

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ОПЕРАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «ВИШЕГРАД», М.ВИШГОРОД, Київська область»

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

підпис студента

Джупінас Аліни
Олексіївни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

підпис керівника

Блакита
Ганна Владиславівна

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

підпис гаранта

Ведмідь
Надія Іванівна

Київ - 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ.....	6
1.1. Теоретичні основи формування операційної стратегії готелю.....	6
1.2. Методологічні засади формування операційної стратегії розвитку готелю.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку.....	27
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ВИШЕГРАД», М. ВИШГОРОД.....	35
2.1. Аналіз операційної діяльності готелю.....	35
2.2. Аналіз ефективності діючої операційної стратегії розвитку готелю.....	40
2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію операційною стратегією розвитку.....	54
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ВИШЕГРАД», М. ВИШГОРОД.....	66
3.1. Напрями удосконалення операційної стратегії розвитку готелю.....	66
3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації операційної стратегії розвитку готелю.....	73
3.3. Прогнозування успішності реалізації операційної стратегії розвитку готелю.....	81
Висновки до розділу 3.....	92
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Актуальність дослідження. Функціонування сучасного готельного підприємства нерозривно пов'язане з поняттям стратегічного управління, одним з ключових елементів якого є операційна стратегія, яка являє собою сукупність загальної політики і планів використання ресурсів готельного підприємства (в розрізі: персонал, підрозділи, бізнес-процеси, система планування і управління).

Менеджмент готельного підприємства в будь-якій точці світу спрямований на комерційний успіх, який посилює необхідність більш ефективної діяльності готелю на ринку. При цьому успішність управлінських рішень визначається відношенням отриманого результату до витрат. На ринку готельних послуг це проявляється в маркетингу по створенню і пропозиції споживачам більш привабливого готельного продукту, підвищення конкурентоспроможності пропонованих послуг, а також в удосконаленні процесу взаємодії служб і підрозділів готельного підприємства. Інструментом для вирішення завдань щодо підвищення конкурентоспроможності може стати тільки комплексний підхід до управління готелем визначення конкурентної стратегії, узгодженої з умовами ринку і можливостями, якими володіє конкретна готель.

Питання формування операційних стратегій готелю в сучасних ринкових умовах досліджували різні вчені, зокрема: Ю. В. Чириченко, С. Б. Довбня, Л. Д. Завідна, О. О. Кизенко, Г. О. Соколюк, Н. В. Прилепа, Л. А. Бовш, М. І. Бондар, В. Є. Єрмаченко, С. М. Журавльова та інші.

Метою магістерської роботи є теоретичне узагальнення та розробка практичних рекомендацій щодо розроблення та реалізації стратегії розвитку готелю «Вишеград».

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- з'ясувати сутність операційної стратегії готелю;

- дослідити теоретичні та методологічні засади формування операційної стратегії розвитку готелю;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку;
- провести операційний аналіз стратегії діяльності готелю;
- здійснити аналіз ефективності діючої операційної стратегії розвитку готелю;
- визначити вплив чинників на реалізацію операційною стратегією розвитку;
- визначити напрями удосконалення операційної стратегії розвитку готелю;
- обґрунтувати програму заходів з реалізації операційної стратегії розвитку готелю;
- здійснити прогнозування успішності реалізації операційної стратегії розвитку готелю.

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу.

Інформаційна база дослідження. Теоретичною методологічною основою магістерської роботи являються основні положення і висновки, сформульовані в наукових фундаментальних працях вітчизняних і закордонних економістів – маркетологів. Інформативною основою дослідження є праці українських і закордонних фахівців в області стратегічного аналізу; матеріали наукових конференцій; періодичної преси.

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися загальнонаукові методи, методи порівнянь, угруповань, спостереження, обстеження, комплексної оцінки, аналітичні процедури й ін.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у вдосконаленні методичних підходів до розроблення та реалізації операційної стратегії готелю.

Практична значимість дослідження полягає у наданні практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації стратегії розвитку готелю «Вишеград».

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були висвітлені у збірнику наукових статей КНТЕУ (Додаток А).

Структура роботи. Магістерська робота складається з 3 розділів, 18 рисунків, 32 таблиць, трьох висновків до кожного розділу, загального висновку до роботи та списку використаних джерел

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ

1.1. Теоретичні основи формування операційної стратегії готелю

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються зазвичай затяжною фінансовою та економічною кризою, зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища (індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, впровадженням новітніх інформаційних технологій, підвищенням вимог до якості товарів і сервісу тощо), політичною нестабільністю, загостренням конкуренції на ринку, неспроможністю досягнення високих результатів господарської діяльності тощо. В кризових умовах господарювання вимагає особливо глибоких змін у сфері стратегічного планування. Адже завдяки всеосяжному централізованому плануванню, звична для вітчизняних підприємств модель управління, сформована в рамках адміністративно - командної системи, ґрунтувалася на зумовленості основних подій і процесів на багато років вперед [10, с. 104]. План був, перш за все, інструментом розподілу ресурсів для реалізації жорстко заданих командною системою цілей, засобом контролю й оцінювання діяльності підприємства, а виконання і перевиконання плану слугувало підґрунтя для стимулювання його працівників.

Можливість вирішення даної проблеми розвитку підприємства полягає у відстежуванні тенденцій розвитку ринку, розробці та реалізації її конкурентних переваг, що, у свою чергу, значною мірою можуть бути досягнуті на основі методів та моделей стратегії розвитку підприємства.

У сучасній літературі можна виокремити дві основні концепції стратегії — філософську та організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. Стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися організація.

Із філософської точки зору стратегія – це [8, с. 332]:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна водночас визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно, як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації.

Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, що склалася в середині підприємства, та у зовнішньому середовищі на час розроблення стратегії, практично можна стверджувати, що скільки існує підприємств, стільки існує конкретних стратегій. Проте аналіз практики вибору стратегій свідчить, що існують загальні підходи до формулювання стратегії та загальні рамки, в які вписуються стратегії.

Стратегія розвитку потребує значних капіталовкладень і перед керівниками вітчизняних підприємств постає проблема невідповідності між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління і його поточним станом [14, с. 102].

Цей дискретний інтервал між наявними тенденціями розвитку і бажаними можна заповнити шляхом [15, с. 9]:

- пошуку нових можливостей зростання;
- визначення таких сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним;
- розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в існуючих сферах діяльності;
- перерозподілу ресурсів з неперспективних на конкурентоспроможні напрями діяльності;

- розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту;
- активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів.

Стратегія на конкретному історичному етапі розвитку фірми полягає в оптимальному розподілі капіталу і ресурсів фірми між чотирма сферами можливих змін: виробництво, технологія, продукт, маркетинг (рис. 1.1).

Рис. 1.1 Роль і місце стратегії в системі управління готелем

Стратегію можна водночас визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно, як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації [8, с. 332].

Операційні стратегії готелів змінюються кожне десятиліття в відповідності зі зміною підходів до управління, орієнтуючись спочатку на продуктивність і економію на масштабах, на економіку якості, на забезпечення гнучкості за рахунок планування, орієнтованого на клієнта, а потім – на економіку швидкості, на інновації і знання, на компетенції і співробітництво. У різних джерелах можна зустріти ряд формулювань, які розкривають різні аспекти досліджуваного поняття. Операційна стратегія розуміється як [45, с. 59]:

- напрямна операційної діяльності;
- орієнтир для вибору шляхів реалізації функціональних стратегій;
- вектор підтримки конкурентоспроможності, заснований на узгодженні потреб ринку з операційними ресурсами;
- довгострокова програма розподілу і використання ресурсів, необхідних для здійснення операційної діяльності;
- набір правил і прийомів, що дозволяє ефективно досягати мети розвитку операційної системи;

- орієнтир для вибору шляхів реалізації функціональних стратегій;
- довгостроковий план, який зв'язує стратегію товару, стратегію технологічного процесу, стратегію розташування, стратегію розвитку людських ресурсів, стратегію матеріально-технічного забезпечення;
- довгостроковий напрямок розвитку готелю, який визначає ступінь використання та розвитку потужностей готелю;
- програма створення продукції;
- довгостроковий план реалізації виробничого аспекту корпоративної стратегії;
- програма дій щодо продукту, термінів виготовлення, якості, цін, процесів, методів, ресурсів, термінів виготовлення та графіків роботи.

Визначення стратегії для готелю принципово залежить від конкретної ситуації, що склалася в середині готелю, та у зовнішньому середовищі на час розроблення стратегії, практично можна стверджувати, що скільки існує підприємств, стільки існує конкретних стратегій. Проте аналіз практики вибору стратегій свідчить, що існують загальні підходи до формулювання стратегії та загальні рамки, в які вписуються стратегії [54, с. 122].

Стратегія розвитку потребує значних капіталовкладень і перед керівниками вітчизняних готелів постає проблема невідповідності між бажаним, відображеним у цілях, станом об'єкта управління і його поточним станом.

Цей дискретний інтервал між наявними тенденціями розвитку і бажаними можна заповнити шляхом [44, с. 70]:

- пошуку нових можливостей зростання;
- визначення таких сфер діяльності, де готель є конкурентоспроможним;
- розроблення заходів щодо підвищення конкурентоспроможності готелю в існуючих сферах діяльності;
- перерозподілу ресурсів з неперспективних на конкурентоспроможні напрями діяльності;

- розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергічного ефекту;
- активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення потрібних параметрів.

Операційна стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створенням і реалізації продукту готелю. Ця підсистема передбачає використання розвиток всіх потужностей готелю з метою досягнення конкурентної переваги [56, с. 54].

Узагальнення підходів до трактування операційної стратегії показало необхідність розширення її тлумачення. Тому операційна стратегія – це як довгостроковий план дій готелю, який описує виробничий аспект діяльності і конкретизує не тільки використовувані технології перетворення базових ресурсів в пропозицію готелю, але і нові продукти і способи їх ринкової адаптації з метою зміцнення конкурентоспроможності готелю.

Операційна стратегія є найбільш вузькою і детальною діяльністю в порівнянні з іншими стратегіями. Така стратегія дуже важлива з боку стратегічної закінченості. Навіть в маленькій частині організаційної структури вона є важливим аргументом в досягненні мети.

Основна відповідальність за розробку операційної стратегії лягає на керівників середньої ланки, пропозиції їх повинні бути розглянуті і прийняті вищим керівництвом. Незважаючи на те що операційна стратегія є основою піраміди розробки стратегії готелю, її важливість не повинна бути принижена [8, с. 332].

Певний вплив на неї чинять корпоративна і ринкова стратегії. Фактором операційної стратегії є те ж, що і основної функції готелю, також операційна стратегія пов'язана з проектуванням продуктів або послуг готелю. На перший план тут виходить задоволення потреб ринку.

Операційна стратегія відноситься до операційного менеджменту: це діяльність з розробки та використання систем, за допомогою яких

розробляються туристичні продукти готелю та послуги. Операційний менеджмент відноситься до управлінських функцій.

Від операційної стратегії залежить і рівень конкурентоспроможності готелю, і вдала організація управління ресурсами. Це є основним завданням операційного менеджменту. Операційний менеджмент також займається організаційними системами.

Операційна стратегія несе ще більш конкретну стратегічну ініціативу в питаннях керівництва оперативними одиницями щоденних операційних питань, які мають важливе стратегічне значення. Операційна стратегія бере участь в завершенні бізнес-плану готелю. Операційна стратегія повинна визначати, як будуть виконуватися основні функції бізнесу готелю, іншими словами, функції, які приносять додаткову вартість [47, с. 50].

В готельних підприємствах операційна стратегія невіддільна від корпоративної стратегії. Для готельних підприємств надання послуг є їхнім бізнесом. Готельний бізнес є сферою діяльності, основною метою якої є надання клієнтам конкретної туристичної послуги або набору послуг. Готельні підприємства існують для того, щоб обслуговувати клієнта, а системи і обслуговуючий персонал – для того, щоб забезпечувати процес надання послуг [10, с. 229].

У послугі головну роль грає контакт зі споживачем, який відображає фізичну присутність клієнта в системі, а надання послуги – робочий процес, який використовується для надання послуги. Критерієм ступеня контакту є тривалість перебування споживача в системі обслуговування. Операції в сервісній системі визначають структуру сервісних систем (процедури, обладнання, приміщення) та управління роботою обслуговуючого персоналу [10, с. 232].

Визначальним елементом трикутника сервісу є стратегія надання послуги (рис. 1.2).

Рис. 1.2 Трикутник сервісу

При проектуванні, плануванні та реалізації послуги клієнт є головним об'єктом, на який спрямована діяльність. Орієнтуючись на оцінку його потреб, розробляється стратегія надання послуги, відповідно до якої формується підтримуюча система обслуговування і готуються співробітники відповідної кваліфікації [8, с. 332].

Таким чином, операційна стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створенням і реалізації продукту готелю, яка передбачає використання розвитку всіх потужностей готелю з метою досягнення конкурентної переваги.

1.2. Методологічні засади формування операційної стратегії розвитку готелю

Операційна стратегія розвитку готелю пов'язана з двома основними видами процесів в організації: виробничими (розробка і виробництво матеріальних цінностей) і сервісними (створення нематеріальної продукції – надання послуг). Як правило, в операційній діяльності готелю присутні обидва види процесів. Особливість полягає в тому, що в діяльності готелю, переважають сервісні послуги.

У процесі формування операційної стратегії готелю необхідно осмислити ринкову і корпоративну стратегію. Першим і головним рішенням є визначення головної операційної функції (фокуса) готелю (головний вид діяльності) [43,с.54]. Також необхідно вирішити, чи буде готель концентруватися на виконанні всіх операцій, які забезпечують основний вид діяльності, власними силами або вони будуть передані на аутсорсинг. Цей вибір визначають якість і ціна. Потім необхідно прийняти ряд стратегічних і тактичних рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Області рішень операційної стратегії готелю

Стратегічні рішення	Тактичні рішення
Склад послуг	Технологія
Структура і зміст процесу	Управління якістю
Вибір місця розташування	Надійність обладнання (ремонт і обслуговування)
Людські ресурси	Складання графіків
Постачальники	Запаси

З головної операційної функції готелю і прийнятих стратегічних і тактичних рішень впливає стратегія залучення ресурсів, яка визначає, де в ланцюзі створення вартості починаються і закінчуються внутрішні операції в готелі. Стратегія залучення ресурсів регулює здійснення цих відносин,

домагаючись більш низьких цін від постачальників і формуючи довгострокові взаємовигідні зв'язки.

По відношенню до об'єктів операційної стратегії також необхідно визначити межі їх діяльності в продуктивній лінії і визначити їх власні операційні пріоритети, які забезпечують реалізацію досягнення стратегії готелю [33, с. 59].

Крім основних пріоритетів у готелю нерідко виникає необхідність визначати специфічні вимоги, які стосуються окремих товарів, як правило, сервісного характеру: технічна підтримка, прискорення виведення нового товару на ринок, підтримка постачальника, післяпродажна підтримка покупця і т.д.

Опис операційної стратегії містить типові розділи, рівноцінні за своїм значенням і впливу на результат її реалізації [45, с. 59]:

- 1) головна операційна функція;
- 2) розміщення;
- 3) проектування продуктів, послуг;
- 4) автоматизація;
- 5) баланс надання послуг;
- 6) номенклатура (асортимент) послуг;
- 7) якість бізнес-процесів і послуг;
- 8) вартість послуг;
- 9) доступність послуг.

Цільові установки операційної стратегії визначаються за наступними напрямками:

- місце розташування готелю і його підрозділів;
- вимоги до рівня кваліфікації персоналу, його структури і чисельності;
- вимоги до оплати туди;
- встановлення діапазону контролю;
- вимоги до матеріально-технічного забезпечення.

При визначенні вимог до окремих об'єктів операційної стратегії готелю рівень деталізації повинен забезпечувати можливість контролю на нижньому рівні управління.

Операційна стратегія не може реалізовуватися ізольовано, вона повинна бути пов'язана зі споживачами (по вертикалі) і з іншими елементами структури готелю (по горизонталі).

Важливим методологічним питанням стратегічного аналізу розвитку підприємства є визначення послідовності виконання аналітичних робіт. Стратегічний аналіз повинен включати три основних етапи аналітичних робіт: експрес-аналіз; комплексний аналіз; детальний аналіз.

З огляду на, те що об'єктом дослідження є підприємство, змістом експрес-аналізу має стати встановлення основних характеристик стартових умов, передумов і обмежень соціально-економічного розвитку господарюючого суб'єкта. В рамках комплексного аналізу розглядаються у взаємозв'язку всі основні фактори, що визначають стартові умови, вихідні передумови та обмеження соціально-економічного розвитку підприємства, формуються інтегральні оцінки. На етапі детального аналізу з'ясовуються причини, що зумовили той чи інший характер оцінок, які характеризують стартові умови, передумови і обмеження розвитку підприємства, робляться пропозиції щодо можливих способів поліпшення становища [27, с. 435].

Результатом ретроспективного аналізу має стати виявлення причинно-наслідкових зв'язків, що зумовили фактичний стан підприємства. Виходячи з отриманих результатів ретроспективного аналізу і виявлених сильних і слабких сторін підприємства проводиться аналіз його потенційних можливостей в перспективі. В свою чергу, такий аналіз дозволяє зробити висновки про можливі сильні і слабкі позиції підприємства по всіх сферах діяльності в майбутньому [57, с. 102].

Особливе місце в системі стратегічного аналізу займає блок аналітичних робіт, пов'язаних з дослідженням зовнішнього ділового середовища підприємства. Даний аналіз необхідно здійснювати для факторів

трьох рівнів: макро, мезо і місцевого. Підсумком аналізу зовнішнього середовища є виявлення існуючих і перспективних загроз та можливостей розвитку підприємства з боку зовнішнього середовища. Особливе значення в рамках стратегічного аналізу має виявлення позицій підприємства і його перспективних можливостей за допомогою оцінки різних сполучень сильних сторін з погрозами і можливостями, а також слабких сторін з погрозами і можливостями.

Підсумком проведення аналітичних робіт є інтегральна оцінка стартових умов, передумов і обмежень розвитку підприємства. При цьому необхідною умовою організації ефективної аналітичної роботи є наявність повної, достовірної та своєчасної інформації.

Наступним інструментом стратегічного управління є стратегічне планування. На наш погляд, уявлення процесу стратегічного планування, простежується у більшій частині авторів як послідовності етапів (аналіз, цілепокладання, формування стратегічних альтернатив, вибір, виконання, перегляд і розвиток планів), ототожнює його з процесом стратегічного управління в цілому. Виділення ж стратегічного планування, як одного з інструментів стратегічного управління, вимагає визначення його більш чітких меж [56, с. 55].

Як інструмент стратегічного управління, стратегічне планування має, на наш погляд, включати тільки процес визначення мети і формулювання стратегічних альтернатив. Формулювання стратегічних альтернатив повинно здійснюватися з урахуванням принципу ієрархічності побудови стратегій, який означає, що процес планування необхідно починати з розробки базової стратегії. Принцип ієрархічності побудови стратегічного плану означає, що одночасно з базовою стратегією розробляються стратегії розвитку кожного великого структурного підрозділу підприємства [24, с. 85]. При цьому в якості класифікаційної ознаки розробки стратегій береться поділ структурних одиниць підприємства на лінійні і функціональні. Лінійні підрозділи відповідають на підприємстві за виробництво конкретної

продукції (асортиментної групи), тому їх стратегії конкретизують базову за влучним висловом «продукт / ринок». Функціональні ж підрозділу відповідають на підприємстві за ефективність використання певного виду ресурсу або сферу діяльності і тому їх стратегії конкретизують базову за влучним висловом «ресурси / можливості». Основними функціональними стратегіями підприємства є: стратегія маркетингу; фінансова стратегія; стратегія НДДКР; стратегія виробництва; соціальна стратегія; стратегія організаційних змін; екологічна стратегія.

Слід зазначити, що в багатьох наявних теоретичних міркуваннях досить важко розмежувати процеси стратегічного планування та реалізації стратегії. Однак, на наш погляд, така грань повинна бути встановлена, що і зумовило виділення нами наступного інструменту стратегічного управління підприємством - організації вибору і реалізації стратегії.

Вибір стратегії, що підлягає реалізації, є однією з найскладніших процедур в системі стратегічного управління. В даний час вченими і практиками вироблено досить велике число підходів і моделей, що дозволяють здійснити стратегічний вибір і відрізняються один від одного набором змінних факторів [18, с. 162].

Аналіз портфеля бізнесів фірми (портфельний аналіз) є основою стратегічного управління. Призначення портфельного аналізу полягає у визначенні відмінностей поточного стану фірми з її бажаним станом у майбутньому і причин цих відмінностей з метою вкладення коштів в найбільш прибуткові й перспективні напрямки та вилучення інвестицій з неефективних проектів. Під час проведення портфельного аналізу оцінюють привабливість ринків і конкурентоспроможну можливість фірми діяти на цих ринках. При цьому використовуються такі критерії: темпи зростання продажів; сила конкурентної позиції; стадія життєвого циклу; частка ринку; привабливість галузі й інші [22, с.14].

