Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ГОТЕЛЮ ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

Студента 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент» _____ Демчук Юлія Андріївна
підпис

Науковий керівник
к.е.н., доцент _____ Салімон
підпискерівник Ольга Миколаївна

Гарант освітньоїпрограми
д.е.н., проф. _____ Ведмідь Надія Іванівна
підпис гаранта

Київ –2018

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедраготельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

Затверджую
Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
«___»_____ 2018 р.

ЗАВДАННЯ
на випускну кваліфікаційну роботу студентові
ДЕМЧУК ЮЛІЯ АНДРІЇВНА
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Інноваційна стратегія готелю Прем'єр Палац»
Затверджена наказом ректора від від «18» жовтня 2017 р. № 4328., від 26.09.2018 № 3420
2.Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року.
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади розробки та реалізації маркетингової стратегії; провести дослідження ефективності маркетингової стратегії готелю «Вісак» та розробити заходи щодо вдосконалення.

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

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

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні засади розроблення та реалізації суб'єкта готельного бізнесу.
Чинники внутрішнього оточення ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»
Порівняння дефініцій поняття «інноваційна стратегія»
Основні показники фінансових результатів діяльності готелю ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2015-2017 рр., тис. грн.
Розрахунок індивідуальних показників рентабельності окремих видів послуг в ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»[84]
Дерево цілей ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»

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

ЗМІСТ

Вступ

Розділ 1. Теоретічні основи формування інноваційної стратегії суб'єкта готельного бізнесу
1.1. Сутність та класифікація інноваційних стратегій розвитку
1.2. Методологічні засади формування стратегії інноваційного розвитку
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної стратегії готелю
Висновки до розділу

Розділ 2. Прикладні основи формування реалізації інноваційної стратегії готелю «прем'єр палац», м. Київ
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю
2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії готелю
2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії
Висновки до розділу 2

Розділ 3. Удосконалення стратегії розвитку готелю «прем'єр палац», м. Київ
3.1. Напрями удосконалення інноваційної стратегії готелю
3.2. Обгрунтування програми заходів з реалізації інноваційної стратегії готелю
3.3. Прогнозування успішності реалізації інноваційної стратегії готелю
Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	*Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи*	01.09.2017 р.-31.10. 2017 р.	*01.09.2017 р.-31.10. 2017 р.*
2	*Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу*	01.11.2017 р.-31.12.2017 р.	*01.11.2017 р.-31.12.2017 р.*
3	*Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	02.01.2018 р.-11.05.2018 р.	*02.01.2018 р.-11.05.2018 р.*
4	*Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	14.05.2018 р.-18.05.2018 р.	*14.05.2018 р.-18.05.2018 р.*
5	*Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті*	до 18.05.2018 р.	*до 18.05.2018 р.*
6	*Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	18.05.2018 р.-07. 09. 2018 р.	*18.05.2018 р.-07. 09. 2018 р.*
7	*Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	07.09.2018 р.-10. 09. 2018 р.	*07.09.2018 р.-10. 09. 2018 р.*
8	*Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	11.09.2018 р. -28.10.2018 р.	*11.09.2018 р. -28.10.2018 р.*
9	*Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях*	29.10.2018 р.-31.10.2018 р.	*29.10.2018 р.-31.10.2018 р.*
10	*Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру*	01.11.2018 р	*01.11.2018 р*
11	*Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування*	12.11.2018р. 16.11.2018 р	*12.11.2018р. 16.11.2018 р*
12	*Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії*	19.11.2018 р.-10.12.2018 р.	*19.11.2018 р.-10.12.2018 р.*
13	*Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії*	*Відповідно до розкладу*	*Відповідно до розкладу*

7. Дата видачі завдання «26» червня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Салімон О.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

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

10. Завдання прийняв до виконання _____ Патик А.О.
студент-дипломник *(підпис студента)*

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Демчук Юлія Андріївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідного календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі рекомендована інноваційна стратегія готелю «Прем'єр Палац», здійснена аналітична оцінка діяльності готелю та запропонована стратегія модернізації та реконструкції СПА-комплексу.

Випускна кваліфікаційна робота передана до зберігання в електронному архіві інституційному репозитарію Київського національного торговельно-економічного унівеерситету.

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

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Салімон О.М.
(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Демчук Ю.А.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

Завідувач кафедри _____ Бойко М. Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....10
1.1. Сутність та класифікація інноваційних стратегій розвитку.....10
1.2. Методологічні засади формування стратегії інноваційного розвитку.....18
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної стратегії готелю.....32
Висновки до розділу 1.....40
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ.....42
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю.....42
2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії готелю.....53
2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії.....59
Висновки до розділу 2.....70
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М.КИЇВ.....72
3.1. Напрями удосконалення інноваційної стратегії готелю.....72
3.2. Обгрунтування програми заходів з реалізації інноваційної стратегії готелю.....81
3.3. Прогнозування успішності реалізації інноваційної стратегії готелю.....98
Висновки до розділу 3.....104
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....110
ДОДАТКИ.....120

ВСТУП

Актуальність теми дослідження.На сьогоднішній день підприємства готельної індустрії знаходяться в жорстких умовах бізнесу конкуренції, стимулюючих до розвитку своєї інноваційної діяльності з метою збереження або зайняття лідируючих позицій на ринку. Інноваційна діяльність являє собою комплекс дій, які виконуються з метою пошуку та реалізації інновацій для розширення асортименту та підвищення якості послуг, що надаються, модернізації технології та організації виробництва. Вона включає в себе такі елементи, як виділення проблем підприємства, виконання інноваційного процесу та координування інноваційної діяльності.

В цілому, до інновацій можна віднести відносяться всі зміни і нововведення, застосовуючи на практиці підприємства в перший раз і здатні принести йому певну економічну або соціальну користь. Саме тому, говорячи про інновації, під ними слід розуміти не тільки впровадження нового продукту на ринок, а й такі нововведення: продуктові інновації (нові або вдосконалені види продукції); інновації послуг (нові або вдосконалені види послуг); процесні і технологічні інновації (нові або вдосконалені процеси в виробництві і технології); соціальні або кадрові інновації (модернізовані соціальні відносини на підприємстві); нові або модернізовані виробничі системи.

Інновації завжди повинні бути спрямовані на практичне використання нових впроваджуваних рішень і давати конкретну господарську або соціальну вигоду для підприємства. Незалежно від того, чи застосовувалося дане рішення раніше на ринку, якщо воно використовується в даному підприємстві вперше, для нього це рішення є чимось особливим. Варто відзначити, що інноваційна діяльність вимагає творчого підходу і пов'язана з ризиками. Адже інновації не можуть бути створені і впроваджені під час простих щоденних процесів, а потребує прояві креативності учасників (керівників і співробітників) і їх розуміння необхідності змін.

Теоретичним та методичним аспектам формування і реалізації інноваційної стратегії готелю присвячено роботи таких авторів як: В. І. Борзенко, Н.М. Гуляєва, В. В. Гурочкіна, М. М. Єрмошенко, А. С. Зєніна-Біліченко, С. М. Ілляшенко, В. В. Іжевський, П. В. Кухта, Н. Г. Метеленко, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, М. О. Ткаченко, З. Я. Шацька, Ю. С. Шипуліна та інші.

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

Відповідно до поставленої мети дослідження необхідно вирішити такі **завдання:**

- визначити сутність та надати класифікацію інноваційних стратегій розвитку;
- дослідити методологічні засади формування стратегії інноваційного розвитку;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної стратегії готелю;
- провести стратегічний аналіз діяльності готелю;
- проаналізувати ефективність діючої стратегії готелю;
- провести визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії;
- обґрунтувати напрями удосконалення інноваційної стратегії готелю;
- здійснити обгрунтування програми заходів з реалізації інноваційної стратегії готелю;
- провести прогнозування успішності реалізації інноваційної стратегії готелю.

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

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

Методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є сукупність принципів, прийомів і методів наукового пізнання, положення діалектичних методів дослідження, економічної теорії та практики й інших загальнонаукових підходів до проблем, що досліджувались. До основних загальнонаукових методів дослідження, які використані в роботі, відносяться: діалектичний метод пізнання; логічний та формально-логічний методи; метод порівняння, узагальнення, систематизації та синтезу (при дослідженні суті інноваційної діяльності); групування, статистичні, математичні, графічного аналізу (при оцінці показників інноваційної діяльності підприємства); системний і комплексний підходи, економіко-статистичні, методи прогнозування (для визначення шляхів удосконалення процесу формування і реалізації інноваційної стратегії готелю).

Інформаційною базою дослідження послужили посібники, монографії вітчизняних авторів та зарубіжних вчених з даної теми, а також статті, аналітичні матеріали, статистичні матеріали та Інтернет-ресурси з питань формування і реалізації інноваційної стратегії готелю в Україні. Дослідження проводилися на матеріалах ПАТ «Готель «Прем'єр Палац».

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів проведеного дослідження спрямоване на вдосконалення інноваційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та класифікація інноваційних стратегій розвитку

Основою сучасного соціально-економічного розвитку країни та її конкурентоспроможності на міжнародних ринках є інноваційна стратегія, який є передумовою для зростання і переходу суспільства в інформаційну епоху. Конкурентна перевага отримують ті країни, умови стратегії в яких дозволяють максимально використовувати новітні технології. Надзвичайну важливість для економіки представляють питання, які стосуються дослідження і прогнозування подальших перспектив інноваційної стратегії ключових сфер господарської стратегії. Тому, необхідно звернути увагу на комплексний характер можливостей подальших наукових розробок і досліджень, перспективу їх реалізації і ймовірний ефект їх дії на практиці. Слід зробити наголос на потенціалі країни, особливо важливо узагальнити потенціали всіх можливих напрямків інноваційної стратегії, описати теоретичні основи і ключові прикладні аспекти інноваційного потенціалу.

Поняття «інновація» в економічних дослідженнях пов'язане, передусім, з поняттями «конкурентоздатність» і «розвиток», адже саме завдяки впровадженню інновацій підвищується конкурентоздатність організації, галузі або території і прискорюється їхній розвиток. Термін «інновація» вперше ввів у науковий обіг австрійський учений Йозеф Шумпетер 1912 р. у праці «Теорія економічного розвитку» [60, с. 119]. Він визначав інновації як нову науково-організаційну комбінацію використання виробничих чинників, яка мотивована підприємницьким духом. Шумпетеру належить і перша спроба класифікувати інновації. Так, він виділяв п'ять типів інновацій:

1) виробництво нового продукту або продукту з якісно новими властивостями;

2) впровадження нового засобу виробництва, в основу якого покладено нове наукове відкриття або новий підхід щодо комерційного використання продукції.;

3) застосування нових матеріалів;

4) освоєння нового ринку збуту певною галуззю промисловості країни;

5) впровадження нових організаційних форм [65, с. 118].

Головними причинами і джерелами виникнення інноваційних ідей є: потреби ринку, конкурентна боротьба на ринку, бажання одержати конкурентні переваги і максимізувати прибуток, підвищення престижу підприємств; пошук вирішення проблем, які виникають під час стратегії підприємств, наслідування іншим організаціям, які впроваджують нові технології, бажання працівників покращити свою майстерність у конкретній стратегії, реалізація знань творчої особистості, поради консультантів у будь-який період реорганізації підприємств, наукові відкриття, інтернаціоналізація науки, винахідництво, інтуїтивне уявлення про те, що нововведення може поліпшити діяльність організації. Тому доцільно провести дослідження підходів до сутності поняття «інновації» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «інновації» вченими-економістами

Автор, джерело	Визначення поняття
Закон України «Про інноваційну діяльність» [1]	Інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційні-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.
І. Ю. Білоброва [2, с. 9]	Інновації – це зміни технології та управління, як нові комбінації щодо техніки і технології, використання ресурсів, створення нових товарів тощо.
О. В. Бойко [6, с. 27]	Інновації – це здійснення змін у техніці, технології, організації, екології, економіці, а також у соціальній сфері, наголошує на пріоритеті економічного ефекту.
А. І. Бутенко [11, с. 102]	Інновація – це техніко-економічний процес, який, завдяки практичному використанню продуктів розумової праці – ідей і винаходів, приводить до створення кращих за властивостями нових видів продукції та нових технологій, які, з'явившись на ринку як нововведення, можуть дати додатковий дохід.

Продовження табл. 1.1

Автор, джерело	Визначення поняття
Н. Г. Голіонко [15, с. 335]	Інновація – це процес доведення наукової ідеї або технологічного винаходу до стадії практичного використання, що дає прибуток, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни у соціальному середовищі.
Г. О. Дудукало [26]	Інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у випадку, якщо інновація зорієнтована на економічну вигоду, прибуток, її поява на ринку може дати додатковий дохід.

*розроблено автором на основі [1; 2, с. 9; 6, с. 27; 11, с. 102; 15, с. 335; 26, с. 160]

Отже, незважаючи на різні підходи до трактування терміна «інновація», всі визначення об'єднує позиція, згідно з якою інновації пов'язані з якісними змінами, спрямованими на створення нового товару, технології, процесу. Водночас багатьом визначенням бракує посилання на те, що нові якісні або вдосконалені продукти праці стають інноваціями лише за умови їх споживання, тобто практичного застосування, тобто вони мають сенс, якщо супроводжуються певним ефектом. Варто відзначити, що найбільш ґрунтовним виступає визначення поняття «інновації» за О. Я. Бозуленко: «інновація – це остаточний результат інноваційної стратегії, вона виступає у вигляді удосконаленого суспільно-техніко-економічного процесу з метою досягнення економічного та соціального ефекту».

Варто відзначити, що інновації постали головним чинником економічного потенціалу, потіснивши інвестиції, та спричинили домінування інноваційної моделі потенціалу в сучасній економіці. Поряд із вище проведеним дослідженням поняття «інновації» проведемо обґрунтування визначення інноваційної стратегії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняння дефініцій поняття «інноваційна стратегія»

Автори	Визначення поняття	Відмітні характеристики дефініції
1	2	3
І. А. Бланк [3, с. 115]	Інноваційна стратегія – це розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень (частіше за все технічного, технологічного характеру).	Процес упровадження нововведень

Продовження табл. 1.2

1	2	3
В. І. Борзенко [8, с. 27]	Інноваційна стратегія – це системи чинників та умов, необхідних для здійснення інноваційного потенціалу.	Інноваційний процес; інноваційна стратегія
Л. А. Бернстайн [9, с. 112]	Інноваційна стратегія – це процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації стратегії і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.	Процес господарювання; реалізація потенціалу; модифікація стратегії; ринки збуту
В. А. Верба [12, с. 114]	Інноваційна стратегія – це складний та довготривалий процес інноваційних перетворень на підприємстві, що включає набір цілей, заходів, які плануються, систему мотивації та способи фінансування.	Інноваційні перетворення; процес проведення наукових досліджень і розробок, створення новинок та освоєння їх у виробництві
В. В. Гурочкіна [20, с. 51]	Інноваційна стратегія – це шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її стратегії, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей.	Поглиблення поєднання цілей підприємства та кожного його працівника; удосконалення стратегії та бізнес-процесів
Н. М. Комарницька [42, с. 439]	Інноваційна стратегія – це створення на фондовому ринку привабливості з точки зору дохідності інноваційного ризику, тобто підвищення вартості бізнесу шляхом управління інноваціями.	Дохідність інноваційного ризику; вартість бізнесу
І. Л. Мельник [56, с. 313]	Інноваційна стратегія – це сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій.	Сукупність відносин; підвищення ефективності та конкурентоспроможності через інновації
Т. В. Момот [59, с. 117]	Інноваційна стратегія – цедіяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживацьких потреб та підвищення ефективності господарювання.	Нові методи і засоби задоволення потреб споживачів, підвищення ефективності; впровадження інновацій у різні сфери стратегії
Л. В. Прокопець [54, с. 115]	Інноваційна стратегія – це процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають стійкість організаційно-функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатом якості, досягнутим залежно від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємстві.	Цілеспрямований, послідовний рух до збалансованого інноваційного стану; результат якості, що залежить від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів
А. І. Черний [65, с. 3]	Інноваційна стратегія – це процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкурентоспроможності, збільшення стійкості в мінливих зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту тощо)	Пошук та створення нової продукції і процесів; якісні зміни

*розроблено автором на основі [3, с. 115; 8, с. 27; 9, с. 112; 12, с. 114; 20, с. 51; 42, с. 211; 56, с. 23; 59, с. 117; 54, с. 115; 65, с. 3]

Критичний аналіз наведених у табл. 1.2 дефініцій показав, що, по-перше, ряд науковців (І. А. Бланк та В. І. Борзенко) пов'язують інноваційну

діяльність із розгортанням інноваційного процесу. А це, на наш погляд, не зовсім правильно, оскільки в загальноприйнятому розумінні інноваційний процес являє собою «сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін, що відбуваються у процесі реалізації інновацій» [3, с. 115; 8, с. 27], тоді як інноваційний потенціал на підприємстві, як правило, пов'язаний не тільки з реалізацією інновацій та цілком може вийти за межі вищеназваних змін і стосуватися економічних, маркетингових, управлінських, торговельних та / або виробничих і т.п. інноваційних перетворень.

По-друге, деякі науковці (Л. А. Бернстайн та П. Л. Виленський) цілком слушно наголошують на тісному взаємозв'язку між інноваційним потенціалом та потенціалом підприємства (передусім інноваційним) [9, с. 112; 12, с. 114].

По-третє, є науковці (В. В. Гурочкіна [20, с. 51] та Н. М. Комарницька [42, с. 439]), які дуже вузько визначають це поняття і фактично акцентують увагу лише на джерелі цього потенціалу – інноваціях. Інші ж, наполягаючи, що основою інноваційного потенціалу підприємства є інновації або управління ними, на нашу думку, необґрунтовано ототожнюють цей потенціал із сукупністю відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності (І. Л. Мельник [56, с. 313]), чи наполягають на тому, що він спрямований на підвищення вартості бізнесу, тобто на створення привабливості з точки зору дохідності інноваційного ризику (Л. В. Прокопець [54, с. 115]). Останнє вступає у певне протиріччя з тим, що інноваційна стратегія може бути притаманна як комерційним (тобто таким, що займаються підприємництвом), так і некомерційним підприємствам, основною функцією яких є виконання соціально значущих завдань (наприклад, це може стосуватись і підприємств ресторанного господарства, які організовують харчування школярів, основною цільовою установкою яких є максимальне забезпечення якісним харчуванням учнів у загальноосвітніх навчальних закладах).

По-четверте, дехто з науковців (А. І. Черний [65, с. 3]) чомусь фактично ставить знак рівності між потенціалом та діяльністю. І хоча, з нашої точки зору, інноваційна стратегія підприємства впливає на його інноваційний потенціал – це нетотожні поняття.

По-п'яте, невдалим вважаємо трактування Д. Ю. Мамотенко, Н. А. Мікули та Л. В. Прокопець [51], у якому інноваційна стратегія підприємства визначається як шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, вдосконаленні бізнес-процесів з метою досягнення загальних стратегічних цілей, оскільки ці науковці нічим не підтверджують той факт, що лише при інноваційному потенціалу може бути забезпечене поглиблене поєднання цілей підприємства. Крім того, дане визначення більше нагадує рекомендацію щодо підвищення ефективності стратегічного управління підприємством, що може й не залежати від того, чи обере підприємство інноваційний шлях потенціалу. Вважаємо також, що інноваційний потенціал підприємства може бути спрямований не тільки на досягнення загальних стратегічних цілей.

По-шосте, підтримуємо позицію тих науковців (зокрема, Л. Ю. Мельник) [55, с. 15]), які наголошують, що інноваційний потенціал підприємства веде до якісних змін.

По-сьоме, недоцільним вважаємо без будь-яких попередніх пояснень та обґрунтувань введення в остаточне визначення термінів і понять, які до нині ще не використовувалися у теорії інноваційного потенціалу та інноваційному менеджменті підприємств. Це, зокрема, стосується поняття «збалансований інноваційний стан», яке застосувала Ю. С. Шипуліна [82, с. 134]. При цьому незрозуміло не тільки те, що саме являє зазначений стан, але й те, яким чином його взагалі можна досягти, якщо він знаходиться «під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх чинників», перші з яких у сучасних умовах господарювання практично постійно змінюються.

Спрямованість інноваційної стратегії може бути виявлена за допомогою діалектичного закону заперечення, що подоланням старої якості

зі збереженням її позитивного змісту та створенням умов для нового етапу розвитку, розкриває зв'язок між різними його стадіями. Серед досліджень, в яких використовуються особливості закону заперечення, необхідно виділити роботу Т. В. Романчик [72, с. 138]. Результати цих досліджень підтверджують, що економічний розвиток є переходом від одного стану економіки до іншого, коли в новому періоді не тільки збільшується виробництво товарів, а має місце і виробництво нових товарів і надання послуг з використанням нових технологій порівняно з минулим періодом. У зв'язку з цим з впровадженням інновацій пов'язана перш за все реорганізація, заміна внутрішнього середовища підприємства, яка може стосуватися заміни методів виробництва, організації, управління тощо. На відміну від екстенсивного і інтенсивного варіантів розвитку, орієнтованих на збільшення обсягів виробництва і відповідно зниження витрат, інноваційна стратегія спрямована на збільшення доходів за рахунок покращення якісних показників.

За своїм змістом інноваційна стратегія враховує основні базисні процеси в організації і в її зовнішньому середовищі, можливості зростання інноваційного потенціалу організації.При формуванні інноваційної стратегії важливою складовою виступають ті чи інші правила поведінки підприємства в нових ринкових умовах. Такий підхід дозволяє класифікувати інноваційні стратегії на активні і наступальні.

Активні стратегії, або технологічні, – це реагування на зміни у зовнішньому середовищі, які відбуваються або можуть відбутись, шляхом проведення постійних технологічних інновацій. Активна наступальна стратегія (стратегія лідерства) – означає поставлення за мету стати першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту. Зазвичай навіть великі та потужні підприємства не ризикують використовувати її в рамках широкого кола видів продукції. Як правило, вона застосовується лише відповідно до одного чи кількох окремо взятих продуктів, там, де існують сприятливі умови для здійснення такої стратегії (ресурси, науково-технічний

потенціал). Активна наступальна стратегія є дуже ризиковою з точки зору завоювання та збереження ринкових позицій і пов'язана зі значними витратами ресурсів. Проте використання цієї стратегії може принести вагомі результати.

У складі активних інноваційних стратегій виділяють два різних типи стратегій: лідирування і імітації. Стратегія лідерства використовується організацією в тому випадку, коли технологія, яка відтворена в новому продукті або послузі, є новою для ринку. Імітаційна стратегія використовується тоді, коли технологічна ідея вже відома ринку, але використовується вперше самою організацією.

Помірна наступальна стратегія (прямування за лідером) фокусується на швидкому розширенні ринкової ніші. Сенс такої стратегії полягає в тому, що організація зосереджується на інноваціях (продуктах), які вже здобули визнання ринку. Основна мета такої стратегії – «безпечна торговельна політика», коли підприємство намагається уникнути великого ризику, а також можливих труднощів під час освоєння нової продукції з високими інноваційними характеристиками. Як правило, її застосовують потужні підприємства, бо здійснення цієї стратегії коштуватиме недешево. Вона є важливою з точки зору управління, оскільки необхідно постійно утримуватися на другому місці в групі претендентів на успіх, проводити ефективну інноваційну політику, постійно відстежувати напрями НДДКР технологічного лідера та прагнути створювати мінімальний науковий розробок у цих галузях, щоб скоротити час науково- технічної підготовки продукту до виходу на ринок, услід за лідером.

Пасивні стратегії, або маркетингові, – це стратегії впровадження інновацій в області маркетингу. Вони характеризуються постійними нововведеннями в області форм і методів збуту продукції, комунікаційної політики або модифікації продукту. Однак, як правило, організація застосовує різні види поєднання активних і маркетингових інноваційних стратегій.

Розрізняють також пасивну й наступальну інноваційні стратегії. Пассивна інноваційна стратегія характеризується частковим оновленням існуючої продукції без серйозних додаткових витрат для підтримки конкурентноздатності продукції. Наступальна інноваційна стратегія передбачає впровадження нових інновацій, постійного розвитку та вдосконалення. Ця стратегія гарантує перспективну рентабельність, але потребує постійних нових вкладень.

До наступальних стратегій належить стратегія «кидання виклику». Мета цієї стратегії – посісти місце лідера. У цьому разі ключовими проблемами є такі: вибір плацдарму для атаки на лідера; оцінка його можливої реакції і захисту.

Отже, орієнтація суб'єкта підприємницької стратегії на інноваційний потенціал дозволяє йому адаптуватися до змін умов зовнішнього середовища і тривалий час утримуватися на ринку за рахунок активізації процесів пошуку та реалізації нових можливостей на нових напрямах стратегії та посиленої мотивації потенціалу. Таким чином, інноваційна стратегія характеризується постійним оновленням не тільки асортименту продукції, впровадженням нових технологій, постійним удосконаленням системи виробництва і збуту відповідно до змін зовнішніх умов господарювання, а й постійним вдосконаленням відносин, культури, системи мотивації до потенціалу.

1.2. Методологічні засади формування стратегії інноваційного розвитку

Сучасна система управління інноваційною стратегією підприємств, її функціонування вимагають моделювання бізнес-процесів на основі досвіду практичної роботи з управління інноваційною стратегією, його наукового узагальнення, переходу від методу «проб і помилок» до сучасної методології аналізу і проектування процедур управління інноваційною стратегією.

Процес прийняття та реалізації інноваційного рішення передбачає проходження певних етапів (рис. 1.1), набір і послідовність яких є об'єктом дослідження вітчизняних і зарубіжних учених.

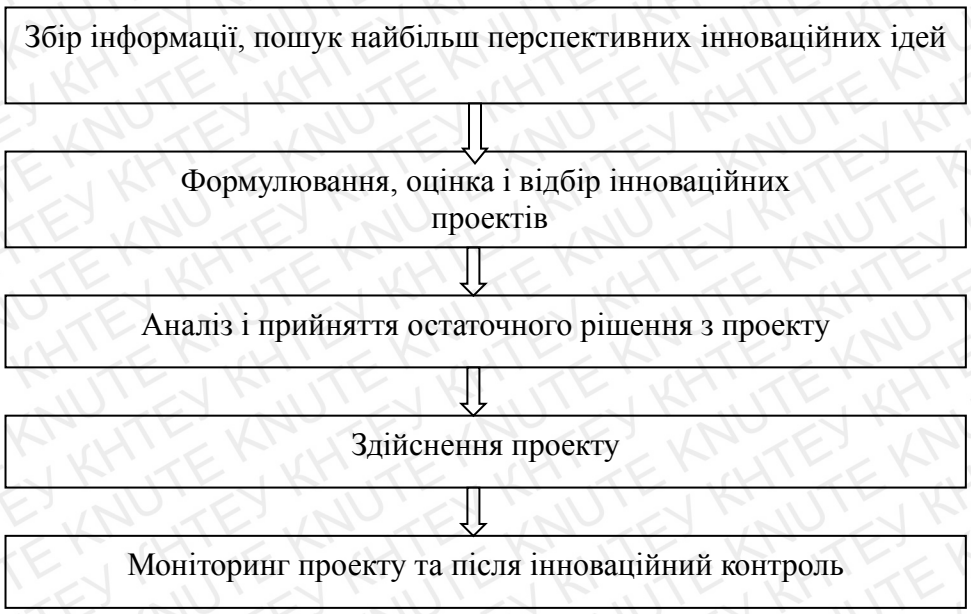

Рис. 1.1. Алгоритм організації процесу прийняття та реалізації інноваційних рішень на підприємстві

*розроблено автором на основі [74, с. 220]

Коротко розглянемо зміст поданих на рис. 1.1 етапів процесу прийняття і реалізації інноваційних рішень на підприємстві:

1. Збір інформації, пошук найбільш перспективних інноваційних ідей. На цьому етапі формується проблема, збираються інноваційні дані, виявляються інноваційні можливості.

2. Формулювання, первинна оцінка і відбір інноваційних проектів. Метою цього етапу є втілення перспективних ідей в конкретні інноваційні пропозиції у вигляді інноваційних проектів.

