розвитку готельно-туристичних комплексів периферійних українських регіонів, що не дозволяє використовувати ефективно їх потенціал у розвитку регіонів як туристичного центру;
- недостатнє обґрунтування інвестиційних проектів з реконструкції, будівництва та розвитку готельних комплексів регіонів веде до незацікавленості державної політики у підтримці туризму в цих регіонах;
- високі витрати на придбання та використання капіталовкладень призводить до високої вартості об'єктів готельно-туристичного комплексу, викликаючи низьку віддачу від інвестицій і незначний прибуток для інвесторів;
- слабка система кадрового забезпечення готельно-туристичної

індустрії веде до великого розриву в рівні освіти різних служб готельно-туристичних підприємств;

одночасно забезпечили як великі можливості, так і серйозні загрози для стійкості розвитку та існування підприємств готельно-туристичного комплексу, вносячи істотну невизначеність їх функціонування.

Відповідно зростає потреба в більш глибокому та всебічному опрацюванні багатопланової економічної політики, спрямованої на управління конкурентоспроможністю організації готельного комплексу. Досягненню високого і стійкого темпу зростання діяльності готельно-ресторанного підприємства, збільшенні його конкурентоспроможності і сприятиме стратегія диверсифікації.

Як було зазначено у першому розділі дипломної роботи, диверсифікація у наданні послуг готельних підприємств спрямована на комплексне задоволення максимальної кількості потреб клієнтів. Здебільшого диверсифікація здійснюється у напрямках забезпечення розважальних, спортивно-оздоровчих, торговельних, а також окремих спеціалізованих послуг.

На нашу думку, для готелю «Салют», доцільно обрати стратегію горизонтальної диверсифікації послуг - стратегію зростання, згідно з якою, готельне підприємство реалізуватиме нові додаткові послуги, не пов'язані з існуючим асортиментом, але спрямовані на вже існуючу клієнтуру компанії.

Отже, результати від стратегії диверсифікації послуг в залежності від характеру поставленої мети можна звести до наступних:

- при наступальній меті: «експансія», коли готельне підприємство посилює свою діяльність повністю реалізуючи своє ноу-хау; «розгортання» - підприємство домагається високих економічних показників;
- при оборонній меті: «заміна» - відбувається заміщення виду діяльності, що йде на спад при використанні кадрових ресурсів високого рівня; «згортання» - пошук нового напрямку для зростання.

Перед тим, як зважитися застосувати цю стратегію, необхідно

проаналізувати переваги і недоліки диверсифікації послуг для готелю «Салют» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні переваги та недоліки диверсифікації послуг для готелю «Салют»

Переваги 1	Недоліки 2
Допомагає утриматися на ринку на протязі тривалого часу	Для успіху необхідна диверсифікація у великих масштабах
Надає можливість готельному підприємству розширити асортимент послуг або обслуговуваного сегменту цільової аудиторії	Персонал готельного підприємства повинен мати відповідні знання та досвід
Забезпечує фінансову синергію та слугує ефективному використанню ресурсів підприємства	Можлива необхідність значних інвестицій та довгий час для впровадження

Джерело: складено автором

Інтерес до диверсифікації для готелю «Салют» пов'язаний з можливістю отримання синергетичного ефекту. Синергія в цьому випадку представляє собою економічний ефект від об'єднання взаємодоповнюючих видів комерційної діяльності або управлінських можливостей.

Щоб ефект від синергізму був достатнім, необхідний ретельний відбір нових послуг або сегментів ринку. В результаті, готельному підприємству буде надана гнучкість у виборі конкурентної позиції, можливості для завоювання більшої частки ринку завдяки нижчим цінам або більш високого рівня сервісу на пропоновані послуги.

Проаналізуємо динаміку оновленості додаткових послуг готелю «Салют» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Динаміка оновленості додаткових послуг готелю «Салют» за 2012-2014 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
				2016/2015		2017/2016	
	2015	2016	2017	абсолютне	темп росту, %	абсолютне	темп росту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Кількість найменувань додаткових послуг на початок року	16	18	21	2	12,5	3	16,67
2. Кількість найменувань нових додаткових послуг	2	2	3	0	0	1	50,00
3. Коефіцієнт оновленості асортименту додаткових послуг	0,13	0,11	0,14	-0,02	-15,38	0,03	27,27

Джерело: складено автором

З даних таблиці 3.5 можна зробити висновок, що коефіцієнт оновленості асортименту додаткових послуг готелю «Салют» за 2017 рік збільшився лише на 27,3% у порівнянні з 2016 роком. Готелю «Салют» для утримання лідируючих позицій на ринку готельних послуг необхідно значно збільшувати обсяги інноваційних послуг.

Додаткові послуги є неодмінною складовою діяльності будь-якого готельного підприємства. Визначальним фактором для збільшення кількості та покращення якості додаткових послуг є орієнтація готельного підприємства на ту чи іншу категорію постояльців. Іншими словами, їх кількість і якість напряму пов'язані зі ступенем затребуваності і можуть бути абсолютно різними.

Конкурентоспроможність послуг готелю «Салют», зважаючи на економічні умови господарювання, головним чином залежить від якості

послуг. Природно, що якість послуг залежить від розширення асортименту додаткових послуг, де досить високу частку займають послуги з дозвілля туристів.

Збільшення асортименту додаткових послуг та підвищення конкурентоспроможності послуг готелю «Салют», на нашу думку, можливо досягнути шляхом створення нової додаткової послуги – SPA - салону. SPA - салон призначений для надання послуг SPA. Споживач послуг це досить заможні чоловіки і жінки, які прагнуть зберігати красивий і здоровий вигляд і відчуття, здатні оплачувати даний вид послуг.

У планах організації SPA - салону передбачається дотримання умов, що забезпечують салону звання «SPA». Це явище абсолютне, стовідсоткове, що включає 10 обов'язкових елементів:

- вода;
- здорова їжа, активні добавки, дієта;
- заняття фізкультурою;
- контактні процедури (масаж, рефлексотерапія, тілесно-орієнтована косметологія);
- комплексний вплив на тіло, розум і психіку;
- послуги краси, засновані на натуральних продуктах;
- приміщення, де дотримується правило життєвого простору, екології та кліматології;
- культура і мистецтво в інтер'єрі, музиці, спілкуванні;
- сучасний менеджмент, маркетинг і стиль роботи;
- ритмічність і циклічність.

Виходячи з даних таблиці 3.5, наявність додаткових послуг готелю «Салют» незначна. Створення нового SPA - салону збільшить рівень доходу готелю «Салют» та дозволить не тільки розширювати перелік пропозицій для клієнтів готельного підприємства, але і залучати до відвідування готелю жителів міста.

Отже, для підвищення рівня конкурентоспроможності готелю «Салют»,

рекомендується впровадження стратегії горизонтальної диверсифікації послуг шляхом створення SPA – салону, як додаткової послуги готельного підприємства. Пропонується створити декілька видів послуг в SPA - салоні, а відповідно збільшення конкурентоспроможності послуг готелю «Салют».

3.2. Розроблення програми заходів з диверсифікації послуг готелю

Для підвищення рівня конкурентоспроможності готелю «Салют», автором дипломної роботи було запропоновано створення SPA – салону, як додаткової послуги готельного підприємства.

Завданнями новоствореного SPA - салону готелю «Салют» є:

- залучення більшої кількості споживачів - надасть клієнтам можливість користуватися послугами SPA - салону не виїжджаючи з готелю;
- збільшить асортимент додаткових послуг готелю, що стане явною перевагою над конкурентами.

В новому SPA - салоні будуть надаватися наступні види послуг:

- послуги перукаря;
- послуги манікюру і педикюру;
- послуги масажиста;
- послуги косметолога;
- інфрачервона сауна;
- SPA-капсула;
- солярій.

Організаційна структура SPA - салону готелю «Салют» представлена на рис. 3.3.

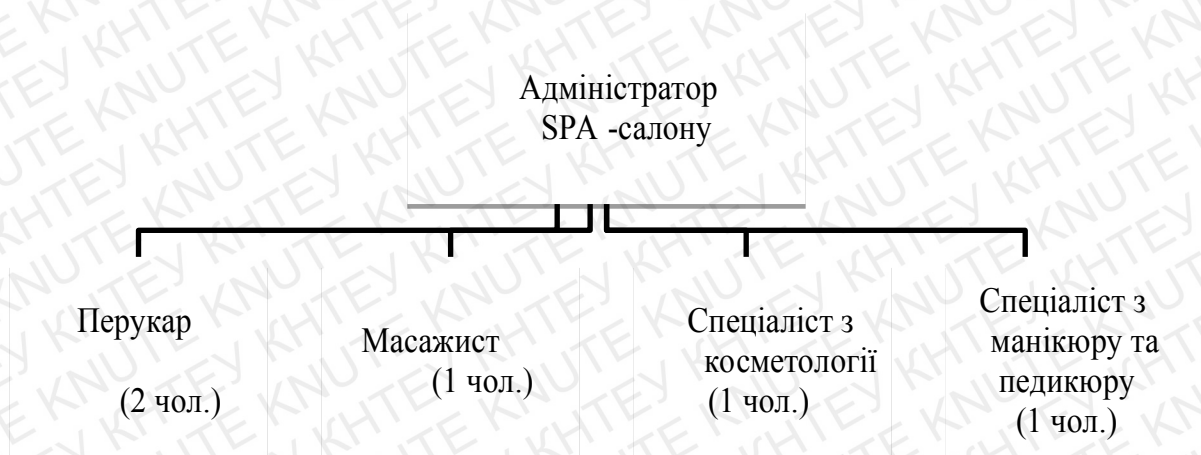


Рис. 3.3. Організаційна структура SPA - салону готелю «Салют»

Посадова інструкція адміністратора SPA - салону готелю «Салют» в Додатку Г.