Для проведення аналізу конкретного виду бізнесу фірми з урахуванням його подальшого розвитку застосовують такі моделі: матриця Бостона

консультативної фірми «Темпи зростання ринку - частка ринку» (модель BCG); матриці «привабливість ринку (галузі) - конкурентоспроможність компанії» (моделі GE / McKinsey, Shell / DPM); моделі типу стадія еволюції ринку (життєвий цикл продукту) - конкурентний стан компанії (моделі Хофер - Шендела, ADL); матриця І. Ансоффа і тривимірна модель Д. Абеля. Особливо варто виділити базу даних PIMS (Profit Impact of Market Strategies).

Портфельний аналіз призначений для ефективного вирішення таких питань:

- узгодження і зв'язок стратегій СБЕ;
- розподіл матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів між СБЕ;
- формулювання переліку стратегічних завдань для кожної СБЕ;
- зміни структури управління окремих підприємств, розвиток або завершення бізнесу [16, с. 148].

У цілому аналіз зводиться до побудови різних матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці рівняються між собою. Осями матриці є перспективи розвитку ринку й конкурентоспроможність бізнесу.

Процес формування операційної стратегії готелю являє собою комплексну процедуру, засновану на ряді взаємопов'язаних рівноцінних складових.

1. Вибір основної операційної функції, відповідної загальній стратегії розвитку готелю, має визначальне значення для подальшої операційної стратегії. Можлива спеціалізація на одній операційній функції або інтеграція різних операційних функцій. Краща політика спеціалізації на одній операційній функції, яка призводить до розвитку аутсорсингу (передачі інших функцій на сторону) [18, с. 162].

2. Стратегія розміщення готелю включає як загальну територіальну складову, так і складову, пов'язану з рішенням про рівень централізації / децентралізації розміщення виробничих потужностей. Так, чим вище ступінь централізації сервісу, тим більше його масштаби і, відповідно, менше ризики, пов'язані з коливаннями попиту. Однак це призводить до ускладнення

процесу і появи додаткових етапів, таких як проміжна обробка інформації в дивізіоні і подальша її передача до головного підприємства. При цьому виникають додаткові ризики, пов'язані з можливими помилками з боку персоналу або збільшенням часу виконання робочого циклу.

3. Стратегія продукту пов'язана з розвитком його життєвого циклу, який складається зі стадій впровадження, зростання, зрілості і занепаду. Для ефективної стабільної роботи операційної системи готелю необхідно фокусування бізнес-процесів на продуктах, розташованих на одній або сусідніх стадіях життєвого циклу. Тут можливі два основних стратегічних напрямки [8, с. 332]:

- новаторство, пов'язане з продуктами (послугами), які знаходяться на стадіях впровадження і раннього зростання (при підході продукту до наступного етапу він знімається з виробництва і замінюється новим);
- імітація, пов'язана з продуктами (послугами), які знаходяться на стадії зрілості, а також на стадії спаду (при цьому упор робиться на конкурентну перевагу в області цінової політики).

Вибір рівня автоматизації визначає ефективність операційної стратегії в цілому. При цьому як висока ступінь автоматизації, так і переважання ручної праці мають свої переваги і недоліки.

У сервісних операційних системах, яких є готель автоматизація ґрунтується на максимальному залученні споживача в операційний процес (самообслуговуванні) [11, с. 39].

Процес формування операційної стратегії розвитку є центральною ланкою стратегічного управління готелю. При цьому етап визначення стратегії не ототожнюється складанням плану дій. Стратегія підприємства, як правило, інтегрує в собі дві компоненти: по-перше, продумані цілеспрямовані дії, а, по-друге, реакції на непередбачений розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилюється. Добре продумана стратегія, як правило, живе кілька років і потребує лише незначних змін для пристосування до нових умов.

Визначення стратегії готелю – це ухвалення рішення з приводу того що, як робити і в якому напрямі розвиватися організації, яке місце займати на ринку тощо.

Розробка стратегії готелю повинна, базуватися на таких стратегічних принципах, таких як [41, с. 103]:

- творчий підхід – уміння прогнозувати можливі майбутні проблеми;
- інноваційність поведінки – готовність до безперервних оновлень і вдосконалення техніки, технології та організації праці, товарної і ринкової політики;
- гнучкість і адаптованість – швидке внесення необхідних змін залежно від мінливості ринкових умов;
- врахування всіх сфер діяльності готелю;
- усвідомлення своїх сильних підприємницьких сторін і їх розвиток;
- практичність і реалізованість стратегії;
- ефективність;
- узгодженість з ресурсними можливостями;
- врахування внутрішніх пріоритетів і посилення мотивації персоналу.

Наступним етапом процесу формування операційної стратегії розвитку готелю, основна задача якого полягає у створенні необхідних передумов для успішної реалізації стратегії та здійснення контролюючої функції, є її виконання та моніторинг. При цьому особливістю етапу виконання стратегії є проведення стратегічних змін на підприємстві, що переводять його в такий стан, в якому воно буде готовим до практичної реалізації розробленої стратегії [28, с. 62].

Останнім кроком реалізації стратегічного управління є етап оцінки і контролю виконання стратегії, а також зазначено основні задачі будь-якого контролю:

- визначення того, що і за якими показниками перевіряти;

- оцінка стану об'єкта контролю відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі розкриваються у результаті проведеної оцінки;
- здійснення коригування, якщо воно необхідно і можливо.

В основу стратегічного управління покладено принципи системного підходу, які дозволяють розглядати підприємство та його зовнішнє середовище як складну цілісну систему, що містить певну кількість взаємозалежних та взаємодоповнюючих елементів (підсистем) [28, с. 59]:

- системно-комплексний (виявлення елементів соціальних систем);
- системно-програмний (єдність чіткої цільової орієнтації готелю, комплексності розроблюваних заходів, визначеності термінів їхньої реалізації, адресності і встановлення джерел одержання ресурсів);
- системно-мультиплікаційний (дослідження процесів, пов'язаних з виникненням і мультиплікацією ефектів);
- системно-нормативний (конкретизація вимог готелю до оптимального використання наявних у його розпорядженні ресурсів);
- системно-ресурсний (виявлення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для ефективного функціонування і перспективного розвитку готелю);
- системно-динамічний (дослідження, розробки й обґрунтування заходів, що сприяють забезпеченню динамізму в розвитку готелю і підвищенню результатів його діяльності).

Також слід окремо виділити й ситуаційний підхід, який в умовах нестійкого зовнішнього середовища дозволить готелю здійснювати оцінку та прогнозування свого стану в динаміці, на основі результатів дослідження поведінки в будь-якій ситуації [59, с.363].

Основні розбіжності в підходах авторів щодо процесу маркетингового стратегічного планування полягають у наступному: включення місії в процес маркетингового стратегічного планування, пріоритетність між місією та

маркетинговим стратегічним аналізом, виокремлення етапу встановлення цілей та етапу реалізації як складових етапів процесу маркетингового стратегічного планування.

Стійкий образ дій, що становлять стратегію, є результатом придбання, розподілу і використання організацією унікального набору ресурсів та здібностей для ефективної реакції на виклики свого оточення, а також результатом управління системою взаємовідносин із зацікавленими сторонами і між ними. Стратегія і неможлива без грамотного управління нею, тому в даний час різко зросла роль стратегічного менеджменту в організації. Томпсон і Стрікленд дають таке визначення [55, с. 360]: Стратегічний менеджмент - це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокові напрямки розвитку організації, її специфічні цілі, розвивають стратегії їх досягнення в світлі всіх можливих внутрішніх і зовнішніх обставин і приймають до виконання обраний план дій. Стратегічна робота менеджерів включає в себе безліч різноманітних видів діяльності. Уміння виділити ті з них, які мають вирішальне значення для успіху організації, є ключовим управлінським досвідом. Загалом, менеджери повинні бути послідовними в реалізації обраної стратегії. Вони повинні розуміти виклики, що висуваються зовнішнім оточенням їх організації, і знаходити способи найкращого використання джерел переваг, якими володіє організація. Це означає, зокрема, що менеджери повинні розуміти, в чому полягає унікальність їх організації, які її ресурси, здібності, використовувані нею способи конкуренції за обмежені ресурси і за споживачів пропонованих нею товарів і / або послуг [63, с. 212]. Менеджери повинні бути здатні діяти на основі невизначених прогнозів щодо невідомого майбутнього і знаходити нові способи ведення бізнесу і конкуренції. Також вони повинні бути здатні ефективно здійснювати зміни і встановлювати для своєї організації колективні цілі, що сприяють розвитку нових здібностей і навичок.

Для підприємства, яке функціонує в конкурентному середовищі, конкурентні переваги можуть бути досягнуті на основі економічних,

технічних, організаційних, інноваційних та інформаційних аспектів, що формують систему його стратегічного розвитку (рис. 1.3).

Рис. 1.3 Аспекти стратегічного розвитку підприємства

Розглянемо докладніше наведені аспекти, що визначають напрями стратегічного розвитку підприємства.

Економічні аспекти. Оцінка типу й структури ринку, урахування бар'єрів входу і виходу з нього, визначення величини й можливостей зростання певного сегмента, передбачуваність ринку, еластичність цін, циклічність і сезонність попиту - врахування усіх цих чинників сприяє укріпленню позицій підприємства і забезпечує перспективи його розвитку. Як відомо, будь-яка підприємницька діяльність націлена на отримання прибутку. Прибуток вітчизняних металургійних підприємств визначається масштабами і характером виробництва [31, с. 287].

Економічна доцільність виготовлення того чи іншого виду продукції та необхідні капіталовкладення обумовлюються її прибутковістю і визначаються системою економічних показників та забезпечують досягнення підприємством певного соціально-економічного розвитку.

Технологічні. Рівень індустріального розвитку галузі та використання сучасних технологій визначає відповідність продукції підприємства певним стандартам, що, у свою чергу, сприяє зміцненню його конкурентних переваг за сучасних умов господарювання.

Організаційні аспекти. Головна мета створення підприємства та засоби її досягнення формуються у його статуті, відповідно доцільно забезпечити можливість диверсифікації виробництва, орієнтацію на виробництво рентабельних видів продукції, визначення меж економічної самостійності. За сучасних умов функціонування однією з визначальних стратегій діяльності та розвитку кожного підприємства є маркетингова. Вона забезпечує ринкову спрямованість підприємства; визначає характеристики продукту; передбачає

вибір і формування цільового ринку, номенклатуру та асортимент продукції. Визначальним для формування маркетингової стратегії підприємства є попит на ринку. Відповідна організація маркетингу, стабільність, надійність контрагентів, своєчасність їхніх розрахунків з підприємством також є запорукою стабільного стратегічного розвитку підприємства [11, с. 32].

Статутна діяльність та організація маркетингу визначають систему управління витратами і ціною. Така система насамперед має бути спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства за умов динамічного і невизначеного підприємницького середовища на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємства. Спираючись на [14, с. 110], стратегічне управління витратами і ціною має здійснюватися не за фактом, а за прогнозом; необхідна системність і періодичність стратегічного управління витратами і ціною; прозорість стратегічного управління для усіх рівнів; стратегічна спрямованість розв'язання проблем підприємства (всі рішення мають прийматися з урахуванням стратегічних інтересів підприємства в цілому); стимулювання персоналу та забезпечення зацікавленості в ефективному стратегічному управлінні витратами; постійний управлінський облік поточного стану і контроль над основними показниками витрат і ціни; постійне вдосконалення та оновлення методів управління витратами.

Акцентування уваги на системі управління витратами пов'язано з тим, що вони насамперед визначають цінову конкурентоспроможність продукції, характеризують можливості оптимізації діяльності та необхідний «запас міцності» в разі погіршення ринкової кон'юнктури, визначають можливості гнучкого ціноутворення в ході конкурентної боротьби та можливості виходу підприємства на нові ринки. Отже, витрати безпосередньо визначають можливості розвитку підприємства [16, с. 148].

Інноваційні аспекти. Своєчасність оновлення продукції, організація її життєвого циклу із застосуванням науково-технічних розробок галузі

сприятиме укріпленню стратегічних позицій підприємства в межах відповідного ринкового сегменту.

На наш погляд, місія як базовий стратегічний орієнтир діяльності готелю не може бути ефективно розроблена і сформульована без участі маркетингу. Визначення місії є первинним елементом процесу маркетингового стратегічного планування, але воно повинно супроводжуватися маркетинговим стратегічним аналізом, оскільки без аналізу місія буде необґрунтованою, і виникне ризик спрямування діяльності готелю в хибному напрямі [8, с. 332]. Тому ці два етапи процесу маркетингового стратегічного планування – встановлення місії готелю та маркетинговий стратегічний аналіз – посідають однакову першість, тобто є однаково пріоритетними. Розроблений процес формування операційної стратегії розвитку готелю відтворений на рис. 1.4 [30].

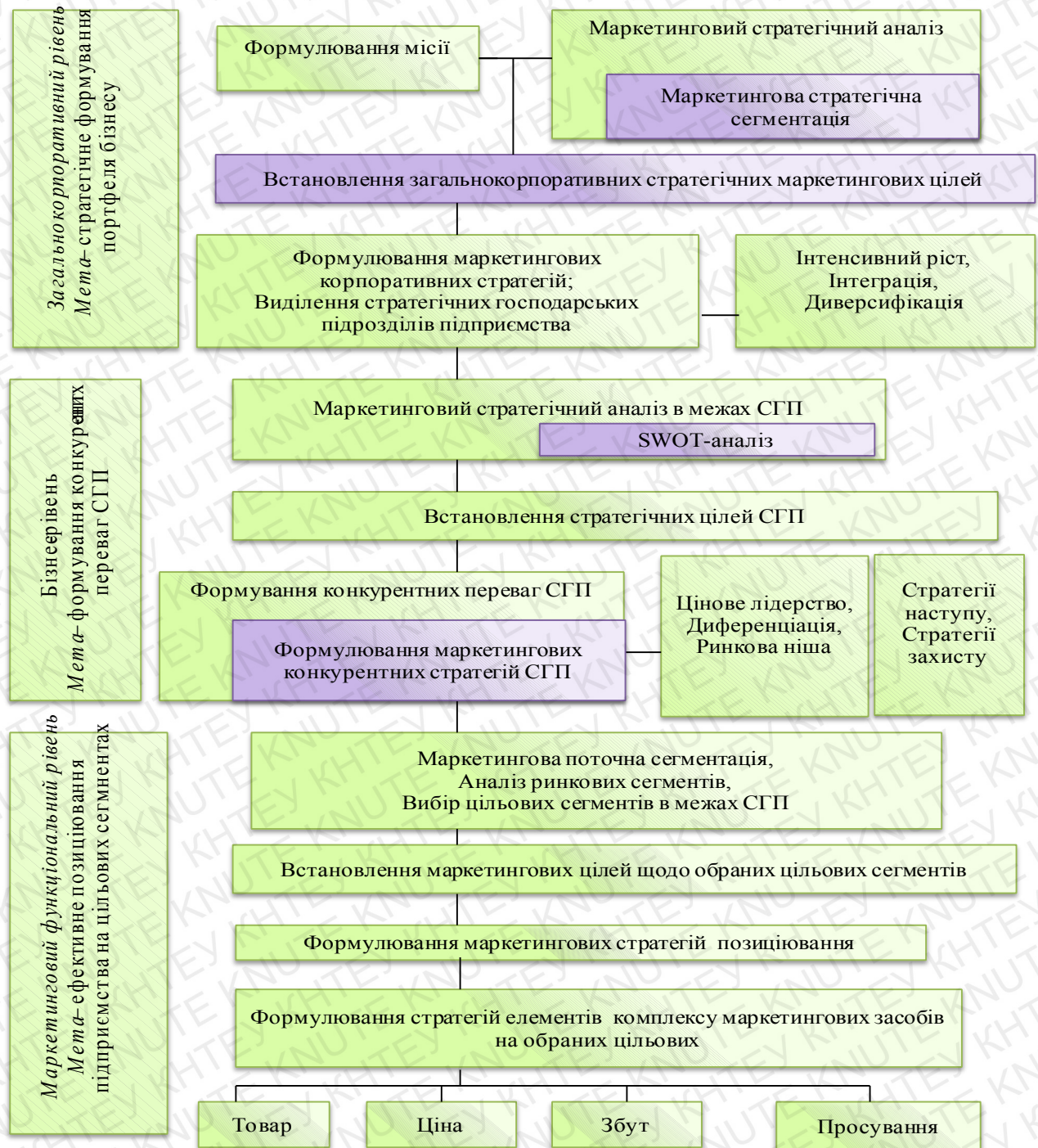


Рис. 1.4 Процес формування операційної стратегії розвитку готелю

На корпоративному рівні основна увага формування операційної стратегії розвитку готелю зосереджена на формуванні оптимального портфеля бізнесу готелю. При цьому складові етапи стратегічного планування трансформуються так: маркетинговий стратегічний аналіз – зводиться до маркетингової стратегічної сегментації, маркетингові цілі – загально-корпоративні, маркетингові стратегії – корпоративні.

На бізнес-рівні основна увага маркетингового стратегічного планування зосереджена на формуванні конкурентних переваг стратегічних господарських підрозділів готелю. Цій меті підпорядковані і складові етапи маркетингового стратегічного планування: маркетинговий стратегічний аналіз – зводиться до SWOT-аналізу, маркетингові цілі – встановлюються щодо кожного СГП, маркетингові стратегії – конкурентні [30, с. 216].

На маркетинговому функціональному рівні основна увага маркетингового стратегічного планування зосереджена на ефективному позиціюванні. Для цього: маркетинговий стратегічний аналіз – зводиться до маркетингової поточної сегментації та формування цільових сегментів готелю в межах СГП, маркетингові цілі – встановлюються щодо кожного елемента маркетингового комплексу, маркетингові стратегії – стратегії позиціювання та адекватні стратегії елементів маркетингового комплексу.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку

Відзначимо, що поки не сформована комплексна система оцінки ефективності реалізації стратегії. У дослідженнях, присвячених оцінці ефективності реалізації стратегії розвитку компанії, на жаль, не враховується специфіка готелів. Якщо вважати стратегію всебічним, детальним і комплексним планом, спрямованим на досягнення мети (концепція М. Мескон), то ефективністю реалізації стратегії можна вважати відповідність отриманих результатів поставленої стратегічної мети.

Розглядаючи ефективність реалізації стратегії, необхідно враховувати, наскільки вона відповідає вимогам зовнішнього середовища та його динаміки. Тому в сучасних умовах перспективними ефективними стратегіями розвитку будуть націлені не тільки на технологічне переозброєння, а й на розробку нових систем аналізу, управління і контролю за діяльністю компанії.

Для оцінки ефективності реалізації стратегії управління компанією необхідно вибрати критерій сукупності якостей і показників порівняння, за допомогою яких проводиться оцінка. Проблема пошуку критерію полягає в першу чергу в тому, що число критеріїв велике, хоча коло підлягають конкретного аналізу критеріїв строго обмежений. Прямих показників, пов'язаних з інноваційним розвитком, немає. Тому в аналізі необхідно використовувати опосередковані показники: коефіцієнти корисної дії, якість, багатовимірне зростання, стабільність, гнучкість і адаптацію, готовність до організаційних змін, ефективність застосовуваних механізмів стратегічного управління і контролю [29, с. 53].

Якщо аналізувати існуючі в науці і практиці методи економічної оцінки ефективності стратегії розвитку, то можна переконатися, що кожен метод має характерні особливості і сфери застосування, а також недоліки з точки зору оцінки ефективності стратегії розвитку. Найбільш наближеними до оцінки розвитку будуть групи оцінки, які не пов'язані безпосередньо з класичними розрахунковими показниками прибутковості, тобто групи фінансово-економічних та стратегічних методів оцінки ефективності стратегії розвитку.

Кожен метод відповідає визначеній меті і тому заснований на різних умовах. Тому визначимо спочатку, що для компанії є показниками стратегічного успіху, і далі ключовий напрямок стратегічного розвитку. Для готелю карту параметрів стратегічного успіху можна визначити, як взаємозв'язок таких компонентів як якість послуг, споживча цінність, кваліфікація кадрів і кадровий потенціал, внутрішній клімат, інноваційна активність. У поточному форматі ці компоненти не піддаються безпосередній зміні, коригуються і модифікуються тільки опосередковано, через зовнішні важелі.

Для визначення ефективності стратегії розвитку готелю частіше використовують підхід на основні оцінки показників ефективності порівняно з основними конкурентами. Комплексна оцінка сприйняття споживачами готелю за визначеними критеріями дає змогу виявити проблеми готелю у

задоволенні потреб потенційних та наявних клієнтів на ринку. Максимізація задоволення потреб посилює прихильність клієнтів до готелю і, відповідно, підвищує ефективність його стратегії розвитку [9, с. 64].

Більшість методів оцінки ефективності стратегії розвитку будуються на застосуванні коефіцієнтів аналізу операційної діяльності, фінансового стану тощо.

Ринкова частка є однією з найзагальніших характеристик стратегії розвитку. Вона відображає найважливіші результати конкурентної боротьби, показує ступінь домінування готелю на ринку, його можливість впливати на об'ємні і структурні характеристики попиту і пропозиції [8, с. 332].

Фінансовий стан готелю визначає його потенціал в конкурентній боротьбі, виражає здатність підприємства ефективно реагувати на дестабілізуючі дії конкурентів, виконувати свої боргові зобов'язання, підтримувати або нарощувати прибутковість бізнесу тощо.