Оцінка інноваційних пропозицій (проектів) значною мірою впливає на прийняття кінцевого рішення з проекту (вибір остаточного варіанту). Попередній відбір інноваційних проектів, зазвичай, базується на якісній оцінці основних параметрів його життєздатності.

3. Аналіз і прийняття остаточного рішення з проекту. На цьому етапі попередньо відібрані інноваційні проекти перевіряються більш ретельно з

використанням кількісних методів оцінки. Саме на цьому етапі формується остаточне рішення щодо фінансування інноваційного проекту.

На думку В. В. Прохорова, третій етап включає реалізацію таких семи послідовних підетапів:

– офіційне представлення альтернативних інноваційних проектів;

– класифікація і групування альтернатив за цілями та умовами і виділення найбільш пріоритетних альтернатив згідно з визначеними цілями і умовами;

– фінансовий аналіз альтернативних інноваційних проектів;

– порівняння результатів фінансового аналізу;

– розгляд фінансових можливостей для реалізації проекту;

– прийняття рішення щодо реалізації інноваційного проекту;

– розробка системи моніторингу процесу реалізації проекту [71, с. 33-34].

Наступним етапом процесу є етап реалізації інноваційного проекту. На відміну від підходу до моделювання процесу прийняття інноваційного рішення, що наведений в дослідженні В. І. Борозенко, авторське бачення цього процесу - можливість інтегрування в єдине ціле дії з моделювання та реалізації інноваційного проекту. Етап реалізації інноваційного проекту, зазвичай, складається з наступних фаз.

1. Створення юридичного, фінансового і організаційного базису, тобто здійснення робіт з підготовки засновницьких документів, вибору організаційної структури управління, придбання технологій.

2. Детальне проектування. Контрактація. У цю фазу входять роботи з підготовки території, кінцевого вибору технології і обладнання, будівельного планування, календарного планування, підготовки необхідних документів, креслень, участь у тендерах, оцінку пропозицій, проведення переговорів і контрактація між інвестором і організаціями, які фінансують, консультують тощо, постачальниками сировини.

3. Будівництво. На цій фазі передбачається придбання землі, будівельні роботи разом з установкою і монтажем обладнання згідно із заданою програмою і графіком.

4. Передвиробничий маркетинг включає в себе використання маркетингового інструментарію для підготовки ринку до нових продуктів і забезпечення критичного рівня поставок.

5. Набір і навчання персоналу.

6. Здача в експлуатацію та пуск підприємства [8, с. 27].

Практичним утіленням інноваційної стратегії є різні інноваційні проекти. Розробка та реалізація реального інноваційного проекту проходить тривалий шлях від ідеї до будівництва та експлуатації об'єкта. Цей період, як правило, називається життєвим циклом інноваційного проекту.

Інноваційний процес передбачає перетворення наукового знання у фізичну реальність, здійснюється у просторі й часі і складається з певних залежних етапів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні етапи і результати інноваційних процесів, джерела їх фінансування

Етап 1	**Етап 2**	**Етап 3**	**Етап 4**
Пов'язаний з виконанням пошукових НДР	Виконання прикладних НДР	Виконання дослідно-і проектно-конструкторських робіт (ДКР і ПКР)	Освоєння виробництва нової продукції і комерціалізації інновацій
Висунення, обгрунтування та експериментальна перевірка ідей про нові методи задоволення громадських потреб	Визначення якісних характеристик нових методів з допомогою розроблення ТЗ і ТП на ДКР і ПКР, технологічних інновацій	Створення дослідних зв'язків нової продукції, коректування і передача технічної документації	Повна окупність інновацій у процесі реалізації (комерціалізації) виготовленої продукції, отримання доходу
Фінансується державним бюджетом	Фінансується державним бюджетом, інноваційними фондами	Фінансується за рахунок власних коштів, коштів замовника, державним бюджетом	Власні кошти, емісія цінних паперів і банківські кредити, часткова підтримка держави

Примітка: ТЗ – технічне завдання; ТП – технічна пропозиція.

*розроблено автором на основі [14, с. 207]

Так, процесні інвестиції – це освоєння нової або значно вдосконаленої продукції, технології, організації виробництва. Випуск такої продукції неможливий у разі використання діючих устаткування або методів виробництва. У США – 1/3 всіх інновацій – процесні, а 2/3 – продуктові. В Японії співвідношення продуктових і процесних інновацій характеризується зворотними цифрами. Для України важливо врахувати японський досвід, особливо коли зважити нерозвиненість таких інструментів інноваційного процесу як лізингові операції, венчурні форми організації фінансування, відсутність ринку інновацій [25, с. 112].

Варто відзначити, що сучасна економічна теорія виділяє п’ять основних ознак, за якими проводиться групування інновацій. Так, процес введення новацій на ринок традиційно називають процесом комерціалізації. Комерційний аспект визначає інвестицію як економічну необхідність, що перетворює її на джерело доходу. Наявність попиту на інвестицію свідчить про її конкурентоспроможність, що є результатом інноваційної стратегії.

Інноваційні процеси більше, ніж будь-які інші елементи НТП, пов’язані з ринковими відносинами. Основна маса інновацій реалізується в ринковій економіці підприємницькими структурами, як засіб вирішення виробничих і комерційних задач. Це означає, що інвестиції мають бути зорієнтовані на конкретногоспоживача або потребу.

Розуміння інноваційної стратегії перш за все базується на стратегічному підході до бачення майбутнього організації, але при цьому необхідно враховувати особливості інноваційних процесів на підприємстві, які в поєднанні формують «одним із радикальних засобів досягнення цілей організації в умовах високого рівня невизначеності» [24]. Оскільки зміст стратегічного управління інноваційним розвитком є певною мірою унікальним для кожного підприємства та характеризується своєю специфічною формою, яку диктують чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, не можна говорити про визначення чіткої стандартної інноваційної стратегії, яка б могла бути використана до будь-якого

підприємства, а лише про теоретичну конструкцію – модель стратегічного інноваційної стратегії та методів її формування, що враховували б специфіку функціонування підприємств та відображали його внутрішній потенціал.

Розробка стратегії інноваційної стратегії потребує врахування її особливостей.

По-перше, процес розробки стратегії інноваційної стратегії являється головним завданням формування механізму стратегічного інноваційної стратегії, де інвестиції виступають і як результат і як спосіб досягнення стратегічних цілей. Необхідність у систематичних нововведеннях та потреба стратегічного супроводу інновацій визначає основні етапи розвитку підприємства, сприяє збалансованості відношень між суб'єктами господарювання [32, с. 135], формує потребу в розробці інноваційної стратегії підприємства, яка в свою чергу розширює коло впроваджених інновацій, викликає додаткові зміни на підприємстві, що знову потребують перегляду напрямів стратегічного управління. А отже, в основі ефективного управління інноваційною стратегією підприємства лежить ланцюг інвестиції-стратегія-інвестиції, в структурі якого з орієнтацією на загальну стратегію управління підприємством виділяють чотири ключові етапи – аналіз, планування, реалізацію та контроль, що дозволяє визначити наступні напрями управління інноваційним розвитком (табл. 1.4).

По-друге, враховуючи той факт, що інноваційна стратегія підприємства перебуває під впливом змін у навколишньому середовищі, слід зазначити, що реакція підприємства на ці зміни характеризує і сам загальний стратегічний напрям: або підприємство самостійно формує зміни активним впливом (наступальні інноваційні стратегії), або зміни відбуваються у формі реакції (захисні/оборонні інноваційні стратегії) [35, с. 7].

По-третє, мета інноваційної стратегії випливає із мети загальної стратегії підприємства і одночасно впливає на її зміст і сприяє її досягненню [38, с. 119], а тому може бути виражена в наступних положеннях: ефективне освоєння нових товарів, послуг [40, с. 487], забезпечення високих темпів

економічного зростання [47, с. 11], передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток організації [49], підвищення конкурентоспроможності. Загальна стратегія розвитку підприємства формує основу, на якій базується інноваційна стратегія, визначає її сутність та напрями стратегії. А отже, її дослідження та функціонування невідривно пов'язані з загальними напрямами розвитку організації, але з боку якісних характеристик.

Таблиця 1.4

Характеристика напрямів інноваційної стратегії в структурі стратегічного управління підприємством

Етапи стратегічного управління	**Напрями стратегії інноваційної стратегії**
Аналіз	- визначення інноваційних цілей та їх узгодження із загальними цілями підприємства, галузі, ефективності інноваційної стратегії та мети підприємства; - оцінка можливого ризику; - аналіз зовнішнього середовища; - дослідження внутрішнього середовища; - аналіз інноваційного потенціалу підприємства та можливості залучення додаткових ресурсів;
Планування	- визначення пріоритетів перспективного розвитку підприємства в залежності від накопленого інноваційного потенціалу; - планування напрямів інноваційної стратегії на основі сформованих інноваційних цілей; - розробка оптимальних шляхів перспективного інноваційної стратегії та узгодження роботи різних підрозділів підприємства;
Реалізація	- забезпечення неперервності процесу впровадження інновацій; - реалізація етапів інноваційної стратегії у відповідності до сформованих інноваційних цілей;
Контроль	- налагодження взаємозв'язку в організаційній системі впродовж всього життєвого циклу нововведення; - контроль за зміною інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища; - контроль за корегуванням інноваційних цілей підприємства

*розроблено автором на основі [33, с. 137]

По-четверте, на умови і зміст формування інноваційної стратегії впливає велика кількість зовнішніх і внутрішніх чинників [44, с. 9]: позиція керівництва щодо інновацій, система управління інвестиціями, сфера

фундаментальних і прикладних досліджень, оцінка результатів, відкриття, патенти, інвестиції, інноваційний потенціал фірми. Отже, кожен з етапів інноваційної стратегії може бути охарактеризований наявністю позитивного чи негативного впливу досліджуваних чинників макро-, мікросередовища по відношенню до розробки стратегії інноваційної стратегії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація характеристик чинників макро-, мікросередовища системи інноваційної стратегії

Класифікаційна ознака	**Види чинників**
По відношенню до системи	- внутрішні – чинники макросередовища - зовнішні – чинники мікросередовища
Активність	- активні – активний вплив на систему - пасивні – слабкий вплив на систему
За способом проявлення	- відкриті – проявляють себе відкрито - латентні – не проявляється ззовні, прихований характер впливу
За впливом на систему	- позитивні – стабілізуючий вплив на систему - негативні – деструктивний вплив на систему
За характером дії	- зміна зв’язків - зміна елементів системи - змішані

*розроблено автором на основі [46, с. 267]

Вплив зазначених чинників на тип інноваційної стратегії підприємства полягає у формуванні системи обмежень, які корегують множину можливих інноваційних цілей підприємства. Однак формування механізму стратегічного інноваційної стратегії потребує дослідження не тільки зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на інноваційну діяльність підприємства, але й аналізу структури інноваційної стратегії, яка дозволить окреслити систему можливих напрямів інноваційної стратегії підприємства, визначити методи та засоби вибору типу інноваційної стратегії [41, с. 15].

Інноваційний розвиток на підприємстві є складним процесом, що потребує планування й управління засобами інноваційної стратегії відповідно до конкретних можливостей підприємств на основі результатів оцінки всіх форм можливої інноваційної стратегії. При цьому задача вибору

ефективного напряму стратегічного інноваційної стратегії підприємства полягає у визначенні такого оптимального варіанту з ряду альтернатив, що в процесі впровадження інновацій відображав би майбутню поведінку підприємства по відношенню до зовнішнього середовища, а саме до інших суб'єктів господарської стратегії з врахуванням індивідуальних внутрішніх можливостей. А отже, за основу вибору інноваційної стратегії необхідно взяти аналіз ключових чинників, що характеризують діяльність підприємства [52, с. 165]: стан галузі і позиції фірми у цій галузі, цілі підприємства, інтереси та відношення вищого керівництва, фінансові ресурси, кваліфікацію робітників, зобов'язання фірми, ступінь залежності від зовнішнього середовища, часовий чинник.

Як бачимо, список ключових чинників, що потребують аналізу, можна звести до поняття ресурсної складової як індивідуальної потенційної можливості підприємства та поняття цілей, які надають унікальності та оригінальності обраній стратегії.

Зв'язок інноваційної стратегії саме з ресурсним забезпеченням підтверджує В. М. Аньшин, який визначає інноваційну стратегія як систему концептуальних установок, що випливають із довгострокових цілей та визначають характер розподілу ресурсів між траєкторіями інноваційної стратегії системи, а також їх перерозподілу при зміні внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування. Натомість, Л. Водачек і О. Водачкова зміст стратегічного управління інвестиціями вкладають у своєчасну концентрацію зусиль на засвоєння і використання перспективних досліджень науково-технічного розвитку і своєчасне забезпечення ресурсами динаміки інновацій в інтересах досягнення цілей підприємства, створюючи умови для довгострокової ефективності його стратегії [14, с. 208].

Тобто, розглядаючи розвиток підприємства як безперервний процес надбання і розширення його ресурсних можливостей, слід підкреслити той факт, що оскільки хід розвитку кожного підприємства строго індивідуальний, а отже, кожне підприємство володіє індивідуальним набором ресурсів, не

можна не враховувати вплив, який здійснює існуючий ресурсний набір на вибір стратегії підприємства. Стверджуючи, що важливим чинником вибору підприємством того чи іншого виду інноваційної стратегії повинно виступати ресурсне забезпечення в органічному поєднанні з цілями стратегії, дослідимо взаємодію саме цих двох чинників та їх вплив на формування підприємством стратегії інноваційної стратегії (рис. 1.2), зазначаючи, що інноваційні цілі організації випливають з загальних стратегічних цілей, а ресурсний набір підприємства формує необхідний інноваційний потенціал.

ія стратегічного інноваційної страте

підприємства та ресурсного складн

ом на основі [10, с. 12]

Розробка стратегії включає в себе процес аналізу та визначення

а ринку, які коригу

відображення у формі різних стратегічних програм та проектів. Інноваційна ціль як складова загальних стратегічних цілей являє собою бажаний результат стратегії організації (конкретних виконавців і відповідальних

керівників) у вигляді певного (визначеного) нововведення, яке реалізується в обмежені строки з обмеженими ресурсами та спрямоване на якісний (радикальний) розвиток організації [13, с. 7].

Так, визначення інноваційних цілей, яке дозволяє направити стратегічний інноваційний розв'язок на виконання конкретних завдань, пов'язаних з діяльністю підприємства, повинне відбуватися з усвідомленням керівництвом внутрішніх можливостей, представлених наявним інноваційним потенціалом. Відповідно і управління інноваційним розвитком, яке орієнтовано на досягнення визначених цілей, є ефективним лише в тому випадку, коли конкретні стратегічні цілі можуть бути підкріплені реалістичністю їх змісту, тобто є орієнтованими на дійсний стан організації та зовнішнього середовища в певний момент часу [17, с. 168].

В сучасних умовах одним з найбільш актуальних питань в економіці України є питання інноваційної стратегії підприємств. В умовах ринкової економіки так і не відбулось очікуваного підвищення інноваційної стратегії в більшості галузях промисловості. Теперішні тенденції інноваційного процесу вимагають розробки чіткого, злагодженого механізму управління інноваційною стратегією підприємств.

Для ефективного управління інноваційною стратегією необхідно розробити чіткий механізм управління інноваційною стратегією. До головних складових економічного механізму можна віднести: важелі державного регулювання, методологічну, законодавчу і інформаційну бази. Важелі знаходяться у розпорядженні держави і відповідають за макроекономічне сприяння інноваційній стратегії. Передбачено важелі як прямої дії у вигляді централізованих державних капітальних вкладень в об'єкти загальнодержавного значення, розвиток державного сектора економіки, так і непрямі засобі регулювання інноваційною стратегії за рахунок бюджетної та грошово-кредитної політики.

Бюджетні важелі – це встановлена державою система податків, що практично визначають систему перерозподілу доходів підприємств і

громадян країни, яку держава вважає оптимальною для формування прибуткової частини бюджету та збереження у підприємств ринкових стимулів до роботи та отримання прибутків. Вже довгий час точаться розмови навколо реформації податкової політики держави у бік полегшення податкового тягаря для підприємств, але формування державного бюджету цілковито залежить від цих надходжень, тому значна доля прибуткової стратегії знаходиться в «тіні» [31, с. 283].

Грошово-кредитна політика держави впливає на інноваційні умови, регулюючи грошовий обіг і роботу банківської системи, яка, по суті, репродукує збільшення коштів в економічній системі. До основних інструментів відносять: норми страхових резервів, які зобов'язані мати комерційні банки й тим самим відволікати певну частину своїх коштів від активного використання для кредитування та інвестування; облікова ставка НБУ, за якою він продає ресурси комерційним банкам, збільшуючи, або зменшуючи обсяги кредитних джерел для фінансування інновацій; операції з державним цінними паперами на відкритому ринку.

Зокрема, методологічний інструментарій передбачає оцінку вартості грошей у часі, облік інфляції, облік чиннику ризику, облік чиннику ліквідності. Зокрема, виділяють такі основні теоретичні концепції і моделі інноваційного менеджменту: концепція пріоритету економічних інтересів власників; сучасні портфельна теорія; концепція вартості капіталу; концепція вартості грошей у часі; концепція взаємозв'язку рівня ризику і доходності; модель оцінки акцій і облігацій на основі їх доходності; модель оцінки фінансових активів з урахуванням систематичного ризику; модель оцінки опціонів; гіпотеза ефективності ринку; концепція асиметричної інформації; арбітражна теорія ціноутворення. Залежність більшості підприємств від позичкового капіталу зумовила необхідність враховувати особливості всіх перелічених чинників для прогнозування ефективності управління інноваційною стратегією. Капітальні вкладення мають направлятися на

модернізацію і техніко-технологічне переоснащення підприємств, які формують стійкий експортний потенціал продовольства країни.

Законодавчо інноваційна стратегія регламентується понад 100 нормативних актів, які іноді суперечать один одному, але не існує чіткого законодавчого акту для регламентації управління інноваційною стратегією на вітчизняних підприємствах – це є найбільш суттєвою перешкодою ефективного управління інноваційною стратегією. Спроби нашвидкуруч створити нормативні акти, які б відповідали цілям України, так і мотивації інвесторів, зумовили їх часті зміни. До останнього часу не запропоновано жодного законодавчого акта щодо іноземного інвестування, регламентування інноваційної стратегії в окремих галузях промисловості, який би був універсальним та усталеним. Ускладнює ситуацію і практика коригування нормативних актів під час їх проходження від верхніх рівнів управління до нижчих, що пов’язано з декларативним характером прийнятих законів і постанов, тому органи управління нижчих рівнів коригують їх за своїм розумінням [37, с. 215].

Інформаційна база – це процес безперервного цілеспрямованого підбору відповідних інформативних показників, необхідних для аналізу, планування і підготовки ефективних оперативних управлінських рішень за всіма аспектами інноваційної стратегії підприємства [43, с. 56]. Нерозвиненість виробничої і соціальної інфраструктур, застарілість або повна відсутність інформаційно-комунікаційних систем зумовлюють те, що інвестиції надходять переважно у великі міста та промислові центрі. Від якості використаної інформації при прийнятті управлінських рішень в значній мірі залежить обсяг витрат інноваційних ресурсів, рівень інноваційного прибутку, ринкова вартість підприємства, альтернативність вибору інноваційних проектів і фінансових інструментів інвестування і інші показники, що формують рівень добробуту власників підприємства і темпи його економічного розвитку. Чим більшим є розмір інвестованого підприємством капіталу, чим більш диверсифікована його діяльність, тим

вище стає роль якісної інформації, необхідної для прийняття інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності цієї стратегії.

Так, синтез важелів, методів, законодавства і інформаційної бази має створити ефективний механізм управління інноваційною стратегією підприємств і допоможе українським виробникам зайняти гідне місце на ринку. Для цього слід: у сфері кредитної політики: створити сприятливі умови для активізації довготермінового кредитування реального сектору економіки, що можливо завдяки здійсненню заходів щодо збільшення обсягів кредитування комерційними банками реальної економіки, пом'якшення відсоткової політики, переорієнтації кредитних ресурсів банківської системи на довготермінове кредитування, пільгового оподаткування, створення спеціального інноваційних банків із забезпеченням пільгових умов кредитування інноваційних програм; у сфері методологічного забезпечення: широко застосовувати моделі іноземних економістів з їх адаптацією до українських реалій економіки; у законодавчій сфері: провести ґрунтовний аналіз існуючого законодавства щодо регламентації інноваційної стратегії і зробити узагальнені документи, які б містили головні постулати інвестування; у сфері інформаційного забезпечення: сприяти розвитку спеціалізованої інформаційної служби для доведення інформації про наукові досягнення, економічне становище, привабливі сторони підприємств шляхом залучення всіх засобів масової інформації [54, с. 105].

Отже, можна стверджувати, що управління інноваційною стратегією підприємства не обмежується лише визначенням цілей інноваційної стратегії, а потребує оцінки можливостей фірми щодо їх реалізації. З цього випливає, що інноваційна ціль формує вектор розвитку, який повинен забезпечувати досягнення поставлених цілей, але кращі результати підприємство може отримати лише за умов відповідності його цілей наявному інноваційному потенціалу, через який відбувається розвиток організації. Тому вибір і реалізація інноваційної стратегії залежить від стану інноваційного потенціалу, формування якого може здійснюватися за рахунок компонентів і

елементів внутрішнього середовища організації. Набір ресурсів (фінансові, матеріальні, інформаційні, соціальні тощо), якими володіє організація, формує її інноваційний потенціал та характеризує готовність до систематичного інноваційної стратегії, а отже, впливає на структуру та напрями інноваційної стратегії.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної стратегії готелю

Здійснення інноваційної стратегії підприємства є неможливим без оцінки її ефективності. Формування системи оцінки ефективності інновацій стратегії обумовлюється врахуванням особливостей стратегії підприємства. Варто відзначити, що система показників, необхідних для комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємства, повинна відповідати наступним вимогам:

a) включати показники, що характеризують інноваційну діяльність з усіма складовими;

b) забезпечувати можливість порівняння показників, які використовуються для аналізу на різних підприємствах;

c) спрямовуватися на виконання підприємством поточних та перспективних завдань;

d) узгодженість з існуючою на підприємстві звітністю;

e) витрати на збір та обробку інформації згідно з обраною системою показників повинні бути мінімальними [57, с. 101].

Для вироблення основних напрямів інноваційної стратегії необхідно проводити оцінку стану інноваційної стратегії підприємства та інноваційних продуктів, під якими мають на увазі технічно нові вироби або управлінські рішення, що дозволяють отримати новітній результат.

Відповідно до діагностичним підходом до формування системи показників оцінки стану інноваційної стратегії, на наш погляд, повинні бути висунуті наступні основні вимоги.

1. Система показників повинна враховувати:

- галузеві особливості інноваційних процесів (зокрема, їх наукоємність);
- характеристики виробничої системи (наприклад, рівень трудомісткості);
- тип виробництва;
- стадію розвитку організації (зростання, зрілість, спад).

2. У системі повинні враховуватися показники, що відображають наявність і якість основних стратегічно важливих для підприємства ресурсів, задіяних в інноваційній стратегії підприємства, тобто стан відтворювальної складової інноваційного потенціалу (показники матеріаломісткості, енергоємності, фондомісткості, рівня автоматизації та механізації виробництва).

3. У системі повинні бути присутніми показники прямо або побічно вказують на результативність використання наявних ресурсів підприємства, задіяних в інноваційній стратегії, таких як кількість ліцензій і патентів, їх вік, частку експорту і т. п. [61, с. 73].

Загалом оцінку інноваційного потенціалу підприємства доцільно здійснювати у наступній послідовності:

1) аналіз структури інноваційного потенціалу;

2) виявлення ступеня використання внутрішніх інноваційних можливостей підприємства;

3) оцінка рівня інноваційних можливостей підприємства [68, с. 335].

Саме дотримання цієї послідовності дозволяє сформулювати найбільш повну характеристику інноваційного потенціалу та допомагає виявити можливості для інноваційної стратегії підприємства, а проведена комплексна оцінка дає можливість розробити оптимальну стратегію інноваційної

стратегії підприємства. Також, слід відзначити, що результати (результативність, ефективність) соціальних інновацій визначаються за комплексом характеристик (якісних та кількісних), а також по специфіці здійснення самої інвестиції, з урахуванням її етапності, логіки, завершеності. Так, поняття ефективність інвестиції – системне і включає в себе безліч параметрів. По-перше, оцінку комплексного соціального ефекту, з урахуванням таких показовий, як збільшення тривалості життя, ступінь задоволеності життям, рівень доходів населення, зниження рівня захворюваності, зростання чисельності населення, підвищення рівня освіти населення, зниження рівня безробіття, підвищення частки забезпеченості населення житлом, підвищення рівня розвитку культури, ступінь самореалізації особистості та задоволення її естетичних запитів та ін. По-друге, комплексно оцінюються показники процесу реалізації інвестиції, такі як: логічність її реалізації, тимчасові витрати, завершеність (те, як повно був пройдений «життєвий цикл» і досягнуть якийсь результат), стадійність (те, в якому порядку відбувається реалізація інвестиції по фазах, етапах), складність (те, наскільки важко зрозуміти, використовувати і адаптуватися до інвестиції) і комунікативність (те, наскільки вона стала доступною для учасників реалізації) та ін. [70, с. 629].

На нашу думку, ефект інвестиції – це результат, який сприяє задоволенню потреб людини і суспільства, вартісну оцінку якого практично неможливоотримати. Багато прояви соціального ефекту соціальних інновацій не можна виміряти безпосередньо абоопосередковано, тут доводиться обмежуватися в основному якісними показниками. Однак, чим значніше результат інвестиції, тим складніше дати йому інтегральну кількісну оцінку. Для цього довелося б підсумувати безліч ефектів, одні з яких мають тільки якісні, а інші – тільки кількісні параметри. У цьому випадку можлива неспівмірність одиниць виміру. Тому мова йде про необхідність розробки шкал переваг за комплексом показників у поєднанні з експертними оцінками

результатів соціальних інновацій. Оцінка соціального ефекту інновацій є одним з критеріїв відбору, селекції інноваційних практик [69, с. 67].

Отже, система оцінки показників інноваційного потенціалу – це інтегральна сукупність наявних і прихованих ресурсів, запасів, можливостей, що можуть виявлятися за умов взаємодії і взаємообумовленості збалансованих підсистем і елементів. Іншими словами, інноваційна стратегія підприємства – це комплексна динамічна категорія, яку характеризують частота і ефективність впровадження інновацій, потенціал підприємства щодо розробки інновацій, готовність його керівництва та персоналу до змін і багато інших чинників. Методика оцінки інноваційного потенціалу підприємства повинна бути практичною, гнучкою, базуватися на доступному математичному апараті та відповідати сучасному розвитку інноваційної стратегії вітчизняних підприємств.

Аналіз розробки бізнес-планів і оцінки ефективності інноваційних проектів показав, що, незважаючи на використання загальноприйнятих у світовій практиці критеріїв, розрахунок вітчизняними фахівцями найчастіше проводиться за різними алгоритмами з використанням різної структури грошових потоків і обмежується використанням традиційних методів приведення надходжень майбутніх періодів до теперішнього рівня (метод дисконтування), а також методів приведення теперішнього рівня до майбутнього (методом накопичення). Відсутній також єдиний погляд на постановки розв’язуваних задач і обґрунтування вибору ставки дисконтування. Основні показники ефективності інноваційного проекту наведені в табл. 1.6.

Показники ефективності завжди ставляться до деякогосуб’єкта:

– показники суспільної ефективності – до суспільства загалом;

– показники комерційної ефективності – до реальної або абстрактної юридичної особи, що здійснює проект цілком за свій рахунок;

– показники ефективності участі підприємства в проекті – для цього підприємства;

– показники ефективності інвестування в акції підприємства – для акціонерів акціонерних підприємств-учасників проекту;

– показники ефективності для структур вищого рівня – до цих структур;

– показники бюджетної ефективності – до бюджетів всіх рівнів.