При створенні SPA - салону в готелі «Салют» планується взяти на роботу 6 чоловік, які будуть надавати види послуг, представленні у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Види послуг та ціни на них в SPA - салоні готелю «Салют»

№	Назва послуги	Ціна послуги, грн.
1	2	3
1	Стрижка жіноча	220
2	Стрижка чоловіча	150
3	Фарбування волосся	470
4	Миття волосся	50
5	Укладка волосся	120
6	Зачіска жіноча вечірня	450-600
8	Манікюр гігієнічний	120
9	Зняття лаку	40
10	Покриття лаком	100
11	Покриття гель-лаком	170
12	Нарощування нігтів	495
13	Корекція нарощуваних нігтів	275
14	Педикюр гігієнічний	155
15	Масаж шийно-комірцевої зони (15 хв.)	70
17	Масаж класичний (30 хв.)	230
18	Масаж антицелюлітний (40 хв.)	275
19	Масаж вакуумно-роліковий (90 хв.)	195
20	Масаж медовий (30 хв.)	130

Продовження таблиці 3.6

21	Солярій (1 хв.)	12
22	Консультація косметолога	300
23	Чистка шкіри обличчя	300-850

Для роботи створеного SPA - салону в готелі «Салют» потрібно 6 співробітників, а саме: адміністратор SPA - салону (з/п складає 8000 грн.), перукар 2 чоловіки (з/п складає 4200 грн.), масажист 1 чоловік (з/п – 4800), спеціаліст з манікюру та педикюру (з/п складає 3800 грн.), спеціаліст з косметології (з/п складає 4200 грн.). Часи роботи всіх працівників SPA - салону становлять 12 годин на добу, кожен з них працює дві зміни через дві. Адміністратор SPA - салону працює 5 днів на тиждень по 8 годин на добу. Розрахунок витрат на оплату праці працівників представлений в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Витрати на оплату праці працівників нового SPA - салону готелю «Салют»

Стаття витрат	Сума, грн	
	Витрати на місяць	Витрати на рік
1. Витрати на заробітну плату персоналу (6 чол.), 1 міс. = $1 \cdot 8000 + 2 \cdot 4200 + 1 \cdot 4800 + 3800 + 4200$	29200	350400
2. Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%)	6424	77088
ВСЬОГО:	35624	427488

Як видно з таблиці 3.7 витрати на оплату праці працівників SPA - салону готелю «Салют» за місяць становить 35624 грн., а за рік – 427488 грн.

Приміщення для новоствореного SPA - салону буде знаходитися в готелі «Салют». Для того, щоб організувати роботу в цьому приміщенні потрібно зробити ремонт. Приміщення загальною площею 42 кв. м. Розрахунки витрат на матеріали для ремонту приміщення під SPA – салон готелю «Салют» представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

**Витрати на матеріали для ремонту приміщення SPA - салону
готелю «Салют»**

Назва товару	Кількість, од.	Ціна однієї одиниці, грн.	Ціна за весь товар, грн.
1	2	3	4
Суміш для стяжки полу під плитку (25кг.)	2	345	690
Фарба водостійка для стелі (5	3	335	1005
Багети (1 м.)	38	30	1140
Плінтуси (1м.)	38	38	1444
Фарба для стін (5 л.)	4	425	1700
Розетки	4	51	204
Вимикачі світла	2	65	130
Плитка (0,5 м*0,5м) по 20 шт.	120	36	4320
Двері	4	1200	4800
Дверні ручки	4	340	1360
ВСЬОГО	219	2865	16793

Джерело: складено автором

Всього витрат на матеріали для ремонту в приміщенні SPA - салону було витрачено 16793 грн. В свою чергу здійснимо розрахунки експлуатаційних витрат для відкриття SPA - салону готелю «Салют» (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Розрахунок експлуатаційних витрат на відкриття SPA - салону
готелю «Салют»**

Елементи витрат	Сума, грн.	
	за місяць	за рік
1	2	3
Витрати на ремонт приміщення (42 кв. м. *18,08 дол. США/1 кв. м.). Курс НБУ станом на 01.08.18 р – 28,22 грн/дол. США	21429	21429
Витрати на оплату праці персоналу (6 чол.)	35624	427488
Витрати на послуги телефонного зв'язку	273	3276
Витрати на опалення (9,33 грн/м2)	391,86	4702,3 2
Витрати на електроенергію (1,3404 грн/кВт (підприємство у середньому споживає 2500 кВт /міс)	2680,8	32169, 6
ВСЬОГО	60398,7	489065

Джерело: складено автором

Експлуатаційні витрати на відкриття SPA - салону складають за місяць

60398,7 грн., за рік – 489065 грн.

Технічна оснащеність SPA – салону повинна бути такою, щоб сприяти зростанню продуктивності, відповідати техніці безпеки, відповідати репутації і закладеній в маркетингову політику підприємства стратегії довгострокових інвестиційних вкладень. Саме тому підприємство необхідно забезпечити високоефективним, надійним обладнанням, здатним забезпечити даний вид бізнесу від негативного впливу зовнішнього середовища.

Здійснимо розрахунок інвестиційних витрат SPA – салону готелю «Салют» (табл.3.10).

Таблиця 3.10

**Інвестиційні витрати (обладнання, необхідне для SPA – салону)
готелю «Салют»**

Найменування обладнання	Строк служби (в місяцях)	Амортизаційні відрахування (за квартал), %	Вартість, тис. грн..
1	2	3	4
Комп'ютерPrime PC Business J18HD(1 од.)	36	15	4,2
Принтери Samsung JM3408 (1 од.)	36	15	2,1
Радіо-телефон Phillips Si 5620 (1 од.)	36	15	0,6
Стіл для масажу	36	15	1,5
Меблі (стілці – 8 шт., письмові столи – 1 шт., стіл – 1 шт., шафи – 4 шт., диван – 1 шт., тумби – 4 шт., перукарське крісло – 1 шт.)	60	10	28
Дзеркало з рамою (1 од.)	60	10	1,8
Фен Electolux Zc5(2 од.)	12	5	0,6
Плойка Broun Stile Hy220 (1 од.)	12	5	0,6
Мікрохвильова піч LG TurboS15(1 од.)	60	10	0,8
Інфрачервона лампа Duavay 260 i (1 од.)	24	15	2,6
Фрейзер (1 од.)	24	15	1,2

Лампа настільна (1 од.)	6	5	0,5
Вертикальна кабіна для солярія SunVision V 36 Ft (1 од.)	72	15	44
Інфрачервона сауна Solo Prima (1 од.)	72	15	59,1
SPA-капсула Neoqi Balance (1 од.)			257,5
Повітроочисник (1 од.)			1,8
ВСЬОГО:	-	-	406,9

Джерело: складено автором

Всього сума інвестиційних витрат (406,9 тис.грн.) та експлуатаційних витрат (489,06 тис.грн.) складає 895,96 тис.грн за весь поточний рік. Дана сума розрахунку перевищує прибуток готелю «Салют», тому вона потребує залучення додаткових коштів і буде виплачена шляхом залучення інвестицій.

План робіт з відкриття SPA - салону готелю «Салют» наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

План робіт з відкриття SPA - салону готелю «Салют»

Заходи	Умови виконання	Строки виконання
1. Ремонт приміщення для SPA - салону	Попередні роботи	1 місяць
2. Покупка і установка устаткування, комунікацій	Отримання інвестиційних коштів	1-30 календарних днів
3. Пошук і підготовка персоналу SPA - салону	Продуктивна діяльність	1-30 календарних днів
4. Проведення маркетингової програми	360 календарних днів	1-360 календарних днів

Джерело: складено автором

Отже, як видно з таблиці 3.11, ремонт приміщення для SPA – салону готелю «Салют» буде тривати 1 місяць. Покупка та установка необхідного устаткування та комунікацій триватиме від 1 до 30 календарних днів. Пошук і підготовка персоналу SPA – салону триватиме від 1 до 30 календарних днів. На проведення маркетингової програми SPA – салону виділено від 1-360 календарних днів.

3.3. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів

Проведемо прогнозування ефективності запропонованої стратегії диверсифікованого розвитку готелю «Салют».

SPA – салон як бізнес є прибутковим і перспективним при грамотній організації виробництва, незважаючи на посилення умов діяльності на ринку. Число громадян, які бажають відвідати SPA – салон і отримати ці дивовижні і цілющі послуги, постійне. Отже, кількість клієнтів на придбання даної послуги, постійна.

Прогноз обсягів продажів послуг SPA – салону готелю «Салют» на 2018-2019 рр. заснований на:

- аналізі попиту споживачів послуг SPA – салону [75];
- аналізі ринку надання послуг підприємств «SPA – салон» [75];
- на загальних висновках про стан ринку виробництва послуг «SPA – салон».

Отже, при збереженні тенденції розвитку даного ринку, а саме приросту обсягів надання та споживання послуг SPA в Україні в розмірі 10-50 % в рік, підприємство досягне зростання обсягів реалізації послуг до 50% за оптимістичним прогнозом.

Аналіз сценаріїв розвитку проекту дозволяє оцінити вплив на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через ймовірність кожного сценарію. Прогноз представлено за такими сценаріями розвитку: оптимістичний, реалістичний, песимістичний (табл. 3.12).