Функціонування готелю в економічному середовищі вимагає рішення низки нових завдань. Одним з них є розробка стратегії, яка дозволяє виробляти саме те, що буде затребуване ринком, і продавати за тарифами, які забезпечують відшкодування витрат і отримання прибутку, достатнього для подальшого розвитку і задоволення інтересів власників готелю. Основні підходи до оцінки ефективності стратегії розвитку готелю можна об'єднати в групи [61, с.103]:

Група 1. Оцінка проводиться на основі виключно якісної (описової інформації). Коефіцієнти, якщо вони використовуються, грають допоміжну роль, а висновки будуються у вигляді аналітичної записки. Така оцінка дозволяє охопити багато факторів стратегії розвитку готелю, детально змалювати картину конкурентної боротьби в галузі, але потребує високої компетенції аналітика, має високу ступінь суб'єктивізму і не може бути алгоритмізована.

Група 2. Методи цієї групи відрізняються тим, що оцінка ефективності стратегії розвитку будується на балових оцінках певних параметрів готелю

експертами, споживачами або співробітниками. Зважаючи на це, така оцінка не потребує закритої інформації (за винятком матриці «Дженерал Електрик — Мак-Кінзі»), може проводитись для будь-якого готелю і досить швидко. Однак результати оцінки можуть мати значні похибки за рахунок використання балових оцінок, а тому неточно вимірювані реальний рівень готелю [35, с. 99].

Група 3. Для цієї групи методів характерна відсутність використання балових оцінок. Натомість розраховується і потім узагальнюється набір фінансових і техніко-економічних коефіцієнтів. Розрахунок типових показників, які характеризують рівень використання ресурсів готелю, є виправданим і більш об'єктивним, ніж присвоєння балів певним характеристикам. Ця група методів є найчисельнішою, тому що фінансово-економічний аналіз уже став звичною процедурою на багатьох підприємствах, і спеціалісти найчастіше добре володіють саме ним. Суттєвою проблемою є вибір із багатьох можливих тих показників, що необхідні, і присвоєння їм адекватних коефіцієнтів вагомості [61, с.103].

Група 4. Ця група складається з двох методів оцінки, які відрізняє від інших те, що обидва використовують тільки кількісні об'єктивні дані (так само, як методики групи 3, але результатом оцінки є не коефіцієнти, а конкретні економічні показники: норма прибутку й вартість бізнесу (з особливим наголосом на методі дисконтованого грошового потоку). Методи цієї групи враховують зв'язок між показниками готелю та послуг, але не розглядають їх як аналогічні. У той же час методи групи мають певні недоліки. Так, не вказано, які саме показники доходів і витрат рекомендується використовувати для обчислення норми прибутку. При розгляді оцінки рівня стратегії розвитку на основі вартості бізнесу сумнівні викликає прирівнювання рівня розвитку та вартості підприємства.

З метою систематизації економічної діагностики в роботі розглянуто структурно-логічну схему комплексної оцінки стратегії розвитку готелю (рис. 1.5) [63, с.208].

Методика комплексної оцінки стратегії розвитку готелю призначена для виявлення наявних ресурсів готелю, оцінки ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності. Отже, застосування даної методики на практиці дозволить оцінити ефективність операційної стратегії.

Рис. 1.5 Структурно-логічна схема комплексної оцінки стратегії розвитку готелю

Одним із сучасних способів управління реалізацією операційної стратегії розвитку готелю є система збалансованих показників (СПП) – Balanced Scorecard (BSC), яка була запропонована на початку 1990-х років професором Гарвардської школи бізнесу Робертом Капланом і президентом консалтингової фірми Renaissance Solutions Девідом Нортоном. Ця система заснована на зсуві стратегічних цілей в область планування і контролю операційної діяльності. Цей контроль здійснюється шляхом використання так званих ключових показників ефективності – Key Performance Indicator (KPI).

Сутність BSC полягає в тому, що для сучасної системи управління готелем недостатньо використання суто фінансових показників ефективності, оскільки вони не дають повної інформації про стан готелю і не дозволяють скласти точний прогноз його розвитку [11, с. 40]. Тому необхідно доповнити моніторинг діяльності готелю іншими видами показників, які слід збалансувати за чотирма основними групами:

1. Фінансові показники – традиційні показники фінансової діяльності, віддачі на вкладені кошти, пов'язані з інтересами акціонерів підприємства.

2. Показники задоволеності споживачів – пов'язані із зовнішнім оточенням готелю і його ставленням зі споживачами. Як показники тут виступають [28, с. 60]:

- здатність готелю задовольнити споживача;
- його здатність утримати споживача;
- здатність залучати нових споживачів і ін.

3. Процесні показники – характеризують внутрішні бізнес-процеси, які відбуваються всередині готелю, такі як інноваційний, виробничий процеси, процес матеріально-технічного забезпечення, процес збуту і ін.

4. Показники потенціалу персоналу – пов'язані з можливостями навчання та розвитку персоналу готелю. Сюди крім рівня професіоналізму та мотивації персоналу також входять якість інформаційних систем і організаційні процедури, що забезпечують взаємодію між учасниками процесу управління.

Процес формування системи збалансованих показників виглядає наступним чином. Спочатку по кожному з вищевказаних напрямків формуються стратегічні цілі, які узгоджуються між собою шляхом складання так званої стратегічної карти, що представляє собою виклад стратегії і стратегічних цілей на кожному рівні управління готелем. Потім для кожної мети визначаються ключові показники ефективності та встановлюються їх конкретні значення, службовці орієнтиром для відповідних підрозділів готелю. Далі визначаються заходи, спрямовані на досягнення КРІ, і проводиться їх коригування. Після цього за кожним показником закріплюються відповідні підрозділи готелю. При цьому відбувається так зване каскадування показників, яке представляє собою вироблення підрозділами власних показників на основі загальних показників готелю [27, с.432].

В результаті формування і реалізації BSC відкривається можливість пов'язати стратегічні цілі готелю з конкретними завданнями окремих підрозділів. Можна виділити ряд проблем, з якими стикається готелі при реалізації системи збалансованих показників.

1. Проблема вимірності показників. Готелі часто вибирають для контролю більш прості в вимірі показники замість більш інформативних, але вимагають додаткових витрат для їх вимірювання. Це може привести до значного зниження ефективності BSC [8, с. 332].

2. Відсутність глибокого стратегічного аналізу при визначенні КРІ, який включає визначення сильних і слабких сторін готелю, аналіз споживачів, постачальників, конкурентів і ін. Це може привести до помилкового напрямку роботи всієї системи в цілому.

3. Опір змінам з боку персоналу, оскільки впровадження системи змінює сформований стиль роботи готелю і може привести до звільнення неефективних працівників. Тому перед впровадженням BSC необхідно підготувати персонал, на прикладі продемонструвавши переваги цього методу управління.

Висновки до розділу 1

1. Операційна стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створенням і реалізації продукту готелю, яка передбачає використання розвиток всіх потужностей готелю з метою досягнення конкурентної переваги. Від операційної стратегії залежить і рівень конкурентоспроможності готелю, і вдала організація управління ресурсами. Це є основним завданням операційного менеджменту. Операційна стратегія не може реалізовуватися ізольовано, вона повинна бути пов'язана зі споживачами і з іншими елементами структури готелю. Особливе місце в системі стратегічного аналізу займає блок аналітичних робіт, пов'язаних з дослідженням зовнішнього ділового середовища підприємства. Вибір стратегії, що підлягає реалізації, є однією з найскладніших процедур в системі стратегічного управління. Аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного управління.

2. Визначення місії є первинним елементом процесу маркетингового стратегічного планування, але воно повинно супроводжуватися маркетинговим стратегічним аналізом, оскільки без аналізу місія буде необґрунтованою, і виникне ризик спрямування діяльності готелю в хибному напрямі. Тому ці два етапи процесу маркетингового стратегічного

планування – встановлення місії готелю та маркетинговий стратегічний аналіз – посідають однакову першість, тобто є однаково пріоритетними. Розроблений процес формування операційної стратегії розвитку готелю.

3. Більшість методів оцінки ефективності стратегії розвитку будуються на застосуванні коефіцієнтів аналізу операційної діяльності, фінансового стану тощо. Методика комплексної оцінки стратегії розвитку готелю призначена для виявлення наявних ресурсів готелю, оцінки ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ВИШЕГРАД», М. ВИШГОРОД

2.1. Аналіз операційної діяльності готелю

Готель «Вишеград», м. Вишгород здійснює у формі товариства з обмеженою відповідальністю «Роксана».

Господарська діяльність готелю переважно складалась з надання наступних видів послуг: обслуговування громадян та членів урядових делегацій України і іноземних держав, які прибувають у відрядженні до представництв органів виконавчої та законодавчої влади; розміщення (проживання) у готелі; харчування, організація банкетів, прийомів, презентацій тощо; транспортного та інформаційно-рекламного обслуговування.

Основні види послуг готелю «Вишеград»: прийом та обслуговування громадян України та іноземних громадян, надання їм комплексу туристичних послуг: екскурсійне обслуговування, проживання, харчування, транспортне обслуговування, спортивно-оздоровчі послуги, організація зустрічей, презентацій, бізнес-турів. Основним напрямком діяльності надання готельних послуг високої якості. Основними споживачами послуг є заможні громадяни України, Росії, Китаю, Японії, Німеччини та інших.

Виробничо-організаційна структура готелю «Вишеград» - 4-ти поверхова будівля, яка включає номерний фонд, фітнес-центр із закритим басейном, ресторан і кафе, адміністративний поверх; будівля розважального комплексу - 4-х поверхове, куди входять: диско-бар; виробничі будівлі: будівля складу, будівля пральні, котельня; меблі для номерного фонду і виробничих приміщень; побутове устаткування і предмети мистецтва (устаткування номерного фонду).

Інфраструктура готельного комплексу включає приміщення для проведення конференцій, засідань, культурно-масових та розважальних заходів. Конференц-центр розрахований на 40 місць, який може використовуватися посекеційно, як чотири окремих зали. Оздоблений сучасними технологіями, та враховуючи світові стандарти, конференц-центр користується попитом серед вітчизняних та зарубіжних організаторів конференцій. В оздоровчому комплексі готелю працює фінська сауна, тренажерний зал. Для замкнутого технологічного циклу обслуговування клієнтів в готелі передбачаються наступні основні служби: служба приймання та розміщення; служба експлуатації номерного фонду; комерційна служба; технічна служба; адміністративна служба (рис. 2.1).

Рис. 2.1 Організаційно-функціональна структура готелю «Вишеград»

Готель «Вишеград» надає максимальну кількість послуг, володіє сукупністю забезпечувальних служб, кожна з них має вузько специфічні функції. Роботу готелю очолює дирекція, в склад якої входить комерційна служба. Служба приймання та розміщення (служба реєстрації) забезпечує приймання, реєстрацію, розміщення клієнтів у номера, проводить розрахунки бронювання місць. Служба експлуатації номерного фонду забезпечує технічне обслуговування та ремонт жилих та допоміжних приміщень, підготовку їх до заселення, прибирання та вивід із експлуатації номерів для косметичного або планового ремонту. Служба дозвілля забезпечує клієнтів фізкультурно-оздоровчими та видовищними послугами. Роботу всіх інженерних систем та комунікацій (ліфтове господарство, енергопостачання, тепло-, водо-, газопостачання, експлуатація приміщення тощо) забезпечує технічна служба, яку очолює технічний директор або головний інженер.

Основні показники господарської діяльності готелю «Вишеград» за 2015-2017 рр. характеризуються наступними даними (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1

**Основні показники господарської діяльності
готелю «Вишеград» за 2015-2017 рр.**

Показники	Дані за роками			Відхилення абс		Відхилення відн, %	
	2015	2016	2017	2016 - 2015	2017 - 2016	2016 - 2015	2017 - 2016
Середньорічна сума (активів) капіталу підприємства, тис. грн.	2012	2308	3017	296	709	14,7	30,7
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	2010	2307	3005	297,0	698,0	14,8	30,3
Чистий дохід, тис. грн.	1108,1	3334,9	5295,1	2226,8	1960,2	201,0	58,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	546,2	2167	3389,9	1620,8	1222,9	296,7	56,4
Фінансовий результат від до оподаткування, прибуток, тис. грн.	91,5	132,5	94,3	41	-38,2	44,8	-29
Чистий прибуток, тис. грн.	75	108,6	77,3	33,6	-31,3	44,8	-28,8
Період обороту оборотних коштів, дні	653	249	204	-404	-45	-61,9	-18,1
Численність робітників, чол.	39	42	43	3	1	7,7	2,4

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Продуктивність праці, тис. грн / особу	28,4	79,4	123,1	51,0	43,7	179,6	55,0
Рентабельність вкладень у підприємство (активів), %	3,73	4,71	2,56	1,0	-2,2	26,3	-45,6
Рентабельність основної діяльності, %	16,75	6,11	2,78	-10,64	-3,33	-63,5	-54,5

За даними табл. 2.1 середньорічна сума (активів) капіталу готелю «Вишеград» у 2016 р. зросла на 296 тис. грн., або на 14,7 %, а у 2017 р. зросла на 709 тис. грн., або на 30,7 %, що характеризується позитивно. Середньорічна вартість оборотних коштів у 2016 р. зросла на 297 тис. грн., або на 14,8 %, а у 2017 р. вона збільшилась на 698 тис. грн., або на 30,3 %, що характеризується позитивно.

Чистий дохід готелю «Вишеград» у 2016 р. збільшився на 2226,8 тис. грн., або на 201 %, а у 2017 р. він збільшився на 1960,2 тис. грн., або на 58,8 %, що характеризується позитивно. Собівартість реалізованої продукції у 2016 р. збільшилась на 1620,8 тис. грн., або на 296,7 %, а у 2017 р. збільшилась на 1222,9 тис. грн., або на 56,4 %, що характеризується негативно.

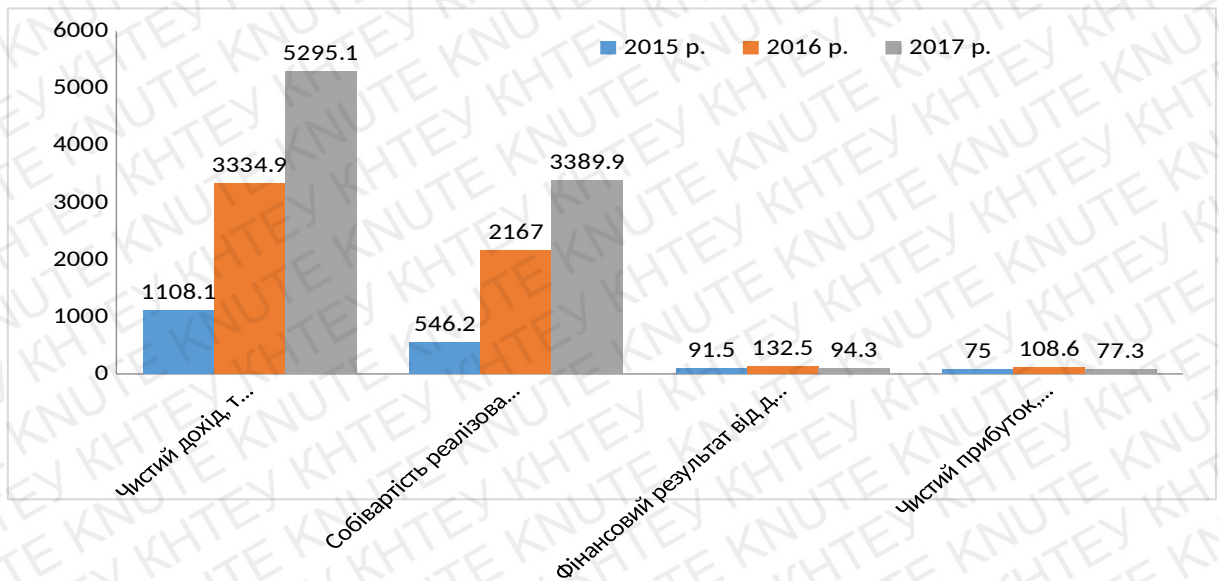


Рис. 2.2 Динаміка фінансових результатів готелю «Вишеград»

Фінансовий результат до оподаткування у 2016 р. збільшився на 41,0 тис. грн., або на 44,8 %, а у 2017 р. він зменшився на 38,2 тис. грн., або на 28,8 %, що характеризується негативно. Чистий прибуток готелю «Вишеград» у 2016 р. збільшився на 33,6 тис. грн., або на 44,8 %, а у 2017 р. він зменшився на 31,3 тис. грн., або на 28,8 %, що характеризується негативно.

Період обороту оборотних коштів у 2016 р. зменшилась на 404 дн., або на 61,9 %, а у 2017 р. зменшився на 45 дн., або на 18,1 %, що характеризується позитивно, та свідчить про зростання швидкості обороту оборотних коштів.

Численність робітників у 2016 р. зросла на 3 ос., або на 7,7 %, а у 2017 р. зросла на 1 ос., або на 2,4 %, що характеризується позитивно. Продуктивність праці у 2016 р. підвищилась на 51 тис. грн., або на 179,6 %, а

у 2017 р. підвищилась на 43,7 тис. грн., або на 55 %, що характеризується позитивно.

Рентабельність активів готелю «Вишеград» у 2016 р. зросла на 0,98 %, а у 2017 р. зменшилась на 2,15 %, що характеризується негативно, та свідчить про зниження ефективності використання активів. Рентабельність основної діяльності у 2016 р. зменшилась на 10,64 %, а у 2017 р. зменшилась на 3,33 %, що характеризується негативно (рис. 2.3).

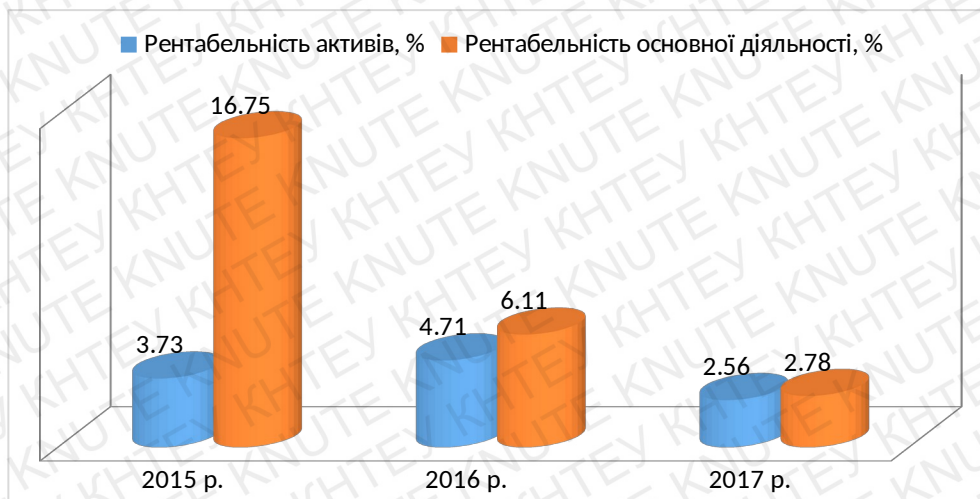


Рис. 2.3 Динаміка рентабельності готелю «Вишеград»

Таким чином, за результатами розрахунків можна зробити висновок про зниження ефективності діяльності готелю «Вишеград» у 2017 р. проти попередніх років.

2.2. Аналіз ефективності діючої операційної стратегії розвитку готелю

Для оцінки ефективності діючої операційної стратегії розвитку готелю «Вишеград» проведемо аналіз основних складових бізнесу: персонал, фінанси, організація менеджменту.

Аналіз складу і динаміки руху персоналу готелю «Вишеград» представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад і структура працюючих готелю «Вишеград» у 2015-2017 рр.

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %			Зміна, +/-		Відхилення в структурі, %	
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2016 - 2015	2017 - 2016	2016 - 2015	2017 - 2016
Середньооблікова чисельність працюючих:	39	42	43	100	100	100	3	1		
з них:										
Чоловіки	17	18	17	43,59	42,86	39,53	1	-1	-0,73	-3,33
Жінки	22	24	26	56,41	57,14	60,47	2	2	0,73	3,33
з них:										
керівників	2	3	3	5,13	7,14	6,98	1		2,01	-0,16
спеціалістів	28	31	31	71,79	73,81	72,09	3		2,02	-1,72
робітників	9	10	11	23,08	23,81	25,58	1	1	0,73	1,77

За даними табл. 2.2 середньооблікова чисельність працюючих готелю «Вишеград» в 2016 р. збільшилась на 3 ос., а в 2017 р. вона збільшилась на 1 ос., та склала 43 ос. З них кількість чоловіків в 2016 р. збільшилась на 1 ос., а у структурі знизилась на 0,73 %, а в 2017 р. вона зменшилась на 1 ос., а у структурі знизилась на 3,33 %, та склала 17 ос. Кількість жінок в 2016 р. збільшилась на 2 ос., а у структурі зросла на 0,73 %, а в 2017 р. вона збільшилась на 2 ос., а у структурі зросла на 3,33 %, та склала 26 ос.