Таблиця 1.6

Основні показники ефективності інноваційного проекту

Назва показника	Формула для розрахунку	Необхідність
Чистий дисконтований дохід (**NPV**)	$NPV = \sum_{t=0}^{t=T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^{t=T} \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}$	Дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації проекту
Внутрішня норма дохідності (IRR)	$\sum_{t=0}^{t=T} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} + \sum_{t=0}^{t=T} \frac{(C_0)_t}{(1+IRR)^t} = 0$	Показує верхню межу припустимого рівня дисконтної ставки, перевищення якої робить проект збитковим
Модифікована внутрішня норма дохідності (IRR)	$\sum \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=0}^{T} CF_t(1+r)^{T-t}}{(1+MIRR)^T}$	Модифікована Внутрішня норма доходності передбачає находження такої внутрішньої норми дохідності, яка зрівнює поточну оцінку інноваційних витрат та майбутню вартість грошового потоку за проектом, і розраховується при визначеній відсотковій ставці.
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \frac{\sum_{t=0}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^{T} \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{T} \frac{(C_0)_t}{(1+r)^t}}$	Дає змогу отримати відносну величину ефекту від реалізації проекту
Середня норма рентабельності (ARR, **%**)	$ARR = \frac{\sum_{t=0}^{T} CF_t}{T \times C_0}$	Показує співвідношення між середньорічними надходженнями та початковими інвестиціями
Період окупності (PB)	$C_0 = \sum_{t=1}^{PB} CF_t$	Дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції
Дисконтований період окупності (BPB)	$C_0 = \sum_{t=1}^{BPB} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$	Дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції з урахуванням часу

Примітка: де CFt – грошовий потік у році t, C_0 – початкові інвестиції, T – економічний строк життя інновацій, t – порядковий номер року від початку реалізації проекту, r – відсоткова ставка доходності, що вимагається від проекту.

*розроблено автором на основі [77, с. 98]

Показники ефективності, щоставляться до всього періоду реалізації проекту, називаються інтегральними.

Рекомендується оцінювати наступні види ефективності [76]:

– ефективність проекту загалом;

– ефективність участі в проекті.

Під ефективністю проекту загалом розуміється ефективність проекту, реалізованого «єдиним учасником за рахунок власних коштів. Із цієї причини показники ефективності визначаються на підставі грошових потоків тільки від інноваційної й операційної стратегії» [77, с. 101].

Ефективність участі в проекті визначається з метою перевірки реалізованого інноваційного проекту і зацікавленості в ньому всіх його учасників; вона містить:

– ефективність участі підприємств у проекті (ефективність інноваційного проекту для підприємств-учасників);

– ефективність інвестування в акції підприємства (ефективність для акціонерів акціонерних підприємств-учасників інноваційного проекту);

– ефективність участі в проекті структур вищого рівня стосовно підприємств – учасникам інноваційного проекту;

– бюджетну ефективність інноваційного проекту (ефективність участі держави в проекті з погляду витрат і доходів бюджетів всіх рівнів) [75, с. 79].

Через економічні та фінансові показники можна виразити ефективність стратегії будь-якої організації, в якій в умовах ринкової економіки не може бути уніфікованої системи показників. Кожен інвестор самостійно визначає цю систему, виходячи з особливостей інноваційного проекту, професіоналізму фахівців і менеджерів та інших чинників. Зокрема, до системи економічних і фінансових показників, що виражають ефективність стратегії організації, пред’являються такі вимоги:

- охоплювати процеси на всіх стадіях життєвого циклу товару;

- формуватися на перспективу, мінімум на 3-5 років, на основі ретроспективного аналізу стратегії організації;
- спиратися на дані по конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках за конкретний період;
- бути виражені абсолютними, відносними і питомими величинами;
- бути зістикованими з усіма розділами плану організації;
- відображати всі аспекти фінансової стратегії організації;
- проектування остаточних показників повинно здійснюватися на основі різноманітних розрахунків, з визначенням ступеня ризику і стійкості фінансової стратегії, з використанням достатнього і якісного обсягу інформації, що характеризує технічні, організаційні, екологічні, економічні та соціальні аспекти стратегії організації [79, с. 51].

Одним із основних показників ефективності та стабільності функціонування організації є її стійкість. Впровадження нововведень може дати чотири види ефекту: економічний, науково-технічний, соціальний та екологічний. За рахунок отримання економічного ефекту у формі прибутку інноваційна організація здійснює комплексний розвиток і підвищення добробуту співробітників. Решта видів ефекту несуть у собі потенційний економічний ефект розробки, впровадження у себе (перетворення в інвестицію) або продажу нововведень, можуть бути потенційним або фактичним (реальним, комерційним), а науково-технічний, соціальний та екологічний ефекти можуть мати форму тільки потенційного економічного ефекту. По суті, якщо брати до уваги тільки кінцеві результати впровадження або продажу нововведень, то будь-який вид інноваційної стратегії можна оцінити у вартісному вираженні. Критеріями кінцевої оцінки тут є: час отримання фактичного економічного ефекту і ступінь невизначеності його одержання (або рівень ризику вкладення інновацій в інвестиції).

Сьогодні відповідно до рекомендацій Організації Об’єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO) в зарубіжній практиці застосовуються такі показники оцінки ефективності інноваційної стратегії: чистий дисконтований

дохід; внутрішня норма прибутку; проста норма прибутку; проста норма прибутку на акціонерний капітал; коефіцієнт фінансової автономності проекту; коефіцієнт поточної ліквідності; термін окупності інновацій в інноваційний проект [80, с. 125].

Аналіз закінчується формуванням основних етапів ефективності інноваційної стратегії, а саме: виявлення проблеми, формулювання цілей і завдань аналізу; формування тимчасової творчої групи для проведення аналізу; розробка проекту програми аналізу; підготовка та видання наказу по організації про цілі, групі, її права та обов'язки, програмою аналізу; вибір методів виконання робіт; збір і обробка необхідної інформації, документів і т.д.; проведення аналізу по перерахованих вище завданням і системі показників; підготовка, погодження та затвердження звіту про виконану роботу; вжиття заходів за результатами аналізу.

Варто відзначити, що в умовах ринкової економіки функціонування і розвиток промислових підприємств багато в чому обумовлені ефективною роботою їх інноваційного механізму, а також ефективністю реалізованих їм нововведень. Аналіз господарської практики свідчить про те, що значення інноваційної стратегії для промислових підприємств в сучасних умовах постійно зростає. Під впливом інноваційної стратегії змінюються практично всі підсистеми промислового підприємства, виходячи на якісно новий рівень. Разом з тим сучасні умови економічного розвитку вимагають від промислових підприємств не тільки активізації інноваційної стратегії, а й вдосконалення методів її організації, зокрема, за рахунок аналізу та використання резервів, спрямованих на підвищення ефективності її проведення [81, с. 177].

Таким чином, систематизовані показники оцінки ефективності інновацій допоможуть у розрахунках для застосування до будь-яких типів інноваційних проектів незалежно від їхніх технічних, технологічних, фінансових, галузевих або регіональних особливостей на підставі таких базових принципів аналізу інноваційних проектів: ефективність реальних

інноваційних проектів оцінюється на підставі порівняння обсягу інноваційних затрат, з одного боку, та сум і термінів повернення інноваційного капіталу – з іншого; розгляд проекту триває упродовж усього його життєвого циклу (розрахункового періоду); принцип позитивності та максимального ефекту; облік чинника часу; оцінка обсягу інноваційних витрат повинна охоплювати усю сукупність використовуваних ресурсів, пов'язаних з реалізацією проекту.

Висновки до розділу 1

Отже, за результатами проведеного дослідження доцільно зробити відповідні висновки:

- Визначено, що інноваційна стратегія характеризується постійним оновленням не тільки асортименту продукції, впровадженням нових технологій, постійним удосконаленням системи виробництва і збуту відповідно до змін зовнішніх умов господарювання, а й постійним вдосконаленням відносин, культури, системи мотивації до потенціалу.
- Досліджено, що управління інноваційною стратегією підприємства не обмежується лише визначенням цілей інноваційної стратегії, а потребує оцінки можливостей фірми щодо їх реалізації. З цього випливає, що інноваційна ціль формує вектор розвитку, який повинен забезпечувати досягнення поставлених цілей, але кращі результати підприємство може отримати лише за умов відповідності його цілей наявному інноваційному потенціалу, через який відбувається розвиток організації. Тому вибір і реалізація інноваційної стратегії залежить від стану інноваційного потенціалу, формування якого може здійснюватися за рахунок компонентів і елементів внутрішнього середовища організації. Набір ресурсів (фінансові, матеріальні, інформаційні, соціальні тощо), якими володіє організація, формує її інноваційний потенціал та характеризує готовність до

систематичного інноваційної стратегії, а отже, впливає на структуру та напрями інноваційної стратегії.

- Виявлено, що систематизовані показники оцінки ефективності інновацій допоможуть у розрахунках для застосування до будь-яких типів інноваційних проектів незалежно від їхніх технічних, технологічних, фінансових, галузевих або регіональних особливостей на підставі таких базових принципів аналізу інноваційних проектів: ефективність реальних інноваційних проектів оцінюється на підставі порівняння обсягу інноваційних затрат, з одного боку, та сум і термінів повернення інноваційного капіталу – з іншого; розгляд проекту триває упродовж усього його життєвого циклу (розрахункового періоду); принцип позитивності та максимального ефекту; облік чинника часу; оцінка обсягу інноваційних витрат повинна охоплювати усю сукупність використовуваних ресурсів, пов’язаних з реалізацією проекту.

РОЗДІЛ 2
ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Збудований на початку XX століття в самому серці Києва, Premier Palace Hotel є частиною архітектурного надбання міста. На гостей готелю очікує атмосфера європейського комфорту, де традиції гостинності поєднуються із сучасними рішеннями. Адреса ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»: бул. Т. Шевченка / вул. Пушкінська, 5-7/29, Київ 01004, Україна.

Premier Palace Hotel – київський за сутністю та атмосферою, розкішний історичний готель, перлина в колекції Premier Hotels and Resorts. Його історія унікальна і тісно пов'язана з історією Києва. Це одна з визначних пам'яток столиці, відвідуванню якої варто присвятити окремий час [84].

У 2009 році Premier Palace Hotel було присвоєно нагороду «6 Зірок і 7 Стрічок» від комітету Seven Stars and Stripes®. Консьєрж готелю отримав знамениті «Золоті ключі» від Міжнародного Спілки Консьєржів Гранд Готелів (Les Clefs d'Or). Готель також входить до «Найвідоміших готелів в світі» (The Most Famous Hotels in the World) [84].

В Premier Palace Hotel подається неймовірно щедрий сніданок «шведський стіл» – з окремими станціями, присвяченими середземноморській, класичній європейській, українській та азійській кухням. Асортимент страв оновлюється кожного дня. Справжньої прикрасою сніданку є концепція Fresh.Organic.Traditional – українські та типово київські страви, приготовані з місцевих екологічно чистих продуктів за унікальними рецептами команди кухарів Premier Palace Hotel [84].

Сьогодні Premier Palace Hotel – один з найкращих готелів у Києві, з бездоганною репутацією, який вибирають відомі бізнесмени і політики, зірки

шоу-бізнесу та спорту. Тут часто зупиняються міжнародні делегації. А загальний список відомих постояльців давно перевищив за 200 осіб.

Для узагальнення інформації про фінансово-господарську діяльність готелю ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» проведемо аналіз його фінансових результатів. Основним джерелом для аналізу є форма No 1 Баланс (Звіт про фінансовий стан) та форма No 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (дод. К). [84]

Аналіз фінансових результатів готелю ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2013-2015 рр. показаний в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники фінансових результатів діяльності готелю ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2015-2017 рр., тис. грн.

Показник	2015	2016	2017	Відхілення 2016/2017 Абс., (тис.грн.)	Відхілення 2017/2016 Відн., %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	114107	181813	225030	43217	80,80%
Собівартість реалізованої продукції	139498	162892	176970	14078	92,04%
Валовий прибуток/збиток	25391	18921	48060	29139	39,37%
Інші операційні доходи	11200	603710	176792	-426918	341,48%
Адміністративні витрати	11631	14727	18628	3901	79,06%
Витрати на збут	7623	12541	16773	4232	74,77%
Інші операційні витрати	470545	1117720	380856	-736864	293,48%
Фінансовий результат від операційної діяльності	-503990	-522357	-191405	330952	272,91%
Інші фінансові доходи	13	26	46	20	56,52%
Інші доходи	37424	104961	87667	-17294	119,73%
Фінансові витрати	78243	40082	2878	-37204	1392,70%
Інші витрати	35805	101826	86700	-15126	117,45%
Чистий фінансовий результат	-580601	-559278	-193270	366008	289,38%

Як видно з табл.2.1, протягом 2015-2017 рр. показники діяльності ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» зазнали змін. Чиста виручка від реалізації товарів та послуг зросла в 2017 році порівняно з 2016 роком на 43217 тис.грн. (59,34%), собівартість від реалізації товарів та послуг за цей же період також

зросла на 23394 тис. грн. (16,77%). Валовий прибуток від реалізації збільшився на 44312 тис. грн. (274,52%). Готель одержав 18921 тис. грн.. прибутку проти 25391 тис. грн. збитку в 2015 році.

Негативно вплинуло на фінансовий результат від операційної діяльності збільшення адміністративних витрат на 3096 тис. грн. (26,62%) та витрат на збут на 4918 тис. грн. (64,52%).

Інші операційні доходи підприємства в 2017 році зросли на 592510 тис. грн. (5290,27%), а операційні витрати на 647175 тис.грн. (137,54%). Фінансовий результат від операційної діяльності склав 522357 тис. грн.. збитку, що більше проти 2016 року на 18367 тис. грн. (3,64%).

Інші доходи готелю в 2017 році зросли проти 2016 року на 67537 тис. грн. (180,46%). Фінансові витрати зменшились на 38161 тис. грн. (48,77%) проти 2016 року, а інші витрати зросли на 66021 тис. грн. (184,39%).

Збиток ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» в 2016 році зменшився на 21323 тис. грн. (3,67%) порівняно з 2016 роком, підприємство одержало збиток в сумі 559278 тис. грн. проти 580601 тис. грн. збитку в 2016 році.

Таким чином, як показує проведений аналіз показників фінансово-господарської діяльності та фінансового стану готелю за 2015-2017рр. зазнали негативних змін. Отже, керівництву ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»

потрібно надалі краще проводити внутрішню політику, завданнями якої є пошук резервів економії витрат, впроваджувати заходи для підвищення доходів, підвищувати оборотність активів, вводити додаткові пільги та послуги для покупців.

Організаційна структура повинна відповідати стратегії організації, забезпечити оперативну взаємодію з зовнішнім середовищем організації, забезпечити якісне та своєчасне досягнення основних цілей організації.Організаційна структура управління ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»представлена на рис. 2.1.

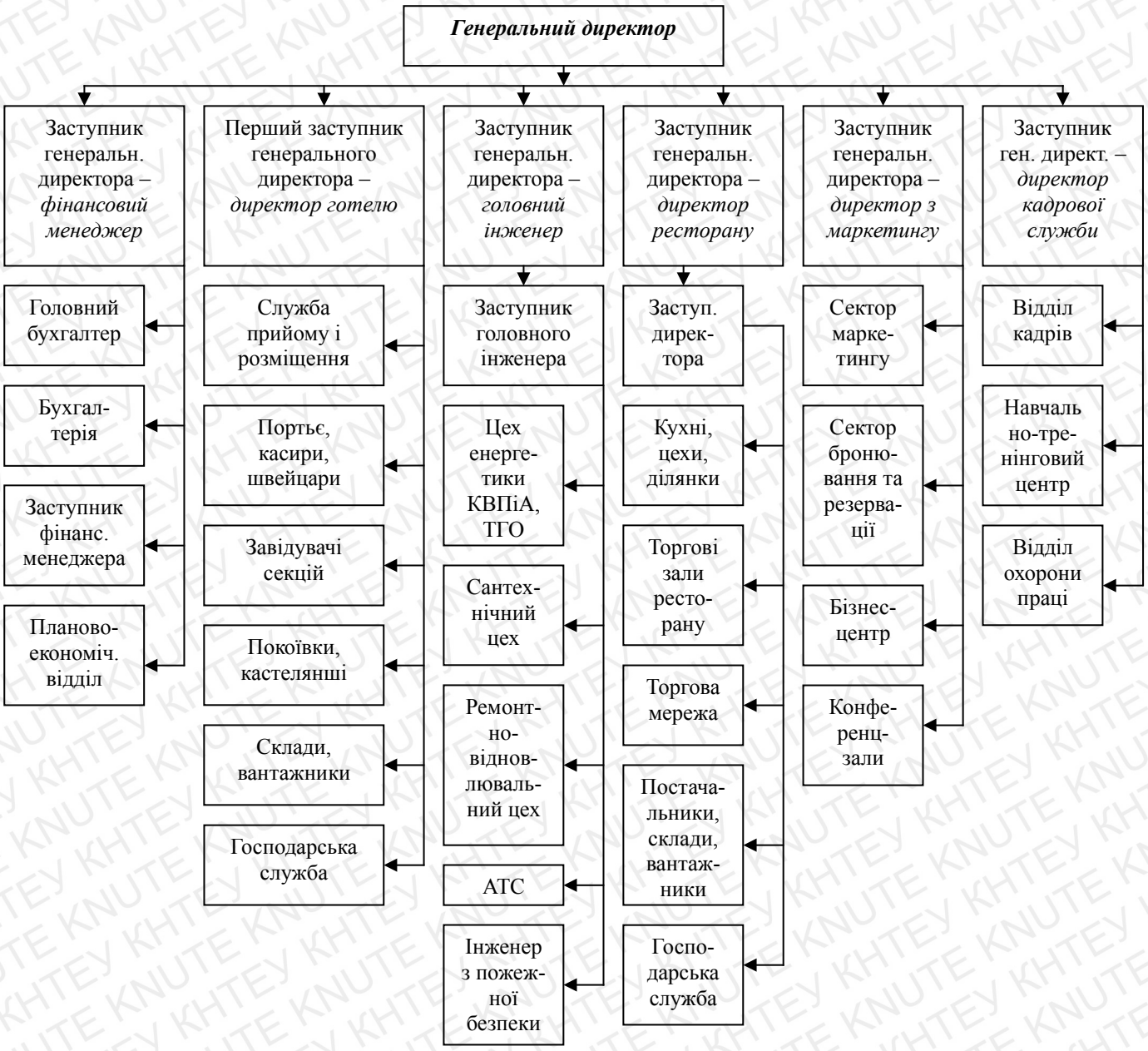

Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»[84]

Оптимізація організаційної структури підприємства націлена на створення такої моделі, що є адекватною внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування підприємства, що постійно змінюються. Вдосконалення організаційної структури як напрям управління організаційним розвитком підприємства направлено на рішення організаційних проблем шляхом формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності.

ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» має класичну лінійну структуру. Вона передбачає зосередження основних управлінських функцій в одних руках. Усі повноваження є прямими і виходять від вищої ланки управління. В ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» існує чітка ієрархія управління, в межах якої місце кожного її члена визначено відповідно його статусу.

Аналіз розподілу функцій управління всередині ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» представлений в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства [84]

№ з/п	Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства	Кількість працівників підрозділу
1	**2**	**3**	**4**
1.	Адміністративно-управлінський персонал	Забезпечує організацію управління всіма структурними ланками готельного комплексу, приймає загальні рішення щодо його функціонування − вирішення проблеми фінансового і кадрового забезпечення, модернізації підприємства, корпоративних стосунків, визначення напрямків діяльності та ін.	1
2.	Виробничий (операційний) персонал	прийняття замовлень на резервування місць у готелі поштою, телефоном, факсом, телеграмою або особисто; реєстрація замовлення, його дати, дати прибуття і прізвища прибуваючих за алфавітом; підготовка і відправлення листів-підтверджень; реєстрація скасування або зміни замовлення; перевірка наявності вільних місць; прогнозування зайнятості номерів; повідомлення необхідної інформації про заброньовані номери службі прийому і розміщення; підготовка необхідних документів до приїзду гостей і передача їх.	5
3.	Обслуговуючий персонал ГК	Гаражна служба, швейцари, служба безпеки готелю і служба посильних відіграють ключову роль у створенні образу готелю. Ніякий інший персонал готелю не має такої кількості часу, проведеного з гостем, як обслуговуючий персонал. Виявляючи доброзичливість і гостинність по відношенню до гостя, професійно навчений персонал успішно просуває ряд послуг готелю. Здатність переконувати, терпіння і ненав'язливість – неоціненні навички, якими повинний володіти обслуговуючий персонал готелю.	6
4.	Допоміжний персонал	Допоміжні служби забезпечують процес роботи готельного комплексу, пропонуючи послуги прання, кравецької служби, служби прибирання приміщень, служби копіювання, послуги складу тощо.Додаткові служби надають платні послуги. До них відносять: перукарні, басейн, сауну, солярій, аерарій, спортивні заклади та ін.	3

Культура поведінки готельного працівника містить у собі всі сторони зовнішньої і внутрішньої культури людини, а саме: правила звернення до клієнта, вміння правильно висловлювати свої думки, дотримуватися мовного

етикету. Ввічливість свідчить про культуру людини, її ставлення до роботи і до колективу. Для готельного працівника дуже важливо бути тактовним у взаєминах з гостями, постійно пам’ятати про повагу до людини. Тактовне поведінку готельних працівників складається з ряду чинників, головний з них – це уміння не помічати помилок і недоліків в поведінці гостей, не акцентувати на них увагу.

Отже, організаційна структура готельного підприємства визначається призначенням готелю, місцеположенням, специфікою клієнтури та іншими чинниками. Вона є відбитком повноважень і обов'язків кожного із працівників.

В готелі надається широкий спектр послуг, які поділяються на основні та додаткові. Основні послуги надаються в обов’язковому порядку та входять до вартості номеру. Додаткові послуги надаються і з метою створення максимальних зручностей для гостей, що проживають у готелі, більш повного задоволення їхніх вимог. Перелік послуг ПАТ «Готель «Прем’єр Палац» представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Послуги ПАТ «Готель «Прем’єр Палац»[84]

Основні послуги	Додаткові послуги	
	Платні	Безкоштовні
- проживання; - прибирання номерів; - регулярна заміна постільної білизни й рушників; - надання питної води; - інтернет.	- room-service; - міні-бар; - трансфер на вокзал і назад; - камера схову багажу; - організація екскурсій; - послуги перекладача; - замовлення квітів; - бронювання квитків: авіа-, залізничних, автобусних, а також у театри, на концерти, спортивні заходи; - доставка їжі з ресторанів; - харчування в ЗРГ при готелі; - продукція фабрики н/ф; - послуги фітнес клубу; - послуги масажного кабінету; - парковка.	- додаткова постільна білизна й рушники; - замовлення столиків у ресторанах міста; - доставка кореспонденції в номер; - відправлення факсу/ксерокопіювання; - піднос багажу; - чистка взуття; - виклик швидкої допомоги.

До набору санітарно-гігієнічних засобів у готельному сервісі відносяться всі предмети індивідуального користування особистої гігієни (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Послуги готелю ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» індивідуального користування [84]

Нормативна продукція (тривалого користування)	Додаткова продукція	Обов'язкова продукція
- тапочки махрові - рушник банний - рушник для рук - рушник для ніг - серветка для обличчя - халат махровий	- зарядні пристрої - рідина для зняття лаку - запонки - гель (лак) для волосся - інформаційна карта міста	Аксесуари в номері: - шампунь - кондиціонер - гель для душа - лосьйон - шапочка для душа - губка для тіла - ватні палочки - туалетний папір - туалетне мило (маленьке, велике) - рідке мило - паперові серветки - зубна щітка та паста - набір для гоління - туалетний папір - манікюрний набір - гребінець - швейний набір - щітка для одягу - губка для взуття - лопатка для взуття Засоби особистої гігієни.

Отже, ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» виконує наступні послуги: здійснення готельної діяльності, організація харчування, надання якісних послуг (персонал, зв'язок, і інші), надання транспортних послуг. Готель завжди йде в ногу з часом. Перебування гостей в готелі буде максимально комфортним, адже в їх розпорядженні широкий спектр послуг. Традиційні послуги, що надаються готелем: замовлення і бронювання квитків, екскурсійне обслуговування, послуги перекладачів, ресторан, цілодобовий бар, конференц-зал на 50 осіб, пральня та хімчистка, під охороною зручна парковка. Крім традиційних – цілий комплекс додаткових послуг: бізнес-центр з доступом в Інтернет, фітнес-центр, басейн для занять аквааеробікою, сауна, масажний кабінет.

Аналіз показників експлуатаційної програми готелю проведений в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз показників експлуатаційної програми готелю ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»[84]

Показники	2016	2017	Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення (%)
1.Одноразова місткість, номерів	37	37	0,00	0,00
2. Кількість номерів в інвентарі	7	8	1,00	14,29
3. Кількість простоїв, номерів	2	3	1,00	50,00
4. Кількість номерів в експлуатації	37	37	0,00	0,00
5. Коефіцієнт завантаження, %	0,61	0,97	0,36	59,02
6. Кількість номерів наданих	28	32	4,00	14,29
7. Середній тариф, грн.	567,25	680,98	113,73	20,05
8. Чистий дохід від реалізації номерів, тис. грн.	4979,00	4717,20	-261,80	-5,26

Отже, упродовж 2016-2017 рр. спостерігається погіршення основних показників експлуатаційної програми готелю, що пов'язано із скороченням чистої виручки від діяльності готелю ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» на 261,80 тис. грн. або на 5,26%.

Серед особливостей готельних послуг, що відрізняють їх від товару, виокремимо: нематеріальний характер в основній складовій послуг; обмеженість зберігання; терміновий характер послуг; періодичний (сезонний) характер попиту на готельні послуги; неоднорідність якості обслуговування.

Отже, специфіка надання готельних послуг, порівняно з продажем товару, пов'язана з неможливістю клієнтами одразу в повному обсязі охопити їхні споживчі особливості. Споживачам послуг нелегко оцінити послугу до моменту придбання, іноді навіть після купівлі. Клієнти готелів, котрі не можуть виявити якісні характеристики готельних послуг, відображені в ціновому еквіваленті, та є проблемною категорією споживачів готельних послуг.

Проведемо визначення питомої ваги кожного виду послуг у загальному обсязі реалізації (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Визначення питомої ваги кожного виду послуг у загальному обсязі реалізації для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»[84]

Перелік послуг	Реальна місткість ринку, тис. грн.		Питома вага кожного виду послуг	
	2016	2017	2016	2017
Проживання в готелі	616,4	592,0	12,55%	12,61%
Room-service	575,6	565,1	11,98%	12,10%
Міні-бар	559,1	496,7	10,53%	10,55%
Трансфер на вокзал і назад	501,9	442,9	9,39%	9,44%
Камера схову багажу	379,4	355,7	7,54%	7,28%
Організація екскурсій	306,2	317,9	6,74%	6,75%
Послуги перекладача	296,3	272,7	5,78%	6,33%
Бронювання квитків	303,2	241,0	5,11%	5,09%
Доставка їжі з ресторанів	209,6	229,3	4,86%	4,96%
Харчування в ЗРГ при готелі	243,0	225,0	4,77%	4,81%
Послуги фітнес-клубу	220,1	203,3	4,31%	4,24%
Постільна білизна й рушники	205,1	199,1	4,22%	4,16%
Доставка кореспонденції в номер	203,1	195,8	4,15%	4,12%
Відправлення факсу / ксерокопіювання	198,2	192,9	4,09%	4,10%
Послуги масажного кабінету	161,8	187,7	3,98%	3,46%
Разом	4979,0	4717,2	100%	100%

Отже, найбільшу питому вагу у загальній структурі готельних послуг складають проживання в готелі, послуги Room-service, міні-бару та трансферу на вокзал і назад.