Як видно з таблиці 3.12, річним ефектом від відкриття SPA - салону за песимістичним сценарієм є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції на 10%, або 1153,5 тис.грн., за реалістичним сценарієм – на 25%, чи 2883,75 тис. грн., за оптимістичним сценарієм на 50,% або на 57675 тис.грн.

Таблиця 3.12

Розрахунок річного ефекту від відкриття SPA - салону

Показник	Проект відкриття SPA - салону		
	Оптимістичний прогноз	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
% від абсолютного значення чистого доходу від реалізації	50,0	25,0	10,0
Всього чистого доходу від реалізації, тис. грн.	$11535 * 0,5 = 5767,5$	$11535 * 0,25 = 2883,75$	$11535 * 0,1 = 1153,5$

Джерело: складено автором

Фінансові результати запропонованого проекту за різних сценаріїв реалізації наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Фінансові результати запропонованого проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют» за різних сценаріїв реалізації, тис. грн.

Показник	Прогноз		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн	5767,50	2883,75	1153,50
Собівартість наданих послуг, тис.грн	406,90	406,90	406,90
Валовий прибуток, тис.грн	5360,60	2476,85	746,60
Операційні витрати, тис.грн	489,06	489,06	489,06
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн	4871,54	1987,79	257,54
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	876,88	357,80	46,36
Чистий прибуток тис.грн.	3994,66	1629,99	211,18
Рентабельність,%	$3994,66/5767,5 * 100 = 69,3$	$1629,99/2883,75 * 100 = 56,5$	$211,18/1153,5 * 100 = 24,0$

Джерело: складено автором

Отже, згідно табл. 3.13, чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства становитиме:

3994,6 тис.грн. (69,3% чистого доходу) за оптимістичним сценарієм;

1629,99 тис.грн. (56,5% чистого доходу) за реалістичним сценарієм;

277,18 тис.грн. (24,0% чистого доходу) за песимістичним сценарієм.

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованого проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют» можна зробити висновок, що він є прибутковим.

Визначимо показник граничного рівня запропонованого проекту. Показники граничного рівня характеризують міру стійкості проекту стосовно до можливих змін умов його реалізації. Основним показником цієї групи є точка беззбитковості – обсяг продукції, виторг від продажу якої компенсує витрати. За обсягів продажу нижче від цієї точки підприємство зазнає збитків, в інших випадках бізнес є беззбитковим.

Розрахунок точки беззбитковості для запропонованого проекту наведено у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Визначення точки беззбитковості для запропонованого проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют», тис.грн.

Стаття	Прогноз		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
1	2	3	4
1. Чистий дохід від реалізації послуг	5767,5	2883,75	1153,5
2. Собівартість наданих послуг	406,9	406,9	406,9
3. Валовий прибуток	5360,6	2476,85	746,6
4. Сума умовно-змінних витрат (Питома вага змінних витрат*р.2)	184,79	184,79	184,79
5. Сума умовно-постійних витрат (Питома вага постійних витрат*р.2)	222,11	222,11	222,11
6. Сума маржинального доходу (р.3+р.5)	5582,71	2698,96	968,71
7. Частка маржинального доходу у виручці (р.6/р.1)	0,97	0,94	0,84
8. Точка беззбитковості (поріг рентабельності) (р.5/р.7)	229,46	237,31	264,48
9. Запас фінансової стійкості,% ((р.1-р.8)/р.1)*100	96,02	91,77	77,07

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.14, точка беззбитковості проекту становить:

за оптимістичним прогнозом розвитку – 229,46 тис.грн на рік;
за реалістичним прогнозом розвитку – 237,31 тис.грн на рік;
за песимістичним прогнозом розвитку – 26448 тис.грн на рік.

Запас фінансової стійкості даного проекту становить:

за оптимістичним прогнозом розвитку – 96,02%;
за реалістичним прогнозом розвитку – 91,77%;
за песимістичним прогнозом розвитку – 77,07%.

Оцінка ефективності інвестицій є найвідповідальнішим етапом у процесі прийняття інвестиційних рішень. Від того наскільки об'єктивно й докладно проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу й темпи розвитку підприємства. При проведенні розрахунку ефективності запропонованого проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют» використаємо класичну систему показників оцінки ефективності реальних інвестицій: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ARR); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI); внутрішня ставка прибутковості (IRR).

Формула розрахунку чистого приведенного доходу (NPV):

$$NPV = \text{ЧГП} - \text{ІВ}, \quad (3.1)$$

де ЧГП - сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проекту;

ІВ - сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

Формула розрахунку індексу рентабельності (PI):

$$PI = \frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}}, \quad (3.2)$$

Формула розрахунку періоду окупності інвестицій (PP):

$$PP = \frac{\text{ІВ}}{\overline{\text{ЧГП}}}, \quad (3.3)$$

де $\overline{\text{ЧГП}}$ - середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

Формула розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR):

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{ЧГП}{ІВ}} - 1, \quad (3.4)$$

Схема грошових потоків від запропонованого проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют» за оптимістичним сценарієм наведена в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Схема грошових від запропонованого проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют» за оптимістичним сценарієм

Параметр	Значення параметру по роках					
	2018	2019	2020	2021	2022	Разом
1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток, тис.грн.	3994,6	6492,4	9738,7	14608,0	21912,1	56746,0
Амортизація, тис.грн.	81,38	81,38	81,38	81,38	81,38	406,90
Грошовий потік по проекту, тис.грн	4076,0	6573,8	9820,1	14689,4	21993,5	57152,9
Обсяг інвестицій, тис.грн	895,96					895,96

Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дискontовані грошові потоки, тис.грн.	3260,8 3	4207,2 7	5027,8 9	6016,80	7206,83	25719,6 3
Дискontовані інвестиції тис.грн	895,96					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн.	24823,67					
Індекс прибутковості (PI)	28,71					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,17					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	390,19					

Джерело: складено автором

Розрахунок показників:

$$NPV = (3260,83 + 4207,27 + 5027,89 + 6016,80 + 7206,83) - 895,96 = 24823,67.$$

$$PI = (3260,83 + 4207,27 + 5027,89 + 6016,80 + 7206,83) / 895,96 = 28,71.$$

Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 28,71 – проект є ефективним.

$PBP = 895,96 / (25719,63 / 5) = 0,17$. Термін окупності проекту становить 0,17 роки.

Розрахунок внутрішньої ставки прибутковості (IRR) здійснено за допомогою програмного продукту Excel. Внутрішня норма рентабельності – 390,19%.

Схема грошових потоків від запропонованого проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют» за реалістичним сценарієм наведена в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Схема грошових від запропонованого проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют» за реалістичним сценарієм

Параметр	Значення параметру по роках					
	2018	2019	2020	2021	2022	Разом
1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток, тис.грн.	1629,9 9	2454,5 6	3068,2 0	3835,2 5	4794,0 6	15782,0 4
Амортизація, тис.грн.	81,38	81,38	81,38	81,38	81,38	406,90
Грошовий потік по проекту,	1711,3	2535,9	3149,5	3916,6	4875,4	16188,9

Обсяг інвестицій, тис.грн	895,96					895,96
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	1369,09	1623,00	1612,58	1604,25	1597,58	7806,51
Дисконтовані інвестиції тис.грн	895,96					
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн.	6910,55					
Індекс прибутковості (PI)	8,71					
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,57					
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	161,94					

Джерело: складено автором

Розрахунок показників:

$$NPV = (1369,09 + 1623,0 + 1612,58 + 1604,25 + 1597,58) - 895,96 = 6910,55.$$

$$PI = (1369,09 + 1623,0 + 1612,58 + 1604,25 + 1597,58) / 895,96 = 8,71.$$

Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 8,71 – проект є ефективним.

$PBP = 895,96 / (7806,51 / 5) = 0,57$. Термін окупності проекту становить 0,57 роки.

Розрахунок внутрішньої ставки прибутковості (IRR) здійснено за допомогою програмного продукту Excel. Внутрішня норма рентабельності – 161,94%.

Схема грошових потоків від запропонованого проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют» за песимістичним сценарієм наведена в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Схема грошових від запропонованого проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют» за песимістичним сценарієм

Параметр	Значення параметру по роках					
	2018	2019	2020	2021	2022	Разом
1	2	3	4	5	6	7
Чистий прибуток, тис.грн.	211,18	599,32	659,26	725,18	797,70	2992,65
Амортизація, тис.грн.	81,38	81,38	81,38	81,38	81,38	406,90
Грошовий потік по проекту, тис.грн	292,5	680,7	740,6	806,5	879,0	3399,5

	6	0	4	6	8	5
--	---	---	---	---	---	---

Продовження таблиці 3.17

Обсяг інвестицій, тис.грн	895,9 6						895,96
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33		-
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн.	234,0 5	435,6 5	379,2 1	330,3 7	288,0 6		1667,3 3
Дисконтовані інвестиції тис.грн	895,96						
Чиста теперішня вартість проекту (NPV), тис.грн.	771,37						
Індекс прибутковості (PI)	1,86						
Термін окупності інвестицій (PBP), років	2,69						
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	24,68						

Джерело: складено автором

Розрахунок показників:

$$NPV = (234,05 + 435,65 + 379,21 + 330,37 + 288,06) - 895,96 = 771,37.$$

$$PI = (234,05 + 435,65 + 379,21 + 330,37 + 288,06) / 895,96 = 1,86.$$

Індекс прибутковості запропонованого проекту становить 1,86 – проект є ефективним.