Кількість керівництва в 2016 р. збільшилась на 1 ос., а у структурі зросла на 2,01 %, а в 2017 р. вона не змінилась, а у структурі знизилась на 0,16 %, та склала 3 ос. Кількість спеціалістів в 2016 р. збільшилась на 3 ос., а у структурі зросла на 2,02 %, а в 2017 р. вона не змінилась, а у структурі знизилась на 1,72 %, та склала 31 ос. Кількість робітників в 2016 р. збільшилась на 1 ос., а у структурі зросла на 0,73 %, а в 2017 р. вона збільшилась на 1 ос., а у структурі зросла на 1,77 %, та склала 11 ос.

Таким чином, у готелю «Вишеград» у 2017р. порівняно з попередніми роками, відбувається зростання кількості працівників.

Графічно динаміка кількості працівників готелю «Вишеград» за категоріями наведена на рис. 2.4.

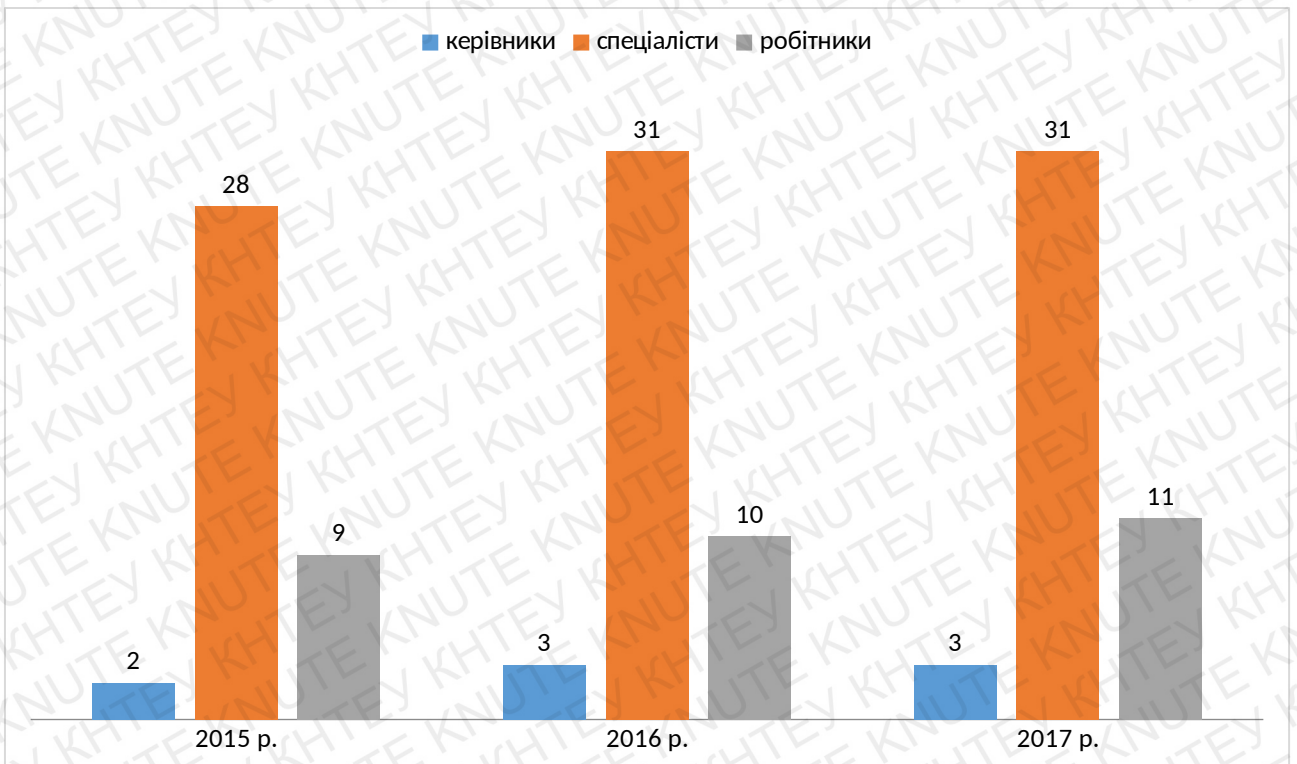


Рис. 2.4 Динаміка кількості працівників готелю «Вишеград» за категоріями

Таким чином, у готелі «Вишеград» у 2017р. порівняно з попередніми роками, відбувається зростання кількості працівників. Найбільшу частку в структурі персоналу становлять жінки у 2017 р. – 60,47 %. Найменшу частку займають чоловіки. Протягом усіх років кількість жінок переважає кількість чоловіків.

За даними табл. видно, що найбільшу питому вагу у складі працюючих у готелі «Вишеград» на протязі 2015-2017 рр. найбільшу питому вагу займають робітники більш 75 %. Графічно структура працюючих у Готелю «Вишеград» наведена на рис. 2.5.

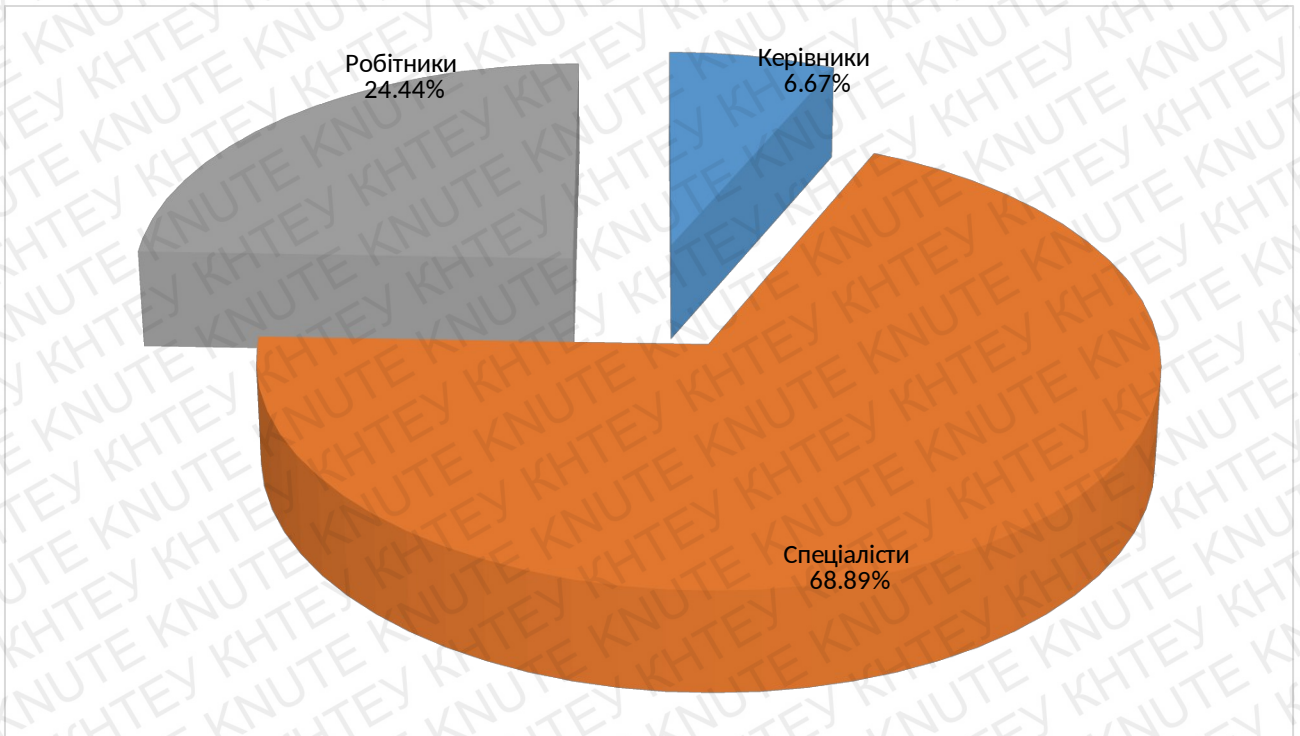


Рис. 2.5 Структура працюючих готелю «Вишеград» в 2017 р.

Зниження частки робітників протягом 2015-2017 рр. є ознакою зниження трудового потенціалу готелю «Вишеград», а збільшення частки керівників та фахівців свідчить про недосконалість управління в цьому питанні. Таким чином за результатами аналізу можна зробити висновок про погіршення структури персоналу готелю «Вишеград».

Специфіка діяльності готелю «Вишеград» визначає структуру кадрового потенціалу. Вікова структура працівників готелю «Вишеград» за 2015-2017 рр. наведена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Вікова структура працівників готелю «Вишеград» за 2015-2017 рр.

Вік	Кількість робітників, осіб			Структура робітників, %		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
До 20 років	4	3	3	10,26	7,14	6,98
20-30 років	9	8	10	23,08	19,05	23,26
31-40 років	17	18	19	43,59	42,86	44,19
41-50 років	5	6	5	12,82	14,29	11,63
51-60 років	4	4	4	10,26	9,52	9,3
Старше 60 років		3	2		7,14	4,65
Разом	39	42	43	100	100	100

За даними вікової структури персоналу готелю «Вишеград» за 2015-2017 рр. найбільшу питому вагу займають працівники віком 31-40 років вони складають 44,19 %. Цю тенденцію можливо частково пояснити тим, що в такому віці здатність адекватно оцінювати себе вище, люди відповідальніше ставляться до роботи. Працівники віком 20-30 років займають 23,26 % та працівники віком 51-60 років займають 9 %. Працівники віком до 20 років займають 6,98 %. Вікова структура працівників готелю «Вишеград» за 2017 р. наведена на рис. 2.6.

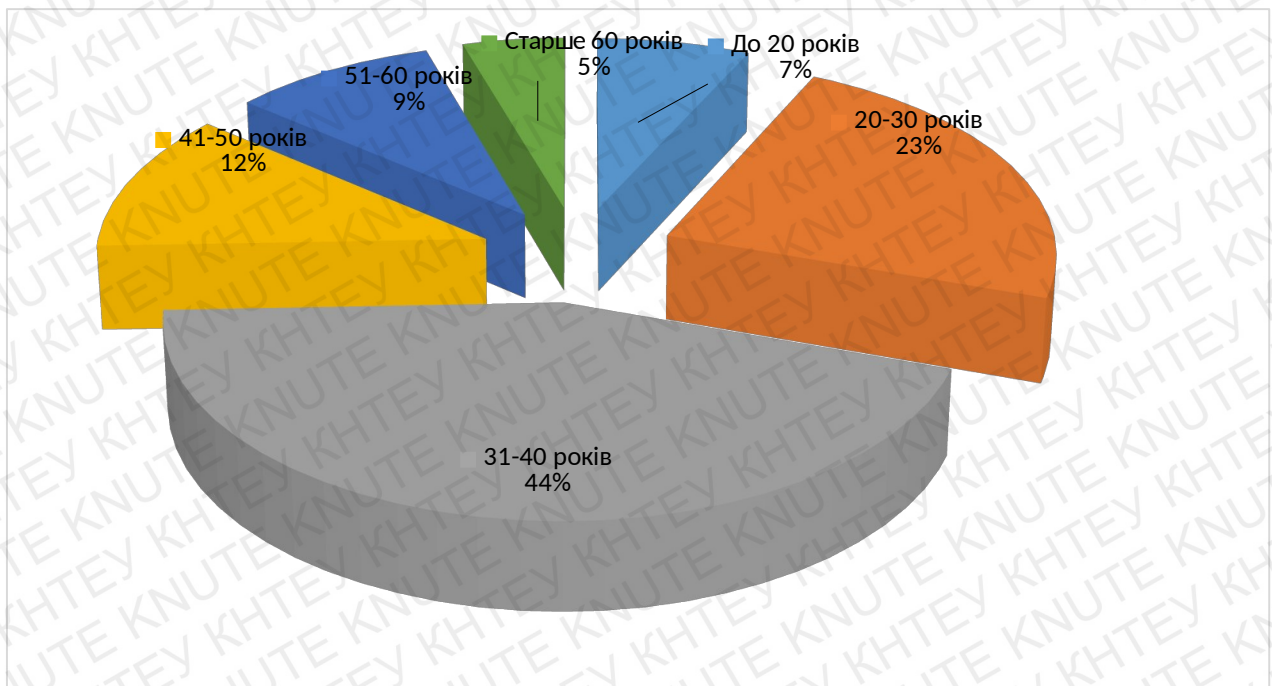


Рис. 2.6 Вікова структура працівників готелю «Вишеград» за 2017 р.

Освітня структура працівників Готелю «Вишеград» за 2015-2017 рр. наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Освітня структура працівників Готелю «Вишеград» за 2015-2017 рр.

Освіта	Кількість робітників, осіб			Структура робітників, %		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Середня освіта		3	2		7,14	4,65
Середньотехнічна освіта	4	4	4	10,26	9,52	9,3
Незакінчена вища освіта	9	9	8	23,08	21,43	18,6
Вища освіта	26	26	29	66,67	61,9	67,44
Разом	39	42	43	100	100	100

За даними освітньої структури працівників Готелю «Вишеград» переважають працівники з вищою освітою у 2017 році вони склали 29 %, у 2015 році вони склали 26 %. Працівники з середньотехнічною освітою у 2017 році вони склали 18,6 %, у 2015 році вони склали 23 %. Працівники з середньою освітою складають у 2017 році склали 9,3 %, у 2015 році вони склали 10,26%. Графічно освітня структура управлінського персоналу готелю «Вишеград» у 2017 році наведена на рис. 2.7.

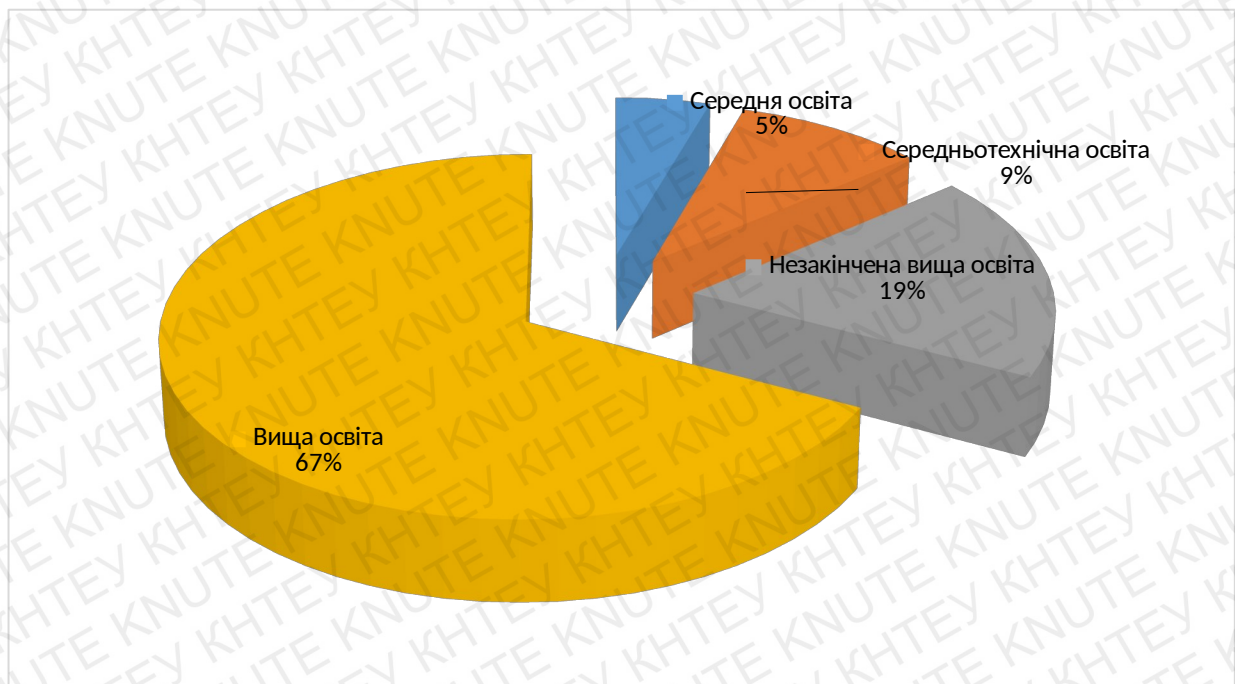


Рис. 2.7 Освітня структура персоналу готелю «Вишеград» у 2017 р.

Отже, за освітою у складі працівників Готелю «Вишеград» за 2015-2017 рр. переважають працівники з вищою освітою, частка робітників які мають вищу освіту має динаміку до зростання, що свідчить про підвищення освітнього рівня персоналу.

Показники руху персоналу готелю «Вишеград» наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники руху персоналу готелю «Вишеград» у 2015-2017 рр.

Показник	Рік			Відхилення абс	
	2015	2016	2017	2016 - 2015	2017 - 2016
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	39	42	43	3	1
Кількість прийнятих на роботу, осіб	5	5	2		-3
Кількість звільнених з роботи, осіб	2	4	1	2	-3
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	2	4	1	2	-3
Працівники, які працювали протягом усього періоду, осіб	37	41	42	4	1
Працівники, які працювали п'ять і більше років, осіб	23	25	25	2	
Коефіцієнт обороту по прийому, %	12,82	11,90	4,65	-0,92	-7,25
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	10,26	19,05	4,65	8,79	-14,4
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,13	9,52	2,33	4,39	-7,19
Коефіцієнт постійності (сталості) кадрів, %	94,87	97,62	97,67	2,75	0,05
Коефіцієнт загального обороту персоналу, %	17,95	21,43	6,98	3,48	-14,45
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	58,97	59,52	58,14	0,55	-1,38

За даними таблиці 2.5 кількість прийнятих на роботу у 2016 р. не змінилась, а в 2017р. знизилась на 3ос., що оцінюється негативно. Кількість звільнених з роботи у 2016 р. зросла на 2ос., а в 2017р. знизилась на 3ос., що оцінюється позитивно. Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни у 2016 р. зросла на 2ос., а в 2017р. знизилась на 3ос., що оцінюється позитивно. Працівники, які працювали протягом усього періоду у 2016 р. зросли на 4ос., а в 2017р. зросла на 1ос., що оцінюється позитивно.

Коефіцієнт обороту по прийому, який характеризує питому вагу прийнятих до готелю «Вишеград» працівників протягом досліджуваного періоду у середньообліковій чисельності у 2016 р. знизився на 0,92%, а в

2017р. знизився на 7,25%, що оцінюється негативно. Коефіцієнт обороту по вибуттю, який характеризує питому вагу працівників, що звільнилися з готелю «Вишеград» за всіма причинами у середньообліковій чисельності персоналу у 2016 р. збільшився на 8,79%, а в 2017р. знизився на 14,4%, що оцінюється позитивно. Коефіцієнт плинності кадрів, який характеризує питому вагу зайвого обороту персоналу у середньообліковій чисельності працівників готелю «Вишеград» у 2016 р. збільшився на 4,39%, а в 2017р. знизився на 7,19%, що оцінюється позитивно.

Коефіцієнт постійності кадрів в готелі «Вишеград» у 2016 р. збільшився на 2,75%, а в 2017р. збільшився на 0,05%, що оцінюється позитивно. Коефіцієнт загального обороту персоналу, який характеризує питому вагу працівників, що піддалися руху, тобто яких було прийнято і звільнено протягом досліджуваного періоду, в середньообліковій чисельності у 2016 р. збільшився на 3,48%, а в 2017р. знизився на 14,45%, що оцінюється позитивно. Коефіцієнт стабільності кадрів, який характеризує питому вагу працівників у середньообліковій чисельності персоналу, які в готелі «Вишеград» на момент дослідження мають стаж роботи п'ять і більше років у 2016 р. збільшився на 0,55%, а в 2017р. знизився на 1,38%, що оцінюється негативно. Таким чином динаміка свідчить про погіршення покращення руху персоналу готелю «Вишеград».

Оцінка показників продуктивності праці персоналу готелю «Вишеград» представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка продуктивності праці персоналу готелю «Вишеград»
у 2015-2017 рр.**

Показник	Рік			Відхилення (+/-)		Темп росту, %	
	2015	2016	2017	2016 - 2015	2017 - 2016	2016 - 2015	2017 - 2016
Виручка, тис.грн	1108	3335	5295	2227	1960	300,96	158,78
Чисельність персоналу, осіб	39	42	43	3	1	107,69	102,38

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
в тому числі робітників	29	31	31	2		106,9	100
Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу, %	74,36	73,81	72,09	-1	-2	99,26	97,67
Відпрацьовано днів одним робітником за рік, дні	247	250	247	3	-3	101,21	98,8
Фактична середня тривалість робочого дня, год.	7,9	7,9	7,8		0	100	98,73
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками:							
- людино-днів	9633	10500	10621	867	121	109	101,15
- людино-годин	76101	82950	82844	6849	-106	109	99,87
Середньорічна продуктивність праці, тис.грн							
- одного працюючого	28,41	79,40	123,14	50,99	43,74	279,48	155,09
- одного робітника	38,21	107,58	170,81	69,37	63,23	281,55	158,77

За даними табл. 2.6 кількість відпрацьовано днів одним робітником за рік в 2016 р. зросла на 3 дн., темп росту 101,21 %, а у 2017 р. знизилась на 3 дн., темп росту 98,8 %, що оцінюється негативно. Фактична середня тривалість робочого дня в 2016 р. не змінилась, а у 2017 р. знизилась на 0,1 год., темп росту 98,73 %, що оцінюється негативно.

Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками в 2016 р. зросла на 867 люд.-дн., темп росту 109 %, а у 2017 р. зросла на 121 люд.-дн., темп росту 101,15 %, що оцінюється позитивно. Кількість відпрацьованого часу за рік робітниками в 2016 р. зросла на 6849 люд.-год., темп росту 109 %, а у 2017 р. знизилась на 106 люд.-год., темп росту 99,87 %, що оцінюється негативно.

Середньорічна продуктивність праці одного працюючого в 2016 р. зросла на 50,99 тис. грн., темп росту 279,48 %, а у 2017 р. зросла на 43,74 тис. грн., темп росту 155,09 %, що оцінюється позитивно. Середньорічна продуктивність праці одного робітника в 2016 р. зросла на

69,37 тис. грн., темп росту 281,55 %, а у 2017 р. зросла на 63,23 тис. грн., темп росту 158,77 %, що оцінюється позитивно.

Таким чином, продуктивність праці працівників готелю «Вишеград» зросла в 2017 році в порівнянні з 2015 роком.

Аналіз ефективності використання заробітної плати персоналу готелю «Вишеград» наведений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності використання заробітної плати персоналу готелю «Вишеград» у 2015-2017 рр.

Показники	роки			Зміна, +/-	
	2015	2016	2017	2016 - 2015	2017 - 2016
Зарплатовіддача	1,12	2,61	3,26	1,49	0,65
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат	0,72	0,69	0,67	-0,03	-0,02
Питома вага заробітної плати в обсязі послуг	0,89	0,38	0,31	-0,51	-0,07
Рівень рентабельності заробітної плати	7,6	8,48	4,76	0,88	-3,72

За даними табл. 2.7 зарплатовіддача у 2016р. зросла на 1,49 грн., у 2017 р. зросла на 0,65 грн., що оцінюється позитивно. Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат у 2016р. знизилась на 0,03, у 2017 р. знизилась на 0,02, що оцінюється негативно. Питома вага заробітної плати в обсязі послуг у 2016р. знизилась на 0,51, у 2017 р. знизилась на 0,07, що оцінюється негативно. Рівень рентабельності заробітної плати у 2016р. зріс на 0,88, у 2017 р. знизився на 3,72, що оцінюється негативно.

Таким чином, аналіз ефективності використання заробітної плати персоналу готелю «Вишеград» довів її зниження, що оцінюється негативно.

Аналіз фінансових результатів готелю «Вишеград» за 2015-2017 роки наведений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансових результатів готелю «Вишеград» за 2015-2017 роки

	Роки			Відхилення 2016 - 2015		Відхилення 2017 - 2016	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	В сумі, тис. грн	У %	В сумі, тис. грн	У %
Обсяг реалізації. тис. грн.	1108,1	3334,9	5295,1	2226,8	201	1960,2	58,8
Чисельність працівників, чол.	39	42	43	3	7,7	1	2,4
Обсяг реалізації на одного працівника, тис. грн.	28,4	79,4	123,1	51	179,6	43,7	55
Площа, м ²	1400,0	1411,0	1417,0	11	0,8	6	0,4
Обсяг реалізації на 1 м ² , тис. грн.	0,79	2,36	3,74	1,57	198,7	1,38	58,5
Витрати, тис. грн.	546	2167	3390	1620,8	296,7	1222,9	56,4
Витрати в % до обсягу реалізації, %	49,29	64,98	64,02	15,69	31,8	-0,96	-1,5
Оплата праці, тис. грн.	987,0	1280,0	1625,0	293	29,7	345	27
Оплата праці в % до обсягу реалізації, %	89,07	38,38	30,69	-50,69	-56,9	-7,69	-20
Транспортні витрати, тис. грн.	5,5	21,7	33,9	16,2	294,5	12,2	56,2
Транспортні витрати в % до обсягу реалізації, %	0,50	0,65	0,64	0,15	30	-0,01	-1,5
Прибуток, тис. грн.	75	109	77	33,6	44,8	-31,3	-28,8
Прибуток в % до обсягу реалізації, %	6,77	3,26	1,46	-3,51	-51,8	-1,8	-55,2
Рентабельність, %	13,73	5,01	2,28	-8,72	-63,5	-2,73	-54,5

За даними таблиці 2.8 обсяг реалізації 2016 році збільшився на 2226,8 тис. грн., або на 201 %, а у 2017 р. він зріс на 1960,2 тис. грн., або на 58,8 %, що характеризується позитивно. Чисельність працівників у 2016 р. зросла на 3 ос., або на 7,7 %, а у 2017 р. зросла на 1 ос, або на 2,4 %, що характеризується позитивно. Площа готелю «Вишеград» у 2016 році зросла на 11 м², або на 0,8 %, а у 2017 р. вона зросла на 6 м², або на 0,4 %, що характеризується позитивно. Обсяг реалізації на 1 м² у 2016 році зріс на 1,57

					2015	2016	2015	2016
Кількість номерів	один.	16	16	16	-	-	-	-

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Кількість місць	один.	32	32	32	-	-	-	-
Тривалість періоду	діб	365	365	365	-	-	-	-
Кількість людино-діб в експлуатації (2x3)	л/д	11680	11680	11680	-	-	-	-
Кількість людино-діб сплачених всього, в т.ч.:	л/д	2880	6534,5	5580	3654,5	-954,5	126,9	-14,6
Кількість обслуговано осіб, в т.ч.	чол.	1200	1867	1800	667	-67	55,6	-3,6
іноземних громадян	чол.	-	-	-	-	-	-	-
громадян України	чол.	1200	1867	1800	667	-67	55,6	-3,6
Завантаженість номерного фонду	%	24,66	55,95	47,77	31,288	-8,172	126,9	-14,6
Середній термін перебування в готелі однієї особи	діб	2,4	3,5	3,1	1,1	-0,4	45,8	-11,4

За даними табл. 2.9 кількість номерів готелю «Вишеград» не змінилась та склала 16 один., кількість місць не змінилась та склала 32 один. Готель працює весь рік - 365 діб. Кількість людино-діб в експлуатації склала 11680 л/д, кількість сплачених людино-діб в 2016р. зросла на 3654,5 л/д, або на 126,9%, а в 2017р. зменшилась на 954,5 л/д, або на 14,6%, та склала 5580 л/д.

Кількість обслугованих осіб громадян України в 2016р. зросла на 667 чол., або на 55,6%, а в 2017р. зменшилась на 67 чол., або на 3,6%, та склала 1800 чол.

Завантаженість номерного фонду в 2016р. зросла на 31,288 %, або на 126,9%, а в 2017р. зменшилась на 8,172 %, або на 14,6%, та склала 47,774 %. Середній термін перебування в готелі однієї особи склав 3,1 діб.

Ефективність діючої операційної стратегії готелю «Вишеград» також характеризують показники фінансового стану. Динаміка показників ліквідності готелю «Вишеград» наведена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

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

Назва показника	Теоретично достатнє значення	Роки			Відхилення, +,-	
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 - 2015	2017 - 2016
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	Більше 0,2	0,004	0,019	0,025	0,015	0,006
2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу	Більше 0,7-0,8	0,024	0,149	0,256	0,125	0,107
3. Коефіцієнт покриття балансу	Більше 2-2,5	1,304	1,287	1,229	-0,017	-0,058
4. Частка оборотних коштів у активах	Збільшення	0,999	1,000	0,993	0,001	-0,007
5. Частка запасів у поточних активах	–	0,877	0,872	0,877	-0,005	0,005
6. Частка власних оборотних коштів у запасах	Більше 0,5	0,266	0,256	0,212	-0,010	-0,044

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

За даними табл. 2.10 коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність), який показує відношення суми грошових коштів і короткострокових цінних паперів до поточних зобов'язань у 2016 р. збільшився на 0,015, а в 2017 р. збільшився на 0,006. Проміжний коефіцієнт покриття балансу у 2016 р. збільшився на 0,125, а в 2017 р. збільшився на 0,107. Коефіцієнт покриття балансу, який показує відношення суми оборотних активів до поточних зобов'язань у 2016 р. знизився на 0,017, а в 2017 р. знизився на 0,08. Частка оборотних коштів у активах у 2016 р. зросла на 0,001, а в 2017 р. знизилась на 0,007. Частка запасів у поточних активах у 2016 р. знизилась на 0,005, а в 2017 р. зросла на 0,005. Частка власних оборотних коштів у запасах у 2016 р. знизилась на 0,01, а в 2017 р. знизилась на -0,044.

Динаміка показників фінансової стійкості готелю «Вишеград» наведена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

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

Назва показника	Теоретично достатнє значення	Роки			Відхилення, +,-	
		2015 рік	2016 рік	2017 рік	2016 - 2015	2017 - 2016
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	Менше 1	3,273	3,488	4,216	0,215	0,728
Коефіцієнт автономії	Більше 0,5	0,234	0,223	0,192	-0,011	-0,031
Коефіцієнт маневреності власних коштів	Якомога більший	0,996	1,000	0,965	0,004	-0,035
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Менше 0,5	0,766	0,777	0,808	0,011	0,031
Показник заборгованості кредиторам	Якомога менший	0,249	0,222	0,223	-0,027	0,001

Примітка: Розроблено автором за матеріалами підприємства

За даними табл. 2.11 коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів у 2016 р. збільшився на 0,215, а в 2017 р. збільшився на 0,728. коефіцієнт автономії, який показує відношення суми власних коштів до підсумку по балансу у 2016 р. зменшився на 0,011, а в 2017 р. зменшився на 0,031. Коефіцієнт маневреності власних коштів, який показує відношення суми власних оборотних коштів до суми власних коштів у 2016 р. збільшився на 0,004, а в 2017 р. зменшився на 0,035. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу, який показує відношення суми залученого капіталу до підсумку по балансу у 2016 р. збільшився на 0,011, а в 2017 р. збільшився на 0,031. Показник заборгованості кредиторам, який показує відношення суми кредиторської заборгованості до суми активів у 2016 р. зменшився на 0,027, а в 2017 р. збільшився на 0,001.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зниження платоспроможності готелю «Вишеград» та фінансової стійкості.

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок про негативні тенденції в зміні показників, готель «Вишеград» наростив виручку, та зменшує фінансові результати по всіх видах діяльності, негативним є зниження прибутку у 2017 р., що пов'язано зі зростанням витрат.

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію операційної стратегії розвитку

На реалізацію операційної стратегії розвитку готель «Вишеград» впливають як зовнішні та і внутрішні фактори. Зовнішня ефективність організації стратегічного менеджменту готелю «Вишеград» характеризується рівнем досягнення намічених перспективних цілей, що може бути виражений кількісно за допомогою бальних оцінок у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка рівня досягнення перспективних цілей готелю «Вишеград»*

Вид мети	Зміст цілі	Рівень досягнення			
		повне	неповне	часткове	ціль не досягнута
Загальна	Створити ефективно діючий готель			1	
Організаційна	Впровадження маркетингу та стратегічного управління		2		
Маркетингова	Покращення іміджу підприємства		2		
Соціальна	Покращення добробуту працівників та їх сімей		2		
Фінансова	Поліпшення фінансових показників і результатів діяльності, максимізація прибутковості				0
Разом		3	6	1	0

*Складений автором

За загальна оцінка рівня досягнення перспективних цілей готелю «Вишеград» складає 10 балів з 15, $10/15 \cdot 100 = 67$ тобто рівень досягнення перспективних цілей готелю «Вишеград» складає 67 %, що можна відзначити

як середній. Отже, необхідно розглянути фактори, які вплинули на те, що підприємство по деяких напрямках не досягло поставлених цілей.

Профіль діяльності готелю «Вишеград» наведений у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Профіль діяльності готелю «Вишеград»

Показник	Бали		
	1	2	3
1.Рівень досягнення цілей		2	
2.Рівень ризику (Z-фактора)			3
3.Ефективність діяльності (ефективність використання ресурсів)		2	
4.Частка інтенсивних факторів у використанні ресурсів		2	
5.Ступінь фізичного і морального зносу об'єктів нерухомості		2	
6.Коефіцієнт використання машин і устаткування за потужністю за часом (коефіцієнт інтегрального навантаження)		2	
7. Коефіцієнт фізичного і морального зносу верстатного парку й устаткування		2	
8.Рівень застосовуваних технологій	1		
9.Ступінь раціональності організаційної структури підприємства		2	
10.Використання сучасних засобів комунікації		2	
11.Рівень стратегії маркетингу	1		
12.Рівень реалізації планів маркетингу	1		
13.Раціональність використання каналів руху товарів		2	
14.Гнучкість цінової політики		2	
15.Раціональність і цілісність договірної політики		2	
16.Рівень використання реклами		2	
17.Ступінь маркетингової активності	1		
18.Діяльність підприємства в сфері наукових розробок		2	
19. Рівень плинності кадрів		2	
20.Рівень кваліфікації кадрів		2	
21.Ступінь мотивації кадрів до продуктивної праці	1		
22.Фінансовий стан підприємства		2	
23.Рівень організаційної культури		2	
24. Рівень нематеріальних активів підприємства		2	
	42		

Таким чином, профіль діяльності підприємства можна оцінити на 45 балів. Джерелами отримання конкурентних переваг для готелю «Вишеград» є наявні ресурси та виробничі потужності.

Розглянемо також вплив якості обслуговування на реалізацію операційної стратегії розвитку готелю «Вишеград».

Сукупний коефіцієнт конкурентоспроможності якості сервісу обслуговування розраховується по формулі:

$$Kc = \sum Kzi \times Oi, \quad (2.1)$$

де n - кількість критеріїв;

z - коефіцієнт значущості критерію;

Oі - відповідна експертна оцінка.

Для порівняння проводимо ранжирування конкурентів готелю «Вишеград» по величині сукупного коефіцієнта конкурентоспроможності. Зведена таблиця результатів оцінки клієнтами культури обслуговування «Дубравушка Club» наведені у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Результати оцінки клієнтами культури обслуговування «Дубравушка Club»

Критерії оцінки	Оцінки експертів										Середня оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Естетика інтер'єру, створення комфортних умов обслуговування.	4	3	2	2	2	5	4	2	3	5	3,2
Володіння персоналом двома і більше іноземними мовами	3	5	3	3	1	4	3	5	4	5	3,6
Професійні навички персоналу	5	4	5	4	4	4	5	4	5	3	4,3
Дружелюбність і ввічливість персоналу	4	5	4	3	4	3	5	5	4	4	4,1
Знання та дотримання правил поведінки	2	2	3	4	4	4	4	4	5	2	3,4
Якість прибирання номерів	5	3	5	5	5	4	4	5	5	4	4,5
Час реєстрації та розрахунку гостя	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	3,8

Зведена таблиця результатів оцінки клієнтами культури обслуговування

«Моревель» наведені у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Результати оцінки клієнтами культури обслуговування «Моревель»

Критерії оцінки	Оцінки клієнтів										Середня оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Естетика інтер'єру, створення комфортних умов обслуговування.	2	5	4	3	5	2	4	1	5	3	3,4
Володіння персоналом двома і більше іноземними мовами	3	4	3	5	2	4	1	2	4	3	3,1
Професійні навички персоналу	4	5	1	3	4	5	2	3	1	2	3
Дружелюбність і ввічливість персоналу	4	5	2	3	4	2	4	3	4	2	3,3
Знання та дотримання правил поведінки	5	4	3	4	6	2	4	5	3	2	3,8
Якість прибирання номерів	3	7	5	4	3	6	4	5	7	5	4,9
Час реєстрації та розрахунку гостя	2	3	4	5	2	4	5	4	5	3	3,7

Зведена таблиця результатів оцінки клієнтами культури обслуговування у готелі «Вишеград» наведена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Результати оцінки клієнтами культури обслуговування «Вишеград»

Критерії оцінки	Оцінки клієнтів										Середня оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Естетика інтер'єру, створення комфортних умов обслуговування.	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3,6
Володіння персоналом двома і більше іноземними мовами	2	5	5	3	5	2	4	3	5	3	3,7
Професійні навички персоналу	2	3	4	5	2	5	5	4	5	3	3,8
Дружелюбність і ввічливість персоналу	3	4	3	5	2	4	1	2	4	3	3,1
Знання та дотримання правил поведінки	2	3	4	5	2	4	5	4	5	3	3,7
Якість прибирання номерів	2	5	4	4	5	5	4	1	5	3	3,8
Час реєстрації та розрахунку гостя	4	5	2	3	4	5	2	3	3	2	3,3

Зведена оцінка конкурентоспроможності якості сервісу та культури обслуговування готелю «Вишеград» у порівнянні з основними конкурентами наведена у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

**Зведена оцінка якості сервісу та культури обслуговування у готелі
«Вишеград»**

Критерії оцінки	Зведені оцінки по експертах			Коефіцієнт значущості критерію	Оцінки конкурентів		
	«Дубравушка Club»	«Моревель»	«Вишеград»		«Дубравушка Club»	«Моревель»	«Вишеград»
Естетика інтер'єру, створення комфортних умов обслуговування.	3,2	3,4	3,6	0,14	0,448	0,476	0,504
Володіння персоналом двома і більше іноземними мовами	3,6	3,1	3,7	0,1	0,36	0,31	0,37
Професійні навички персоналу	4,3	3	3,8	0,15	0,645	0,45	0,57
Дружелюбність і ввічливість персоналу	4,1	3,3	3,1	0,11	0,451	0,363	0,341
Знання та дотримання правил поведінки	3,4	3,8	3,7	0,2	0,68	0,76	0,74
Якість прибирання номерів	4,5	4,9	3,8	0,2	0,9	0,98	0,76
Час реєстрації та розрахунку гостя	3,8	3,7	3,3	0,1	0,38	0,37	0,33
Сукупний коефіцієнт конкурентоспроможності послуг і сервісу				1	3,864	3,709	3,615

Сукупний коефіцієнт конкурентоспроможності послуг і сервісу готелю «Вишеград» складає 3,615 Найбільший коефіцієнт конкурентоспроможності послуг і сервісу готелю «Дубравушка Club» 3,864, найменший у готелі «Моревель» 3,709.

Професійна культура в сфері обслуговування має певні відмінності від професійної культури фахівців інших галузей, оскільки, насамперед спрямована на обслуговування споживачів та задоволення їх потреб. Професійна культура, це не рамки в які себе ставить працівник починаючи

роботу у готелі «Вишеград», а можливість коригування своїх якостей в кращу сторону.

Культурі обслуговування потрібно приділяти постійну увагу, ні в якому разі це не повинно бути тенденцією тимчасовості та винятковості.

Графічно результати експертної оцінки по основним критеріям якості та сервісу обслуговування по основних конкурентах готелю «Вишеград» наведено на рисунку 2.8.

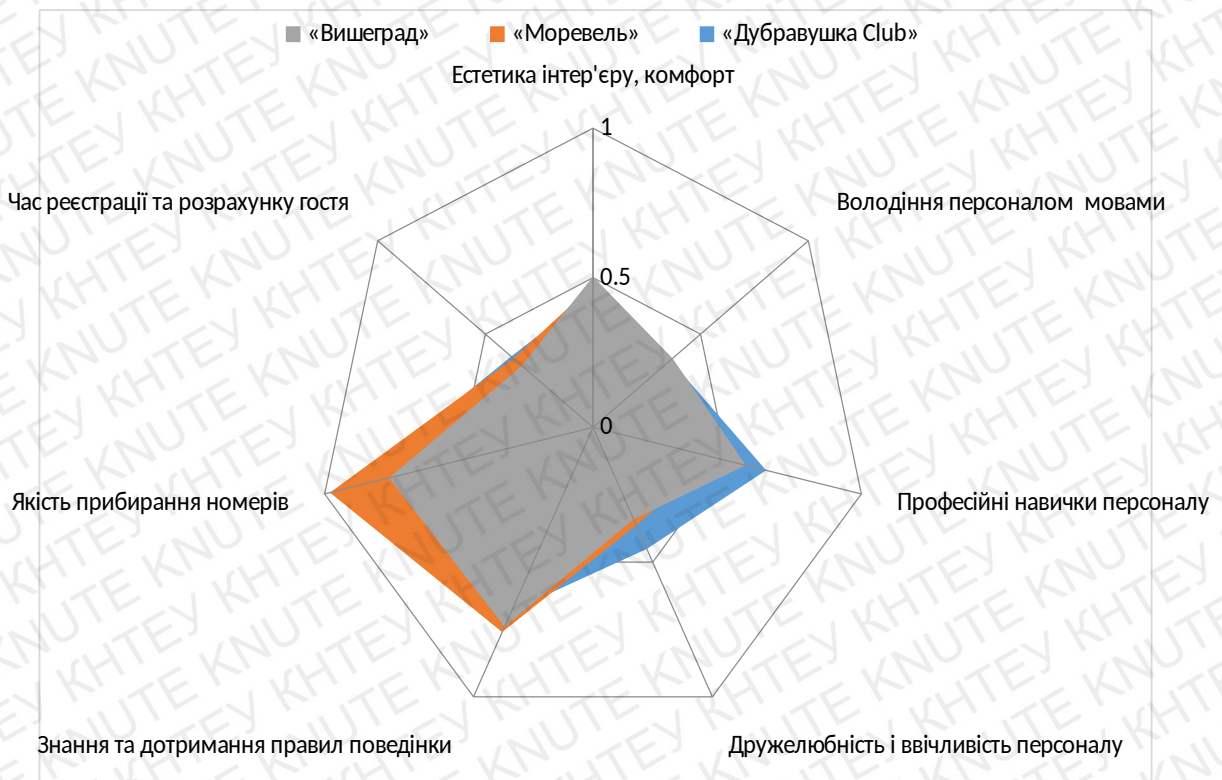


Рис. 2.8 Результати оцінки якості сервісу та культури обслуговування по основних конкурентах готелю «Вишеград»

Таким чином, готель «Вишеград» необхідно удосконалити і підвищувати культуру обслуговування. Оскільки якість та культура обслуговування робить величезний вплив на обсяги реалізації, а оскільки прогрес у сфері сервісу і послуг, що надаються під час обслуговування споживача готелю «Вишеград» не стоїть на місці, підприємству необхідно надавати велику увагу даному питанню.