Розрахунок індивідуальних показників рентабельності окремих видів послуг представлений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розрахунок індивідуальних показників рентабельності окремих видів послуг в ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»[84]

Перелік послуг	Рентабельність	
	2016	2017
Проживання в готелі	-15,25	6,96
Room-service	-14,56	6,68
Міні-бар	-12,80	5,82
Трансфер на вокзал і назад	-11,41	5,21

Продовження табл.2.7

1	2	3
Камера схову багажу	-9,16	4,02
Організація екскурсій	-8,19	3,72
Послуги перекладача	-7,02	3,49
Бронювання квитків	-6,21	2,81
Доставка їжі з ресторанів	-5,91	2,74
Харчування в ЗРГ при готелі	-5,80	2,65
Послуги фітнес-клубу	-5,24	2,34
Постільна білизна й рушники	-5,13	2,30
Доставка кореспонденції в номер	-5,04	2,27
Відправлення факсу / ксерокопіювання	-4,97	2,26
Послуги масажного кабінету	-4,84	1,91

Отже, найбільшу рентабельність серед представлених готельних послуг займає проживання в готелі (6,96% у 2017 р.) та Room-service (6,68% у 2017 р.). Найбільший вплив на величину прибутку ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» здійснює його основний вид діяльності – проживання в готелі. Зокрема, структура вартості розміщення гостей включає повну собівартість послуг розміщення, прибуток, кілька видів податків і зборів, комерційних надбавок і знижок.

Здійснимо для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» АВС-аналіз асортименту готельних послуг за 2017 рік, ранжуючи його за таким параметром як обсяг продажів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

АВС-аналіз асортименту готельних послугПАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2017 рік [84]

№ п/п	Напрямок	Обсяг продажів у 2017 р.	Питома вага обсягу продажів, %	Питома вага обсягу продажів наростаючим підсумком, %	Група АВС
1	Проживання в готелі	592,0	12,7	12,7	A
2	Room-service	565,1	10,9	23,6	A
3	Міні-бар	496,7	10,2	33,8	A
4	Трансфер на вокзал і назад	442,9	9,3	43,1	A
5	Камера схову багажу	355,7	9,2	52,3	A
6	Організація екскурсій	317,9	7,5	59,8	A
7	Послуги перекладача	272,7	7,3	67,1	A
8	Бронювання квитків	241,0	6,8	73,9	A
9	Доставка їжі з ресторанів	229,3	6,8	80,7	B
10	Харчування в ЗРГ при готелі	225,0	6,2	86,9	B
11	Послуги фітнес-клубу	203,3	5,9	92,8	B

Продовження табл. 2.8

12	Постільна білизна й рушники	199,1	4,1	96,9	С
13	Доставка кореспонденції в номер, відправлення факсу / ксерокопіювання	388,7	2,6	99,5	С
14	Послуги масажного кабінету	187,7	0,5	0,5	С
	Разом	4717,2	100	100	

Таким чином, з таблиці видно, що до групи А відноситься 8 товарних груп, до групи В – 3 товарні групи, до групи С – 3 товарні групи. Оскільки загальна кількість товарних груп у нас – 14, то підраховуємо частку кількості найменувань товарних груп у кожній групі АВС: А – 57,2%, В – 21,4%, С – 21,4%. Маємо наступний результат: група А – 74% виторгу, 57,2% найменувань; група В – 19% виторгу, 21,4% найменувань; група С – 7% виторгу, 21,4% найменувань. таким чином, 57,2% найменувань дають у ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»74% виторгу.

Для визначення сильних і слабких сторін готелю ПАТ «Готель «Прем'єр Палац», тобто сукупність його можливостей, досягнень для забезпечення конкурентних переваг на ринку використовуємо SWOT-аналіз (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT- аналіз готелю ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»[84]

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Наявність номерів категорії студіо та апартамент і відповідність їх діючим стандартам - Високий рівень обслуговування і якості страв; - Висококваліфікований персонал; - Створений імідж (символіка), який асоціюється саме з проектованим закладом; - Вдале і зручне місце розташування; - Сучасний інтер'єр закладу; - Гнучкий графік роботи; - Вдала цінова політика.	- Орієнтування на вузьке коло людей; - Ціна вища ніж на звичайні готельні номери.
Можливості	Загрози
- Впровадження інновацій; - Розширення асортименту страв в меню; - Використання реклами та інших засобів комунікацій для розширення клієнтської бази.	- Падіння попиту в зв'язку зі зниженням доходів населення; - Підвищення податків; - Підвищення вартості комунальних послуг.

Отже, відповідно до отриманих результатів, ПАТ «Готель «Прем'єр Палац», знаючи свої слабкі сторони, має максимально можливо

нейтралізувати ті слабкі сторони, які від нього залежать. Щоб трохи здешевити ціну номера, стиль інтер'єру номерів не буде розроблятися для кожного номеру окремо, а буде обраний один стиль в усіх номерах. Номери будуть відрізнятися лише різними декоративними елементами. Це зменшить витрати на розробку дизайну номерів, і відповідно знизить собівартість номеру.

2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії готелю

Для визначення стратегії розвитку підприємства проведемо SPACE-аналіз ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» (табл. 2.9), використовуючи дані щодо впливу таких чинників як: 1) фінансова сила підприємств (ФС); 2) конкурентоспроможність підприємств (КП); 3) привабливість економіки країни (ПЕ); 4) стабільність економіки країни (СЕ).

На основі вивчення ключових критеріїв за кожною групою складається матриця спрямованих базових стратегій (пропонуються відповідно до базових стратегій – інноваційні стратегії) в системі координат SPACE та будується вектор позиції ПАТ «Готель «Прем'єр Палац». Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії. Результати експертної оцінки показників за певними ключовими критеріями визначено на рівні: вищий бал – 100, нижчий – 1.

Таблиця 2.10

Оцінка критеріїв за методом SPACE для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Критерії	**Показник**	**Вага**	**Зважена оцінка**
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Рентабельність інвестицій, %	-28.5	0,3	-8,55
Динаміка прибутку, %	-122	0,3	-36,6
Рівень фінансової стійкості	1,44	0,4	0,56
Загальна оцінка критерію			-44,59

Продовження табл. 2.10

Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка підприємств в економіці (% ВВП)	1,5	0,2	0,3

Конкурентоспроможність послуг (експертна оцінка)	20	0,4	8
Рентабельність реалізації продукції (послуг), %	-6,83	0,4	-2,73
Загальна оцінка критерію			5,57
Привабливість економіки (ПЕ)			
Рівень прибутковості економіки, %	-0,48	0,4	-1,92
Ступінь впливу політичних чинників (експертна оцінка)	80	0,3	24
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури (експертна оцінка)	30	0,3	9
Загальна оцінка критерію			31,08
Стабільність економіки (СЕ)			
Стабільність економіки (Грошова база / Кредитні зобов'язання)	19,1	0,5	9,55
Рівень розвитку інноваційної діяльності в економіці (місце у світовому рейтингу)	63	0,3	18,9
Маркетингові та рекламні можливості (експертна оцінка)	30	0,2	6
Загальна оцінка критерію			34,45

Початок вектору заходиться в точці початку координат, кінець вектору знаходиться в точці з координатами (ф. 2.1, ф. 2.2):

$$\chi = ПЕ - КП, \quad (2.1)$$

де ПЕ – привабливість економіки,

КП – конкурентоспроможність підприємств [82, с. 78].

$$У = ФС - СЕ, \quad (2.2)$$

де ФС – фінансова сила,

СЕ – стабільність економіки [82, с. 78].

Відповідно для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» координати дорівнюють: Х = 31,08 – 5,57 = +25,51; У= -44,59 – 34,45 = – 79,04.

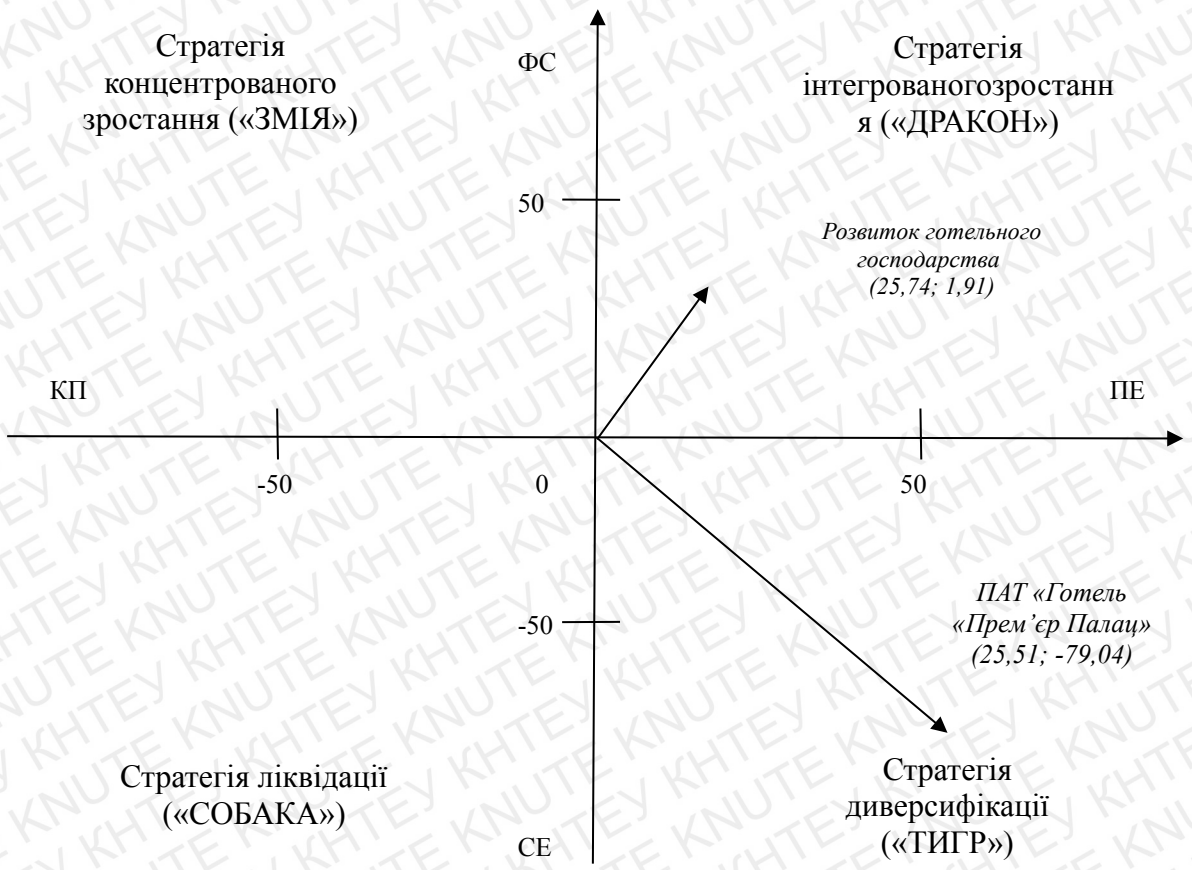

Рис. 2.2. Базові стратегії розвитку ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» в системі координат SPACE-аналізу

Варто зазначити, що розвиток готельна сфера нерозривно пов'язаний з безпосереднім вітчизняним ринком надання готельних послуг. Відповідно, для підприємств, які функціонують у сфері готельного господарства, координати дорівнюють:

X = 31,08 – 5,34 = +25,74; У= 36,36 – 34,45 = +1,91.

Слід зазначити, що позитивна динаміка прибутку пов'язана, перш за все, зі зміною валютного курсу, до якого прив'язана вартість послуг готельного господарства, а не зі збільшенням обсягів реалізації послуг підприємства.

Так, вектор рекомендованої базової стратегії розвитку для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» знаходиться в правому нижньому квадранті, що відповідає стратегії «Тигр» (базова стратегія диверсифікації). Основні чинники, що зумовлюють вибір цієї стратегії: ринки для здійснюваного

бізнесу знаходяться в стані насичення або ж скорочення попиту на готельні послуги. Тому рекомендаціями буде очікування в традиційному бізнесі та пошук додаткових видів діяльності, що мають перспективи розвитку. В сфері розвитку готельного господарства базовою стратегією є «Дракон», або стратегія інтегрованого розвитку.

Отже, стратегією ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» передбачається раціональна політика ціноутворення. Враховуючи економічну ситуацію в Україні, необхідно реально підійти до встановлення надбавки на готельні послуги. Слід встановити таку ціну, яка буде психологічно приваблива для споживачів та нижча ніж ціна конкурентів. Для того, щоб встановлена ціна забезпечувала зростання реалізації продукції на ринку, отримання максимального прибутку і задовільного доходу і забезпечення беззбиткового існування в умовах гострої конкуренції та зміні потреб споживачів. Надбавку необхідно встановити в межах 25%.Така цінова політика вигідна на початковому етапі проникнення на новий ринок. Далі, по мірі завоювання деякої долі ринку і формування постійної клієнтури, ціни на послуги поступово будуть підвищуватися до рівня цін конкурентів.

Також для визначення ефективності стратегії розвитку асортиментної політики підприємства визначимо стратегічне положення ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» за матрицею БКГ. Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках XX ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

Вихідна інформація для побудови класичної матриці БКГ наведена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Вихідна інформація для побудови класичної матриці БКГ для

ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» [86]

Найменування СГП	Реальна місткість ринку, тис. грн.		Обсяги продажу продукції підприємства, тис. грн.	Обсяги продажу продукції найбільших конкурентів, тис. грн.		
	Минулий рік (2016 р.)	Поточний рік (2017 р.)		Готель «Козацький»	Готель «Поділля»	Готель «Версаль»
Проживання в готелі	616,4	592,0	592,0	479924,0	443358,4	466211,9
Room-service	575,6	565,1	565,1	458126,7	423221,8	445037,3
Міні-бар	559,1	496,7	496,7	402677,3	371997,1	391172,2
Трансфер на вокзал і назад	501,9	442,9	442,9	359082,6	331723,9	348823,1
Камера схову багажу	379,4	355,7	355,7	288336,8	266368,3	280098,6
Організація екскурсій	306,2	317,9	317,9	257744,0	238106,4	250379,9
Послуги перекладача	296,3	272,7	272,7	221032,8	204192,2	214717,5
Бронювання квитків	303,2	241,0	241,0	195411,3	180522,8	189828,1
Доставка їжі з ресторанів	209,6	229,3	229,3	185851,1	171691,0	180541,0
Харчування в ЗРГ при готелі	243,0	225,0	225,0	182409,4	168511,5	177197,7
Послуги фітнес-клубу	220,1	203,3	203,3	164818,5	152260,9	160109,4
Постільна білизна й рушники	205,1	199,1	199,1	161376,8	149081,4	156766,0
Доставка кореспонденції в номер	203,1	195,8	195,8	158699,9	146608,5	154165,7
Відправлення факсу / ксерокопіювання	198,2	192,9	192,9	156405,5	144488,9	151936,8
Послуги масажного кабінету	161,8	187,7	187,7	152199,0	140602,9	147850,4
Разом	4979,0	4717,2	4717,2	3824095,6	3532735,9	3714835,7

Матриця БКГ для підприємства ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» представлена на рис. 2.3.

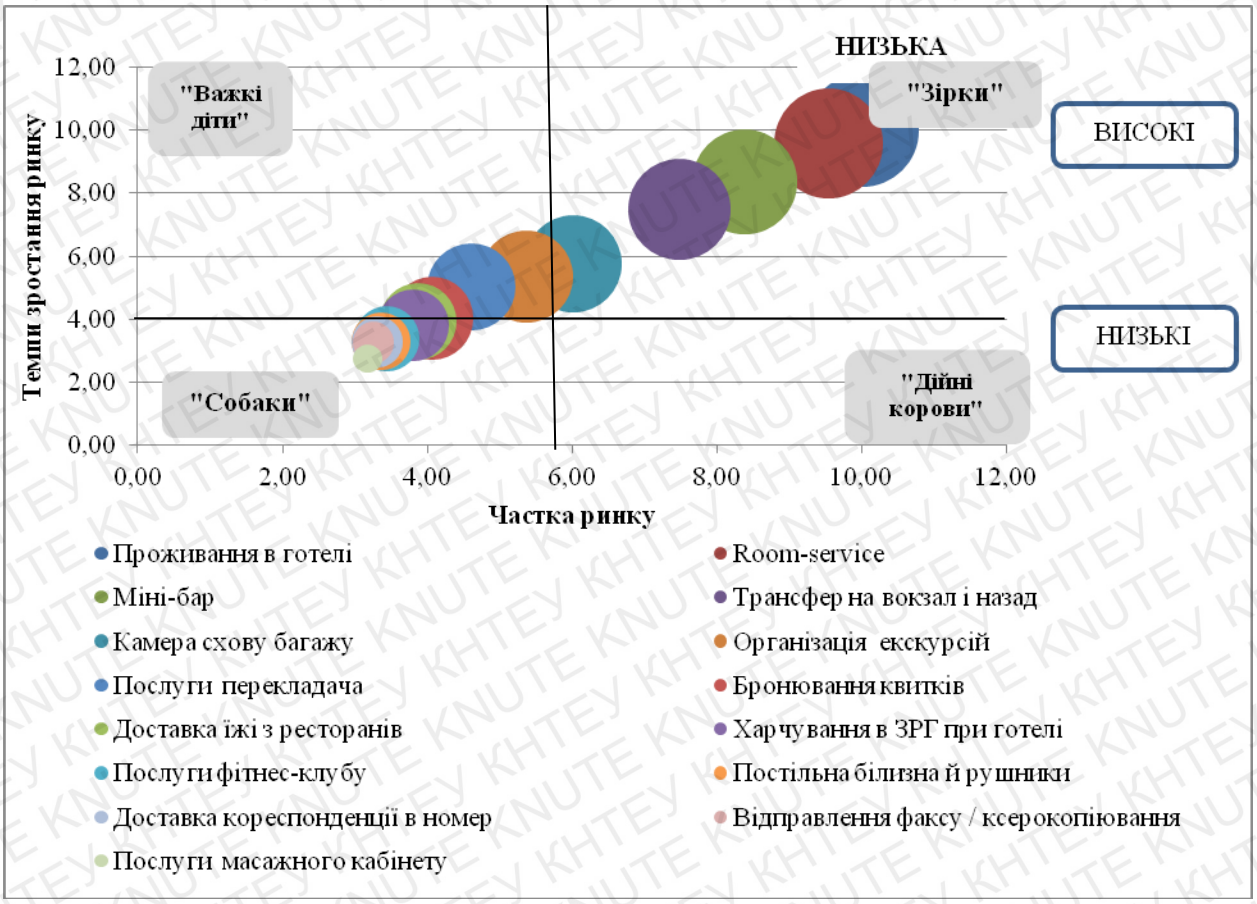

Рис. 2.3. Матриця БКГ «зростання – частка ринку» для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» упродовж 2016-2017 рр.

Отже, відповідно до побудованої матриці БКГ для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац», слід зауважити, що проживання в готелі, послуги Room-service, міні-бару та трансферу на вокзал і назад належать до сектору «Зірки», яким притаманне високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість цього виду продукції, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання. Також варто відзначити, що більшість продукції ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» відносяться до сектору «Собаки» – для таких готельних послуг підприємства притаманний низький темп зростання. Якщо існує можливість переведення послуг із сектору «Собаки» у сектор «Зірки», то потрібно в них інвестувати, інакше – позбуватися.

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії

Соціальні, економічні зміни, що відбуваються нині в Україні, тісно пов'язані з перетвореннями в різних галузях економіки, зокрема в готельному господарстві. Це, у свою чергу, відбивається на динаміці процесів галузі. Одним із методів, за допомогою якого можна отримати найбільш повну інформацію про стан розвитку підприємств готельного господарства України, є моніторинг, який є процесом проведення низки однотипних замірів досліджуваного об'єкта та подальшим аналізом, оцінкою та порівнянням отриманих результатів для виявлення певних закономірностей, тенденцій, змінних і їх динаміки.

Обираючи вид моніторингу стану розвитку підприємств готельного господарства, ми, у першу чергу, зупинилися на двох критеріях – методології й цілях. Для проведення моніторингу нами був обраний динамічний вид, за допомогою якого аналізуються дані про динаміку розвитку або зміни об'єкта, явища або певної характеристики, а основною метою такого дослідження є встановлення тенденцій. Залежно від мети проведення моніторингу був обраний проблемний вид для з'ясування закономірностей, процесів, небезпек, проблем, які вже відомі, і розуміння, усунення, коригування яких є важливим із погляду управління. Крім того, на нашу думку, моніторинг стану розвитку підприємств готельного господарства має підпорядковуватися логіці функціонування цих підприємств у сучасних умовах, тому дослідження проводилося відповідно до визначених нами етапів, за допомогою аналізу й оцінки: нормативно-правової бази їх діяльності, загального стану туристичних потоків в Україні, стану інфраструктури підприємств готельного господарства в України і за регіонами, фінансових результатів діяльності підприємств готельного господарства, зайнятості населення у підприємствах готельного господарства України.

У табл. 2.12 згрупуємо всі внутрішні чинники впливу на діяльність готелю.

Таблиця 2.12

Чинники внутрішнього оточення ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Група чинників	Чинники	Прояв чинника	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
1. Споживачі	1.1. Зниження купівельної спроможності	Тенденції до зміни структури ринку: скорочення дорогого та зростання в низькому ціновому сегменті	Підвищення попиту на сегмент продажу послуг ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»	Розширення асортименту продукції, скорочення витрат на оптову торгівлю
	1.2. Державні закупівлі	Обмеження державних закупівель в бюджеті на 2017 р.	Зниження попиту на товари підприємства	Шукати інші канали продажу
2. Постачальники	2.1.Постачальники матеріально-технічних ресурсів	Зростання цін приблизно на 10 % за рік	Зростання собівартості продукції	Нові форми співробітництва, нові постачальники, підвищення ціни на продукції
	2.2.Постачальники фінансових ресурсів	Високі відсоткові ставки за кредит: 25-28%	Великі витрати на обслуговування кредиту	Пошук інших джерел фінансування; Впровадження 100% -ї передплати продукції
3. Конкуренти	3.1. Цінова конкуренція	Імпортна продукція більш дорога , в середньому ціни вищі на 10%	При обмеженні бюджетів в кризовий період споживачі можуть обрати більш дешеві товари вітчизняного виробника	Максимальне зниження собівартості продукції
4. Партнери	4.1. Минулий досвід кредитування	Позитивна кредитна історія	Хороші рекомендації від партнерів	Можливість отримати необхідне фінансування

Отже, аналіз показав, що чинники внутрішнього оточення здійснюють вагомий вплив на діяльність підприємства. Внутрішнє середовище фірми є сукупністю чинників, що створюються і контролюються фірмою. Складники внутрішнього середовища фірми безпосередньо впливають на її ефективність: стратегії, цілі, завдання, структура, технологія, персонал, організаційна культура. Резюмуючи результати дослідження, констатуємо, що споживчу цінність готельної послуги ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» формують складники, інтеграція яких відображає взаємозв'язок між

споживачем і підприємством на етапах виробничого ланцюга формування готельної послуги. Визначення складових (соціальна, емоційна, матеріальна та сервісна) споживчої цінності готельної послуги дозволить впливати на їх рівень через відповідні маркетингові заходи

Дослідженням питання використання номерного фонду ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» у 2017 році встановлено наступне. Упродовж 2017 року середньозважений відсоток попиту на номери в залежності від кількості діб його заповнюваності протягом року у розрізі категорій номерів коливався від 12,5% до 60%.

В залежності від попиту на номер за рік номерний фонд умовно можна поділити на дві підгрупи:

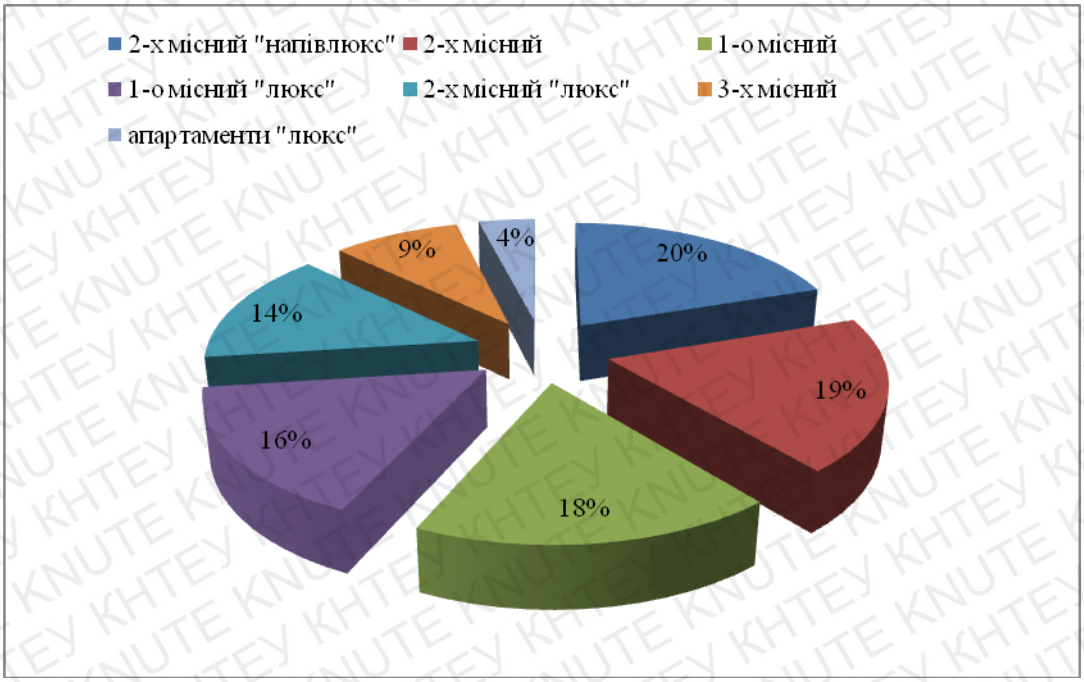

Рис. 2.4. Попит на категорії номерів у % за 2017 рік [84]

Найбільше користувались попитом наступні категорії номерів:

- 2-х кімнатний, 2-х місний «напівлюкс» – 60% заселення;
- 2-х місний номер І категорії – 58% заселення;
- одномісний номер І категорії – 54% заселення;
- «люкс» 1-о місний номер – 49% заселення;
- «люкс» 2-х місний номер – 43% заселення [84].

Менш запитувані номери:

- 3-х місний номер І категорії – 27% заселення;
- апартаменти «люкс» 2-х місний номер – 12% заселення [84].

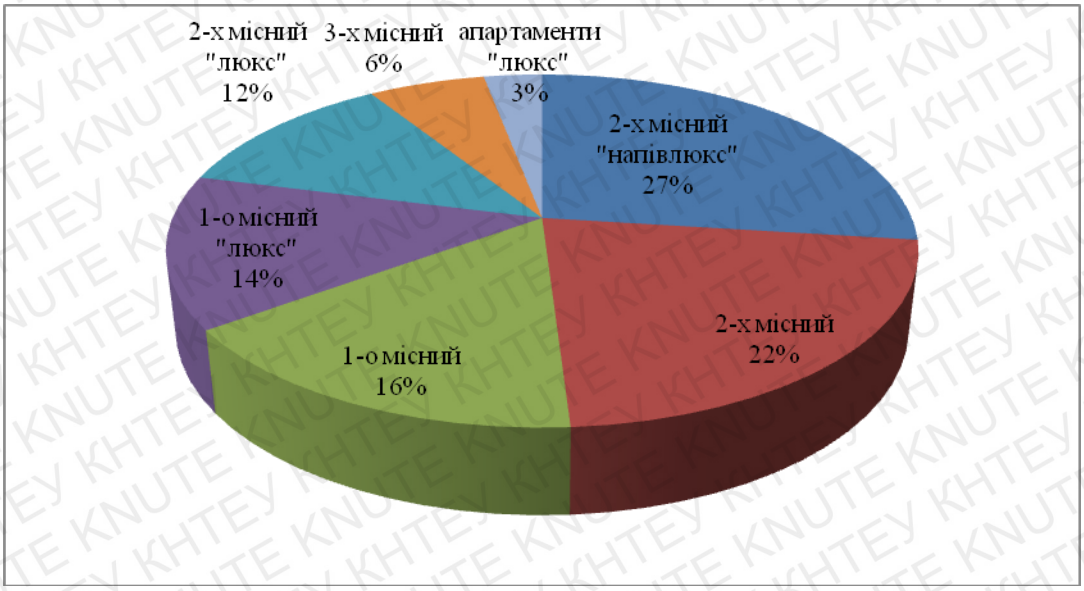

Рис. 2.5. Дохід у % в залежності від категорії номеру за 2017 рік [84]

В залежності від попиту на номер за рік та з урахуванням його вартості номерний фонд умовно можна поділити на три підгрупи:

Найвищий рівень номерів в залежності від отриманих доходів:

- 2-х кімнатний, 2-х місний «напівлюкс» – 27% доходів;
- 2-х місний номер І категорії – 22% доходів;

Середній рівень номерів в залежності від отриманих доходів:

- одномісний номер І категорії – 16% доходів;
- «люкс» 1-но місний номер – 14% доходів;
- «люкс» 2-х місний номер – 12% доходів;

Найнижчий рівень номерів в залежності від отриманих доходів:

- 3-х місний номер І категорії – 6% доходів;
- апартаменти «люкс» 2-х місний номер – 3% доходів.