$PBP = 895,96 / (1667,33 / 5) = 2,69$. Термін окупності проекту становить 2,69 роки.

Розрахунок внутрішньої ставки прибутковості (IRR) здійснено за допомогою програмного продукту Excel. Внутрішня норма рентабельності – 24,68%.

У табл. 3.17 подано показники ефективності проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют».

Таблиця 3.18

**Показники ефективності проекту відкриття SPA - салону в готелі
«Салют» за різних прогнозів реалізації**

Прогноз	Показники			
	NPV, тис. грн.	PI	PP, років	IRR, %
Оптимістичний	24823,67	28,71	0,17	390,19
Реалістичний	6910,55	8,71	0,57	161,94
Песимістичний	771,37	1,86	2,69	24,68

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.18, індекс прибутковості проекту становить:

за оптимістичним прогнозом розвитку – 28,71%;

за реалістичним прогнозом розвитку – 8,71%;

за песимістичним прогнозом розвитку – 1,86%.

Період окупності проекту становить:

за оптимістичним прогнозом розвитку – 0,17 роки;

за реалістичним прогнозом розвитку – 0,57 роки;

за песимістичним прогнозом розвитку – 2,69 років.

Внутрішня норма рентабельності проекту становить:

за оптимістичним прогнозом розвитку – 390,19%;

за реалістичним прогнозом розвитку – 161,94%;

за песимістичним прогнозом розвитку – 24,68%.

На підставі аналізу показників ефективності інвестиційного проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют» можна зробити висновок, що даний проект є ефективним та доцільним для реалізації за будь-яким сценарієм розвитку.

Основні потенційні ризики, які можуть виникнути у процесі здійснення проекту відкриття SPA - салону, поділяються за такими категоріями:

- політичні ризики;
- фінансові ризики;

- валютні ризики;
- технологічні і виробничі ризики.

В таблиці 3.19 виявлено види ризиків, які мають місце при створенні проекту відкриття SPA - салону.

Таблиця 3.19

Види ризиків та їх значущість для проекту відкриття SPA - салону готелю «Салют»

1	Види ризиків			
	Валютний ризик	Політичний ризик	Технологічний ризик	Фінансовий ризик
Імовірність виникнення ризику (Pi)	0,5	0,5	0,3	0,5
Ступінь впливу ризику (Ci)	5	6	2	4
Ранг ризику (Ri)	3	2	5	4
Інтегральна оцінка (I) (1*2*3)	7,5	6	3	8

Аналізуючи дані представлені в табл. 3.19, можна сказати, що важливими ризиками для готелю «Салют» під час реалізації проекту відкриття SPA - салону будуть - фінансовий та валютний ризики.

Політичні ризики. На сьогоднішній день політичні ризики мають сильний вплив на діяльність будь-якого підприємства та на економіку країни в цілому. Неможливість спрогнозувати розвиток політичних подій в Україні призводить до збільшення ризиків ведення бізнесу та зменшення обсягів інвестицій у розвиток підприємств.

Фінансові ризики.

1. Зміна вартості проекту через зростання ціни/або непередбачені витрати враховуються за допомогою постійного уточнення вартості проекту.
2. Ризик підвищення вартості проекту внаслідок змін у національному податковому або іншому законодавстві усувається завдяки створенню фонду непередбачених витрат.

3. Ризик затримки реалізації проекту усувається завдяки підписанню контрактів між учасниками проекту з чіткими фінансовими санаціями за порушення графіків виконання робіт і недодержання якості.

4. Ризик затримки повернення інвестицій можна усунути страхуванням комерційних ризиків, розробленням оптимальної схеми фінансування проекту.

Валютний ризик може мати великий вплив на реалізацію проекту у зв'язку зі значним розміром дефіциту державного бюджету, нестачею коштів для виплати короткострокового державного боргу і, як наслідок, можливим високим рівнем коливань обмінних курсів. Інфляція в країні негативно впливає на будь-яке підприємство в Україні. В умовах великої доларизації економіки та росту курсу долару підприємству потрібно вчасно реагувати зміною цін, однак підвищення цін призводить і до втрати покупців. Загроза дефолту України, подальше знецінення гривні, відсутність золотовалютних резервів для її підтримки призводить до нестабільності макроекономічної ситуації та має негативний вплив.

Технологічні і виробничі ризики. Затримка введення в експлуатацію нових об'єктів є одним із можливих виробничих ризиків. Його можна усунути шляхом календарного планування та чіткого управління реалізацією проекту.

Істотним ризиком може виявитись відсутність кваліфікованого персоналу для роботи у новому відділі та салоні краси. Цього ризику можна позбутися через підготовку кваліфікованих кадрів за рахунок власних сил і коштів.

У таблиці 3.20 показано матрицю відповідальності щодо реалізації проекту відкриття SPA – салону готелю «Салют».

Таблиця 3.20

**Матриця відповідності щодо реалізації проекту відкриття SPA –
салону готелю «Салют»**

Завдання	Виконавці			
	Адміністратор салону краси	Адміністратор проекту	Планово-економічний відділ	Відділ продаж
1	2	3	4	5
Узгодження цілей	ВВ			К
План по віхах	ВВ	В		К
Бюджет проекту	ВВ	В	К	
План проекту	П	ВВ		
Затвердження плану	ВВ		К	К

Ролі вказують вид участі підрозділу в роботі: ВВ - Відповідальний виконавець, В - Виконавець, П - Приймання робіт, К - Консультації.

Для наглядного відображення строків реалізації проекту відкриття SPA - салону використаємо графічне відображення взаємозв'язку об'ємів робіт і часу їх виконання за допомогою Діаграми Ганта (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

Діаграма Ганта

№ п/п	Найменування робіт	Тижні	Тривалість виконання робіт								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Розгляд проекту	1	*								
2	Вибір відповідального за реалізацію проекту	1		*							
3	Впровадження змін у орг. структурі	1			*						
4	Пошук персоналу	3			*	*	*				
5	Укладання договору	1						*			
6	Закупівля необхідного обладнання	1						*			
7	Налагодження роботи салону	3							*	*	*

Отже, згідно діаграми Ганта, тривалість виконання робіт щодо відкриття SPA - салону готелю «Салют» становитиме 12 тижнів.

Висновки до розділу 3

В умовах глобалізації економічних процесів на тлі збільшеного динамізму ринкового середовища основою успішного функціонування готельного підприємства стає вибір стратегії інвестиційного розвитку. Немає сумнівів у тому, що для формування конкурентних переваг готельного підприємства необхідно застосувати стратегію диверсифікації, тобто вибирати і розвивати нові напрямки бізнесу. Інтерес до диверсифікації для готельного підприємства пов'язаний з можливістю отримання синергетичного ефекту, за допомогою якого компанія буде мати більш високу конкурентоспроможність, може завоювати велику частку ринку, привернути до себе інвесторів.

Для готелю «Салют» доцільно обрати стратегію горизонтальної диверсифікації - стратегію зростання, згідно з якою, готельне підприємство реалізуватиме нові додаткові послуги, не пов'язані з існуючим асортиментом, але спрямовані на вже існуючу клієнтуру компанії. Коефіцієнт оновленості асортименту додаткових послуг готелю «Салют» за 2017 рік зріс лише на 27,3 % у порівнянні з минулим роком. Готель «Салют» для утримання лідируючих позицій на ринку готельних послуг необхідно значно збільшувати обсяги інноваційних послуг.

Збільшення асортименту додаткових послуг та підвищення конкурентоспроможності послуг готелю «Салют», на думку автора дипломної роботи, можливо досягнути шляхом створення нової додаткової послуги – SPA - салону.

Завданнями новоствореного SPA - салону готелю «Салют» є: залучення

більшої кількості споживачів; надасть клієнтам можливість користуватися послугами SPA - салону не виїжджаючи з готелю; збільшить асортимент додаткових послуг готелю, що стане явною перевагою над конкурентами.

Всього сума інвестиційних витрат (406,9 тис.грн.) та експлуатаційних витрат (489,06 тис.грн.) складає 895,96 тис.грн за весь поточний рік. Дана сума розрахунку перевищує прибуток готелю «Салют», тому вона потребує залучення додаткових коштів і буде виплачена шляхом залучення інвестицій.

Річним ефектом від відкриття SPA - салону за песимістичним сценарієм є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції на 10%, або 1153,5 тис.грн., за реалістичним сценарієм – на 25%, чи 2883,75 тис. грн., за оптимістичним сценарієм на 50,% або на 57675 тис.грн.

Точка беззбитковості проекту становить: за оптимістичним прогнозом розвитку – 229,46 тис.грн на рік; за реалістичним прогнозом розвитку – 237,31 тис.грн на рік; за песимістичним прогнозом розвитку – 26448 тис.грн на рік. Запас фінансової стійкості даного проекту становить: за оптимістичним прогнозом розвитку – 96,02%; за реалістичним прогнозом розвитку – 91,77%; за песимістичним прогнозом розвитку – 77,07%.

Індекс прибутковості проекту становить: за оптимістичним прогнозом розвитку – 28,71%; за реалістичним прогнозом розвитку – 8,71%; за песимістичним прогнозом розвитку – 1,86%.

Період окупності проекту становить: за оптимістичним прогнозом розвитку – 0,17 роки; за реалістичним прогнозом розвитку – 0,57 роки; за песимістичним прогнозом розвитку – 2,69 років.

Внутрішня норма рентабельності проекту становить: за оптимістичним прогнозом розвитку – 390,19%; за реалістичним прогнозом розвитку – 161,94%; за песимістичним прогнозом розвитку – 24,68%.