Дослідження конкурентоспроможності готелю «Вишеград» будемо здійснювати у порівнянні з конкурентами, це: готельно-ресторанний комплекс «Моревель» та комплекс «Дубравушка Club». Порівняльний аналіз якості обслуговування клієнтів персоналом служби прийому і розміщення гостей готелю «Вишеград» та його конкурентів наведений у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Порівняльний аналіз якості обслуговування клієнтів готелю
«Вишеград» та його конкурентів**

№ п/п	Показники	Якісна оцінка		
		«Вишеград»	«Моревель»	«Дубравушка Club»
1	Володіння персоналом двома і більше іноземними мовами	У	Х	Х
2	Професійні навички персоналу	У	В	В
3	Дружелюбність і ввічливість персоналу	Х	В	Х
4	Попередження бажань гостей	Х	Х	В
6	Час реєстрації гостя	Х	Х	В
7	Час розрахунку гостя	Х	Х	В
8	Можливості бронювання	В	В	В
9	Якість прибирання номерів	В	В	В
10	Дотримання стандартів	Х	В	В

Абревіатура: В - відмінно; Х - добре; У - задовільно; П - погано.

Аналіз табл. 2.19 показав, що в роботі служби прийому та розміщення готелю «Вишеград» були виявлені наступні слабкі сторони: недостатньо добре володіння персоналом двома або більше іноземними мовами, низькі професійні навички персоналу, не завжди дотримується регламент за часом реєстрації гостя.

60,7 % співробітників готелю «Вишеград» знають одну іноземну мову, 32,2 % говорять на двох іноземних мовах і тільки 7,1 % володіють трьома і більше іноземними мовами. Можна зробити висновок, що для підвищення кваліфікації співробітникам готелю «Вишеград» необхідно зайнятися вивченням іноземних мов. Необхідно покращувати професіоналізм співробітників, можливо, проводячи тренінги, відправляючи на семінари, курси підвищення кваліфікації, на стажування в інші готелі.

Для більш повного аналізу чинників на реалізацію операційної стратегії розвитку готелю «Вишеград» проведемо аналіз діяльності організації за наступними підсистемам: маркетинг, виробництво, фінансування, менеджмент, відносини з органами влади. З цією метою доцільно провести SNW-аналіз (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

**Аналіз впливу чинників на реалізацію операційної стратегії
розвитку готелю «Вишеград»**

№ п/п	Чинник	Експертна оцінка		
		Сильна позиція	Нейтральна позиція	Слабка позиція
Маркетинг				
1	Репутація компанії	X		
2	Частка на ринку		X	
3	Якість готельних послуг	X		
4	Рівень цін, гнучкість тарифної політики		X	
5	Поширення готельних послуг в цілому		X	
6	Поширення готельних послуг в Україні			X
7	Індивідуалізація підходу до клієнтів		X	
8	Ефективність реклами			X
9	Використання інформаційних технологій			X
Фінансування				
10	Фінансові можливості для інвестування	X		
11	Максимізація доходів	X		
12	Фінансова стабільність	X		
Виробництво / Основні засоби				
13	Матеріально-технічне оснащення		X	
14	Оптимізація процесів бронювання, реєстрації, виписки та ін обслуговування гостей		X	
15	Своєчасність і високу якість виконання роботи		X	
16	Чітке виконання мережевих стандартів обслуговування		X	
17	Асортимент пропонованих послуг	X		
Персонал				
18	Мотивація персоналу		X	
19	Плинність кадрів			X
20	Ротація кадрів		X	
21	Підготовка та підвищення кваліфікації		X	
Менеджмент				
22	Якість керівних кадрів	X		
23	Ставлення до роботи найнятих робітників		X	
24	Управління безпекою готелю	X		
25	Гнучкість і адаптивність системи управління	X		
26	Оптимізація витрат		X	
Відносини з органами влади				
27	В цілому		X	
28	З системою податкового контролю		X	

На підставі SNW-аналізу можна зробити висновок, що готелю «Вишеград» займає стійке положення, має досить зовнішніх можливостей і внутрішніх сил, щоб утримати його і впевнено йти до наміченої мети. Однак кілька страждає маркетингова діяльність (збут, реклама і ціноутворення та інформаційне забезпечення маркетингу). Крім того, незважаючи на наявність різного роду мотиваційних програм, в готелі відносно невисока оплата праці працівників, що характерно для всієї галузі в цілому. Тому плинність кадрів досить відчутна. Крім того, на основі аналізу зовнішнього середовища (галузевого оточення) готелю «Вишеград», можна стверджувати, що в даний час готель поки не відчуває сильної конкуренції за споживача, так як попит на готельному ринку перевищує пропозицію. Однак у перспективі дана ситуація може змінитися, і тоді керівництву готелю необхідно буде задуматися про дії з підвищення конкурентоспроможності готелю, а також про розробку стратегії розвитку конкурентоспроможності свого готелю.

Таким чином, виконаємо SWOT-аналіз готелю «Вишеград», що представлений у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21

SWOT-аналіз готелю «Вишеград»

Сильні сторони	Слабкі сторони
широкий спектр послуг	недостатнє оснащення номерів

гідна організація	обмежений комплекс додаткових послуг
розвинута матеріально-технічна база	недостатній власний досвід рекламної діяльності
гнучка цінова політика	відсутність досвіду маркетингових досліджень
професійне на кваліфіковано керівництво	плинність персоналу
високий рівень сервісу	
Можливості	Загрози
обслуговування нових сегментів гостей	розвиток конкурентного середовища
участь у виставках і форумах, і використання важелів реклами для виділення конкурентоспроможності на міжнародному ринку	віддаленість готелю від центральної частини України
ріст реальних доходів населення	зниження кількості проживаючих
розширення спектру послуг	не застрахованість бізнесу
	погіршення політичної ситуації

Отже, провівши SWOT-аналіз готелю «Вишеград» можна стверджувати, що підприємство має як сильні, так і слабкі сторони. Серед слабких сторін можна виділити ті, які підлягають контролю підприємства, і існує можливість їх усунення. Наприклад, недоліки оснащення номерів може усунути реконструкція готелю. Проте, це зажадає великих фінансових витрат і призупинення функціонування на деякий період.

Сильні сторони готелю складають основу її конкурентної переваги і є потенціалом для подальшого розвитку і використання нових можливостей. Одним з найбільш перспективних напрямів розвитку готелю вважається розробка програми обслуговування на новорічні свята, і спеціальні програми для бізнесменів і корпоративних клієнтів.

Виходячи з проведеного SWOT аналізу, можна сформулювати стратегію розвитку підприємства :

Підтримувати імідж готелю як місця з хорошим сервісом і солідною репутацією, що склалася на ринку. Для цього необхідно приділяти велику увагу загальній концепції рекламної діяльності (особливо рекламі в регіонах і виставковій діяльності в регіонах).

Найбільший вплив приділяти людському чиннику в усіх сферах діяльності і відділах готелю, подальшій розробці і вдосконаленню програм мотивації персоналу, постійно здійснювати моніторинг зарплат і кадрової

політики в готелі. Інвестувати в модернізацію систем технологічного устаткування, використати можливості інтерактивного телебачення (включаючи рекламні), просувати використання технології Wi - Fi.

Висновки до розділу 2

1. Для оцінки ефективності діючої операційної стратегії розвитку готелю «Вишеград» проведений аналіз основних складових бізнесу: персонал, фінанси, організація менеджменту. За результатами розрахунків зроблено висновок про зниження ефективності діяльності готелю «Вишеград» у 2017 р. проти попередніх років, а продуктивність праці працівників готелю «Вишеград» зросла в 2017 році в порівнянні з 2015 роком. Аналіз ефективності використання заробітної плати персоналу готелю «Вишеград» довів її зниження, що оцінюється негативно. За показниками фінансових результатів зроблено висновок про зниження ефективності діяльності готелю «Вишеград» у 2017р., порівняно з 2015р. Завантаженість номерного фонду в 2017р. зменшилась на 8,172 %, або на 14,6%, та склала 47,774 %.

2. За результатами аналізу можна зробити висновок про негативні тенденції в зміні показників, готель «Вишеград» наростив виручку, та зменшує фінансові результати по всіх видах діяльності, негативним є зниження прибутку у 2017 р., що пов'язано зі зростанням витрат. Готель «Вишеград» необхідно удосконалити і підвищувати культуру обслуговування. Оскільки якість та культура обслуговування робить величезний вплив на обсяги реалізації, а оскільки прогрес у сфері сервісу і послуг, що надаються під час обслуговування споживача готелю «Вишеград» не стоїть на місці, підприємству необхідно надавати велику увагу даному питанню. Найбільший вплив приділяти людському чиннику в усіх сферах діяльності і відділах готелю, подальшій розробці і вдосконаленню програм

мотивації персоналу, постійно здійснювати моніторинг зарплат і кадрової політики в готелі.

3. Провівши SWOT-аналіз готелю «Вишеград» можна стверджувати, що підприємство має як сильні, так і слабкі сторони. Серед слабких сторін можна виділити ті, які підлягають контролю підприємства, і існує можливість їх усунення, недоліки оснащення номерів може усунути реконструкція готелю, або побудова більш сучасного корпусу, це зажадає великих фінансових витрат, але не зупине функціонування готелю. Необхідно інвестувати в розвиток та модернізацію, використати можливості інтерактивного телебачення, просувати використання технології Wi - Fi.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ВИШЕГРАД», М. ВИШГОРОД

3.1. Напрями удосконалення операційної стратегії розвитку готелю

Удосконалення операційної стратегії розвитку готелю «Вишеград» необхідно починати з формування з персоналу справжньої команди готелю.

Кожному керівнику готелю хочеться, щоб його співробітники працювали як єдина команда. З цією метою, одні керівники намагаються згуртувати учасників колективу, сподіваючись на їх лояльність до компанії, інші, навпаки, використовують жорсткі методи: штрафи, покарання, звільнення, а треті надають підлеглим свободу у прийнятті рішень. Правильним же буде комплексний підхід залежно від конкретної ситуації.

Основне завдання керівника готелю «Вишеград» створити таку систему, яка працюватиме при мінімальному зовнішньому впливі. Неможливо стояти за спиною у кожного підлеглого і абсолютно все контролювати. Неправильно також змушувати персонал інформувати начальника про все, що відбувається. Однак, працівники повинні розуміти, що є серйозні порушення, які ведуть до негативних наслідків, які негативно позначаються не тільки на одній людині, а й на всьому колективі готелю.

Створення справжньої команди – це складний процес, реалізований на основі проведення в готелі спеціальних командоутворюючих заходів.

Одним з аспектів даної роботи є формування відносин лінійного персоналу і менеджерської ланки. На жаль, не всі менеджери розуміють, що їх основним обов'язком є не тільки постановка задачі та контроль за її виконанням, а й наставництво – значно глибший процес, що вимагає емоційної залученості, вміння надати підтримку, допомогти в розвитку, сформувати відчуття причетності і т. п.

Існує навіть спеціальний термін – самонавчальні організації, що стосується і до готелів. За великим рахунком це зводиться до того, що до певного моменту, менеджер може і повинен сам навчати свою підлеглих всім необхідним навичкам, до досягнення якогось певного рівня [52, с.103].

Необхідно формувати у підлеглих навички щодо прийняття самостійних зважених рішень на основі аналізу ситуації, що відбувається. Але для цього керівник у свою чергу повинен сам вчитися і всьому тому, що роблять його підлегли і вмінню управляти. Керівник повинен акумулювати знання персоналу для оптимізації роботи готелю. Особливу увагу необхідно приділяти досвіду і пропозиціям лінійного персоналу і менеджерів середнього рівня, які безпосередньо працюють з гостями готелю і зауважують багато дрібниці, які дуже важливі для підвищення ефективності діяльності готелю.

Найбільші світові готельні мережі, такі як: Orient-Express Hotels, Marriott Courtyard, Occidental Hotels and Resorts, Regent Hospitality Services, Taj Hotels та інші розробили рекомендації щодо підвищення рентабельності роботи персоналу [56, с.50]:

Розвиток здібностей співробітників готелю для їх найкращого використання з метою підвищення ефективності роботи готелю;

Складання переліку здібностей і можливостей кожного співробітника готелю. Необхідно правильно розпізнати, які здібності - у кого зі співробітників і мотивувати їх розвиток індивідуально, як матеріальними, так і нематеріальними способами;

Інформування працівників готелю «Вишеград» про програми розвитку співробітників, що сприятиме підвищенню ефективності роботи всього готелю в цілому, а також особистому зростанню кожного співробітника.

Весь персонал готелю «Вишеград» повинен намагатися і прикладати максимум зусиль, щоб у гостя готелю після проживання залишилося почуття глибокого задоволення. Ставлення персоналу готелю до гостя, його бажанням, зовнішній вигляд і готовність надати допомогу формують у гостя

комплексне враження від обслуговування. Тобто працівники готелів є складовою частиною готельної послуги і часто відмінності в готельних послугах конкуруючих готелів пов'язані з тим, як персонал обслуговує своїх клієнтів.

Конкурентоспроможність готелю «Вишеград» обов'язково передбачає реалізацію заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу, що пояснюється наступними факторами:

- неможливістю витримати конкуренцію без професійно сильних працівників;
- наявністю на готельному ринку жорсткої конкурентної боротьби за «кращі» кадри, що задовольняють високим вимогам індустрії гостинності;
- самостійністю готелів в розробці та формуванні ефективної кадрової політики.

В даний час наслідки світової фінансової кризи ще відчуваються в готельному комплексі: зниження завантаженості готелів, стагнація вартості номерного фонду, зниження заробітної плати та матеріального стимулювання працівників готелів, скорочення витрат на підбір персоналу, оптимізація кадрового складу, проведення низки заходів, спрямованих на підтримання лояльності працівників.

Тим не менше, після кризи менеджмент готелів став набагато більшу увагу приділяти формуванню зворотного зв'язку з персоналом і нематеріальним способам мотивації. Зараз більшість готелів опинилися перед вибором між необхідністю забезпечення високої якості обслуговування, не тільки не збільшуючи витрати, а навпаки, скорочуючи їх. На наш погляд, саме формування кадрового складу готелю з клієнтоорієнтованих, професійних людей, лояльних до готелю – роботодавцю і залучених в її діяльність дозволить готелю створювати конкурентоспроможні послуги і отримати помітну перевагу перед конкурентами.

Важливий момент кадрової політики в готельній сфері пов'язаний з необхідністю підвищення ефективності діяльності та продуктивності праці

персоналу. У сучасних умовах з'являється більше можливостей впливати на працівників, і тому на рівні підприємства доцільна ревізія систем мотивації і навчання, від яких залежить, який персонал і як буде працювати, формування системи лояльності, залученості персоналу в діяльність готелю [23, с. 136].

У міжнародних готельних мережах існують ретельно розроблені стандарти, за якими проводиться навчання співробітників, самостійні готелі розробляють такі системи індивідуально, але, по суті, у всіх готелях у тій чи іншій формі практикується один і той же підхід.

Всю інформацію, яку працівник отримує на вступних заняттях, та й надалі теж, можна розбити на дві складові - те, що має відношення до виконання його безпосередніх обов'язків і те, що стосується спілкування з гостями. Коли мова йде про професійне навчання, то найчастіше ним займається спеціальна людина або навіть кілька співробітників (тренерів), які знайомлять його з правилами та порядками, існуючими в готелі або мережі, розповідають про техніку безпеки, поведінці в надзвичайних ситуаціях і т.п.

Дуже часто в готелях застосовують крос-тренінги - послідовна практика у всіх службах готелю [18, с.163]: у відділі маркетингу, в службі бронювання, в службі порт'є, в господарській службі. Такий тренінг дозволяє ознайомитися зсередини з роботою всіх відділів готелю, збільшити взаєморозуміння між співробітниками різних структур, створити умови для взаємозамінності працівників суміжних підрозділів. Для всього персоналу контактних служб (front of the house) обов'язково варто проводити тренінг по роботі з клієнтами, який повинен навчити знаходити підхід до різних типів людей, дозволяти і передбачити конфліктні ситуації з гостями. І звичайно, для всіх співробітників буде корисно провести тренінги з командоутворення, так як робота в готелі будується на принципах колективізму і взаємодопомоги. Якщо адміністратор стикається з невдоволенням з боку гостя через неприбраний вчасно номер, то він не буде пред'являти безпідставні претензії господарській службі. Адміністратор враховує нюанси роботи цієї служби в готелі і зробить все можливе, щоб допомогти гостю,

навіть якщо якась частина обов'язків не буде входити до його посадову інструкцію. Важливо, щоб у всіх співробітників готелю було почуття згуртованості, поваги і підтримки один одного, відчуття команди.

Гості будуть відчувати це і повертатися в готель знову і знову. А співробітнику, який працює в такій атмосфері, буде складніше покинути компанію.

Спілкуванню з гостями теж необхідно вчити, навіть якщо у людини, є відповідний досвід. Адже в кожному готелі існують свої вимоги, до того ж, можливо, цей працівник не стикався з ситуаціями якогось роду, а це означає, що він не зможе правильно вийти зі скрутного становища. Однак якщо людина якийсь час цілком успішно працює в готелі, це зовсім не означає, що йому нема чому вчитися. Психологи і бізнес - тренери постійно розробляють нові програми, методики теоретичного і практичного навчання, формування навичок. Крім того, багато працівників піднімаються вгору по кар'єрних сходах, а, отже, їм необхідно поповнити запас знань, умінь і навичок.

Крім того, менеджмент готелю «Вишеград» при здійсненні кадрової політики повинен активно використовувати методи спонукання співробітників до якісного виконання своїх обов'язків: за допомогою виховання у працівниках готелі відповідних ідеалів чи створення для них відповідної мотивації, бажання діяти саме так, як це потрібно для вирішення поставлених перед готелем завдань.

Мотивація персоналу буває трьох видів: нормативна, примусова і за допомогою стимулювання. Для мотивування співробітників в готелях використовуються різні стимули і мотиви, до системи яких пред'являються певні вимоги, а саме: комплексність, диференційованість, гнучкість і оперативність [18, с.167].

При аналізі матеріального стимулювання в сфері готельного бізнесу доцільно оцінити середній розмір оплати праці різних категорій персоналу, показники і умови преміювання, використовувану систему надбавок, структуру соціальних пільг і т.п.

Кадрова політика готелів по використанню матеріальних стимулів для співробітників готелю повинна включати наступні складові [56, с.53]:

1) Політика забезпечення роботою – формування привабливих умов праці, створення умов для професійного зростання співробітникам готелю «Вишеград» (наприклад, будь-який співробітник готелю «Ritz-Carlton», пропрацювавши півроку в компанії, може подати прохання керівництву готелю про переведення його в інший відділ з метою професійного та кар'єрного росту). У більшості випадків просування персоналу в готелі по кар'єрних сходах здійснюється, як по горизонталі, так і вертикалі управління.

2) Політика навчання – можливість постійного навчання та вдосконалення знань, умінь і навичок на робочому місці (керівництво готелю «Ritz -Carlton» розробило систему крос-тренінгів («cross training»), завдяки якій всі співробітники можуть пройти крос-тренінг в будь-якому відділі готелю). Така система навчання створює ряд переваг для керівництва готелю: знайомство персоналу з процесами, які відбуваються в готелі; професійне зростання співробітників усередині компанії; підвищення залученості персоналу в роботу готелю; можливість тимчасової заміни співробітників кандидатурами з інших відділів без втрати якості обслуговування гостей; економія оплати праці.

3) Політика добробуту – забезпечення ширшого набору матеріальних пільг, преміальних винагород, ніж у інших готелів - роботодавців. Більшість керівників вважає, що за наявності значної заробітної плати та премії, працівники будуть залученими в виробничий процес компанії. Але, необхідно обов'язково пам'ятати, що винагорода повинна мати справедливий характер. Дж. Стейсі Адамс, засновник теорії справедливості стверджував, що отримуючи винагороду, працівник завжди порівнює його з винагородою колег. В даний час одним з найсильніших стимулів залученості в роботу стає усвідомлення співробітника готелю в тому, що його зусилля, завзятість, праця оцінені справедливо [56, с.54].

Менеджменту готелю «Вишеград» необхідно враховувати, що заохочення співробітника передбачає не тільки виплату значної суми, а й має дати можливість працівникові відчувати свою затребуваність і значимість.