Таким чином, менше всього користувались попитом при заселенні та відповідно найнижчий рівень доходності за 2017 рік відбувся за наступними категоріями номерів:

- 3-місний номер І категорії;
- апартаменти «люкс» 2-х місний номер.

Повне прибирання номерів проводиться кожні три дня, повсякденне прибирання також є, заміна рушників і постільної білизни проводиться кожні три дні. Рівень безпеки в готелі оцінюється, як задовільний, на першому поверсі знаходиться портьє, який працює цілодобово та слідкує за порядком у готелі. Також в нічний час готель зачиняється з середини, але працює дзвінок, який знаходиться біля вхідних дверей і при пред'явленні перепустки людина заходить у готель. Готель найближчим часом планує встановити та обладнати приміщення готелю на першому поверсі та фасад будинку камерами спостереження, що підвищить рівень безпеки перебування осіб у готелі.

ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» співпрацює з підприємствами-посередниками, що входять до збутових каналів закладу, особливо з центром бронювання готельних номерів по Україні – Hotels24. Варто відзначити, що Hotels24 є найбільшим оператором бронювання готелів України, він надає онлайн-базу, за допомогою якої всі засоби розміщення можуть виставляти номери для бронювання, а відвідувачі даного порталу – бронювати дані номеру. Також «Готель «Прем'єр Палац» співпрацює з туристичними агентствами. Співпраця базується на основі підписання двохсторонніх договорів, за якими підприємства-посередники регулярно надають готелю клієнтів, а керівництво готелю, в свою чергу, надає знижку підприємству на поселення їх клієнтів. Така форма співпраці є досить ефективною і вигідною для обох сторін, оскільки готель має більше клієнтів, і відповідно завантаженість готелю зростає, а підприємства-посередники отримують від такої діяльності прибуток.

Основні методи вибору цільового сегменту ринку маркетингової діяльності «Готель «Прем'єр Палац» на ринку, наведені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Релевантні методи вибору цільового сегменту ринку маркетингової діяльності «Готель «Прем'єр Палац»

Методи вибору цільового сегменту ринку маркетингової діяльності, що їх можна теоретично використати на даному ринку	Методи вибору цільового сегменту ринку маркетингової діяльності, що їх на даний момент використовують конкуренти	Які методи вибору цільового сегменту ринку маркетингової діяльності маємо використовувати ми, враховуючи 1 і 2
Маркетингова стратегія – диференціація, репозиціонування. Зміна цінової політики	Диференціація, розвиток асортименту додаткових готельних послуг та продуктова диференціація	Стратегія зниження ціни та розширення асортименту
Нецінові методи – PR компанія	Збільшення реклами, іміджу підприємства, використання BTL-кампаній	Проведення кампаній з просування товару на ринок

Отже, за результатами аналізу, найбільшим напрямом підвищення вдосконалення цільового сегменту ринку із урахуванням внутрішнього середовища «Готель «Прем'єр Палац» є стратегія диференціації та продуктова диференціація, зміна цінової політики та збільшення реклами.

Організація проживання є основною ланкою технологічного процесу прийому та обслуговування в «Готель «Прем'єр Палац» і складається з переліку послідовних етапів, що зображуємо у вигляді ланцюга (рис. 2.6).

Рис. 2.6. Технологічний процес прийому й обслуговування гостя у житловій частині «Готель «Прем'єр Палац» [84]

До прийому гостя включають зустріч його на поверсі, допомогу в орієнтації в закладі та розміщенні, ознайомлення гостя з номером та його обладнанням. Гостя супроводжують у номер, відчиняють двері, пояснюють, як користуватися ключем. Світлої пори дня його запрошують увійти першим до номеру, темної – спочатку входить працівник готелю, вмикає у номері освітлення і після цього запрошує гостя. Гостю повідомляють усі особливості устаткування номера та його експлуатацію. Це робиться не тільки з поваги до гостя, але й з метою збереження готельного майна. Також контролюється доставка багажу гостя. Якщо багаж прибув раніше за гостя, покоївка відкриває двері номера і допомагає піднощику багажу внести його.

Клієнти ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»: іноземці та мешканці України, які приїхали з інших міст, та перебувають довгий час далеко від власної домівки у відрядженні, або ж люди, які, перебуваючи у місті, просто цінують домашній затишок, при цьому бажають отримувати весь перелік додаткових готельних послуг. Розподіл клієнтів ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» по цілям поїздок в 2017 році представлений на рис. 2.7.

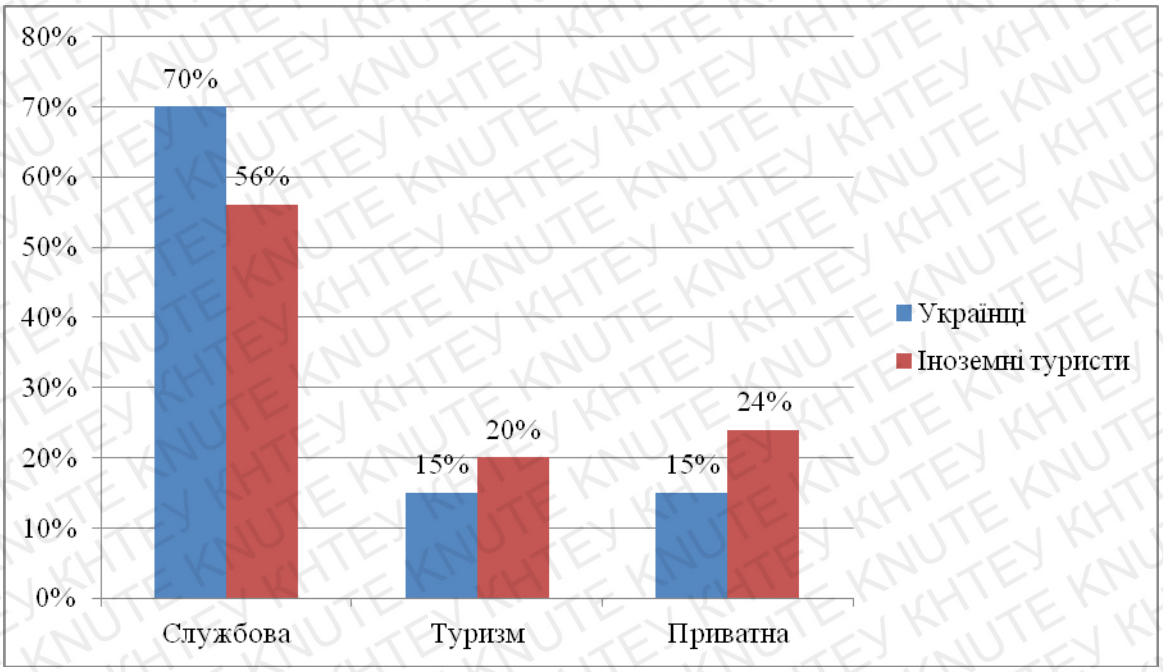

Рис. 2.7. Розподіл клієнтів готелю по цілям поїздок у 2017 р. [84]

Основну частину клієнтів складають люди, які приїхали по службовим справам, або у відрядження, як серед українців, так і серед іноземних громадян. Найменший потік туристів серед приватних поїздок.

Проводимо анкетування потенційних споживачів наших послуг серед 100 осіб. Результати дослідження відображаємо у відсотковому співвідношенні по кожні категорії запитання. Отримані результати анкетування зобразимо у вигляді табл. Б.1 Додатку Б.

За результатами проведених досліджень можна зробити висновок, «Готель «Прем'єр Палац» при плануванні та проведені своєї роботи потрібно орієнтуватися на такого споживача: чоловік віком 31-45 років, одружений, дохід якого складає більше 5000 грн., який подорожує раз на місяць (кілька місяців) з діловою метою.

Обслуговування у готелі «Готель «Прем'єр Палац» – це система заходів, що забезпечують високий рівень комфорту та задовольняють найрізноманітніші побутові, господарські і культурні запити гостей. З кожним роком ці запити і вимоги до послуг підвищуються. Причому, чим вища культура і якість обслуговування гостей, тим вищий імідж готелю, тим привабливіший він для клієнтів і тим успішніша його діяльність.

Висока якість обслуговування туристів забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб готелю, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалювання форм і методів обслуговування, вивчення і впровадження передового досвіду, нової техніки і технологій, розширення асортименту та вдосконалення якості наданих послуг.

Отже, послуги проживаючим може надавати персонал ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» (сервісне і номерне обслуговування) і персонал інших підприємств (підприємства торгівлі, перукарня, медпункт тощо), розташованих у готелі «Готель «Прем'єр Палац».

Аналізуючи тенденцію розвитку готельного господарства України, можна відзначити, що конкурентоздатність вітчизняних підприємств

готельного господарства з року в рік знижується порівняно з європейськими та азіатськими підприємствами туристичних та рекреаційних зон. Це спричинено рядом чинників, зокрема політичного та економічного характеру, та вимагає адаптації існуючих управлінських механізмів діяльності таких підприємств, з одного боку, до потреб ринку послуг з тимчасового розміщування та харчування серед населення України та зарубіжних туристів, з іншого, підвищення ефективності господарської діяльності самих підприємств як самостійних господарських одиниць.

Проведений аналіз динаміки кількості готелів в Україні та світі, а також тенденції зміни готельного фонду дозволяє зробити висновок, що дана галузь економічної діяльності є перспективною сферою капіталовкладень, оскільки розвивається досить швидкими темпами, зумовлює рівень зайнятості у відповідних регіонах, створює матеріальну базу для розвитку туризму. Але в останні роки підприємства готельного господарства розвиваються в негативних умовах, зокрема нестабільної економіко-політичної ситуації країни, що призводить до зниження туристичної та бізнес-активності, дефіциту фінансування, відсутності привабливих для будівництва готельних комплексів земельних ділянок, довгої окупності таких проектів тощо. Поліпшенню ситуації, на нашу думку, сприятиме розробка програми розвитку готельного та туристичного бізнесу, пошук фінансових джерел та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Заклади-конкуренти оцінюємо за всіма обраними критеріями порівняння за п’ятибальною шкалою від 1 (дуже погано) до 5 (дуже добре). Результати аналізу представляємо у вигляді табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Конкурентні профілі підприємств [86]

КФУ	**Готель «Козацький»**	**Готель «Поділля»**	**Готель «Прем’єр Палац»**	**Готель «Версаль»**
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Потужність	5	5	4	4
Асортимент основних послуг	5	3	3	3

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5
Асортимент додаткових послуг	5	4	3	5
Інноваційність	5	3	3	3
Ціна	5	3	4	3
Місце розташування	5	5	5	3
Екстер'єр та інтер'єр	5	3	5	4
Застосовані методи стимулювання збуту	5	4	3	4

Отже, відповідно до отриманих результатів визначено, що загальною проблемою для всіх конкурентів є невідповідність номера категорії «апартамент» діючим стандартам, відсутність інновацій у їх діяльності. У готелі ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» майже відсутні методи стимулювання збуту: відсутня зовнішня реклама, немає офіційного сайту, де клієнт міг би ознайомитися з послугами готелю і т. п.

Сьогодні основними завданнями у сфері готельного бізнесу є створення конкурентних переваг і підвищення конкурентоспроможності, створення стабільної клієнтури, пошук і створення нових шляхів розвитку, постійне відновлення власної політики з урахуванням ринку готельних послуг, що динамічно розвивається. Проблема підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу вимагає постійного моніторингу рівня конкурентоспроможності, оцінка якого визначається на основі розрахованих у будь-який спосіб комплексних показників конкурентоспроможності організації (товару, послуги) і організації-конкурента [84]. Оцінимо стан конкуренції на ринку за допомогою 5 конкурентних сил Портера (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка ситуації ринку за допомогою моделі 5 конкурентних сил Портера

Конкурентна сила	Чинники впливу
1	2
Існуюча конкуренція у галузі	Рівень конкуренції дуже високий, при цьому вона сконцентрована переважно між найбільшими і найвідомішими гравцями ринку. Конкуренція поступово зміщується на не ціновий рівень, велика роль активного просування, реклами й маркетингу.

Продовження табл. 2.15

1	2
Бар'єри для входження нових учасників	Бар'єри входження для дрібних гравців не дуже великі, проте, необхідно пройти законодавчі бар'єри, знайти місце для забудови чи об'єкт для розміщення в ньому нового готелю, і навіть сформувати свою базу майбутнього готелю. У цьому випадку найнебезпечніші міжнародні готельні мережі, які мають значні фінансові ресурси та великий досвід.
Постачальники	Постачальниками в даному випадку виступають постачальники готельного устаткування, продуктів харчування, напоїв для ресторанів, Інтернет-послуги, пральні та інші.
Споживачі	Споживачі діляться на два сегмента – ділові туристи і індивідуальні туристи. При цьому обидва сегменти розвиваються динамічно, але частка приватних осіб загалом на ринку перевищує частку ділових туристів. В цьому випадку слід зосереджуватися на обох сегментах. Проте, зростають запити клієнтів до якості готельних послуг.
Замінники	У готельних послуг немає прямих замінників, проте, замінність послуг різних форм розміщення дуже висока – це й організовані місця розміщення, і по добова оренда квартир.

Отже, проведене дослідження дозволяє дати таку характеристику ситуації в якій функціонує ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»: основні ризики для учасників готельного ринку сконцентровані в самому готельному господарстві – посилення конкуренції призводить до необхідності пошуку способів вдосконалення і розширення гравцями ринку своєї діяльності (розширення асортименту додаткових послуг, активізація залучення клієнтів та ін.); ріст потреб клієнтів призводить до необхідності чіткого виділення цільової аудиторії двозіркових готелів, при цьому неправильно вибрана стратегія сегментації і розробка неправильного комплексу мікроприємств з маркетингу може привести також до зниження конкурентоспроможності; в умовах кризи можна очікувати не тільки на зниження рівня заселення готелів, але і зміщення попиту клієнтів в сторону готелів з меншим рівнем зірковості, що потребує розроблення мір для залучення і утримання клієнтів в умовах кризи.

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами проведеного дослідження доцільно зробити відповідні висновки:

- Premier Palace Hotel – київський за сутністю та атмосферою, розкішний історичний готель, перлина в колекції Premier Hotels and Resorts. Варто відзначити, що найбільшу рентабельність серед представлених готельних послуг займає проживання в готелі (6,96% у 2017 р.) та Room-service (6,68% у 2017 р.). Найбільший вплив на величину прибутку ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» здійснює його основний вид діяльності – проживання в готелі. Структура наданих готельних послуг раціональна. Зокрема, структура вартості розміщення гостей включає повну собівартість послуг розміщення, прибуток, кілька видів податків і зборів, комерційних надбавок і знижок.

- Виявлено, що вектор рекомендованої базової стратегії розвитку для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» знаходиться в правому нижньому квадранті, що відповідає стратегії «Тигр» (базова стратегія диверсифікації). Основні чинники, що зумовлюють вибір цієї стратегії: ринки для здійснюваного бізнесу знаходяться в стані насичення або ж скорочення попиту на готельні послуги. Тому рекомендаціями буде очікування в традиційному бізнесі та пошук додаткових видів діяльності, що мають перспективи розвитку. В сфері розвитку готельного господарства базовою стратегією є «Дракон», або стратегія інтегрованого розвитку.

- Досліджено, що ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» співпрацює з підприємствами-посередниками, що входять до збутових каналів закладу, особливо з центром бронювання готельних номерів по Україні – Hotels24. Варто відзначити, що Hotels24 є найбільшим оператором бронювання готелів України, він надає онлайн-базу, за допомогою якої всі засоби розміщення можуть виставляти номери для бронювання, а відвідувачі даного порталу – бронювати дані номеру. Також «Готель «Прем'єр Палац» співпрацює з

туристичними агентствами. Співпраця базується на основі підписання двохсторонніх договорів, за якими підприємства-посередники регулярно надають готелю клієнтів, а керівництво готелю, в свою чергу, надає знижку підприємству на поселення їх клієнтів. Така форма співпраці є досить ефективною і вигідною для обох сторін, оскільки готель має більше клієнтів, і відповідно завантаженість готелю зростає, а підприємства-посередники отримують від такої діяльності прибуток.

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

3.1. Напрями удосконалення інноваційної стратегії готелю

Становлення ринку готельних послуг в Україні виявило цілий комплекс проблем і протиріч, пов'язаних з труднощами переходу ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» до нових умов господарювання. В Україні готельні підприємства стикаються з проблемами підвищення конкурентоспроможності на національному і міжнародному ринках, підвищенням ефективності управління і прибутковості бізнесу. Вдосконалення управління можна розглядати як один з чинників підвищення ефективності діяльності ПАТ «Готель «Прем'єр Палац».

У сучасних умовах готельний бізнес, перебуваючи під впливом зовнішніх і внутрішніх змін, вимушений шукати нові інструменти і методи управління, засновані на системних і комплексних підходах. Нині для розвитку світової готельної індустрії характерна глобалізація та інтеграція бізнесу, тобто перспективність розвитку підприємств, що функціонують у сфері надання готельних послуг, які підтверджуються сьогоднішнім станом індустрії туризму і відпочинку, в цілому, а також рівнем конкуренції в цій сфері.

Сучасний готельний бізнес як економічне явище: має індустріальну форму; виступає у вигляді готельного продукту та послуги, які не можуть накопичуватися і транспортуватися; створює нові робочі місця і стає часто піонером освоєння нових районів і сприяє прискореному розвитку національної економіки; виступає як механізм перерозподілу національного доходу на користь країн, що спеціалізуються на готельному бізнесі; є мультиплікатором росту національного доходу, зайнятості і розвитку місцевої інфраструктури і зростання рівня життя місцевого населення;

характеризується високим рівнем ефективності і швидкою окупністю інвестицій; є ефективним засобом охорони природи і культурної спадщини; поєднується з багатьма галузями господарства і видами діяльності людини.

В умовах глобалізації світової економіки окремі країни і регіони конкурують між собою за залучення інвестицій і зацікавлені в підвищенні свого рейтингу, поліпшенні іміджу і посиленні інвестиційної привабливості завдяки розвитку підприємств готельного господарства. В цьому відношенні готельне господарство грає важливу функцію, не лише приваблюючи туристів, але і стає важливим чинником підвищення рейтингу відповідного міста, населеного пункту, туристичної дестинації, що може позиціонувати його і навколишній регіон як центр соціально-економічного розвитку.

Перед прийняттям рішення про доцільність впровадження системи формування стратегічного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» необхідно провести аналіз зовнішнього середовища та оцінити потенційні ризики. На етапі прийняття рішення про впровадження системи формування стратегічного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії необхідно пересвідчитись в наявності у підприємства фінансових ресурсів в достатньому обсязі для реалізації даного проекту, обов'язково враховуючи при цьому його тривалість. Окрім цього, важливо також враховувати психологічний клімат та відношення персоналу до впровадження системи формування стратегічного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії.

Остаточне рішення щодо реалізації проекту повинно бути виваженим та обґрунтованим і прийматися лише за умов виявлення на підприємстві управлінських проблем, наявності ресурсів (як людських, так і фінансових), розроблення алгоритму проведення необхідних змін та чіткого уявлення щодо того, якою буде система управління підприємством в результаті цих змін.

При впровадженні системи формування стратегічного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії на підприємствах в перші роки її функціонування результативність системи була б наближеною до 0. Основна причина такої ситуації – понесення значних витрат підприємством, часто мізерні інвестиції в обладнання, яке необхідне для виробництва нової продукції. Вирішення цих проблем можливе через оптимізацію витрат, пов'язаних із формуванням та впровадженням системи формування стратегічного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії на всіх стадіях. Враховуючи важливість диверсифікації інвестиційної стратегії для розвитку ПАТ «Готель «Прем'єр Палац», можна стверджувати, що для оцінки можливостей підприємства реагувати на падіння попиту переходом до надання інших видів послуг та до пошуку нових ринків збуту, а також можливостей покращення економічних результатів його діяльності шляхом розширення асортименту послуг та ринків збуту необхідно оцінити здатність підприємства до диверсифікації інвестиційної стратегії. Збільшення потенціалу диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» сприятиме зростанню ефективності його діяльності та ринкової вартості, які безпосередньо залежать від результативності роботи системи формування стратегічного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії.

При обґрунтуванні управлінських рішень, які пов'язані із плануванням системи формування стратегічного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії, доцільно використовувати показник потенціалу диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства, який би кількісно відображав здатність готелю надавати відмінні від уже наявних види послуг. Окрім того, навіть якщо підприємство не планує здійснювати диверсифікацію діяльності у найближчій перспективі, відстежування динаміки зміни показника потенціалу диверсифікації інвестиційної стратегії дозволить підприємству оцінити свою вразливість перед загрозами втрати ринків збуту.

Потенціал диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» можна визначити як можливість (фінансову, виробничу, організаційну) надавати відмінні від уже існуючих види послуг, забезпечивши при цьому позитивні (за інших рівних умов) значення основних фінансово-господарських показників діяльності підприємства.

Конкурентна боротьба на ринку готельних послуг, спричинена пошуком нових і залученням зайнятих сегментів ринку, призводить до застосування дій, що мають на меті притягнення уваги потенційного клієнта, утримання залученого клієнта або відібрання його від конкурентів.

Готельні підприємства намагаються усіма способами пристосуватись до потреб гостей, вигадуючи щораз нові додаткові послуги, організовуючи незвичайні вечірки або будуючи нетипові об'єкти. Інколи ці заходи призводять до значної стандартизації запропонованого продукту або ж до індивідуалізації, проте завжди призводять до розвитку цієї важливої складової туризму.

При динамічному, мінливому і постійно розвиваючому ринку зупинка розвитку загрожує готельному підприємству стагнацією, застоєм, втратою конкурентоздатності та ринкових позицій. Тому в планах ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» повинні бути передбачені і розроблені програми подальшого розвитку. Готельними підприємствами постійно повинні проводитися маркетингові дослідження перспективного попиту, так як розвиток нових форм обслуговування надає першовпроваджувачам перевагу в ціноутворенні, дозволяє встановлювати спочатку вищі монопольні ціни.

Також постійно повинна вестися робота по диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац», що сприяє різноманітності сфери інвестування капіталу в рамках готельного підприємництва. Завдяки диверсифікації інвестиційної стратегії готельні підприємства можуть збільшити використання наявних ресурсів та отримати додаткове джерело прибутку.

Вертикальна (концентрична) диверсифікація діяльності ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» передбачає розширення діяльності ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» за рахунок диференціації в рамках того виду послуг, на якому спеціалізується підприємство (пропозиція супутніх основним послуг клієнтам).

Горизонтальна диверсифікація полягає в організації таких видів діяльності, які безпосередньо не пов'язані з нинішньою спеціалізацією ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» (відкриття нових готелів, напрямків діяльності, освоєння нових видів готельних послуг).

Конгломератна диверсифікація включає відкриття нових видів діяльності. Наприклад, готельне підприємство створює своє туристичне агентство, будує ресторан, відкриває свою авіакомпанію. У світовій практиці конгломератна диверсифікація зустрічається часто, але вона можлива тільки при досягненні певного обсягу капіталу і обороту підприємства. Поряд з функціональною характеристикою додаткових послуг, що надаються клієнтам готелю, їх поділяють також на платні та безкоштовні. Всі види додаткових послуг вимагають певних витрат трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, тобто мають певну вартість. Однак витрати на організацію окремих послуг компенсуються відповідним збільшенням обороту клієнтів, а отже додатковими доходами від готельної діяльності. Такі послуги готель може надавати на безоплатній основі.

Крім того, витрати на окремі послуги можуть включатися в ціну проживання в готелі, створюючи видимість безкоштовного їх надання покупцям. Така практика може носити обмежений характер, так як зростання цін на проживання у готелі без підвищення якості послуг суттєво послаблює конкурентні позиції ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» на ринку. Дороговартісні послуги повинні надаватися споживачам виключно на платній основі з метою формування додаткових доходів ПАТ «Готель «Прем'єр Палац».

Основні напрями диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» розглянуті у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» (згруповано автором)

Диверсифікація діяльності, пов'язана з наданням основних послуг		**Диверсифікація діяльності, непов'язана з наданням основних послуг**
Вертикальна диверсифікація	**Горизонтальна диверсифікація**	**Конгломератна диверсифікація**
1. Попереднє замовлення основних послуг. 2. Попереднє замовлення супутніх послуг. 3. Оплата послуг із застосуванням прогресивних методів розрахунків. 4. Веб-екскурсія готелем. 5. Реклама готелю. 6. Відсутність конкретного часу поселення та виселення в готелі. 7. Харчування у готелі. 8. Організація автомобільної стоянки біля готелю. 9. Виклик таксі гостю готелю.	1. Організація туристичних турів (попереднє замовлення, продаж, реклама турів, обслуговування інших клієнтів). 2. Врахування вимог гостя при обслуговуванні. 3. Здійснення компенсаційних виплат клієнту. 4. Організація обмінних валютних пунктів. 5. Організація довідкових пунктів. 6. Організація дитячої кімнати.	Діяльність у сфері: 1) нерухомості (кафе, ресторани, бари); 2) індустрії краси (салони краси, spa-центр); 3) побутового обслуговування (хімчистка, пункт ремонту одягу, взуття); 4) роздрібної торгівлі (магазин сувенірів, ювелірний магазин, торговий центр); 5) туристичного бізнесу (організація подорожей, продаж авіа та залізничних квитків); 6) фінансових послуг (відділення банків, страхових компаній); 7) культурного дозвілля (організація екскурсій, створення артгалереї, тематичних виставок); 8) розваг (кінотеатри, аквапарки, центр дитячих розваг, боулінг, більярд); 9) оздоровчій (фітнес-центри, басейни, ковзанки тощо);. 10) транспортних послуг (зустріч/проводи в аеропортах, залізничних вокзалах, послуги міського таксі).

Інтерес до диверсифікації для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» 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.

Види діяльності, які обираються для здійснення диверсифікації мають бути потенційно привабливими з погляду їх структури. Часто підприємства

ігнорують критерій привабливості через занадто високі бар'єри входу. Вони обирають вид діяльності, який «найкраще підходить» для їх бізнесу, але стикаються з невигідною структурою виду діяльності. Допоки найкраща відповідність структури не забезпечить конкурентної переваги, диверсифікація діяльності ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» не призведе до отримання значного прибутку.

Своєчасне та системне виконання функцій, покладених на кожного із суб'єктів формування стратегічного потенціалу, забезпечує оптимальні умови для їх реалізації та сприяє перетворенню диверсифікації з інструменту формування стратегічного потенціалу в засіб забезпечення стратегічного антикризового розвитку.

Відповідно до теми дослідження були розроблені рекомендації для кожної стадії розвитку життєвого циклу підприємства, спрямовані на виявлення оптимального напряму інвестиційної стратегії підприємства, метою якої є виведення підприємств з кризових ситуацій та стабілізація їх фінансового стану шляхом диверсифікації їх діяльності.