На підставі аналізу показників ефективності інвестиційного проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют» можна зробити висновок, що даний проект є ефективним та доцільним для реалізації за будь-яким сценарієм розвитку.

ВИСНОВКИ

Готельна послуга - одна з різновидів послуг, сферою застосування якої є ті суспільні відносини, де громадяни для задоволення своїх особливих потреб отримують особливу споживчу вартість у вигляді послуги з надання готельного номера, а також супутніх послуг, що об'єднуються в кілька груп, кожна з яких, має специфічні риси, що відрізняє її від інших груп подібних послуг.

Ринок готельних послуг – це сукупність економічних відносин, які утворюються в процесі виробництва, реалізації і організації споживання цих послуг. Вони мають свою специфіку. Більшість із них у нематеріальній сфері економіки існують незалежно одна від одної.

Готельна послуга задовольняє особисті потреби відвідувачів готелю та залежить від попереднього замовлення і оплати. Готельна послуга складається з основних, допоміжних та супутніх послуг, що надаються споживачу у відповідності до категорії готелю

Диверсифікація - це широкомасштабне маркетингове поняття, механізм, який спрямований на розширення асортименту пропонованих товарів і послуг, тим самим, створюючи можливість виходу на нові сегменти ринку, для більш повного задоволення споживчого попиту.

На основі цього компанія прагне знизити ризики, отримати стабільний прибуток, зміцнити своє фінансове становище, отже, вирішальною роллю впровадження диверсифікації є те, що вона здатна вирішити проблему підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування готельного підприємства.

Диверсифікація готельного підприємства визначається розширенням послуг за рахунок раціонального використання ресурсів.

Диверсифікація є однією з сучасних стратегій розвитку підприємств, в тому числі на ринку готельних послуг, так як сприяє зменшенню ризиків шляхом розгортання різних напрямків в продуктових діях, в різних регіонах і

на основі нових технологій. Перевагою диверсифікації як методу стратегічного управління є і те, що вона здатна попереджувати негативні явища на ринку, наприклад, наслідки глобальної фінансової кризи, з мінімальними інвестиційними витратами.

Ринкова конкуренція та зростаючі вимоги клієнтів зробили розвиток диверсифікації послуг неминучим і динамічним, тому готельні заклади постійно намагаються всіляко модернізувати і урізноманітнити свої послуги.

Диверсифікація найбільш продуктивна, коли досягається синергетичний ефект, який виражається в об'єднанні взаємодоповнюючих одиниць, що приносять прибуток і управлінських можливостей, при цьому необхідний ретельний відбір послуг, сегмента ринку.

Диверсифікація послуг готельного підприємства може приймати різні форми залежно від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і підрозділяється на конгломератну, концентричну і горизонтальну, кожна з яких знаходить своє застосування в практиці діяльності готельних підприємств.

Диверсифікацію послуг готельного підприємства, відповідно до її цілей, можна класифікувати також наступним чином: інвестиційна, галузева, та що підтримує і забезпечує виживання. В умовах сучасного кризового стану національної економіки особливу увагу слід звернути на дві останніх, які найбільшою мірою відповідають потенціалу готельних підприємств, в основному малих і середніх, що не претендують на роль лідерів ринку.

Диверсифікація послуг виступає однією зі стратегічних альтернатив розвитку готельного підприємства, яка дозволяє отримати додаткові економічні вигоди в умовах складної ринкової кон'юнктури.

Серед пропонованих перспективних напрямів диверсифікації послуг сучасних готельних підприємств потрібно виділити: включення до набору послуг клінічного обслуговування, спеціалізоване обслуговування конгресів, конференцій, семінарів, надання розважальних, спортивних, оздоровчих послуг, послуг гастрономічних закладів, плавального басейну, фітнес-клубу,

сауни, солярію, нічних клубів, косметичних і масажних салонів, spa- та wellness-послуг, які варто впроваджувати в діяльність готелів з метою розширення конкурентних переваг для успішного функціонування в сучасних умовах.

Оцінка ефективності диверсифікації діяльності готельних підприємств в умовах функціонування національного ринку має певні особливості, викликані, головним чином, інтересами суб'єктів, задіяних для досягнення цілей диверсифікації послуг. Процес диверсифікації послуг можна визначити як забезпечення ефективного використання ресурсів, що приводить до збільшення вартості бізнесу.

Готель «Салют» є прибутковим - за 2017 рік сума чистого фінансового результату від діяльності підприємства склала 508 тис. грн. Протягом аналізованого періоду відбувається зниження показників ліквідності готелю «Салют», що свідчить про зниження ефективності управління активами підприємства. Протягом 2017 року підприємство мало проблемний стан. Щодо показників рентабельності, то протягом 2017 року відбувається їх зростання, але вони все одно мають достатньо низький рівень, що свідчить про не ефективну діяльність підприємства.

Готель «Салют» надає різноманітні послуги своїм споживачам, які роблять життя гостей підприємства гостинності більш комфортними, зручними, сучасними та цікавими.

Готель «Салют» пропонує організацію транспортного обслуговування. До послуг гостей комфортні автомобілі, автобуси і мікроавтобуси будь-якого класу. Готель «Салют» пропонує широкий спектр послуг з транспортного обслуговування за досить демократичними цінами.

Готель «Салют» пропонує лише три конференц-зали, вартість яких становить від 1250 грн. до 4000 грн. за год. Також пропонує гостям усе необхідне обладнання для проведення конференцій та семінарів в конференц-залах готелю.

Чистий дохід (виручка) від реалізації основних послуг готелю характеризується тенденцією до стабільного зростання за винятком 2016 року. Так, у 2015 році аналізований показник становив 9789 тис. грн., а у вже у 2016 році зменшився на 1100 тис. грн. або на 11,2 %. У загальній структурі чистого доходу (виручки) від реалізації основних послуг готелю «Салют» майже 24 % становлять надходження від іноземних туристів і ця частка з кожним наступним періодом стабільно зменшується.

За оцінкою якості послуг готель «Салют» отримав інтегральний показник якості послуг 1,82. Це достатньо високий показник, але існує ряд показників, які необхідно підвищити для збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності його функціонування.

Перелік і якість надання основних та додаткових послуг готелю «Салют» відповідають вимогам присвоєній готелю категорії 3*, але існує ряд показників, які необхідно підвищити для збільшення рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності його функціонування.

Для оцінки факторів впливу на діяльність підприємства в мінливому зовнішньому середовищі використано SWOT-аналіз та встановлено, що найбільш негативний вплив на діяльність готелю «Салют» здійснюють такі фактори як низький рівень інформованості споживачів про послуги готелю; незначна прихильність споживачів до послуг даного готелю; реалізація конкурентами своїх послуг за нижчими цінами; високий ступінь активності основних конкурентів.

До факторів зовнішнього середовища, що мають позитивний вплив на діяльність готелю «Салют» є наявність кола постійних споживачів; надання специфічних додаткових послуг; вдале місце розташування готелю. Проведений аналіз впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність готелю «Салют» показав, що необхідним є впровадження змін у системі управління підприємством з метою підвищення його

конкурентоспроможності та ефективного розвитку у довгостроковій перспективі.

Найбільшими конкурентами готелю «Салют» є такі підприємства готельного господарства як «Турист», «Либідь» та «Братислава». Найоптимальнішим варіантом для підвищення конкурентоспроможності готелю «Салют» є поглиблення стратегії диференціації послуг, адже дане підприємство зі своєю технологічною потужністю, інтелектуальним потенціалом і досвідом роботи на ринку може вдосконалювати свої послуги і надавати їм спеціальні і неповторні переваги.

В умовах глобалізації економічних процесів на тлі збільшеного динамізму ринкового середовища основою успішного функціонування готельного підприємства стає вибір стратегії інвестиційного розвитку.

Немає сумнівів у тому, що для формування конкурентних переваг готельного підприємства необхідно застосувати стратегію диверсифікації, тобто вибирати і розвивати нові напрямки бізнесу. Інтерес до диверсифікації для готельного підприємства пов'язаний з можливістю отримання синергетичного ефекту, за допомогою якого компанія буде мати більш високу конкурентоспроможність, може завоювати велику частку ринку, привернути до себе інвесторів.

Для готелю «Салют» доцільно обрати стратегію горизонтальної диверсифікації - стратегію зростання, згідно з якою, готельне підприємство реалізуватиме нові додаткові послуги, не пов'язані з існуючим асортиментом, але спрямовані на вже існуючу клієнтуру компанії.

Коефіцієнт оновленості асортименту додаткових послуг готелю «Салют» за 2017 рік зріс лише на 27,3 % у порівнянні з минулим роком. Готель «Салют» для утримання лідируючих позицій на ринку готельних послуг необхідно значно збільшувати обсяги інноваційних послуг.

Збільшення асортименту додаткових послуг та підвищення конкурентоспроможності послуг готелю «Салют», на думку автора дипломної роботи, можливо досягнути шляхом створення нової додаткової

послуги – SPA - салону.

Завданнями новоствореного SPA - салону готелю «Салют» є: залучення більшої кількості споживачів; надасть клієнтам можливість користуватися послугами SPA - салону не виїжджаючи з готелю; збільшить асортимент додаткових послуг готелю, що стане явною перевагою над конкурентами.

Всього сума інвестиційних витрат (406,9 тис.грн.) та експлуатаційних витрат (489,06 тис.грн.) складає 895,96 тис.грн за весь поточний рік. Дана сума розрахунку перевищує прибуток готелю «Салют», тому вона потребує залучення додаткових коштів і буде виплачена шляхом залучення інвестицій.