З метою розвитку професіоналізму своїх співробітників готелю «Вишеград» необхідно постійно проводити різні тренінги (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Перелік тренінгів для персоналу готелю

Загальні тренінги для персоналу готелю	Стандарти готельного бренду , послуги надаються готелем
	Уміння спілкуватися з людьми , навички ділового спілкування
	Бездоганий сервіс - навички взаємодії з клієнтами
	Навички телефонного спілкування , телефонний етикет
	Складні ситуації і конфлікти - як їх запобігти і дозволити
	Місія / Бачення / Цінності в готелі
	Зовнішній вигляд / Поведінка співробітників
	управління стресом
Спеціалізовані тренінги для персоналу готелю	Правила користування кредитними картами
	Продажі по телефону
	Вміння та навички проведення інтерв'ю при прийомі на роботу
	Три кроки до скоєного сервісу (для співробітників , які безпосередньо обслуговують гостей)
	Підвищення продажів в Службі прийому та розміщення готелю
	Управління часом
	Вміння та навички проведення переговорів
	Вміння та навички супервайзера в готелі
	Стандарти обслуговування для служби прийому та розміщення
	Стандарти обслуговування для господарської служби
	культурні відмінності
	Гігієна / Протипожежна безпека / Перша допомога
	Ефективний менеджер готелю
	Професійний мінімум англійської мови для співробітників готелю (покоївки, носії і ін.)

Це дозволяє працівникам готелю «Вишеград» строго дотримуватися стандартів обслуговування клієнта, слідувати нормам корпоративної культури та етики, прийнятим в готелі, сприяє формуванню сприятливого іміджу готелю. Програми з проведення тренінгів необхідно ділити на загальні та спеціальні тренінги (для працівників конкретної служби) вони повинні являти собою безперервний процес. Тривалість тренінгів 1-2 дні.

Тренінги дають можливість співробітникам готелю набути навичок колективної, командної роботи, виявити лідерів, впливають на розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, сприяють розвитку залученості людей в діяльність готелю «Вишеград».

3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації операційної стратегії розвитку готелю

Для підвищення конкурентоспроможності готелю «Вишеград» пропонуємо будівництво нового корпусу готелю. З метою забезпечення належного рівня рентабельності та окупності витрат на реалізацію бізнес-проекту слід зібрати фінансову інформацію про: рівень рентабельності аналогічних підприємницьких проектів, які були реалізовані (реалізуються); розміри необхідних капіталовкладень, пов'язаних з підготовкою реалізації проекту; потребу у коротко- та довгострокових кредитах; особливості руху грошових коштів у сфері бізнесу тощо. Можна ґрунтуватись на таких джерелах отримання інформації: бухгалтерська, статистична та оперативна звітність; власний досвід практичної роботи; безпосередні контакти з потенційними споживачами, постачальниками, контрагентами; інформація про конкурентів, відвідування спеціалізованих виставок, статистична інформація про тенденції розвитку будівельної галузі та оренди комерційної нерухомості; поточні аналітичні огляди економічної ситуації; публікації з питань розвитку підприємництва

Інформація повинна бути максимально повною, об'єктивною, актуальною, своєчасною. Такі вимоги до неї обумовлені її високою значущістю для проведення якісного бізнес-планування.

Джерела вихідної інформації для складання будівництва нового корпусу готелю «Вишеград». Основним джерелом маркетингової інформації є результати маркетингових досліджень Української Торгової Гільдії (UTG).

Джерела вихідної інформації для складання бізнес-плану будівництва нового корпусу готелю «Вишеград» наведені на рис. 3.1.

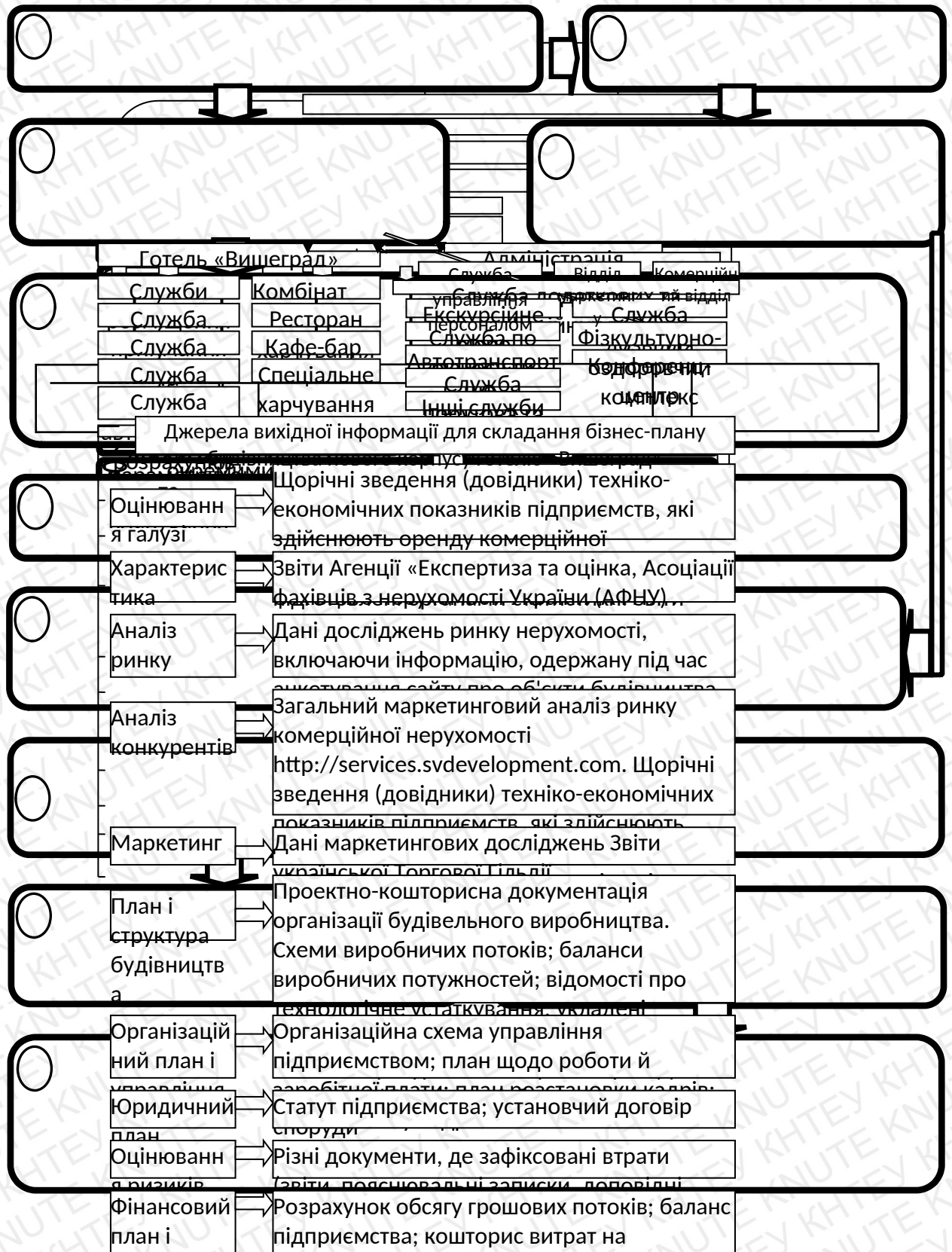


Рис. 3.1. Джерела вихідної інформації для складання бізнес-плану будівництва нового корпусу готелю «Вишеград»

Консалтингова компанія UTG є лідером українського ринку консалтингу, комерціалізації та управління комерційною нерухомістю, спеціалізуючись на супроводі найбільших і найбільш знакових комерційних проектів. Компанія користується високою репутацією серед клієнтів - найбільших ритейлерів і інвесторів - за надання комплексних рішень, що поєднують інноваційний підхід, великий ринковий досвід, а також надійність і постійно високий рівень сервісу [45, с.55].

Основними джерелами формування комплексу інформації для забезпечення розробки бізнес-будівництва нового корпусу готелю «Вишеград» є:

- статистична інформація про стан ринку комерційної нерухомості;
- поточні аналітичні огляди ринкової ситуації на ринку комерційної нерухомості;
- безпосередні контакти з майбутніми постачальниками та споживачами будівельних підприємств та орендарів;
- матеріали ярмарків, конференцій, виставок;
- різні публікації.

Перш ніж займатися упорядкуванням бізнес-плану, необхідно зібрати всю вихідну інформації і чітко визначити цілі і завдання майбутнього проекту та інформації про попит [61, с.107] Суть центральної ідеї теорії маркетингу у тому, що включає у собі досить відособлені підрозділи чи сегменти. Кожен сегмент пред'являє специфічні вимоги до продукції або послуг. Якщо підприємство призведе своєї продукції або ж послуги у відповідність із цими вимогами і це зробить краще, ніж конкуренти, воно зможе дозволяють збільшити частку своєї участі над ринком і, отже, збільшити прибутковість. Важливим обставиною цьому буде визначення покупців: які мають запити, й як у них вийти, довести перед тим своєї продукції. Без хорошого розуміння запитів покупців (клієнтів) не можна оцінити сильні й слабкі боку продукції або послуг.

Необхідні дані можна отримати роботу, перетворившись на фірму, що спеціалізується на маркетингових дослідженнях, а можна навести і власні дослідження. Джерелом інформації можуть бути публікації галузевих асоціацій, урядові звіти і у наукових журналах.

Дані про потенційні розміри ринку можуть обґрунтувати моменти бізнес-плану, що стосуються маркетингу. Вони мають включати інформацію по фірмах-конкурентах, по ринкових трендах (тенденціях) і перспективи зростання.

Шестиповерхова будівля нового корпусу готелю «Вишеград» загальною площею 1387 кв.м. буде оснащена сучасними технологічними системами, для того щоб створити найсприятливіші умови для клієнтів та персоналу. Сучасний дизайн створить особливий діловий імідж і надасть сприятливий враження на клієнтів. Продумане планування будівлі і стильний інтер'єр приміщень забезпечить комфортні умови як для працівників, що працюють в готелі, так і для клієнтів. В загальному вигляді будівля нового корпусу готелю «Вишеград» наведена на рис. 3.2.



Рис. 3.2 Будівля нового корпусу готелю «Вишеград»

В очах власників успішність готелю з технічної сторони визначається декількома критеріями: наявністю і достатністю паркування, вигідним розташуванням по відношенню до основних транспортних магістралей, стандартом обробки, рівнем інженерних систем і комунікацій, а також високопрофесійним управлінням будівлею і забезпеченням безпеки [19,с.139]. Планований новий корпус готелю «Вишеград» буде найвищою мірою задовольняти всім цим вимогам.

Основне завдання, яке ставить перед собою готель «Вишеград» - створення максимально комфортних умов для своїх клієнтів. Перший поверх - ресторан, вестибюль, номерний фонд. Загальна площа - 1387м², Площа номерного фонду в 1031 м², ресторан – 356 м².

Схема першого поверху нового корпусу готелю «Вишеград» наведена на рис. 3.3.

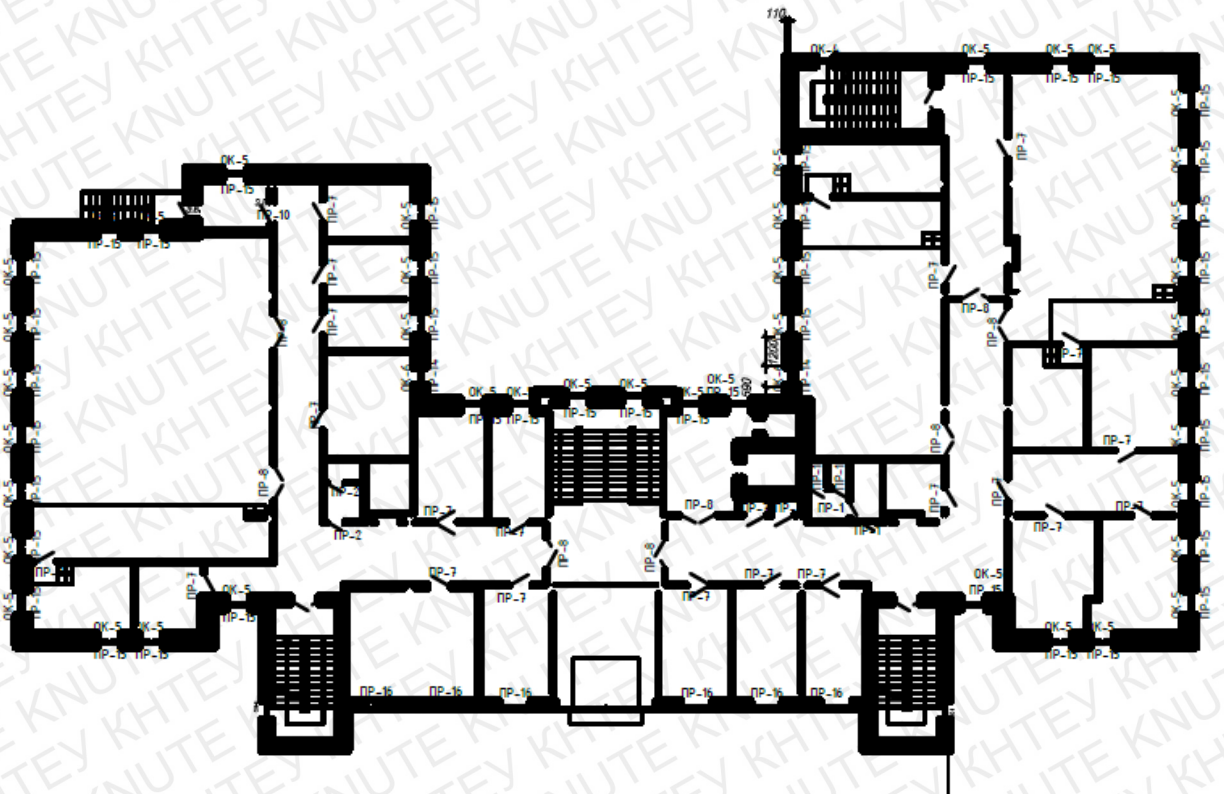


Рис. 3.3 Схема першого поверху нового корпусу готелю «Вишеград»

Другий поверх - номерний фонд. Загальна площа – 1387 м², площа номерного фонду в 1137 м², коридори, включаючи 3 кімнати персоналу – 250 м².

Третій поверх - номерний фонд. Загальна площа – 1380 м², площа номерного фонду в 1290 м², коридори, включаючи 1 кімнату персоналу – 85 м².

Четвертий поверх - загальна площа – 1380 м², під номерний фонд в 1290 м², коридори, включаючи 2 кімнати персоналу - 90 м².

П'ятий поверх загальна площа – 1380 м², під номерний фонд в 1161 м², коридори, включаючи 2 кімнати персоналу – 85 м².

Шостий поверх - загальна площа – 1100 м², під номерний фонд в 680 м², конференц-зал в 200 м², коридори, включаючи 1 кімната персоналу – 45 м².

Загальна площа під номерний фонд складатиме $1031+1137+1290+1290+1161+1100=7009$ м², у тому числі під ресторан 356 м².

Однією з найважливіших переваг нового корпусу готелю «Вишеград» стане наявність достатнього м'яця для цілодобової стоянки у дворі і паркування, що дозволяє вирішувати проблему центру великих мість, це обмаль мість для паркування. До нового корпусу готелю «Вишеград» планується проведення декількох оптоволоконних каналів, що забезпечують підключення необхідного числа міських телефонних номерів і високошвидкісний доступ до мережі Інтернет.

Для визначення кошторисної вартості об'єкта складають об'єктний кошторис за формою № 2 на основі кошторисів на окремі види робіт і витрат.

Техніко-економічні показники нового корпусу готелю «Вишеград» наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Техніко-економічні показники будівництва нового корпусу готелю
«Вишеград»**

№ п/п	Показник	Од. виміру	Кількість
1	Площа забудови	м ²	858,67
2	Кількість поверхів	шт.	6
3	Тривалість будівництва	дн.	149
4	Кількість працівників	чоловік	56
5	Кошторисна вартість об'єкта	тис. грн.	30270,8
6	Будівельний об'єм	м ³	13314,0

За даними табл. 3.2 загальна кошторисна вартість будівництва нового корпусу готелю «Вишеград» складає 30270,8 тис. грн. Будівельний об'єм 13314,0 м³. Тривалість будівництва 149 днів. Початок будівництва планується 1 червня 2019 року, здача в експлуатацію 1 листопада 2019 року. Повноцінна робота планується з 1 грудня 2019 року. Питомі витрати на 1 м² площі забудови нового корпусу готелю «Вишеград» наведені у табл. 3.3

Таблиця 3.3

**Питомі витрати на 1 м² площі забудови нового корпусу готелю
«Вишеград»**

Показники згідно кошторису	Од. виміру	Загальні	Питомі
Загальна кошторисна вартість	тис. грн.	18434,7	3,06
Загальна кошторисна заробітна плата	тис. грн.	4479,3	0,74
Всього по зведеному кошторисному розрахунку в тому числі	тис. грн.	30270,8	5,03
- будівельно-монтажні	тис. грн.	21697,9	3,6
- інші витрати	тис. грн.	8572,9	1,43

Загальна кошторисна вартість нового корпусу готелю «Вишеград» складає 30270,8 тис. грн., Загальна кошторисна заробітна плата складає 4479,3 тис. грн. Фінансування капітального будівництва нового корпусу готелю «Вишеград» передбачено здійснити за рахунок інвестиційного кредиту ПАТ «Ощадбанк» та за рахунок коштів готелю «Вишеград», у співвідношенні 60/40 %, тобто кредит складатиме 18162,5 тис. грн, а власні

кошти 12108,3 тис. грн. Загальну суму кредиту та умови кредитування наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Загальна сума кредиту та умови кредитування будівництва нового корпусу готелю «Вишеград»

Показник	Сума, тис.грн.
Сума кредиту	18162,5
Процентна ставка, %	18
Термін повернення кредиту, рік	5

Для повернення кредиту й процентів за користування ним має бути використаний прибуток від наданих послуг нового корпусу готелю «Вишеград» за вирахуванням витрат. Передбачається використання кредиту для введення в дію будівництва, інші операційні витрати планується здійснювати за рахунок коштів готелю «Вишеград». Повернення кредиту має здійснюватися протягом 5 років.

3.3. Прогнозування успішності реалізації операційної стратегії розвитку готелю

Реалістичний прогноз завантаження та обсягів виручки від реалізації послуг нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр. наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Реалістичний прогноз завантаження та обсягів виручки нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Загальний номерний фонд, у т.ч.:	167	167	167	167	167	167	167	167
<i>одномісний</i>	32	32	32	32	32	32	32	32
<i>двомісний (екон)</i>	35	35	35	35	35	35	35	35
<i>двомісний (станд)</i>	60	60	60	60	60	60	60	60

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Напівлюкс	25	25	25	25	25	25	25	25
люкс	15	15	15	15	15	15	15	15
Завантаженість номерного фонду, частка	0,05	0,15	0,45	0,47	0,48	0,55	0,70	0,70
Ціна, дол США								
Одномісний	50	50	55	60	60	60	60	60
Двомісний (екон)	64	64	69	74	74	74	74	74
Двомісний (станд)	90	90	95	100	100	100	100	100
Напівлюкс	100	100	105	110	110	110	110	110
Люкс	134	134	139	144	144	144	144	144
Виручка, тис. дол. США	587	1870	5963	6598	6738	7721	9826	9826
Виручка, тис. грн.	5577	17765	56649	62681	64011	73350	93347	93347

За даними табл. 3.5 вірогідність обсягів здавання від загального номерного фонду нового корпусу готелю «Вишеград» у грудні 2019 року складатиме 5 %, у 2020 році 15%, у 2021 році 45 %, у 2022 році 47%, у 2023 році 48 %, у 2025 планується завантаження 70 %. Графічно динаміка завантаження номерів та обсягів виручки нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр. наведено на рис. 3.1.

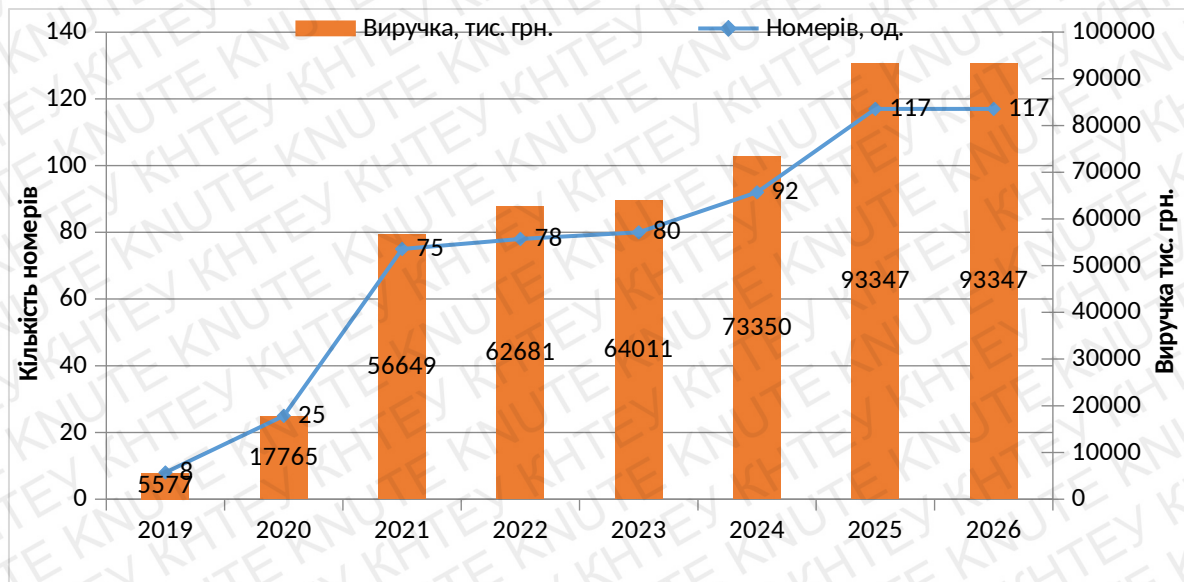


Рис. 3.1 Динаміка завантаження номерів та обсягів виручки нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр.