Обґрунтування вибору антикризової стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства та її розробка є складним процесом, що передбачає врахування взаємозалежних різноспрямованих зовнішніх і внутрішніх чинників та стадії життєвого циклу підприємства. Види стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії залежно від зазначених характеристик наведено в Додатку В. Варто відзначити, що для реалізації на стадії зростання підприємства можливі стратегія концентричної диверсифікації та стратегія горизонтальної диверсифікації. Для стадії зрілості рекомендовані усі стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства, занепаду – лише концентрична.

Слід зазначити, що запропоновані рекомендації здатні допомогти управлінцю прийняти оптимальне рішення щодо розробки стратегії диверсифікації підприємства. Використовуючи знання про характерні риси розвитку підприємства на відповідному етапі його життєвого циклу в процесі

стратегічного вибору, керівник забезпечить ефективність і стійкість функціонування свого підприємства в майбутньому. Вчасне застосування визначених заходів дозволить відстрочити настання стадії спаду чи прискорити вихід з кризового стану.

Підприємству важливо визначити стратегічні пріоритетні напрями розвитку на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії. З цією метою пропонується використовувати матрицю, яка дозволить визначити стратегію диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства із врахуванням стадії його життєвого циклу та рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу (рис. 3.1). В матриці віссю абсцис є рівень розвитку системи формування стратегічного потенціалу підприємства, віссю ординат – стадія життєвого циклу підприємства.

Стадія життєвого циклу підприємства					
	Занепад	Ліквідація або поглинання підприємства	Вертикальна диверсифікація **ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»**	Вертикальна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація
	Зрілість	Горизонтальна диверсифікація	Вертикальна диверсифікація	Конгломератна диверсифікація	Перехресна або змішана диверсифікація
	Зростання	Горизонтальна диверсифікація	Вертикальна диверсифікація	Перехресна диверсифікація	Перехресна диверсифікація
	Становлення	Не рекомендується застосовувати стратегію диверсифікації інвестиційної стратегії			
	Критичний		Кризовий	Передкризовий	Стійкий
	Рівень розвитку системи антикризового управління підприємством				

Рис. 3.1. Матриця вибору стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» залежно від стадії його життєвого циклу та рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу

Згідно з запропонованою матрицею сформовано 6 стратегій диверсифікації інвестиційної стратегії готелю: вертикальна диверсифікація (оплата послуг із застосуванням прогресивних методів розрахунків, веб-екскурсія готелем, відсутність конкретного часу поселення та виселення з готелю, виклик таксі тощо), горизонтальна (організація обмінних валютних пунктів, довідкових пунктів, дитячої кімнати тощо), конгломератна (діяльність у сфері оздоровчій, нерухомості, індустрії краси, побутового обслуговування, роздрібної торгівлі, туристичного бізнесу, фінансових послуг, культурного дозвілля, розваг, транспортних послуг), перехресна

(поєднання горизонтальної та вертикальної диверсифікації), змішана (поєднання горизонтальної, вертикальної, конгломератної диверсифікації). Зміст стратегій диверсифікації інвестиційної стратегії змінюватиметься залежно від здатності підприємства реалізувати свої потенційні можливості з урахуванням стадії життєвого циклу та рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу.

Розроблена матриця дає можливість за стадією життєвого циклу підприємства та рівнем формування стратегічного потенціалу обрати відповідний вид диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства та сформувати раціональну антикризову програму. Вибір та реалізація антикризової стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії з урахуванням підприємствами стадії життєвого циклу, рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу та потенціалу диверсифікації дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що є наслідком розвитку кризової ситуації, підвищити та активізувати стратегічний потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції.

Отже, запропонована матриця допоможе відстрочити настання стадії спаду чи прискорити вихід зі стадії кризи, а також якісно управляти діяльністю підприємства та бути готовим до несподіваних змін у мінливому внутрішньому та зовнішньому ринковому середовищі. Своєчасне застосування диверсифікації інвестиційної стратегії на відповідній стадії розвитку підприємства дозволить не тільки врятувати від банкрутства, але й запобігати кризовим ситуаціям у подальшій діяльності підприємства. Апробація результатів дослідження проведена в ПАТ «Готель «Прем’єр Палац». У результаті апробації підтверджена адекватність методичного підходу до вибору найбільш перспективних напрямків диверсифікованого розвитку підприємств.

3.2. Обгрунтування програми заходів з реалізації інноваційної стратегії готелю

Глобальний характер нестабільності економіки на сучасному етапі, загрози і можливості, породжувані нею, вимагають зміни характеру вдосконалення стратегічного потенціалу та інструментів розробки та реалізації його стратегії. У сучасній практиці вдосконалення стратегічного потенціалу пріоритет часто надається механізмам та інструментам безпосереднього реагування, за допомогою яких усуваються і пом'якшуються негативні наслідки кризи, але не створюються умови для розвитку. Особливості кризових процесів вимагають використання нових інструментів розробки та реалізації стратегії вдосконалення стратегічного потенціалу, які можуть не тільки запобігти та пом'якшити негативні наслідки кризи, але й використовувати її можливості для функціонування підприємства після кризи. Виходячи з того, що економічні кризи слід розглядати як загальну закономірність, властиву ринковій економіці, будь-яке управління має бути інноваційним, тобто містити відповідні інструменти планування, аналізування, прогнозування та контролювання у кризових ситуаціях.

Обґрунтування вибору інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства та її розробка – це складний процес, що передбачає врахування безлічі взаємозалежних різноспрямованих зовнішніх і внутрішніх чинників. Тим не менш, ще більш складним процесом є реалізація інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства, що передбачає взаємодію різноманітних методів, інструментів і технологій управління, забезпечуючи при цьому координацію, узгодженість управлінських функцій та мінімізацію втрат підприємства.

Важливим інструментом планування реалізації інноваційної стратегії є розробка дорожньої карти основних заходів, впровадження яких забезпечить системність у реалізації стратегії. Дорожні карти являють собою деталізовану

за часовими періодами і конкретизованими діями інноваційну стратегію. Вони дозволяють наочно пов'язувати між собою бачення, стратегію і план розвитку підприємства, вибудовуючи в часі основні кроки цього процесу за принципом «минуле-сьогодення-майбутнє». Дорожня карта робіт щодо удосконалення послуг на прикладі інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» на період до 2025 року наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Дорожня карта робіт щодо удосконалення послуг на прикладі інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» (авторський підхід)

Впровадження на даний момент	Впровадження на 2020 рік	Впровадження на 2025 рік
Управління зв'язками з клієнтами		
1,67 млрд. користувачів Інтернету Планування поїздки Планшетні комп'ютери Бездротовий Інтернет Віртуальні подорожі	Переважання онлайн-замовлення Розвиток управління *зв'язками* з *клієнтами* (CRM) Висока пропускна здатність бездротового Інтернету Використання технології перекладу мови із збереженням голосу в повсякденному житті	5 млрд. користувачів Інтернету Інтелектуальні агенти / Програмне забезпечення помічник Семантичний Web Intelligence Web занурення Web (Використання веб-технологій для доставки відчуття, досвід і емоції)
Функціональність номеру		
Централізоване та персональне контролювання медіа, освітлення та температури	3D-телевізор Мультимедійні ліжка IP-телефонія IPTV Доступ до номера за допомогою картки-ключа або смартфона	4 D-телевізор Сенсорний доступ до номера Роботи-працівники
Організація зустрічей		
	Відео конференції	Віртуальні зустрічі
Обслуговування гостей		
Кіоски самообслуговування	Інтерактивні дисплеї, дошки «Зв'язок на невеликих відстанях» (Near Field Communication – NFC) QR -коди	Тактильні технології
Бізнес-операції і управління		
«Хмарні обчислення»	Біометрика	
Безпека даних	Моніторинг та спостереження Інтелектуальний аналіз даних Прогнозна аналітика	Сенсорні мережі

Інструменти організування при реалізації інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії спрямовані на модернізацію організаційної структури управління підприємством: перегрупування функцій управління за характером їх реалізації (перехід до функціональної структури), перегрупування управлінських функцій за продуктовою ознакою (перехід до дивізіональної структури), перехід до змішаного групування

управлінських функцій (перехід до комбінованої структури). Ці інструменти включають розроблення інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємства, спрямовані на вдосконалення системи його стимулювання, інноваційних моделей збуту (наприклад, електронну комерцію).

Мотивування як одна із функцій управління реалізацією інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства передбачає створення умов, при яких персонал буде ефективно працювати, тому підвищення трудової мотивації є стратегічним завданням управлінського апарату підприємства, яку можна досягти за допомогою таких інструментів, як залучення персоналу в процес управління, удосконалення організації праці, удосконалення матеріального і морального стимулювання тощо.

Невід'ємною складовою частиною процесу реалізації інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства, є створення системи внутрішнього аудиту і контролю, завданням якої є своєчасне виявлення збоїв і помилок у реалізації стратегії, сприяння розробленню та здійсненню коригувальних заходів, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних цілей.

Зазначимо, що вибір інструментів контролювання багато в чому визначається організаційною структурою підприємства в цілому, організацією системи стратегічного управління та методами керівництва підприємством.

В останні роки часто застосовується контролінг – комплексна система внутрішнього контролю, основним змістом якого є оперативне порівняння рівня основних планових показників з фактичним їх рівнем, виявлення відхилень між ними, визначення взаємозв'язку і взаємозалежності цих відхилень на підприємстві з метою впливу на внутрішні чинники нормалізації діяльності.

Важливе місце в системі контролінгу займає такий активний інструмент, як моніторинг, що є складовою управління економічними об'єктами, що полягає в системному аналізі їхньої діяльності, вивчені стану

справ. Внутрішній моніторинг передбачає постійне спостереження за цільовими показниками інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії в динаміці і в порівнянні з планом, виявлення відхилень, встановлення їх причин і винуватців.

Таким чином, побудова системи контролінгу сприяє виробленню і прийняттю управлінських рішень з регулювання процесу реалізації інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства в межах трьох варіантів реагування: «нічого не робити» при позитивних або незначних допустимих негативних відхиленнях, «усунути відхилення» або «внести коригування в інноваційну стратегію диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства» при негативних тривожних відхиленнях залежно від їх причин.

Для формалізації та оцінювання результативності економічної стратегії підприємств у практиці стратегічного управління успішно використовуються такі концепції, як: Система збалансованих показників (BSC – Balanced Scorecard); Ключові індикатори ефективності (KPI – Key Performanse Indicators); Цільове управління (MBO – Management By Objectives); Бенчмаркінг (Benchmarking). Вони характеризуються такими спільними рисами: можуть застосовуватися як на загальноорганізаційному, так і на індивідуальному рівнях; рекомендують побудову ієрархії цілей від керівництва підприємства до прибиральниці; вимагають чіткого визначення цілей, участі вищого керівництва та зосереджують увагу на важливості розробки індикаторів ефективності; використовують рейтингові системи як частину методу оцінювання ефективності реалізації економічної стратегії; формують і використовують одні й ті самі компоненти системи управління реалізацією економічної стратегії підприємства [76].

В останні роки велика увага приділяється збалансованій системі показників (ЗСП) як інструменту, що використовується у стратегічному управлінні. Збалансована система показників являє собою універсальний інтегрований інструмент реалізації інноваційної стратегії підприємства, яка

може бути охарактеризована як сукупність параметрів, що всебічно характеризують діяльність підприємства. Головна мета ЗСП – перехід стратегії підприємства у конкретні цілі, показники і в кінцевому підсумку – заходи, в результаті чого забезпечується рівновага між короткостроковими та довгостроковими цілями підприємства.

У загальному вигляді ЗСП ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» складається з таких основних взаємопов'язаних складових: фінанси, маркетинг, бізнес-процеси, персонал. Кожна складова включає в себе, як правило, ще кілька показників. Основна увага приділяється фінансовим показникам (наприклад, рентабельність активів, рентабельність інвестицій, чиста додана вартість).

Розробка збалансованої системи показників, зазвичай, включає в себе чотири етапи:

1) визначення стратегічних цілей діяльності підприємства;

2) побудова стратегічної карти (графічний документ, що відображає причинно-наслідкові зв'язки між окремими стратегічними цілями діяльності підприємства);

3) вибір показників та визначення їх цільових значень;

4) розроблення стратегічних заходів.

На основі грамотно розробленої стратегічної карти будується збалансована система показників, досягнення яких дозволить реалізувати інноваційну стратегію диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства (табл. 3.3). У свою чергу, збалансована система показників необхідна для розробки конкретних заходів щодо реалізації стратегічних орієнтирів і засобів контролю їх досягнення. Тобто, стратегічна карта є вихідною точкою всього процесу вдосконалення стратегічного потенціалу підприємством з урахуванням диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства.

Таблиця 3.3

Система збалансованих показників для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Проекція	Мета антикризового управління	Перелік можливих показників
Фінанси	Покращення фінансово-	Фінансові показники: ліквідності,

	економічного стану підприємств	платоспроможності, фінансової стійкості, відношення власного і позикового капіталу, рентабельність капіталу, ділової активності.
Маркетинг	Збільшити частку ринку, максимально задовольнити потреби клієнтів	Показники конкурентоспроможності: частка ринку, кількість клієнтів, обсяг наданих основних готельних послуг, обсяг наданих додаткових готельних послуг. Показники, що відображають задоволення потреб клієнтів: кількість відвідувань готелю одним клієнтом, середній рахунок на одного клієнта готелю, кількість скарг, кількість задоволених клієнтів за результатами тестування.
Бізнес-процеси	Створити і підтримувати умови для надання готельних послуг, що максимально відповідають потребам клієнтів	Показники, що характеризують якість надання послуг (кількість наданих послуг, задоволеність споживачів, відповідність ціни послуг якості, витрати на надання послуг). Показники, що забезпечують продуктивність та якість бізнес-процесів (частка незадоволених якістю послуг і обслуговуванням споживачів). Показники, що відображають просування послуг (ефективність методів збуту).
Персонал	Забезпечити відповідний автоматизації, пов'язати цілі та інтереси співробітників з діяльністю підприємства	Показники, що забезпечують бізнес-процеси необхідним обладнанням (показники зношеності основних засобів, ступінь автоматизації процесу надання послуг). Показники, що відображають професійну компетентність кадрів, оцінка їх мотивації (кваліфікація персоналу, плинність кадрів).

Стратегічні карти і сама система збалансованих показників, адаптовані під конкретне підприємство, можуть служити гнучкими інструментами реалізації інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства. Вони дозволяють власникам і керівництву орієнтуватися в стратегічних цілях і запланованих конкретних заходах. Карти показників інформують співробітників у доступному для них вигляді про стратегічні цілі розвитку. Це є гарантією того, що стратегія, розроблена на рівні власників та керівництва підприємства, буде досягнута.

На основі розроблених стратегічних заходів формуються стратегічні бюджети, в результаті чого стратегічне планування пов'язується з оперативним (насамперед із бюджетуванням). Зазначимо, що останнім часом у науковій літературі часто критично оцінюються інструменти управління, ефективність яких ще раніше не піддавалася сумніву. Так, багато вчених зазначають, що збалансована система показників не дає жодної методології переходу від стратегії до показників ефективності та їх оптимальних значень.

Однак таку методологію без прив'язки до конкретного підприємства створити неможливо. Це питання більше професіоналізму і компетенцій управлінців, якими вони володіють.

Зазначені інструменти, які використовуються для реалізації стратегічних стратегій диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства, істотно відрізняються один від одного за змістом, складністю та іншими параметрами. Одні й ті ж інструменти можуть забезпечити ефективну реалізацію інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії на одних підприємствах, а на інших їх застосування не доцільне взагалі. Знання і розуміння усього переліку інструментів реалізації інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії та особливостей роботи кожного інструменту дозволять керівникам підприємства та інноваційним менеджерам чітко поглянути на систему вдосконалення стратегічного потенціалу, виділити і обґрунтувати її конкретні інструменти, за допомогою яких можна досягти кінцевих стратегічних цілей.

Реалізація інноваційної стратегії диверсифікація діяльності, з одного боку, призводить до зниження ризиків та підвищення економічної ефективності, з іншого – несе у собі нові потенційні ризики, які можуть вплинути на погіршення фінансово-економічної діяльності підприємства.

Стратегія диверсифікації інвестиційної стратегії буде оправданою лише за умов виявлення та оцінки ризику при її реалізації. В залежності від місця причинами виникнення ризику при диверсифікації інвестиційної стратегії можуть бути:

- невпевненість визначення планового періоду, на який розробляється інноваційна стратегія диверсифікації інвестиційної стратегії;
- невпевненість формування цілей підприємства та при виборі пріоритетів у поставлених цілях, що може бути обумовлено наявністю ряду альтернативних цілей;
- помилки в оцінках фактичного стану справ всередині підприємства та його місця на ринку;

- недостатньо повна або помилкова інформація про перспективи розвитку даного підприємства і ринку в цілому, а також рішень, прийнятих на її основі;

- вплив непередбачуваних факторів і обставин при розробці інноваційної стратегії диверсифікації, а також її реалізації;

- недостатня продуманість дій стосовно контролю та оцінки результатів диверсифікації інвестиційної стратегії.

Визначимо основні цілі ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» та побудуємо дерево цілей (рис. 3.2).

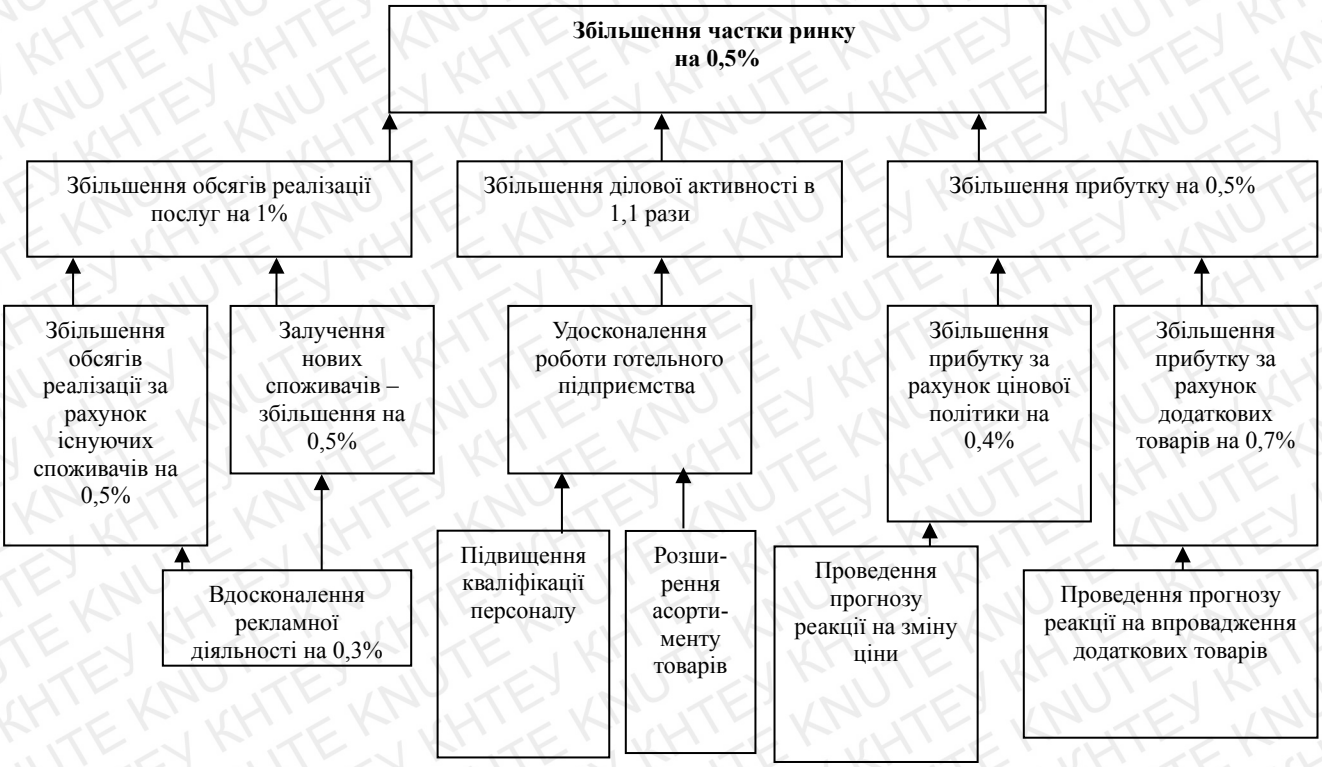

Рис. 3.2. Дерево цілей ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Місія підприємства виражена фактично таким чином: «задоволення потреб споживачів в якісних готельних послугах», що означає, що клієнт та задоволення його потреб на високому рівні є пріоритетами в діяльності ПАТ «Готель «Прем'єр Палац». Генеральною метою підприємства на найближчі роки при цьому є збільшення частки ринку на 0,5%.

Таким чином, на основі визначеної та керуючись поставленими цілями, можемо запропонувати програму інноваційного розвитку на 2019-2020 рр. для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац».

Програма стратегічних змін для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» за складовими наведена в Додатку Д.

Отже, нами наведено можливості розвитку нових сегментів ринку, запропоновано використання маркетингу взаємодії, та запропоновано напрямки удосконалення стратегії управління рекламною діяльністю ПАТ «Готель «Прем'єр Палац», зокрема, визначено, що підприємству необхідно удосконалити такі чинники, як якість послуг, дотримання строків, підвищити оперативність надання інформації клієнту про готельні послуги.

У практичній діяльності ризики реалізації інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії можуть бути настільки значними, що здатні призупинити роботу підприємства, змусити його відмовитися від здійснення певних операцій, що вимагають значних початкових інвестицій і часу. Проте, наявність ризику реалізації інноваційної стратегії диверсифікації стає для підприємства стимулом для ретельного обґрунтування управлінських рішень щодо диверсифікації інвестиційної стратегії, спрямованих на здійснення режиму економії, змушує його розробляти кошториси, наймати відповідний персонал, детально аналізувати рентабельність проектів диверсифікації інвестиційної стратегії тощо.

Оскільки здійсненню диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства передує розробка інноваційної стратегії диверсифікації, то необхідно визначити ризики та оцінити їх наслідки на певному етапі впровадження інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» (Додаток Ж). Відображений взаємозв'язок між потенційними ризиками та їх наслідками за етапами впровадження інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства сприяє удосконаленню програми управління ризиками та підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Вчасна ідентифікація та оцінка ризиків реалізації стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії уможливлює ефективне протистояння негативному впливу чинників зовнішнього середовища, підвищення

прибутковості, рентабельності та платоспроможності підприємства, зниження ймовірності банкрутства, використання усіх переваг від реалізації нових послуг, видів діяльності та виходу на нові ринки, підвищення іміджу підприємства та забезпечення його стійкої конкурентної позиції.

Доцільно розробити систему заходів з метою зниження ризиків, що виникають при проведенні диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства і характеризують основні напрями його діяльності:

1. Для підвищення результативності маркетингової діяльності та ефективності роботи з клієнтами готелю доцільним є:

- збільшення частки ринку готелю за показником доходу на номер (RevPar – revenue per available room per day);
- припинення участі готелю в маркетингових заходах з доведеною низькою ефективністю (наприклад, в виставках з невеликою відвідуваністю);
- встановлення економічно обґрунтованої залежності між доходами, які генерує конкретний клієнт, і допустимими витратами на підтримку і розвиток відносин з цим клієнтом (представницькі витрати, зустрічі, поїздки тощо);
- збільшення частки нових клієнтів;
- вихід на нові ринкові сегменти;
- зниження частки посередників та інших витрат дистрибуції за рахунок інтенсифікації власних каналів збуту;
- зростання прибутковості перебування відвідувача в готелі за рахунок додаткового сервісу;
- тісна кооперація в роботі всіх відділів, які продають послуги готелю (відділ бронювання, відділ збуту, служби ресепшена).

2. Для підвищення ефективності фінансової діяльності доцільним є:

- у кризових умовах – мінімізація втрат ринкової вартості готелю в порівнянні з докризовим рівнем;
- оптимізація постійних витрат, в тому числі економія енерговитрат за рахунок впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій;

- зменшення адміністративних та представницьких витрат;
- диверсифікація ризиків, зниження їх рівня в порівнянні з докризовим етапом;
- лімітування участі в інвестиційних проектах лише проектами гарантовано високої рентабельності;
- пошук і акумулювання нових джерел фінансових ресурсів (сюди ж можна віднести і вихід на нові ринки, запуск рентабельних продуктів);
- реструктуризація активів з пріоритетом більш ліквідних активів, реорганізація структури капіталу;
- впровадження інформаційної системи моніторингу кризових ситуацій в готелі, розробка спеціальних управлінських алгоритмів по оцінці ймовірності настання кризових явищ з метою своєчасного реагування.

3. Для ефективного управління операційною діяльністю готельним підприємствам необхідно дотримуватися таких рекомендацій:

- постійна робота по підвищенню рентабельності як бізнесу в цілому, так і окремих його елементів (зокрема, особливої уваги потребують центри надання додаткових послуг – оздоровчий клуб, SPA-салон, сауна, вечірній ресторан, власний парк автомобілів);
- у тих випадках, коли це економічно доцільно, слід розширювати сферу застосування аутсорсингу і оренди, домагаючись за рахунок них поліпшення якості сервісу для гостей готелю;
- прийняття виважених управлінських рішень, що базуються на перевіреній, достовірній та актуальній інформації;
- раціональне використання ресурсів в операційній діяльності, що впливає на фінансові потоки;
- забезпечення більш високого рівня диверсифікації постачання, за винятком ситуації повної залежності від єдиного постачальника.

4. У напрямку поліпшення роботи з персоналом необхідним є:

- узгодження з галузевими нормативами співвідношення кількості працівників до обсягу номерного фонду готелю;

- дотримання відповідності організаційної структури завданням готелю;
- виключення дублювання функцій різними підрозділами;
- обґрунтованість витрат на персонал, зокрема, встановлення чіткого взаємозв'язку між додатковим заохоченням співробітників, з одного боку, і зростанням продуктивності їх праці, лояльністю персоналу, поліпшенням обслуговування, з іншого;
- оптимальний розподіл робочого часу персоналу для зниження витрат і максимізації доходів;
- формування ініціативного ядра кадрової команди, здатного вивести готель на новий рівень розвитку.

Що стосується реалізації інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії готелю, то запропонований проект відкриття СПА-центру має малий рівень ризику. Так, статистика діяльності СПА-центрів міста не має прикладів банкрутства. Навпаки, ця сфера вкладення капіталу вважається прибутковою та привабливою.

До окремих видів ризику цього проекту відносяться:

1) невиконання обов'язків постачальниками. Але за умов конкуренції в місті є великий вибір щодо укладення договорів на постачання сировини;

2) зміна цін на сировину та паливно-енергетичні ресурси. Зміна цін викличе їх підвищення на продукцію інвентаря СПА-центру, але, враховуючи специфіку контингенту споживачів, це не повинно значно відбитися на зниженні рентабельності підприємства та прибутковості вкладів у розвиток центру в цілому;

3) вплив конкуренції. Найближчим часом жоден із закладів району не може скласти серйозної конкуренції СПА-центру;

4) ризик відсутності збуту. Його ймовірність невелика і обсяги збуту залежать від правильної маркетингової політики підприємства.

Розглянемо причини, які можуть змінити ступінь ризику запланованого виду діяльності:

1. Форс-мажорні обставини, пов’язані зі стихійними природними лихами. Ймовірність виникнення цієї причини в Києві не вище, ніж у решті світу, і це не є в усьому діловому світі підставою для зниження комерційної активності.

2. Зміна політичної ситуації в країні, яка знизить у споживачів інтерес до відвідування СПА-центрів. Можлива, проте, яка б не була політична ситуація, людям завжди потрібен відпочинок, і тому зміна політичної ситуації навряд чи матиме значний вплив.

3. Зміни в податковому регулюванні в Україні. Можливість появи висока і наслідки непередбачувані.

2. Коливання курсу вільно конвертованої валюти по відношенню до гривні. Обвал гривні може погіршити фінансове становище центру.