Річним ефектом від відкриття SPA - салону за песимістичним сценарієм є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції на 10%, або 1153,5 тис.грн., за реалістичним сценарієм – на 25%, чи 2883,75 тис. грн., за оптимістичним сценарієм на 50,% або на 57675 тис.грн.

Точка беззбитковості проекту становить: за оптимістичним прогнозом розвитку – 229,46 тис.грн на рік; за реалістичним прогнозом розвитку – 237,31 тис.грн на рік; за песимістичним прогнозом розвитку – 26448 тис.грн на рік. Запас фінансової стійкості даного проекту становить: за оптимістичним прогнозом розвитку – 96,02%; за реалістичним прогнозом розвитку – 91,77%; за песимістичним прогнозом розвитку – 77,07%.

Індекс прибутковості проекту становить: за оптимістичним прогнозом розвитку – 28,71%; за реалістичним прогнозом розвитку – 8,71%; за песимістичним прогнозом розвитку – 1,86%.

Період окупності проекту становить: за оптимістичним прогнозом розвитку – 0,17 роки; за реалістичним прогнозом розвитку – 0,57 роки; за песимістичним прогнозом розвитку – 2,69 років.

Внутрішня норма рентабельності проекту становить: за оптимістичним прогнозом розвитку – 390,19%; за реалістичним прогнозом розвитку – 161,94%; за песимістичним прогнозом розвитку – 24,68%.

На підставі аналізу показників ефективності інвестиційного проекту відкриття SPA - салону в готелі «Салют» можна зробити висновок, що даний

проект є ефективним та доцільним для реалізації за будь-яким сценарієм розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; [сокр. пер. с англ. науч. Ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Аронов А.М., Петров А.М. Диверсификация производства: теория и стратегия развития. – СПб.: Лениздат, 2000. – 128 с.
3. Баланович А.М. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства / А.М. Баланович // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – Випуск 8. – Частина 2. – С. 77-81.
4. Баль Н. В., Панов С. С. Методические подходы к стратегическому управлению в ресторанном бизнесе // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 146-149.
5. Богуславський Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств [Текст] / Є.І. Богуславський, А.О. Черниченко//Ефективна економіка – 2013. – №10 – С.14–18.
6. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства / М.О. Боярська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Випуск 5. – С. 306-310.
7. Брінь П.В. Диверсифікація господарської діяльності підприємств [Текст] / П.В.Брінь, Л.О. Переходова // Вісник НТО «ХП».Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. – 2013. – 69 (1042). – С.172–175.
8. Бурр В. Концепція устойчивого конкурентного переваги / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 3. – С. 107 – 113.
9. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навч. посібник. — Київ, 2004. — 400 с.
10. Горбась І. Підходи до трактування поняття «диверсифікація» / І.

Горбась // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка Економіка. – 2008. – № 99-100. – С. 22-25.

11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV//Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144

12. Гур'янов А. Б. Інтегративний підхід до визначення диверсифікації / А. Б. Гур'янов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків, Укр-ДАЗТ. – 2004. – №5-6. – С. 218-220.

13. Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві: Монографія. – Д.: НГУ, 2010. – 124 с.

14. Державний класифікатор України “Класифікація послуг зовнішньоекономічної діяльності” ДК 012-97 від 30.12.1997 р. № 324.

15. Державний класифікатор продукції та послуг ДК 016-97 від 30.12.1997 р. № 822.

16. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М.М. Скоробогатов, О.І. Куцерубова // Економічний вісник Донбасу. — 2011. — № 3. — С. 18-21.

17. Доценко Г.О. Диверсифікація як один з основних шляхів підвищення адаптаційних можливостей підприємств (теоретичні аспекти) // Маркетинг \ менеджмент інноваційного розвитку: [монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка] Г.О. Доценко. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. — С. 180— 200.

18. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

19. Економічний словник-довідник / С. В. Мочерний. – К.: Феміна, 1995. – 368с.

20. Ефимцова Т. С. Диверсифікація діяльності підприємств в системі антикризисного управління / Т. С. Ефимцова //БІЗНЕСИНФОРМ – 2010. – № 8. – С. 86-89.

21. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством: сутність

та особливості / О. М. Єрмакова // Науковий вісник Полісся. - 2015. - Вип. 4. - С. 92-96.

22. Єфімова О.П. Економіка готелів і ресторанів: навч. посібник / Єфімова О.П., Єфімова Н.А., Олефіренко Т.А.; під. ред. Н.І. Кабушкіна. – 2-ге вид. – М.: Нове видання, 2005. – 396 с.

23. Забурмеха Є.М. Особливості формування стратегії діяльності торговельного підприємства / Є.М. Забурмеха // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – №5. – С. 133-136.

24. Захарін С.В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Захарін. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Natural/Vknutd/2012_1/139_145.pdf.

25. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання / Л. Івченко // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. - 2016. - Вип. 1. - С. 99-107

26. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Учебное пособие/ Н. И. Кабушкин – 2013. – 416 с.

27. Кавун О.О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення / О.О. Кавун // Проблеми економіки. – 2015. – №2. – С.243-247.

28. Казимирская В. А. Статистический анализ рынка ресторанных услуг Украины [Текст] / В. А. Казимирская, К. И. Тарасова // Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. Випуск 4. Частина I – Одеса, ОНЕУ. – 2018. – С. 144 – 148.

29. Карпенко О.В. Диверсификация как способ сохранения экономической устойчивости компании/ О.В. Карпенко // Научный вестник морского горного университета. – 2010.– №7. –С. 31–35.

30. Класифікація видів економічної діяльності: ДК 009:2005. – К.: Держспоживстандарт України, 2005.

31. Ковальчук С.В. Маркетингові стратегії розвитку торговельних підприємств / С.В. Ковальчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – №1. – С. 183-188.
32. Ковінько О.М. Сутність та зміст стратегії диверсифікації підприємств при виході на зовнішній ринок / О.М. Ковінько // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – №5. – Т. 2. – С.7-10.
33. Ковтун О. А. Основні підходи до визначення цілей та типів диверсифікації виробництва / О. А. Ковтун // Інвестиції: практика та досвід. — 2007. — №22. — С. 35 — 38.
34. Корінько М. Д. Диверсифікація: теоретичні та методичні основи: [монографія] / М. Д. Корінько // . – Київ: ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2007. – 486 с.
35. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — №6. — С. 135 — 142
36. Корінько М.Д. Диверсифікація як стратегія розвитку [Текст] / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 5. – С. 12–17.
37. Котлер Ф. Основи маркетинга / Котлер Ф. – М., 1996.
38. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку підприємства / О. В. Кравченко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
39. Круль Г.Я. Основи готельної справи. Навчальний посібник / Круль Г.Я. – К.: ЦУЛ, 2011. – 280 с.
40. Кутовий В.М. Підходи щодо оцінки ефективності диверсифікації підприємства / В.М. Кутовий // Збірник наукових праць «Економічний простір». – 2009. – Вип. 24 – С. 278–289.
41. Лозовский Л. Ш. Универсальный бизнес-словарь / Л. Ш. Лозовский, Б. А. Райзберг, А. А. Ратновский. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 640 с.
42. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / Любіцева О.О. – К.: «Альтерпрес», 2002. – 436 с.

43. Макаров В. М. Инновационная сущность диверсификации планирования производства с учетом динамичного спроса /В. М. Макаров // Инновации. – 2002. – № 9-10. – С. 118-124.
44. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика. Навчальний посібник. / Мальська М.П., Пандяк І.Г. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
45. Мальська М.П. Просторові системи послуг (теорія, методологія, практика): Монографія / Мальська М.П. – К.: Знання, 2009. – 363 с.
46. Милашко О. Г. Основи комплексного факторного аналізу результатів діяльності підприємств сфери туризму / О. Г. Милашко // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали четвертої міжнар. наук.-практ. конф. (18 вересня 2015 р.). – Одеса: Атлант, 2015. – С. 277-278.
47. Немченко Г. И. Диверсификация производства / Г. И. Немченко. – Благовещенск: АмурКНИИ, Дальневосточное отделение РАН, 1994.–224 с.
48. Офіційний сайт готелю «Салют» - <https://hotelsalute.ua/ua>
49. Пересадько Г. О.Управління диверсифікаційною політикою у контексті концепції інноваційного розвитку/ Г. О. Пересадько, В. А. Цимбал // Механізм регулювання економіки. — 2007. — №1. — С. 237 — 245.
50. Пересадько Г.О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств. Автор. дис. ... на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. — Суми, 2008.
51. Підгорний А. З. Статистика ринків: навчальний посібник / А. З. Підгорний, О. В. Самоєнкова. - Одеса: Атлант, 2015. – 408 с.
52. Попова С. М. Диверсифікація діяльності промислових підприємств як елемент антикризового управління / С. М. Попова //Економіка розвитку ХДЕУ: наук. журнал. – Харків. – 2002. – № 4(24). – с. 30-32.
53. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійника, Р.

Сільського. — К.: Основи, 1997.

54. Правдин Д. Экономическое содержание и оценка полезности услуг / Д.Правдин. – М: МЭиМО, 1970. - № 1. – С. 94.

55. Румянцева Е.Е. Новая экономическая энциклопедия. – 3-е изд. – М.: Инфра-М, 2008. – 826 с.

56. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту / Роглев Х.Й. – Київ: Кондор, 2005.- 408 с.

57. Савицька О.П. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності туристичних підприємств / О.П. Савицька / Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 13. – С. 364-369.

58. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики [Електронний ресурс] / Ірина Саух // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2016. — Вип. 1 (14). — С. 145-151.

59. Сердюк Б.М. Основи формування стратегії розвитку підприємства / Б.М. Сердюк, І.С. Усатенко // Сучасні проблеми економіки та підприємництва. – 2011. – Випуск 8. – С. 120.-124.

60. Скопенко Н.С. Визначення ризикованості інтеграційних процесів з урахуванням життєвого циклу компанії [Електронний ресурс] / Н.С. Скопенко. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20100916/ek_skopenko.htm

61. Скоробогатов М.М. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах / М. М. Скоробогатов, О. І. Куцерубова // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3 (25). – С. 18-21

62. Словник іншомовних слів / Л. Пустовіт та ін. – К.: Довіра; Рідна мова, 2000. – 1018 с.

63. Суворова А. О. Вибір ефективної стратегії диверсифікації виробництва в умовах нестачі інформації / Суворова А. О., Жуковська О. А. // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2015. –

Вип. 12. – С. 520–525.

64. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд Ш. А. Дж Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.Р. Ганиева (пер.с англ.) . – 12.изд. – М. ; –СПб. ; –К. : – Вильямс, –2003. – 924с.

65. Трубочанин В. В. Диверсификация производства на промышленных предприятиях: концепции, методы, модели [Текст]: монография / В. В. Трубочанин; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк: Апекс, 2010. – 315 с.

66. Федорченко В.К. Туристський словник-довідник: навч. посіб. / Федорченко В.К., Мініч І.М. – К.: Дніпро, 2000. – 160 с.

67. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – 3-те вид., доп. Та перероб. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 844 с.

68. Фокина О.В. Оценка и регулирование маркетинговой деятельности предприятий на рынке услуг (на примере рынка общественного питания Кировской области) : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. эконом. наук : спец. 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (маркетинг) / О.В. Фокина. - Санкт-Петербург, 2009. – 20 с.

69. Футало Т.В. Шляхи розвитку конкурентного середовища та посилення конкурентних переваг роздрібних торговельних підприємств [Електронний ресурс] / Т.В. Футало. – Режим доступу : http://vlp.com.ua/files/30_13.pdf.

70. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства / О. І. Хоменко // Управління розвитком. - 2015. - № 3. - С. 131-137.

71. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV//Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, №№ 40-44, ст.356

72. Цогла О.О. Становлення диверсифікаційних процесів у діяльності підприємств [Текст] / О.О.Цогла //Актуальні проблеми економіки.

– 2011. – №7. – С.147–151.

73. Цогла О.О. Формування конкурентних переваг підприємства шляхом диверсифікації його діяльності [Текст] / О.О.Цогла // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №4. – С.109-115.

74. Чурбанова Р.А. Механизм формирования конкурентных преимуществ в сфере гостиничных услуг/ Р.А. Чурбанова, Г.Р. Стекалова // Вестник казанского технологического университета. – 2012. – Том 15.– №14. – С. 215 – 219.

75. Шаповалова О. О Сучасні тенденції розвитку «SPA» і «Wellness» туризму // О.О. Шаповалова, Ю.А. Сапа. – Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2013. – № 1042. – С. 154-158.

76. Шарко О.О. Види та напрями диверсифікації діяльності підприємств [Електронний ресурс] / О.О. Шарко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2008. – № 10. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSUNU/2008_10_2/sharko.pdf

77. Шутенко, Л.Н. Диверсификация производственной деятельности предприятий – основное направление выхода экономики Украины из кризисного состояния на пути ее трансформации к рыночным отношениям [Электронный ресурс] / Л.Н. Шутенко // Коммунальное хозяйство городов: научно-технический сборник. – №54. – Режим доступа : http://eprints.ksame.kharkov.ua/2638/1/%D0%A8%D0%A3%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E_%D0%9B.%D0%9D..pdf

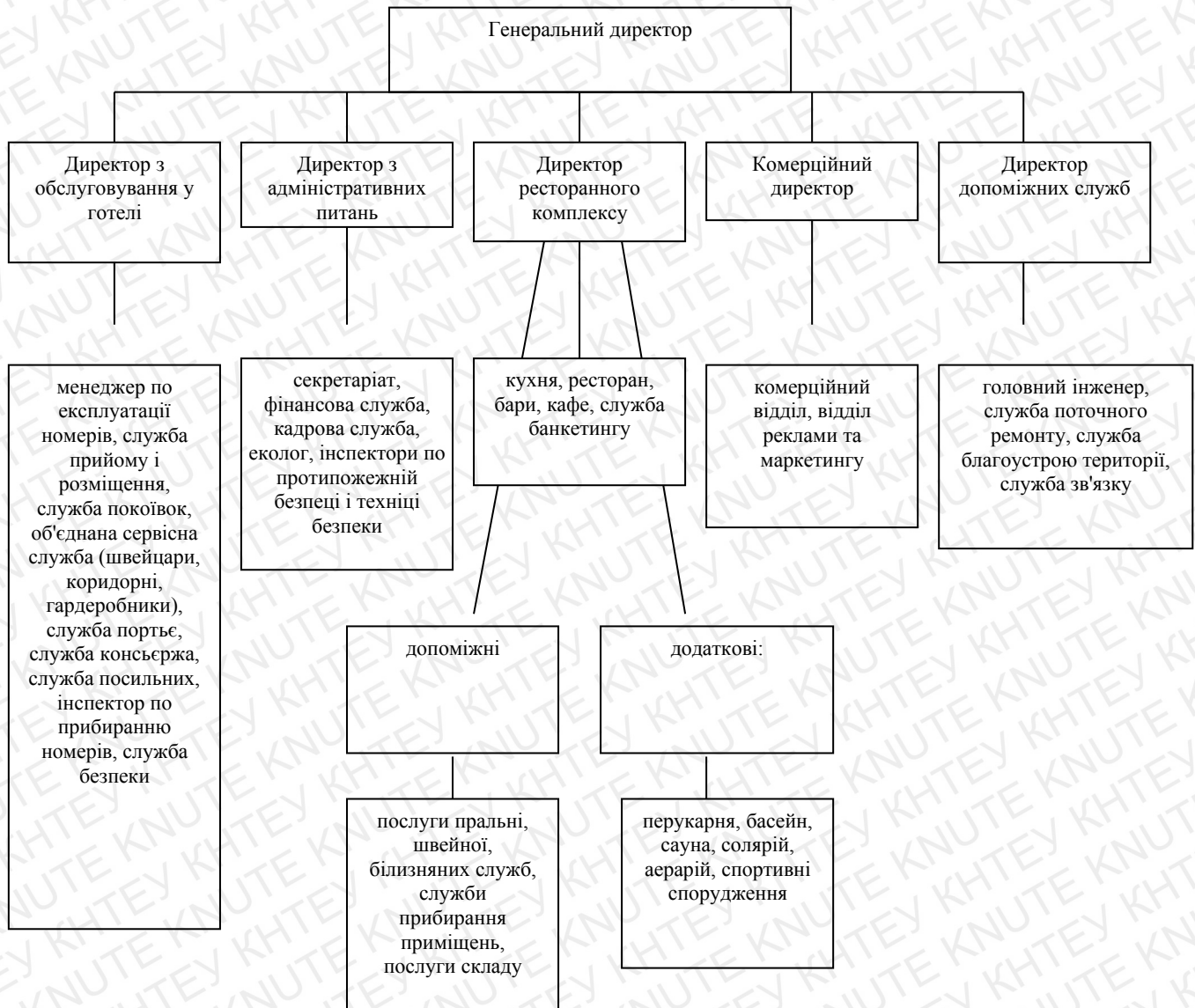
78. Chen SM. Diversification strategy and financial performance in the Taiwanese hotel industry/CM. Chiang, LC. Kuo. – International Journal of Hospitality Management, 2012. – Vol.31.№3. – P.1030–1032.

79. Gort, M. (1962). Diversification and Integration in American Industry. Princeton, NJ: Princeton University Press

80. Ramanujam, V., Varadarajan, P. (1989). Research on Corporate

ДОДАТКИ

Додаток А



Організаційна структура управління готелю «Салют»

Фінансова звітність підприємства за 2015-2017 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5100	5110	0
Основні засоби:	1010	11336	10399	0
первісна вартість	1011	20222	20183	0
знос	1012	8886	9784	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	231	231	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	16667	15740	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	48	89	0
Виробничі запаси	1101	20	59	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	28	30	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13704	13867	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	168	309	0
з бюджетом	1135	228	345	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	80	225	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	66	38	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	59	37	0
Витрати майбутніх періодів	1170	3	5	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0

у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	14297	14878	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	30964	30618	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1461	1461	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	5884	5884	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11239	9590	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	18584	16935	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	10027	9232	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	749	2222	0
за розрахунками з бюджетом	1620	500	1181	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	28	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	82	84	0
за одержаними авансами	1635	103	69	0
за розрахунками з учасниками	1640	742	742	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0

за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	149	153	0
Усього за розділом III	1695	12380	13683	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	30964	30618	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8689	9789
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6858)	(6899)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1831	2890
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	2
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(1142)	(1169)
Витрати на збут	2150	(138)	(148)
Інші операційні витрати	2180	(118)	(131)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	433	1444
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1927)	(1280)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(24)	(31)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	133
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(1518)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-131	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	133
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(1649)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1649	133

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1193	973
Витрати на оплату праці	2505	1422	1611
Відрахування на соціальні заходи	2510	506	560
Амортизація	2515	1026	1015
Інші операційні витрати	2520	6060	5499
Разом	2550	10207	9658