Для зменшення ризиків проекту створення СПА-центру на кожному етапі його здійснення необхідно:

- систематично вивчати ринок продукції і послуг у сфері СПА-послуг;
- при формуванні цінової політики враховувати платоспроможність потенційних клієнтів, наявність конкурентів та їх цінову політику;
- прогнозувати можливі дії конкурентів і своєчасно вживати контрзаходи з метою уникнення негативних наслідків таких дій;
- проводити продуману рекламну та маркетингову кампанії;
- ретельно обирати партнерів, з якими доведеться безпосередньо працювати в процесі розробки нових послуг;
- приймати виважені управлінські рішення при визначенні пріоритетних напрямків діяльності підприємства;
- прогнозувати сезонні та інші коливання обсягів надаваних послуг для прийняття управлінських рішень щодо більш раціонального використання фінансових ресурсів;

– жорстко контролювати витрати, комерційну таємницю і документообіг;

– ретельно проводити відбір персоналу;

– особливу увагу приділяти інформаційній та економічній безпеці;

– систематично підвищувати кваліфікацію управлінських кадрів і персоналу.

Завершальним етапом в реалізації інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства є оцінка підсумків її виконання. Відповідність отриманих результатів поставленим цілям і завданням в антикризовій стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства і є оцінкою результативності обраної інноваційної стратегії. Ефективність реалізації інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії оцінюється за такими результатами:

1) подолано фінансову нестійкість підприємства, в результаті чого відновлена його платоспроможність (погашені всі вимоги кредиторів і відновлена здатність підприємства генерувати чисті грошові потоки);

2) зростання ринкової вартості підприємства – відновлений поріг його кризостійкості і підвищена ефективність функціонування бізнесу.

Проте, ефективна реалізація інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» неможлива без оцінки рівня задоволеності споживачів отриманими послугами.

Криза змушує готельні підприємства бути ближчими до споживачів, пропонуючи спеціальні пропозиції. Низькі ціни не можуть бути для відвідувачів готелю єдиним критерієм вибору готелю, оскільки у таку ж ціну можуть включатись різні за видами та якістю послуги, які пропонує готельне підприємство. Аби вибір готелю або іншого об'єкту інфраструктури був ефективним, має бути доступною об'єктивна інформація про можливості готелю, що враховує думки клієнтів. Тому доцільно запропонувати метод вибору об'єкту інфраструктури клієнтами, що базується на урахуванні якості

та асортименту послуг і ризику невідповідності оцінки вибору об'єкту інфраструктури очікуванням споживачів.

Отже, стратегічний розвиток готельних підприємств, що базується на диверсифікації інвестиційної стратегії, дозволить найбільш повно і раціонально використовувати наявний потенціал, розширити асортимент та ринки збуту продукції підприємства.

Для здійснення ефективного вдосконалення стратегічного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії готельних підприємств доцільно: визначити чіткі стратегічні орієнтири у процесі забезпечення стратегічного розвитку готелів; розробити механізм виникнення кризових ситуацій і створити систему сканування зовнішнього і внутрішнього середовища готелів з метою раннього попередження загрози виникнення кризи; визначити цілі вдосконалення стратегічного потенціалу, які мають бути адекватними тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ готельних підприємств, їх внутрішньому потенціалу, а також забезпечувати розв'язання існуючих проблем з найменшими втратами для підприємств; впровадити стратегічний контролінг діяльності ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» і розробити стратегії запобігання його фінансовим проблемам; сформулювати принципи вдосконалення стратегічного потенціалу, які визначають вимоги до розвитку структури, процесу вдосконалення стратегічного потенціалу в цілому і процесу ухвалення управлінських рішень зокрема; розробити архітектуру системи вдосконалення стратегічного потенціалу й окремих його складових, а саме моделі, методи і процедури формування й реалізації вдосконалення стратегічного потенціалу, що забезпечило б максимальний ефект у процесі реалізації інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства й стратегічних заходів; визначити дієвий вид стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац», спрямованої на подолання саме того виду кризи, яка виникла у готелі; розробити політику діяльності ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» в умовах кризи та виходу з неї; розробити методи, моделі і процедури

розробки й ухвалення управлінських рішень у процесі вибору та реалізації інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» в умовах обмежених часових і фінансових ресурсів з найменшими витратами.

Аналізування діяльності ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» свідчить, що впровадження системи вдосконалення стратегічного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії дає змогу не тільки підвищити прибутковість та вартість підприємства, а й значною мірою значно зменшити витрати підприємства, що, зі свого боку, сприятиме зростанню прибутку, зниженню сукупних витрат, підвищенню економічної ефективності підприємства. Зазначимо, що на сучасному етапі в Україні антикризове управління характеризується безсистемністю та непродуманістю заходів. Більшість підприємств виявилися непідготовленими до кризової ситуації через відсутність системи моніторингу та реалізації превентивних заходів. Крім того, антикризові дії зазвичай мають переважно короткостроковий ефект. Наприклад, скорочення чисельності персоналу під час кризи призводить до нестачі кваліфікованих кадрів у майбутньому.

Для підвищення ефективності системи вдосконалення стратегічного потенціалу на засадах диверсифікації інвестиційної стратегії готельних підприємств рекомендується:

- створити систему ефективного інформаційно-аналітичного забезпечення;
- уніфікувати методи і критерії оцінки діяльності підприємства та його підрозділів;
- сформувати та вдосконалити всю систему планування;
- постійно проводити аналіз відхилень, визначати причини відхилень плану від факту та розробляти пропозиції для зменшення відхилень;
- проводити збір та систематизацію найбільш вагомих для прийняття рішень даних;

- проводити моніторинг зовнішнього середовища;
- проводити координацію системи управління підприємством;
- забезпечити прибутковість та ліквідність підприємства;
- створити нормативну базу для прогнозування розвитку підприємства;
- сприяти розробникам стратегічних планів у визначенні цілей підприємства та напрямків розвитку;
- удосконалити режим роботи підприємства;
- впроваджувати заходи щодо підвищення рівня автоматизації та механізації праці працівників, впроваджувати більш продуктивні машини та устаткування, підвищувати коефіцієнт їх використання;
- впроваджувати прогресивні технології просування послуг, нові види послуг, удосконалювати технології прийому та обслуговування клієнтів;
- підвищити кваліфікаційний рівень працівників;
- забезпечити контроль якості послуг, що надаються;
- проводити заходи щодо зміцнення трудової дисципліни на підприємстві;
- покращувати умови праці та побуту персоналу;
- проводити політику щодо скорочення плинності кадрів;
- поліпшувати моральний клімат у колективах та матеріальний стан працівників підприємства;
- формувати центри відповідальності на базі окремих структурних одиниць і підрозділів з правом самостійного розпорядження частиною суми отриманого прибутку;
- удосконалювати систему участі найманих працівників у прибутках.

Практична реалізація вищенаведених пропозицій може бути здійснена на кожному підприємстві, в його структурних одиницях і підрозділах, на конкретних робочих місцях, та дозволить впровадити заходи щодо

стимулювання діяльності всіх працівників, підвищити продуктивність праці та підвищити ефективність системи вдосконалення стратегічного потенціалу підприємством.

3.3. Прогнозування успішності реалізації інноваційної стратегії готелю

Для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» відповідно до стадії життєвого циклу підприємства та рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу пропонуємо відкриття СПА-центру на базі готелю з метою підвищення його конкурентоспроможності і привабливості. Розміщений він буде у підвальному приміщенні, площею 350 м². Додаткова інфраструктура послуг дозволить підняти привабливість готельних комплексів для прямих споживачів та створить передумови для збільшення терміну проживання в готелях.

У СПА-центр доцільно включити такі елементи та зони:

- зона для гідромасажної ванни та СПА-капсули;
- зона масажу (масажі, масаж з обгортуванням);
- імідж-зона (перукарня, педикюр, манікюр);
- зона фітнесу (кілька тренажерів і бігова доріжка).

Фінансові потреби для створення СПА-центру наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Фінансові потреби для створення СПА-центру

Назва	Вартість, тис. грн.	%
Архітектурне проектування	205,34	3,90%
Ремонт приміщення	1710,60	32,49%
Обладнання СПА-центру	1449,98	27,54%
Меблі СПА-центру	226,92	4,31%
Комп'ютерне забезпечення	134,78	2,56%
Початкові витрати	956,65	18,17%
Початкові витрати на рекламу	170,06	3,23%
Навчання персоналу	411,20	7,81%
Усього:	5265,00	100,00%

Аналіз даних табл. 3.4 свідчить, що максимально витратним є ремонт приміщення СПА-центру відповідно до правил протипожежної служби, гідроізоляції, електробезпеки і інших нормативних вимог. Розрахункове число працівників СПА-центру становить 6 осіб.

На основі положень економічної теорії визначимо оцінку ефективності впровадження інвестиційного проекту підприємства, для чого спочатку оцінимо ефективність інвестиційного проекту методом чистої теперішньої вартості – Net Present Value (NPV-метод) [75, с. 81]. Отриманий у результаті впровадження інвестиційного проекту прибуток буде спрямований на модернізацію та оснащення ПАТ «Готель «Прем'єр Палац». Інвестиційна потреба для реалізації проекту становить 5265000 грн. Період експлуатації проекту складає 5 років. Сума чистого грошового потоку становить 2677650,50 грн. Дані розрахунку теперішньої вартості чистого грошового потоку за інвестиційним проектом наведено в табл. 3.5.

З урахуванням визначеної теперішньої вартості чистого грошового потоку знайдемо чистий приведений дохід:

NPV = 8381046,60 – 5265000 = 3116046,60 грн.

Таблиця 3.5

Розрахунок вартості чистого грошового потоку інвестиційного проекту «Створення СПА-центру на базі готелю «Прем'єр Палац»

Роки	Майбутня вартість, грн.	Дисконтний множник при ставці 22 %	Теперішня вартість, грн.
1 рік	2677650,50	0,82	2195673,41
2 рік	2677650,50	0,7	1874355,35
3 рік	2677650,50	0,602	1611945,60
4 рік	2677650,50	0,532	1424510,07
5 рік	2677650,50	0,476	1274561,64
Усього	13388252,5		8381046,60

Таким чином, аналіз показника чистого приведеного доходу проекту показує, що проект створення СПА-центру можна рекомендувати інвесторові, оскільки NPV має позитивне значення. Середньорічний економічний ефект від проведення диверсифікації інвестиційної стратегії у ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» становить 623 тис. грн.

Наступним показником, що характеризує ефективність реалізації проекту, є індекс прибутковості – Profitability Index (PI), який дозволяє співвіднести обсяг інвестиційних витрат з чистим грошовим потоком по проекту [9, с. 22].

Індекс прибутковості для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»:

8381046,60 / 5265000 = 1,59

Значення індексу дохідності більше одиниці, а це означає, що проект принесе додатковий дохід. Отже, інвестиційний проект створення СПА-центру є ефективним. Період окупності є одним з найбільш поширених і зрозумілих показників оцінювання ефективності інвестиційного проекту.

Використовуючи дані за розглянутими раніше показниками, визначимо період окупності інвестиційного проекту. Для цього в першу чергу обчислимо середньорічну суму чистого грошового потоку в теперішній вартості:

ПО = 8381046,60 / 5 = 1676209,32 грн.

З врахуванням середньорічної вартості чистого грошового потоку, період окупності інвестиційного проекту складе:

ПО = 5265000 / 1676209,32 = 3,14 року

Отже, проект виправдає витрати на його реалізацію за три роки.

Основним недоліком цього показника є те, що він не враховує той обсяг чистого грошового потоку, який формується після періоду окупності інвестиційних витрат.

Також слід врахувати внутрішню норму рентабельності при оцінюванні ефективності реалізації проекту. Внутрішня норма рентабельності – Internal Rate of Return (IRR). Якщо значення IRR вище або дорівнює вартості капіталу, то проект приймається, а коли значення IRR менше вартості капіталу, то проект відхиляється.

Таким чином, IRR виступає як «бар'єрний показник»: якщо вартість капіталу вища від значення IRR, то «потужності» проекту недостатньо, щоб забезпечити повернення і віддачу грошей, тому проект необхідно відхилити. Розрахуємо внутрішню норму рентабельності проекту:IRR = 0,262 або 26,2%

Важливим етапом обґрунтування доцільності інвестування проекту є аналіз і оцінка соціальної ефективності. Соціальна ефективність включає результативні показники реалізації проектної пропозиції (збільшення обсягів реалізації продукції, кількість збережених або новостворених робочих місць, поліпшення умов роботи працівників, упровадження інновацій тощо). Створення СПА-центру дасть можливість збільшити кількість робочих місць на 10-15% та підвищиться рівень зайнятості працівників протягом року.

Також для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» пропонуємо реалізувати стратегію вертикальної диверсифікації інвестиційної стратегії. Але, варто відзначити, що одним з недоліків ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» є те, що надання телекомунікаційних послуг в готелі знаходиться на дуже низькому рівні. Тому пропонується:

1) впровадження інтерактивного телебачення в готелі – дозволяє швидко та всебічно ознайомити гостя з послугами готелю (бари, ресторани,

тренажерні зали, спа-салони і т.д.), зробити замовлення в номер, а також отримати доступ до ресурсів Інтернет, ТБ-каналів і відео, які є відеотеці готелі;

2) обладнання номерів для людей з обмеженими можливостями. Для західних готелів наявність у фонді номерів для інвалідів – вже давно хороший тон, а то й неодмінне правило мережі;

3) проведення рекламної кампанії готелю. Необхідно використовувати можливості таких засобів реклами, як преса (газети, журнали, книги, довідники), друкована реклама (листівки, плакати, каталоги, листівки, проспекти, візитні картки), зовнішня реклама (широкоформатні плакати, табло з біжучими або запрограмованими написами), реклама через туристичні підприємства;

4) проведення навчальних тренінгів, семінарів, курсів, конференцій на базі готелю.

План заходів готелю ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» розроблено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

План заходів готелю ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Захід	**Витрати, тис. грн.**	**Період реалізації**
Впровадження інтерактивного телебачення		
- пошук постачальника	-	До 1.01.2019
придбання програмного забезпечення	80,00	До 1.02.2019
- установка програмного забезпечення	-	До 1.10.2019
Створення номерного фонду для людей з обмеженими можливостями		
- ремонт номерів	120,00	До 1.05.2019
- обладнання номерів	100.00	До 1.05.2019
Рекламна кампанія		
- дизайн	20,00	До 1.01.2019
- розміщення реклами	100,00	До 1.03.2019
- укладання договорів з туристичними фірмами Києва	-	До 1.05.2019
- друк у ЗМ1	100,00	До 1.06.2019
- розміщення банерів на сайтах	50,00	До 1.02.2019
Разом	570,00	

Розрахуємо ефективність впровадження заходів (табл. 3.7). Грошовий потік ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» щодо пропонованого проекту розрахований, ґрунтуючись на песимістичному розвитку подій і ґрунтуючись на тому, що інтерактивним телебаченням буде користуватися 70% гостей. Ціна капіталу – 10%. У майбутньому грошовий потік від проекту буде зростати на 10%.

Таблиця 3.7

Оцінка ефективності запропонованих заходів

Показник	1	2	3	4	5
Виручка, тис. грн.	241,92	266,11	292,72	322,00	354.20
Витрати	-570,00				
Сальдо грошового потоку	-328,08	266,11	292,72	322,00	354,20
Чистий дисконтований дохід	-298,25	219,93	219,93	219,93	219.93
Дисконтований грошовий потік від операційної діяльності	219,93	219,93	219,93	219.93	219,93
Дисконтований грошовий потік від інвестиційної діяльності	-518.18	0.00	0,00	0,00	0,00

Розрахуємо чистий дисконтований дохід від проекту:

$$NPV = \sum[(CFінв + CFопер + CFфін)/(1+r)_t], \quad (3.1)$$

CFінв – грошовий потік від інвестиційної діяльності;

CFопер – грошовий потік від операційної діяльності;

CFфін – грошовий потік від фінансової діяльності;

r – ціна капіталу.

NPV = -298,25 + 219,93 + 219,93 + 219,93+ 219,93 = 581,45 тис. грн.

Оскільки NPV>0, то проект ефективний.

$$PI = [\sum(CFопер + CFфін)/ (1+r)_t]/[\sum CFінв/(1+r)_t], \quad (3.2)$$

PI = 219,93 * 5 / 518,18 = 2,12

Отже, проект дозволяє отримати на кожну гривню капіталовкладень 2,12 грн. Середньорічний економічний ефект від проведення диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» становить 116 тис. грн. Тобто результати свідчать про ефективність запропонованих заходів.

Реалізація стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії на аналізованих підприємствах дала можливість досягти таких поставлених перед ними цілей:

- виробництво – підвищення якості надаваних послуг;
- маркетинг – подолання однопрофільної орієнтації діяльності підприємства, збільшення частки на ринку, розширення ринку збуту продукції, збільшення кількості відвідувачів;
- фінанси – збільшення вартості підприємства та стабільне зростання обсягів прибутку;
- кадри – забезпечення зайнятості у зв'язку з розширенням діяльності, підвищення кваліфікації персоналу, безпосередня участь персоналу у процесі диверсифікації інвестиційної стратегії;
- наукові дослідження та розробки – підвищення інноваційної активності завдяки залученню більш кваліфікованих фахівців, модернізація технологічної бази, впровадження інноваційних технологій, розробка галузевих ноу-хау.

Отже, проведення диверсифікації інвестиційної стратегії у ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» з використанням розроблених науково-методичних положень дозволило одержати середньорічний економічний ефект у розмірі 623 тис. грн. (за рахунок створення СПА-центру) та 116 тис. грн. (за рахунок використання інтерактивного телебачення). Основним джерелом економічного ефекту є збільшення асортименту наданих послуг.

Висновки до розділу 3

Отже, за результатами проведеного дослідження доцільно зробити відповідні висновки:

- Побудовано матрицю вибору стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» залежно від стадії його життєвого циклу та рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу.

Розроблена матриця дає можливість за стадією життєвого циклу підприємства та рівнем формування стратегічного потенціалу обрати відповідний вид диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства та сформувати раціональну антикризову програму. Вибір та реалізація антикризової стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії з урахуванням підприємствами стадії життєвого циклу, рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу та потенціалу диверсифікації дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, підвищити та активізувати стратегічний потенціал протидії кризовим явищам.

- Досліджено, що в практичній діяльності ризики реалізації інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії можуть бути настільки значними, що здатні призупинити роботу підприємства, змусити його відмовитися від здійснення певних операцій, що вимагають значних початкових інвестицій і часу. Проте, наявність ризику реалізації інноваційної стратегії диверсифікації стає для підприємства стимулом для ретельного обґрунтування управлінських рішень щодо диверсифікації інвестиційної стратегії, спрямованих на здійснення режиму економії, змушує його розробляти кошториси, наймати відповідний персонал, детально аналізувати рентабельність проектів диверсифікації інвестиційної стратегії тощо.

- Обгрунтовано, що ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» відповідно до стадії життєвого циклу підприємства та рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу пропонуємо відкриття СПА-центру на базі готелю з метою підвищення його конкурентоспроможності і привабливості. Вартовідзначити, що запропонований інноваційний проект дозволяє отримати на кожну гривню капіталовкладень 2,12 грн. Середньорічний економічний ефект від проведення диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» становить 116 тис. грн. Тобто результати свідчать про ефективність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження доцільно зробити відповідні висновки:

- Визначено, що інноваційна стратегія характеризується постійним оновленням не тільки асортименту продукції, впровадженням нових технологій, постійним удосконаленням системи виробництва і збуту відповідно до змін зовнішніх умов господарювання, а й постійним вдосконаленням відносин, культури, системи мотивації до потенціалу.
- Досліджено, що управління інноваційною стратегією підприємства не обмежується лише визначенням цілей інноваційної стратегії, а потребує оцінки можливостей фірми щодо їх реалізації. З цього випливає, що інноваційна ціль формує вектор розвитку, який повинен забезпечувати досягнення поставлених цілей, але кращі результати підприємство може отримати лише за умов відповідності його цілей наявному інноваційному потенціалу, через який відбувається розвиток організації. Тому вибір і реалізація інноваційної стратегії залежить від стану інноваційного потенціалу, формування якого може здійснюватися за рахунок компонентів і елементів внутрішнього середовища організації. Набір ресурсів (фінансові, матеріальні, інформаційні, соціальні тощо), якими володіє організація, формує її інноваційний потенціал та характеризує готовність до систематичного інноваційної стратегії, а отже, впливає на структуру та напрями інноваційної стратегії.
- Виявлено, що систематизовані показники оцінки ефективності інновацій допоможуть у розрахунках для застосування до будь-яких типів інноваційних проектів незалежно від їхніх технічних, технологічних, фінансових, галузевих або регіональних особливостей на підставі таких базових принципів аналізу інноваційних проектів: ефективність реальних інноваційних проектів оцінюється на підставі порівняння обсягу інноваційних затрат, з одного боку, та сум і термінів повернення інноваційного капіталу – з іншого; розгляд проекту триває упродовж усього

його життєвого циклу (розрахункового періоду); принцип позитивності та максимального ефекту; облік чинника часу; оцінка обсягу інноваційних витрат повинна охоплювати усю сукупність використовуваних ресурсів, пов'язаних з реалізацією проекту.

- Premier Palace Hotel – київський за сутністю та атмосферою, розкішний історичний готель, перлина в колекції Premier Hotels and Resorts. Варто відзначити, що найбільшу рентабельність серед представлених готельних послуг займає проживання в готелі (6,96% у 2017 р.) та Room-service (6,68% у 2017 р.). Найбільший вплив на величину прибутку ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» здійснює його основний вид діяльності – проживання в готелі. Структура наданих готельних послуг раціональна. Зокрема, структура вартості розміщення гостей включає повну собівартість послуг розміщення, прибуток, кілька видів податків і зборів, комерційних надбавок і знижок.

- Виявлено, що вектор рекомендованої базової стратегії розвитку для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» знаходиться в правому нижньому квадранті, що відповідає стратегії «Тигр» (базова стратегія диверсифікації). Основні чинники, що зумовлюють вибір цієї стратегії: ринки для здійснюваного бізнесу знаходяться в стані насичення або ж скорочення попиту на готельні послуги. Тому рекомендаціями буде очікування в традиційному бізнесі та пошук додаткових видів діяльності, що мають перспективи розвитку. В сфері розвитку готельного господарства базовою стратегією є «Дракон», або стратегія інтегрованого розвитку.

- Досліджено, що ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» співпрацює з підприємствами-посередниками, що входять до збутових каналів закладу, особливо з центром бронювання готельних номерів по Україні – Hotels24. Варто відзначити, що Hotels24 є найбільшим оператором бронювання готелів України, він надає онлайн-базу, за допомогою якої всі засоби розміщення можуть виставляти номери для бронювання, а відвідувачі даного порталу – бронювати дані номеру. Також «Готель «Прем'єр Палац» співпрацює з

туристичними агентствами. Співпраця базується на основі підписання двохсторонніх договорів, за якими підприємства-посередники регулярно надають готелю клієнтів, а керівництво готелю, в свою чергу, надає знижку підприємству на поселення їх клієнтів. Така форма співпраці є досить ефективною і вигідною для обох сторін, оскільки готель має більше клієнтів, і відповідно завантаженість готелю зростає, а підприємства-посередники отримують від такої діяльності прибуток.

- Побудовано матрицю вибору стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» залежно від стадії його життєвого циклу та рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу. Розроблена матриця дає можливість за стадією життєвого циклу підприємства та рівнем формування стратегічного потенціалу обрати відповідний вид диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства та сформувати раціональну антикризову програму. Вибір та реалізація антикризової стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії з урахуванням підприємствами стадії життєвого циклу, рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу та потенціалу диверсифікації дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що є наслідком розвитку кризової ситуації, підвищити та активізувати стратегічний потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції.

- Досліджено, що в практичній діяльності ризики реалізації інноваційної стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії можуть бути настільки значними, що здатні призупинити роботу підприємства, змусити його відмовитися від здійснення певних операцій, що вимагають значних початкових інвестицій і часу. Проте, наявність ризику реалізації інноваційної стратегії диверсифікації стає для підприємства стимулом для ретельного обґрунтування управлінських рішень щодо диверсифікації інвестиційної стратегії, спрямованих на здійснення режиму економії, змушує його

розробляти кошториси, наймати відповідний персонал, детально аналізувати рентабельність проектів диверсифікації інвестиційної стратегії тощо.

- Обгрунтовано, що ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» відповідно до стадії життєвого циклу підприємства та рівня розвитку системи формування стратегічного потенціалу пропонуємо відкриття СПА-центру на базі готелю з метою підвищення його конкурентоспроможності і привабливості. Вартовідзначити, що запропонований інноваційний проект дозволяє отримати на кожну гривню капіталовкладень 2,12 грн. Середньорічний економічний ефект від проведення диверсифікації інвестиційної стратегії ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» становить 116 тис. грн. Тобто результати свідчать про ефективність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 36, ст. 266 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/40-15

2. Білоброва І. Ю. Удосконалення інноваційного менеджменту на машинобудівному підприємстві : автореф… дис. …канд. екон. наук: 08.06.01 / І. Ю. Білоброва ; Технол. ун-т Поділля. – Хмельницький, 2012. – 9 с.

3. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента : в 2 т. / И. А. Бланк. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2012. – 448 с.

4. Бланк И. А. Основы инвестиционного менеджмента: учебник / И.А.Бланк; в 2 т. – К.: Эльга. – Ника. – Центр, 2011. – 686 с.

5. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия : учебник / И. А. Бланк. – К.:Эльга, Ника – Центр, 2011. – 481с.

6. Бойко О. В. Інвестиційна підтримка інноваційної діяльності підприємства / О. В. Бойко, В. В. Адамчук // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – 2014. – № 11 (42). – С. 27-34.

7. Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций / В.В.Бочаров. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 144 с.

8. Борзенко В. І. Оцінка ефективності інвестиційного проекту на основі внутрішньої норми доходності / В. І. Борзенко, Т. В. П'ятак, Ю. Б. Решетняк // Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ» : Актуальні проблеми управління. – Вестник НТУ «ХПИ», 2011. – № 14. – С. 27–32.

9. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация / Л.А.Бернстайн.–2012 г.– 220 с.

10. Бурєнніков Ю. Ю. Управління інноваційною діяльністю впромисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалення:монографія / Ю. Ю. Бурєнніков, Н. В. Поліщук, В. О. Ярмоленко. – Вінниця:ВНТУ, 2011. – 184 с.

11. Бутенко А. І., Дискіна А. А. Ключові аспекти інвестиційного забезпечення підприємства / А. І. Бутенко, А. А. Дискіна // Економіка : реалії часу. – 2013. – № 1 (6). – С. 101-106.

12. Верба В. А. Управління розвитком компанії: навч. посіб. / В. А. Верба,О. М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.

13. Вікарчук О. І. Інноваційний менеджмент в Україні як складовазагальної системи управління підприємством / О. І.Вікарчук // Вісник ЖДТУ / Економічні науки. – 2010. – № 1 (51). – С.156-158.

14. Волкова М. В. Формування системи управління витратамипідприємства / М. В. Волкова // Комунальнегосподарство міст. Науково-технічний збірник. – 2011. – №98 – С. 206–216.

15. Голіонко Н. Г. Проблеми і перспективи розвитку електронного бізнесу на вітчизняних підприємствах / Н. Г. Голіонко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – Вип. 1 (2). – С. 335–339.

16.Горяча О. Л. Інвестиційне забезпечення інноваційної діяльності машинобудівних підприємств / О. Л. Горяча, І. А. Сільченко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2015. – № 1. – С. 66-70.

17. Гукалюк А. Ф. Інвестиційна привабливість як чинник підвищення конкурентоспроможності території / А. Ф Гукалюк, І. М. Іванович // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 6 (108). – С. 167–174.

18. Гуляєва Н. М. Сутнісні ознаки інвестиційної привабливості підприємства : факторна природа формування / Н.М. Гуляєва, Н.К. Рябченко // Вісник Запорізького національного університету. – 2014. – № 1 (13). – С. 22−28.