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	5842908	5842908
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5842908	5842908
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.28	0.02
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.28	0.02
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти

				фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	0	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5110	5758	0
Основні засоби:	1010	10399	11354	0
первісна вартість	1011	20183	22001	0
знос	1012	9784	10647	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	231	231	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	15740	17343	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	89	118	0
Виробничі запаси	1101	59	85	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	30	33	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	13867	12170	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	309	380	0
з бюджетом	1135	345	292	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	225	124	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	38	98	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	37	98	0
Витрати майбутніх періодів	1170	5	2	0
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	0	0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
Усього за розділом II	1195	14878	13184	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	30618	30527	0

Пасив	Код	На початок	На кінець	На дату переходу
-------	-----	------------	-----------	------------------

	рядка	звітнього періоду	звітнього періоду	на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1461	1461	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	5884	5884	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9590	10098	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	16935	17443	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	9232	7493	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями				
за товари, роботи, послуги	1615	2222	3829	0
за розрахунками з бюджетом	1620	1181	755	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	84	97	0
за одержаними авансами	1635	69	41	0
за розрахунками з учасниками	1640	742	742	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	153	127	0
Усього за розділом III	1695	13683	13084	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	30618	30527	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11535	8689
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7640)	(6858)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	3895	1831
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(1412)	(1142)
Витрати на збут	2150	(161)	(138)
Інші операційні витрати	2180	(114)	(118)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2209	433
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(1635)	(1927)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(66)	(24)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	508	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(1518)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-131
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	508	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(1649)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	508	-1649

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	1242	1193
Витрати на оплату праці	2505	1386	1422
Відрахування на соціальні заходи	2510	480	506
Амортизація	2515	1035	1026
Інші операційні витрати	2520	6885	6060
Разом	2550	11028	10207

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	5842908	5842908
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	5842908	5842908
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.08	-0.28
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.08	-0.28
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

АНКЕТА соціологічного обстеження готельних послуг

(назва готелю)

При заповненні анкети, будь ласка, підкресліть ту відповідь на поставлене запитання, яку Ви вважаєте вірною

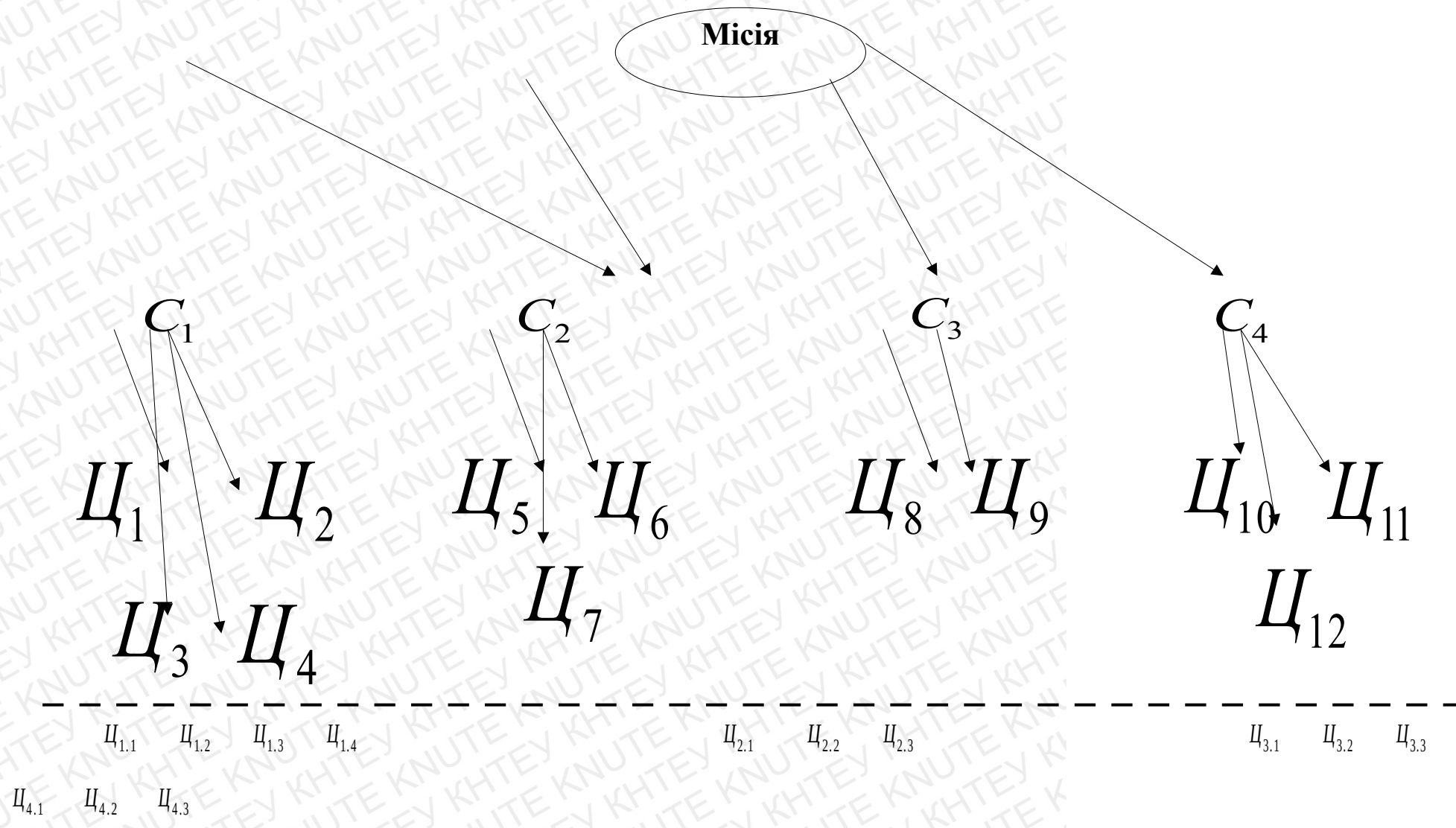
№ п/п	Запитання з варіантами відповідей	Примітка
1.	Чи задовольняють Вас під'їзні шляхи до готелю? так ні в цілому так, але є незручності	
2.	Чи задовольняє Вас прилегла територія до готелю за рівнем благоустрою та освітленості? так ні в цілому так, але є зауваження	
3.	Чи задовольняє Вас забезпечення готелю з інформаційного боку (наявність реклами, бюлетенів, вивіски з назвою, переліку послуг, які надаються)? так ні в цілому так, але є зауваження	
4.	Чи задовольняють Вас умови та стан майданчика для короткочасного паркування і маневрування Вашого автомобіля? - так ні в цілому так, але є зауваження	При наявності у Вас автомобіля
5.	Чи влаштовують Вас екологічні умови, в яких розташований за даним місцезнаходженням готель? так ні в цілому так, але є зауваження	
6.	Чи задовольняє Вас технічне обладнання готелю? так ні в цілому задовольняє, але є зауваження	Робота ліфтів, електрооснащення (розетки для гоління, сушіння волосся і інш.). Робота холодильника або міні-бару
7.	Чи задовольняють Вас інформаційні показники в готелі, які розташовані з метою вільної орієнтації гостей? - так ні - так, але їх недостатньо	
8.	Чи задовольняє Вас внутрішнє оздоблення приміщень готелю? так - ні	

	- в цілому так, але є зауваження	
9.	Чи задовольняють Вас меблі в номері готелю? так ні так, але є зауваження	
10.	Чи влаштовує Вас санітарно-гігієнічний стан номеру готелю? так ні так, але є зауваження	
11.	Чи задовольняє Вас гаряче та холодне водопостачання, яке повинно бути цілодобовим? так ні в цілому так, але є зауваження	
12.	Чи задовольняє Вас стан опалення в номері готелю? так ні в цілому так, але є зауваження	В номері, в холодну пору року, температура повітря повинна бути не нижчою 18,5°C
13.	Чи задовольняє Вас стан вентиляції в номері готелю? так ні в цілому так, але є зауваження	Не допускається проникнення сторонніх запахів
14.	Чи задовольняє Ваші потреби рівень послуг зв'язку в номері? так ні так, але є зауваження	
15.	Чи задовольняє Ваші потреби рівень освітленості в номері? так ні так, але є зауваження	
16.	Чи не заважає Вам рівень шуму в номері? так ні так, але є зауваження	
17.	Чи задовольняє Ваші потреби рівень оснащення громадських приміщень готелю? так ні так, але є зауваження	
18.	Чи задовольняють Вас послуги харчування, які надаються в готелі? так ні так, але є зауваження	Обслуговування в номері: - під час сніданку – для готелів * - **

19	Чи задовольняють Вас інші послуги, які надає готель? так ні так, але є зауваження	Служба прийому (цілодобовий прийом). Піднесення багажу. Прибирання номеру (кожен день). Заміна постільної білизни: - один раз на 5 днів - для готелів *; - один раз на три дні - для готелів ** та ***; - кожного дня - для готелів **** та *****. Збереження цінностей в сейфі
20.	Чи задовольняє Вас рівень обслуговування персоналу готелю? так	Персонал повинен створювати атмосферу гостинності та доброзичливості

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ ПРО ГОСТЯ

№ п/п	Запитання з варіантами відповідей	Примітка
1	2	3
1.	Чи часто Ви користуєтесь послугами готелів? часто постійно	
2.	З чим пов'язано те, що Ви користуєтесь послугами саме цього готелю? задовільні умови проживання задовільне місцезнаходження	



Дерево цілей готелю «Салют»