19. Гунько В. І. Фактори та показники формування інвестиційної привабливості підприємств / В. І. Гунько // Фінансовий простір. – 2015. – № 1 (9). – С. 85−88.

20. Гурочкіна В. В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту / В. В. Гурочкіна // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2015. – № 5 (21). – С. 51-57.

21. Дамодаран Асват. Инвестиционная оценка / А. Дамодаран. – Издатель: Альпина Паблишер. – Издание 9-е, переработанное и дополненное.– Серия: 2017. – Серия: Слияния и поглощения, оценка бизнеса. – 1316 с.

22. Дарміць Р. З. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства / Р. З. Дарміць // Науковий вісник НЛТУ України. –2010. – Вип 20. – С. 153-161.

23. Дарміць Р. З., Возний Н. Р. Підхід до розроблення принципів формування апарату управління організації [Електронний ресурс] / Р. З. Дарміць, Н. Р. Возний // Видавництво СумДУ. – 2012. – Режим доступу : http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/26432/1/Darmic'%20.pdf

24. Джаман А. В. Ризик в інвестуванні [Електронний ресурс] / А. В. Джаман, О. В. Михайловська. – 2010. – № 9. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61778.doc.htm

25. Дудар Т. Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / Т. Г. Дудар, В. В. Мельниченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 256 с.

26. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / Г. О. Дудукало. – Режим доступу: http: www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1031

27. Дука А. П. Анализ динамики инвестиционной активности в Украине [Електронний ресурс] / А. П. Дука. – Режим доступу : http://www.sworld.com.ua/konfer28/130.pdf

28. Дропа Я. Б. Підприємства з іноземними інвестиціями як форма залучення іноземного капіталу в Україну / Я. Б. Дропа, Н. Д. Петрів //

Молодий вчений. – 2015. – № 8 (23). – Частина 2. – серпень, 2015 р. – С. 48–53.

29. Єрмошенко М. М. Економіка та управління інноваційною діяльністю: Навчальний посібник / М. М. Єрмошенко, Л. М. Ганущак-Єіменко. – К.: Національна академія управління, 2011. – 528 с.

30. Загородній А. Г.Інновації як об'єкт стратегічного аналізу / А . Г.Загородній, В. М. Чубай // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №9. – С.120–126.

31. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – 3-тє вид., доп. та перероб. – Львів: Видавництво Львівськоїполітехніки, 2011. – 844 с.

32. Зєніна-Біліченко А. С. Розвиток системи управління як пріоритетнийнапрям стратегії розвитку підприємства / А. С. Зєніна-Біліченко // Науковий вісник НГУ, Економіка та управління, 2010. – № 9–10.– С. 111–116.

33. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.

34. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: факториформування та використання [Електронний ресурс] / С. Б. Іваницька, Н. В.Анісова, А. О. Петрова // Ефективна економіка. – 2013. – №10. – Режимдоступу: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405

35. Івасюк В. В. Реалізація інноваційного потенціалу машинобудівногопідприємства): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук:спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видамиекономічної діяльності) / В. В. Івасюк. – Львів, 2011. – 17 с.

36. Іжевський В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльностіпідприємства / В. В. Іжевський // Науковий вісник НЛТУ України. – № 20.4 –2010.– С. 160–166.

37. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник / С. М.Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2010. – 334 с.

38. Капінос Г. І. Операційний менеджмент: навч. посіб. / Г. І.Капінос, І. В. Бабій – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.

39. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основікумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: моногр. / Н. В. Касьянова; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк:СПД Купріянов В. С., 2011. – 374 с.

40. Комарницька Н. М. Кадрове забезпечення інноваційної інфраструктури/ С. В. Князь, Н. М. Комарницька, Я. Є. Москвяк // Проблеми формування тарозвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові викликита можливості: тези доповідей ІІІ Міжнародної науково-практичноїконференції. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, – 2015. – С. 487.

41. Комарницька Н. М. Методи прийняття регулюючих рішень суб’єктамиуправління інноваційною діяльністю підприємства / С. В. Князь, Н. М.Комарницька // Економіка та держава. – №4. Квітень. – 2016. – С. 15-20.

42. Комарницька Н. М. Методи розвитку системи управління інноваційноюдіяльністю підприємства / С. В. Князь, Н. М. Комарницька // Соціо-еколого-економічний розвиток агропродовольчої сфери України в сучасних умовах:проблеми та шляхи їх розв’язання: монографія / авт. кол.: О. І. Павлов, К. Б.Козак, Д. Ф. Крисанов [та ін.]; за ред. О. І. Павлова. – Одеса: Астропринт,2015. – С. 439–446.

43. Кухта П. В. Напрями вдосконалення державного регулювання інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств / П. В. Кухта // БІЗНЕСІНФОРМ. – 2014. – № 11. – С. 55–58.

44. Лановська Г. І. Моделювання інноваційних процесів на підприємстві підприємств спиртової промисловості : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Г. І. Лановська ; НУХТ. – К., 2012. – 20 с.

45. Лановська Г. І. Методичний підхід до оцінювання технічної політики як складової інноваційної політики підприємства / Г. І. Лановська, Т. А. Говорушко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 8. – С. 49-54.

46. Лелик Л. І. Прямі іноземні інвестиції : залучення та ефективність їх використання у вітчизняній економіці у після кризовий період / Л. І. Лелик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.3. – С. 265–273.

47. Лепейко Т. І. Управління інноваційними процесами на промислових підприємствах: методологія та практика : монографія / Т. І. Лепейко. – Х. : ХНЕУ, 2013. – 21 с.

48. Литвин А. Є. Регулювання світового ринку інформаційних технологій / А. Є. Литвин // Економіка та держава. – 2012. – № 9. – С. 83–86.

49. Леус М. М. Суть та класифікація іноземних інвестицій / М. М. Леус. – Режим доступу : http://vlp.com.ua/files/27_17.pdf

50. Лукач І. В. Корпоративна соціальна відповідальність як основа розвитку сучасного корпоративного права / І. В. Лукач // Право і суспільство. – 2015. – № 5. – С. 67-73.

51. Мамотенко Д. Ю. Оцінка ефективності інвестиційних проектів [Електронний ресурс] / Д. Ю. Мамотенко. – Режим доступу : http://vlp.com.ua/files/32_13.pdf

52. Микитюк П. П. Сутність та зміст аналізу інноваційної діяльностіпідприємств: науково-технічних аспект / П. П. Микитюк, В. С. Здреник //Інноваційна економіка. – 2012. – №5. – С. 165-169.

53. Метеленко Н. Г. Раціональна організація бізнес-процесів в умовах ефективного функціонування внутрішнього господарського механізму / Н. Г. Метеленко // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 2 (27). – С. 115–125.

54. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент : учебник / В.Г. Медынский. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 295 с.

55. Мельник Л. Ю. Інноваційна та технологічна політика держав / Л. Ю. Мельник // Економічний вісник університету. – 2016. – Вип. 30(1). – С. 15-26.

56. Мельник І. Л.. Інноваційні зміни на ринку круїзного туризму / І. Л. Мельник // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 313-319.

57. Мухамедьяров А. М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / А.М. Мухамедьяров. – 3-е изд. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 191 с.

58. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України (економічний огляд) [Електронний ресурс] / Е. Молчанова // Фонд ім. Фрідріха Еберта. – Режим доступу : http://www.fes.kiev.ua.

59. Момот Т. В. Вартісноорієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг : монографія / Т. В. Момот, М. В. Кадничанський, О. А. Лобанов та ін. – Х. : Фактор, 2010. – 220 с.

60. Момот Т. В., Безугла В. О., Тараруєв Ю. О., Кадничанський М. В., Чалий І. Г. Фінансовий менеджмент. – Навч. посібник За ред. Момот Т. В. – Центр учбової літератури, 2011. – 712с.

61. Найчук-Хрущ М. Б. Дослідження інноваційних підходів в адмініструванні електронної комерції промислових підприємств (на прикладі ПАТ «Іскра») / М. Б. Найчук-Хрущ, Л. Й. Гнилянська // Бізнес Інформ. – 2017. – № 2. – С. 72–80.

62. Немченко В. В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства / В. В. Немченко, В. В. Зеленяк // Економіка харчової промисловості. – 2015. – Т. 7, № 4. – С. 73-77.

63. Нечаев В. И. Проблеми оценки эффективности инновационно-инвестиционных проектов в растеневодстве / В. И. Нечаев, Е. И. Артемова, Н.П. Кравченко // АПК: экономика, управление. – 2010. – № 12. – С. 22–27.

64. Никифоров О. В. Способи утворення холдингових компаній в Україні / О. В. Никифоров // Экономика и право. – 2010. – № 3. – С. 80–83.

65. Овсянюк-Бердадіна, О. Ф. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств: реалії та інструменти забезпечення / О. Ф. Овсянюк-Бердадіна // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – Том 19. – № 2. – С. 117-121.

66. Обіщенко Я. В. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Я. В. Обіщенко // Сучасні тенденції менеджменту в Україні: правові та економічні аспекти. – 2012. – С. 41–42.

67. Олійник Ю. А. Теоретичні засади визначення сутності інноваційних процесів в Україні / Ю. А. Олійник // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 182–187.

68. Пазинич В. І. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / В. І. Пазнич, А.В. Шулешко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 408 с.

69. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В та ін. Прийняттяуправлінських рішень. Навч. посіб. / за ред. Ю. Є Петруні. – 2-ге вид. – К.:Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.

70. Прокопишин Л. М. Управлінські інновації та особливості їх використання на підприємствах в сучасних умовах господарювання / Л. М. Прокопишин. – 2014. – № 8. – С. 628–633.

71. Прохорова В. В. Формування системи управлінських інновацій на промислових підприємствах на основі синергетичного підходу : монографія / В. В. Прохорова, С. А. Мушникова. – Х. : НТМТ, 2013. – 264 с.

72. Романчик Т. В. Теорія інновації: дослідження понятійного апарату / Т. В. Романчик // Бізнес Інформ. – 2014. – № 10. – С. 138–142.

73. Ткаченко Ю. В. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості національної економіки [Електронний ресурс] / Ю. В. Ткаченко. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/ ?op=1&z=2343

74. Ткаченко М. О. Процес управління процесами інноваційного розвитку промислового підприємства / М. О. Ткаченко // Дослідження та оптимізація економічних процесів : кол. монографія / За ред. О. В. Манойленко, В. О. Матросової. – Х. : Цифрова друкарня № 1. – 2012. – 485 с.

75. Ткаченко М. О. Підходи до класифікації інноваційних процесів промислового підприємства / М. О. Ткаченко // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2014. – № 6. – С. 79–83.

76. Федченко Н. І. Основні критерії визначення інвестиційної привабливості суб'єктів економічних відносин [Електронний ресурс] / Н. І. Федченко. – Режим доступу : http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4305/1/fedchenko.pdf

77. Фролова В. Ю. Системний підхід до управлінняконкурентоспроможністю підприємства/ В. Ю.Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2013.– № 2. – С. 98–102.

78. Харченко Т. О. Методичний інструментарій оцінки ефективності інвестицій в контексті формування конкурентоспроможності управління проекту / Т. О. Харченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». – 2016. – Випуск 1 (67). – С. 99–105.

79. Цюцюра С. В. Теоретичні основи та сутність управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Управління розвитком складних систем. – 2012. – Вип. 9. – С. 50–58.

80. Чернявська І. М. Концептуальний підхід до аналізу активності організаційно-управлінських новацій підприємства / І. М. Чернявська// Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 2. – С. 124–131.

81. Шацька З. Я. Управлінські інновації в системі підприємства / З. Я. Шацька // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 1. – С. 176–182.

82. Шипуліна Ю. С. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / За ред. д-ра екон. наук, доц. Ю. С. Шипуліної. – Суми : ТОВ ДД Папірус, 2012. – 458 с.

83. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/

84. Офіційний сайт ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»[Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://premier-palace.phnr.com

ДОДАТКИ

Додаток Б

Таблиця Б.1

Класифікація інноваційних стратегій[81, с. 177]

Класифікаційна ознака	**Види стратегій**	**Сутність стратегії**
1. За напрямом інноваційного розвитку організації	- товарна інноваційна стратегія	Введення нового продукту у виробництво.
	- технологічна інноваційна стратегія	Введення нового методу виробництва.
	- ринкова інноваційна стратегія	Створення нового ринку послуг або товарів.
	- маркетингова інноваційна стратегія	Освоєння нового джерела поставки сировини або напівфабрикатів.
	- управлінська інноваційна стратегія	Реорганізація структури управління.
2. За типом конкурентної стратегічної інноваційної поведінки	- віоленти	Вихід на масовий ринок зі своєю або придбаною новою продукцією, випереджання конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштабу.
	- експлеренти	Вихід на ринок з новим (радикально інноваційним) продуктом або захоплення частини ринку.
	- комутанти	Пристосування до умов попиту місцевого ринку; захоплення сегментів, які з тих або інших причин не зайняті віолентами і патієнтами, освоєння нових видів послуг після появи нових продуктів і нових технологій, імітації новинок і просунення їх до самих широких верств населення.
	- патієнти	Пристосування до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого випуску нової або модернізованої продукції з унікальними властивостями.
3. За типом реакції на проривні стратегічні інновації	- традиційна	Концентрація на традиційному бізнесі і інвестування в нього.
	- ігнорування інновацій	Тут можливі два варіанти розвитку подій. У першому випадку компанія усвідомлює інновацію як загрозу своєму бізнесу і в результаті інвестує у свій бізнес, щоб зробити його ще більш привабливим для споживачів, які пов'язані із проривною інновацією. У другому випадку інновація не розглядається як загроза і компанія продовжує функціонувати в своєму бізнесі без змін.
	- руйнування інновацій	Компанії, які здійснюють проривні інновації, будують свої переваги на нових, нетрадиційних властивостях вже існуючих продуктів і послуг, що є привабливим для нових споживачів.
	- здійснення інновацій (участь у двох «іграх»)	Зріла компанія змирилася із фактом, що проривна інновація закріпилася на їх ринку і вирішила сприйняти її, тобто вона повинна знайти спосіб вести разом дві різні інновації, які можливо суперечать одна одній.
	- переключення на новий спосіб ведення бізнесу	Це відмова від існуючого способу ведення бізнесу і активне освоєння проривної стратегічної інновації.

Продовження додатку В

Продовження табл. В.1

Класифікаційна ознака	Види стратегій	Сутність стратегії
4. За ступенем відкритості інноваційної моделі організації	- стратегія відкритої інноваційної моделі організації	Такі організації самі генерують ідеї, які потім розвивають, займаються розробками, виробництвом, маркетингом, розповсюдженням і супроводженням.
	- стратегія закритої інноваційної моделі організації	Такі організації комерціалізують не тільки внутрішні, але й зовнішні ідеї. Внутрішні ідеї комерціалізуються шляхом використання каналів інноваційної діяльності поза рамками свого поточного бізнесу, а зовнішні – дозволяють використовувати достатню кількість знань, які можуть принести цінність організації.
5. За рівнем новизни впроваджуваної інновації	- активні (наступальні, революційні)	Стратегія першого виходу на ринок з нововведенням, яке до цього часу не випускалося. Неперервний розвиток і вдосконалення виготовлюваних виробів і застосовуваних технологій.
	- пасивні (маркетингові, імітаційні)	Стратегія оновлення виготовлюваної продукції, яке не вимагає серйозних змін у засобах виробництва чи застосовуваних технологіях, не потребує додаткових витрат розумової праці та не приводить до докорінних змін у техніко-технологічних характеристиках виробу, а лише підтримує досягнутий рівень технології.
6. Стратегії НДДКР (тип стратегічної технологічної поведінки)	- стратегія власних НДДКР	Проведення науково-дослідних і дослідно- конструкторських розробок власними силами шляхом використання науково- виробничої бази, яка є в наявності в організації.
	- стратегія	Збереження існуючого техніко-
	відсутності НДДКР	технологічного рівня може бути як осмисленою стратегією так і примусовою через нестачу фінансових коштів.
	- ліцензійна стратегія	Здійснення інноваційної діяльності на основі придбаних ліцензій, авторських прав, ноу- хау і розробок.
	- стратегія інноваційного аутсорингу	Охоплення тільки одного або декілька етапів інноваційного процесу, здійснення тільки тих видів діяльності, які необхідні для реалізації визначеного інноваційного процесу.
	- Стратегія фінансування НДДКР	Фінансування науково-дослідних і дослідно- конструкторських розробок – організація виходячи із стратегічних задач спрямовано фінансує проведення науково-дослідних і досвідно-конструкторських розробок в науково-дослідних закладах.
7. За типом конкурентної ринкової поведінки за М.Портером	- стратегія лідерства за витратами	Залучення споживачів за рахунок мінімізації витрат виробництва товарів і послуг.
	- стратегія широкої диференціації	Залучення споживачів за максимальних відмінностей компанії від аналогічної конкурентів. рахунок продукції продукції
	- стратегія оптимальних витрат	Підвищення споживчої цінності за рахунок більш високої якості при цінах на рівні конкурентів або нижче.
	- сфокусована стратегія на базі низьких витрат	Орієнтація підприємства на вузький сегмент споживачів і витіснення конкурентів за рахунок більш низьких витрат на виробництво.
	сфокусована стратегія на базі диференціації продукції	Орієнтація на вузький сегмент споживачів і витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів або послуг , які краще задовольняють потреби споживачів.

Додаток Г

Таблиця Г.1

Результати проведеного анкетування (згруповано автором)

Питання	Кількість відповідей	Частка у загальній структурі
1.Ваша стать:		
- жіноча	33	33%
- чоловіча	67	67%
2.Ваш вік:		
- до 20 років	7	7%
- 21-30	15	15%
- 31-45	35	35%
- 46-60	25	25%
- більше 60 років	8	8%
3. Сімейний стан:		
- незаміжня/неодружений	38	38%
- заміжня/одружений	62	62%
4. Вкажіть, будь ласка, мету Вашого перебування		
- ділова	57	57%
- пізнавальна	19	19%
- навчання	24	24%
5. Частота Вашого подорожування		
- раз на тиждень	10	10%
- раз на місяць	31	31%
- раз на півріччя	33	33%
- раз на рік	26	26%
6. Термін Вашого перебування у місті:		
- Кілька днів	29	29%
- тиждень	42	42%
- місяць	20	20%
- більше місяця	9	9%
7. Рівень Вашого доходу на місяць		
- до 2000	6	6%
- від 2000 до 3500	17	17%
- від 3500 до 5000	26	26%
- більше 5000	51	51%
8. На що звертаєте увагу при виборі готелю?		
- якість обслуговування	24	24%
- асортимент послуг	42	42%
- гостинність	34	34%
9. Номерам якої категорії Ви віддаєте перевагу		
- стандарт	9	9%
- студіо	34	34 %
- люкс	21	21 %
- апартаменти	36	36%
10. Що, на Ваш погляд необхідно включити до переліку додаткових послуг		
- Спеціалізовані заклади харчування	48	48%
- Фітнес-клуб	21	21%
- Масажний кабінет	7	7%
- Рум-сервіс	9	9%
- Послуги хімчистки	8	8%

- Оренда автомобіля	5	5%
- Інше	2	2%

Додаток Д

Таблиця Д.1

Стратегії диверсифікації відповідно до стадії життєвого циклу підприємства (згруповано автором)

Стадії ЖЦП	Види диверсифікації інвестиційної стратегії				
	Концентрична (вертикальна)	Горизонтальна	Конгломератна	Перехресна	Змішана
Становлення	Не застосовується, так як диверсифікація не доцільна у зв'язку з тим, що робота з просування наявних послуг тільки розпочалась і всі сили необхідно зосередити саме на ній				
Зростання	Можлива, однак етап характеризується закріпленням на ринку з уже наявними послугами, тому реалізація стратегії потребує серйозних зусиль (не завжди обґрунтованих)		Не рекомендується у зв'язку із зосередженням зусиль підприємства на закріпленні на ринку наявних послуг в основній сфері діяльності. Освоєння нового виду діяльності у даному випадку недоцільно	Можлива, однак етап характеризується закріпленням на ринку з уже наявними послугами, тому реалізація стратегії потребує серйозних зусиль	Не рекомендується у зв'язку із зосередженням зусиль підприємства на закріпленні на ринку наявних послуг в освоєній сфері діяльності.
Зрілість	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Виробничі потужності дозволяють надавати нові послуги, які здатні охопити нові сфери діяльності	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Здобута репутація і висока конкурентоспроможність уможливлюють надання нових послуг	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Потребує серйозних витрат, оскільки її реалізація пов'язана з освоєнням нового виду діяльності	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Можливості готелю дозволяють надавати нові послуги, які здатні охопити нові види діяльності.	Рекомендована. Дозволить продовжити даний етап. Можливості готелю дозволяють надавати нові послуги, які здатні підвищити його конкурентоспроможність, проте потребує серйозних витрат, оскільки її реалізація пов'язана з освоєнням нового виду діяльності
Занепад	Рекомендована. Реалізація даної стратегії дозволить «врятувати» підприємство, якщо знос наявних виробничих потужностей незначний	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання, надання нових послуг і розвитку нового виду діяльності	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання, надання нових послуг	Нездійсненна, оскільки підприємство не має ресурсів для закупівлі нового обладнання, надання нових послуг і розвитку нового виду діяльності

Додаток Е

Таблиця Е.1

Програма стратегічних змін для ПАТ «Готель «Прем'єр Палац» на 2019-2020 рр. (згруповано автором)

Напрямок	Заходи	Зміст	Термін	Відповідальна особа
Товарна політика	Впровадження послуги технічної онлайн-консультації	Розробити форму онлайн-підтримки споживачів	Квітень 2019-вересень 2019 року	Директор
Цінова політика	Розробка політики знижок	На основі довгострокових контрактів диференціювати цінову політику для постійних клієнтів	Травень-грудень 2019 року	Нач. відділу маркетингу
Політика розподілу	Розширення сегментів ринку	Залучення нових партнерів для пошуку нових клієнтів	Квітень 2019-травень 2019 року	Заступник директора зі збуту
Комунікаційна політика	Привернення уваги можливих клієнтів шляхом реклами та ПР-заходів: - ПР-публікації у спеціалізованій пресі - участь у виставках Посилення використання соціальних мереж для реклами	Приділити увагу просуванню послуг на ринок, а також пошуку потенційних клієнтів	Травень 2019 Серпень-вересень 2019	Директор Заступник директора зі збуту
Маркетингові дослідження	Впровадження практики проведення систематичних маркетингових досліджень: - використання можливостей власного сайту – розміщення анкети на сайті - опитувальники для зареєстрованих споживачів - впровадження програми «таємний покупець» для досліджень ефективності роботи персоналу	Внесення змін в організаційну структуру для вивільнення працівників або підписання договору на проведення маркетингових досліджень спеціалізованими організаціями	Січень – вересень 2019 року	Заступник директора зі збуту
Взаємодія зі споживачами	Розробка програми лояльності	Впровадження накопичувальних знижок Впровадження програми взаємодії з постійними покупцями	Вересень 2019 – вересень 2020	Директор
Взаємодія з конкурентами	Розробка програми співробітництва	Розробка партнерських пропозицій для конкурентів	Вересень 2019 – вересень 2020	Директор

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Систематизація ризиків диверсифікації інвестиційної стратегії за етапами впровадження інноваційної стратегії підприємства (згруповано автором)

Етап	Сутність етапу	Потенційні ризики	Наслідки ризиків
Планування	- визначення потенціалу диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства; - вибір напряму диверсифікації інвестиційної стратегії з врахуванням життєвого циклу підприємства, рівня розвитку системи антикризового управління та перспектив його розвитку; - узгодження стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії з цілями підприємства; - ознайомлення з цілями антикризової стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії працівників підприємства, проведення підготовчої роботи (формування інформаційної бази, розробка нової або удосконалення існуючої системи антикризового управління, подолання організаційного супротиву на стадії запуску стратегії)	- віддаленість до збутової мережі, джерел необхідних ресурсів, транспортних шляхів; - монопольне положення контрагентів; - непередбачувані витрати (в т. ч. у зв'язку із інфляцією); - низька платоспроможність; - низький рівень поінформованості про стан і тенденції розвитку ринку, на який виходить підприємство (невизначені норма прибутковості, період окупності капітальних вкладень, несприятлива динаміка цін, низький рівень доходу на душу населення)	- зростання експлуатаційних витрат; - відмова від входження на ринок; - необхідність здійснення витрат на дослідження інших потенційних ринків; - подолання бар'єрів, упущених вигод; - додаткові витрати на забезпечення ресурсами; - збільшення обсягу позикових коштів; - загроза завищення вартості робіт
Організування	- забезпечення процесу реалізації стратегії необхідними ресурсами та формування поточного та оперативного плану з досягнення встановлених антикризових цілей; - формування пакету заходів організаційно-технічного характеру, які включають основні роботи з реалізації стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії: визначення відповідальних осіб за реалізацію проекту, їх повноважень; розробка плану робіт щодо диверсифікації інвестиційної стратегії; деталізація стратегії за цілями, етапами, термінами, результатами, складання бюджету	- несвоєчасне постачання ресурсів; - недоліки проектно-кошторисних робіт; - недобросовісне ставлення менеджерів, які забезпечують реалізацію стратегії диверсифікації	- збільшення вартості та термінів реалізації стратегії; - затримка отримання результатів; - нерівномірність отримання прибутку; - можливість втрати значної частки або всього прибутку від реалізації стратегії
Мотивування та контролювання	- здійснення змін на підприємстві, адекватних стратегічним цільовим установкам; - оперативне управління реалізацією антикризової стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства; - побудова ефективної системи контролю за реалізацією антикризової стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії підприємства	- нестійкий попит; - привабливіша цінова політика конкурентів; - поява альтернативних продуктів; - зростання податкового навантаження; - зростання цін на сировину, матеріали; - падіння платоспроможності споживачів; - проблеми з набором та використанням кваліфікованого персоналу; - нестача оборотних активів	- зростання цін та падіння попиту; - зменшення обсягу продаж та прибутку; - збільшення витрат на систему управління персоналом, зростання плинності кадрів та падіння продуктивності їх праці; - збільшення розміру кредитних ресурсів; - зростання невиробничих витрат
Регулювання	- оцінювання результатів впровадження антикризової стратегії диверсифікації інвестиційної стратегії	- помилки при плануванні та прогнозуванні результатів	- зростання витратності стратегії та зниження її прибутковості

Додаток К

Таблиця К.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	311	20
первісна вартість	1001	1993	2158
накопичена амортизація	1002	1682	2138
Незавершені капітальні інвестиції	1005	776	809
Основні засоби	1010	370229	314934
первісна вартість	1011	1156973	1162596
знос	1012	786744	847662
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	*1016*	0	0
знос інвестиційної нерухомості	*1017*	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	*1021*	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	*1022*	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	77949	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	*1050*	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	*1060*	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	*1065*	0	0
Інші необоротні активи	1090	96	1349
Усього за розділом I	**1095**	**449361**	**317112**
1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13234	15046
Виробничі запаси	*1101*	7709	9182
Незавершене виробництво	*1102*	0	0
Готова продукція	*1103*	0	0
Товари	*1104*	5525	5864
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	*1115*	0	0
Векселі одержані	*1120*	105351	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9812	17609
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1151	1276
з бюджетом	1135	41	29
у тому числі з податку на прибуток	1136	15	15
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	*1140*	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахункі	*1145*	50	21

Продовження табл.. К.1

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	10000
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	833
Гроші та їх еквіваленти	1165	3221	21980
Готівка	*1166*	37	54
Рахунки в банках	*1167*	2103	19443

Витрати майбутніх періодів	1170	507	462
Частка перестраховика у страхових резервах	*1180*	0	0
у тому числі в: *резервах довгострокових зобов'язань*	*1181*	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	*1182*	0	0
резервах незароблених премій	*1183*	0	0
інших страхових резервах	*1184*	0	0
Інші оборотні активи	1190	280	331
Усього за розділом II	**1195**	**133647**	**67587**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	**0**	**0**
Баланс	**1300**	**583008**	**384699**