Виручка від реалізації складатиме у грудні 2020 року складатиме тис. грн., у 2021 році 59204 тис. грн., у 2022 році 71754 тис. грн., а у 2023 році 113354 тис. грн.

Також нами були проведені розрахунки виручки за оптимістичним прогнозом та песимістичним прогнозами, які наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунки завантаження номерів та обсягів виручки нового корпусу готелю «Вишеград» за оптимістичним та песимістичним прогнозами на 2019-2026 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Оптимістичний вірогідність, 35 %								
Завантаження номерного фонду, %	7%	20%	59%	61%	62%	72%	91%	91%
Виручка, тис. грн.	7287	23089	73640	81481	83215	95350	121355	121355
Песимістичний, вірогідність 10 %								
Завантаження номерного фонду, %	3%	8%	23%	24%	24%	28%	35%	35%
Виручка, тис. грн.	2803	8880	28323	31339	32006	36673	46675	46675

За оптимістичним прогнозом вже у грудні 2019 року 7 % номерного фонду буде здано, а у 2021 році буде здано 59 %. За песимістичним прогнозом у грудні 2019 року буде здано 3% номерного фонду, а загальні обсяги значно нижчі ні за попередніми варіантами. Але ймовірність настання песимістичного прогнозу складатиме приблизно 10 %, тобто мало ймовірна.

Графічно динаміка виручки завантаження номерів та обсягів виручки нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр. за трьома прогнозами наведена на рис. 3.2

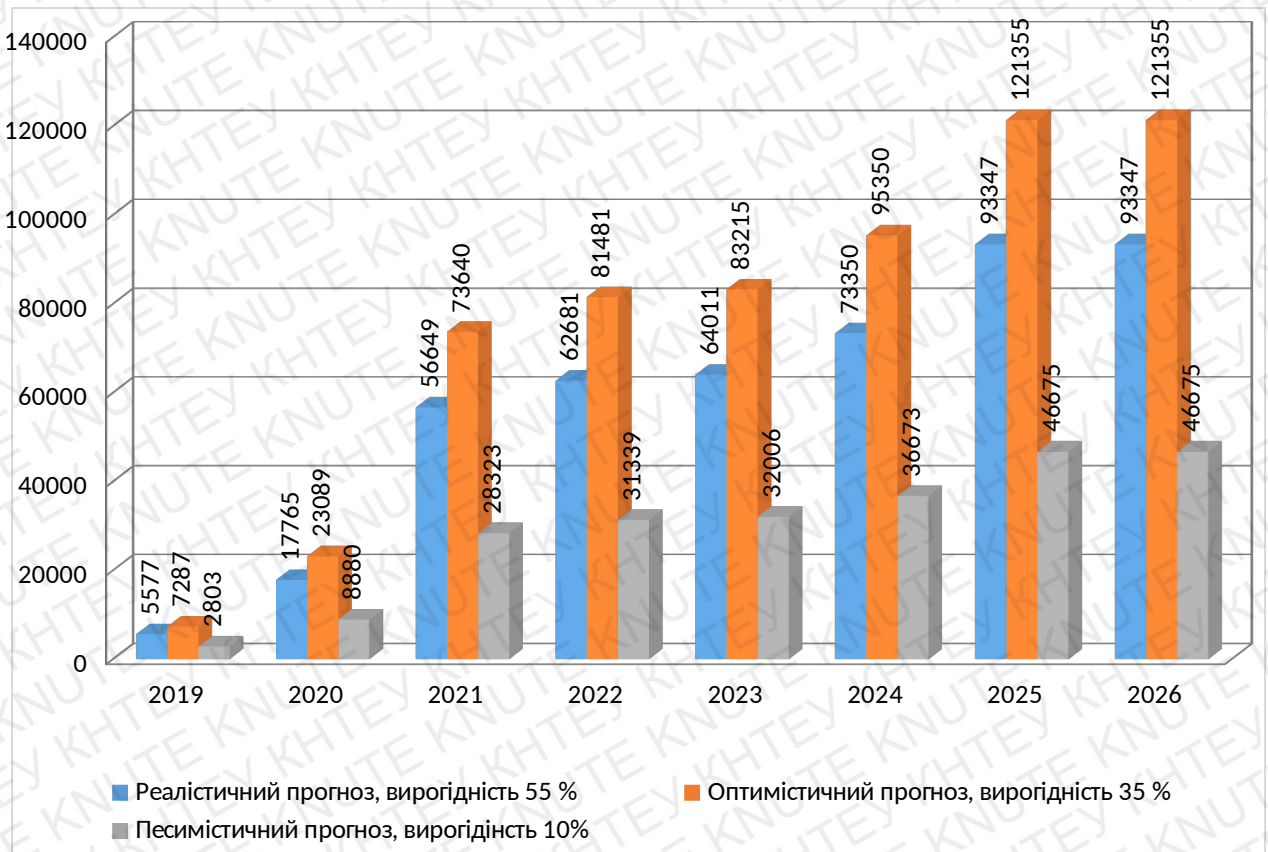


Рис.3.2 Динаміка виручки завантаження номерів та обсягів виручки нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр. за трьома прогнозами

Визначаємо суму кредиту, яку повинно сплатити ПрАТ «Готель «Вишеград» банку ПАТ «Ощадбанк» за 5 років користування позичковими коштами. Реальна процентна ставка (i_r) розраховується за формулою (Модель Фішера):

$$i_r = \frac{\text{Номінальна процентна ставка} - \text{Рівень інфляції}}{1 + \text{Рівень інфляції}} \quad (3.1)$$

Визначення реальної процентної ставки:

$$i_r = \frac{0,18 - 0,03}{1 + 0,03} = 0,1456$$

Важливою складовою частиною кредитної угоди є графік погашення позички. Він складається ПАТ «Ощадбанк» і узгоджується з ПрАТ «Готель «Вишеград». У кредитній угоді з ПАТ «Ощадбанк» обговорено погашення

кредиту здійснюється один раз на рік однаковими частинами починаючи з 2020 року. Графік погашення кредиту.

Таблиця 3.7

Графік погашення кредиту ПрАТ «Готель «Вишеград»

Термін погашення кредиту, півріччя	Сума основного боргу на початок періоду, тис. грн.	Сума відсотків за даний період, тис.грн.	Сума виплати боргу, тис.грн.	Сума погашення основного боргу, тис. грн.
2019	18162,5	1907,1		
2020	18162,5	3269,3	3027,1	6296,4
2021	15135,4	2724,4	3027,1	5751,5
2022	12108,3	2179,5	3027,1	5206,6
2023	9081,2	1634,6	3027,1	4661,7
2024	6054,1	1089,7	3027,1	4116,8
2025	3027	544,9	3027,1	3572
Разом		13349,5	18162,6	29605

Загальна сума відсотків складає 13349,5 тис. грн.

Прогноз доходів і витрат нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр. наведений у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогноз доходів і витрат нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Разом
Загальний обсяг виручки, у т.ч.ч:	5577	17765	56649	62681	64011	73350	93347	93347	466727
Операційні витрати — усього, зокрема:	3173,1	18133,2	38368,7	42194,1	43825,6	49562,2	60737,5	62034,8	318029,2
заробітна плата персоналу	235	6168	6785	7464	8210	9031	9934	10927	58754
нарахування на заробітну плату	77,6	2035,4	2239,1	2463,1	2709,3	2980,2	3278,2	3605,9	19388,8
Експлуатаційні витрати, у т.ч.:	2788,5	8882,5	28324,5	31340,5	32005,5	36675	46673,5	46673,5	233363,5
Комунальні послуги	65,65	646,5	679,5	712,8	748,5	785,4	825	867	5330,35
Ремонт і обслуговування	550	45	47,4	49,8	52,2	54,9	57,6	60,6	917,5

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інші операційні витрати	1115,4	3553	11329,8	12536,2	12802,2	14670	18669,4	18669,4	93345,4
Амортизаційні відрахування		908,1	880,9	854,5	828,8	804	779,8	756,4	5812,5
витрати на збут, тис. грн.	72	139,2	139,2	72	72	72	72	72	710,4
Операційний прибуток	2404	-368	18280	20487	20185	23788	32610	31312	148698
Сплата процентів за кредит		5176,4	2724,4	2179,5	1634,6	1089,7	544,9	-	13349,5
Чистий прибуток до сплати податків	2403,9	-5544,6	15555,9	18307,4	18550,8	22698,1	32064,6	31312,2	135348,3
Сума податку на прибуток, тис. грн.	384,6	-	2488,9	2929,2	2968,1	3631,7	5130,3	5010	22542,8
Чистий прибуток	2019,3	-5544,6	13067	15378,2	15582,7	19066,4	26934,3	26302,2	112805,5

За даними табл. 3.8. за 2019 р. підприємство отримає прибуток у сумі 2019,3 тис. грн., а з 2016 року вийде на прибуткову діяльність.

Розрахунок повернення кредиту на будівництво нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр. наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок повернення кредиту на будівництво нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Надходження коштів, у т.ч.:	5577,0	18673,1	57529,9	63535,5	64839,8	74154,0	94126,8	94103,4
Виручка, тис. грн.	5 577,0	17 765,0	56 649,0	62 681,0	64 011,0	73 350,0	93 347,0	93 347,0
Амортизаційні відрахування	0	908,1	880,9	854,5	828,8	804	779,8	756,4
Витрачання коштів, у т.ч.:	3 630	18 272	40 997	45 195	46 866	53 266	65 940	67 117
Поточні витрати, тис. грн.	3 173	18 133	38 369	42 194	43 826	49 562	60 738	62 035
витрати на збут, тис. грн.	72	139	139	72	72	72	72	72

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сума податку на прибуток, тис. грн.	385	0	2 489	2 929	2 968	3 632	5 130	5 010
Грошові кошти у розпорядженні підприємства	1 947	401	16 533	18 340	17 974	20 888	28 187	26 987
Кредити банку, грн.	30 271							
Сплата процентів за користування кредитом, грн.		5 176	2 724	2 180	1 635	1 090		
Сума поверненого кредиту, грн.		3 027,1	3 027,1	3 027,1	3 027,1	3 027,1		
Залишок коштів		-7 803	10 782	13 134	13 312	16 771	28 187	26 987
Залишок коштів з наростаючим підсумком		-7 803	2 979	16 112	29 425	46 196	74 383	101 370

У цілому розрахункові показники табл. 3.9 свідчать про достатню (велику) прибутковість створюваного підприємства. Таким чином, суми отриманої від наданих послуг за вирахуванням витрат у 2019-2020 роках недостатньо для погашення основної суми кредиту та відсотків, касові розриви покриваються за рахунок коштів Готелю.

Сума покриття на кінець 2019 року складатиме 7803 тис. грн. А у 2021-2022 році доходи знаходження покривають касовий розрив, та залишок складає 2979 тис. грн, у подальшому залишок коштів з наростаючим підсумком зростатиме.

Повна окупність проекту складає 6 років, зокрема у 2024 році підприємство розраховується з банком та повертає власні вкладені кошти у сумі 12108,3 тис. грн., оскільки залишок коштів з наростаючим підсумком на кінець 2024 року складатиме 46 196 тис. грн.

З метою оцінки абсолютної ефективності даного інвестиційного проекту достатньо розрахувати коефіцієнти ефективності виробничих інвестицій (E_p) і строк окупності останніх ($T_{ок}$) за двома варіантами: без урахування і з урахуванням сплаченої суми за користування кредитом (відповідно E_{p1} і $T_{ок1}$; E_{p2} і $T_{ок2}$).

Користуючись даними, представленими в табл. 3.9, обчислюємо показники ефективності. Показник ефективності без урахування сплаченої суми кредиту розраховується за формулою:

$$Er_1 = \Pi_{до} / C_{нк} \quad (3.2)$$

де $\Pi_{до}$ – прибуток до оподаткування

$C_{нк}$ - сума поверненого кредиту.

$$Er_1 = \frac{135348,3}{18162,5} = 7,45$$

Показник ефективності з урахуванням суми за користування кредитом розраховується за формулою:

$$Er_1 = \Pi_{до} / (C_{нк} + C_{вк}) \quad (3.3)$$

де $C_{вк}$ – сума процентів за користування кредитом, тис. грн.

$$Er_2 = \frac{135348,3}{29605} = 4,57$$

Вхідні дані для оцінки інвестицій у будівництво нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр. наведені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Вхідні дані для оцінки інвестицій у будівництво нового корпусу готелю «Вишеград» на 2014-2021 рр.

Роки	Сума інвестицій	Вхідні грошові потоки, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування 14,00%	Дисконтовані		NVP	Чисті доходи, тис. грн.	Чисті доходи з наростаючим підсумком, тис. грн.
					Вхідні грошові потоки, тис. грн.	Витрати, тис. грн.			
2019	30270,8	-	-		-	-	-	-	-
2020	-	24250,1	21306,3	0,8772	21272	18689,7	-	2582,3	-
2021	-	57529,9	38368,7	0,7695	44267,4	29523,5	-	14743,9	17326,2

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2022	-	63535,5	42194,1	0,6750	42884,7	28479,8	-	14404,9	31731,1
2023	-	64839,8	43825,6	0,5921	38390,4	25948,3	-	12442,1	44173,2
2024	-	74154	49562,2	0,5194	38513,3	25741,1	-	12772,2	56945,4
2025	-	94126,8	60737,5	0,4556	42882,9	27671,2	-	15211,7	72157,1
2026	-	94103,4	62034,8	0,3996	37607,2	24791,4	-	12815,8	84972,9
Разом	30270,8	-	-	-	265817,9	180845	54702,1	-	-

Розрахунок індексу рентабельності інвестицій, PI (profitability index).

Проект приймається у разі, коли індекс рентабельності більше 1.

$$PI = \frac{265817,9 - 180845}{30270,8} = 2.81$$

Таким чином, за показником індексу рентабельності інвестицій проект є доцільним.

Метод розрахунку внутрішньої норми прибутку, IRR (internal rate of return) або внутрішній коефіцієнт окупності інвестицій.

Характеризує коефіцієнт дисконтування, при якому чиста поточна вартість проекту дорівнює нулю. Показує максимально допустимий відносний рівень витрат, які може дозволити собі підприємство при реалізації даного проекту. Проект повністю фінансується за рахунок позички. використовуємо наступну формулу:

$$IRR = ra + (rb - ra) * NPVa / (NPVa - NPVb)$$

Вхідні дані для розрахунку внутрішньої норми прибутку будівництво нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр. наведені у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Вхідні дані для розрахунку внутрішньої норми прибутку проекту
будівництво нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр.**

Роки	Сума інвестицій	Вхідні грошові потоки, тис. грн.	Витрати, тис. грн.	Коефіцієнт дисконтування $r_{\text{диск}}$	Дисконтовані		NVP
					Вхідні грошові потоки, тис.	Витрати, тис. грн.	
2019	30270,8	-	-	-	-	-	-
2020	-	24250,1	21306,3	0,9479	22985,9	20195,5	-
2021	-	57529,9	38368,7	0,8985	51687,9	34472,5	-
2022	-	63535,5	42194,1	0,8516	54107,7	35933,1	-
2023	-	64839,8	43825,6	0,8072	52339,8	35376,8	-
2024	-	74154	49562,2	0,7651	56737,8	37921,7	-
2025	-	94126,8	60737,5	0,7252	68265,1	44049,6	-
2026	-	94103,4	62034,8	0,6874	64690,1	42645	-
	30270,8	-	-	-	237859,1	163899,6	43688,70

Здійснюємо розрахунок IRR:

$$IRR = 0,14 - 54702 \frac{0,06 - 0,14}{43688,7 - 54702} = -0,2822 \text{ або } -28,22\%$$

Розраховані показники є середніми від показників аналогічних інвестиційних проектів. Отже, інвестиційний проект будівництва нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр. є економічно ефективним та прийнятним для інвестування коштів.

Прогноз показників в цілому по готелю «Вишеград» з урахуванням нового корпусу готелю наведений у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Прогноз показників в цілому по готелю «Вишеград» з урахуванням
нового корпусу готелю**

Показники	Дані за роками							
	2017	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Середньорічна сума (активів) капіталу підприємства, тис. грн.	3017	25635,7	14108,3	16626,6	16979,2	20621,6	32230,1	31232,3

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Старий корпус	3017	3167,9	3326,3	3492,6	3667,2	3850,6	4043,1	4245,3
Новий корпус		22468	10 782	13 134	13 312	16 771	28 187	26 987
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	8300,1	6753,9	38267,2	80309,6	87398,3	93145,2	114944,8	134881,3
Старий корпус	3005	3155,3	3313,1	3478,8	3652,7	3835,3	4027,1	4228,5
Новий корпус		(7803)	10 782	13 134	13 312	16 771	28 187	26 987
Чистий дохід, тис. грн.	5295	11402	24172	63697	70434	72539	82731	103666
Старий корпус	5295,1	5824,6	6407,1	7047,8	7752,6	8527,9	9380,7	10318,8
Новий корпус		5577	17765	56649	62681	64011	73350	93347
Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	8373,9	23750,1	44435	48745,7	50901,3	57204	68990,6	70948,1
Старий корпус	5200,8	5616,9	6066,3	6551,6	7075,7	7641,8	8253,1	8913,3
Новий корпус	3173,1	18133,2	38368,7	42194,1	43825,6	49562,2	60737,5	62034,8
Фінансовий результат від до оподаткування, прибуток, тис. грн.	94,3	2611,6	-27,4	18776,5	21163,8	21071,5	24915,4	34015
Старий корпус	94,3	207,7	340,8	496,2	676,9	886,1	1127,6	1405,5
Новий корпус		2403,9	-368,2	18280,3	20486,9	20185,4	23787,8	32609,5
Чистий прибуток, тис. грн.	77,3	2141,5	-22,4	15396,7	17354,4	17278,6	20430,6	27892,3
Старий корпус	77,3	170,3	279,5	406,9	555,1	726,6	924,6	1152,5
Новий корпус		1971,2	-301,9	14989,8	16799,3	16552	19506	26739,8
Численність робітників, чол.	43	158	159	160	161	162	163	164
Старий корпус	43	43	43	43	43	43	43	43
Новий корпус		115	116	117	118	119	120	121
Продуктивність праці, тис. грн / особу	123,1	72,2	152	398,1	437,5	447,8	507,6	632,1
Рентабельність вкладень у підприємство (активів), %	2,56	8,35	-0,16	92,6	102,21	83,79	63,39	89,31
Рентабельність основної діяльності, %	1,13	11	-0,06	38,52	41,58	36,84	36,11	47,94

Таким чином, за даними таблиці введення нового корпусу готелю «Вишеград» сприятиме значному зростанню обсягів діяльності, а також починаючи з 2021 року стабільному зростанню прибутковості. З введенням нового корпусу підприємство збільшить свою частку на ринку. Новий корпус дозволить отримати можливості обслуговування додаткових груп споживачів, включаючи закордонних гостей.

Висновки до розділу 3

1. За результатами рекомендації щодо вдосконалення операційної стратегії готелю «Вишеград» встановлено, що необхідна реалізація заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу, що пояснюється наступними факторами: неможливістю витримати конкуренцію без професійно сильних працівників; наявністю на готельному ринку жорсткої конкурентної боротьби за «кращі» кадри, що задовольняють високим вимогам індустрії гостинності; самостійністю готелів в розробці та формуванні ефективної кадрової політики. Менеджменту готелю «Вишеград» необхідно враховувати, що заохочення співробітника передбачає не тільки виплату значної суми, а й має дати можливість працівникові відчути свою затребуваність і значимість. Тренінги дають можливість співробітникам готелю набути навичок колективної, командної роботи, виявити лідерів, впливають на розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, сприяють розвитку залученості людей в діяльність компанії.

2. Для підвищення конкурентоспроможності готелю «Вишеград» обґрунтовано проект будівництва нового корпусу готелю. Шестиповерхова будівля нового корпусу готелю загальною площею 1387 кв.м. буде оснащена сучасними технологічними системами, для того щоб створити найсприятливіші умови для клієнтів та персоналу. Сучасний дизайн створить особливий діловий імідж і надасть сприятливий враження на клієнтів. Основне завдання, яке ставить перед собою готель «Вишеград» - створення максимально комфортних умов для своїх клієнтів. Однією з найважливіших переваг нового корпусу готелю «Вишеград» стане наявність достатнього м'ясяця для цілодобової стоянки у дворі і паркування, що дозволяє вирішувати проблему центру великих мість, це обмаль мість для паркування. До нового корпусу готелю «Вишеград» планується проведення декількох

оптоволоконних каналів, що забезпечують підключення необхідного числа міських телефонних номерів і високошвидкісний доступ до мережі Інтернет.

3. Вірогідність обсягів здавання від загального номерного фонду нового корпусу готелю у 2019 році складатиме 5 %, у 2020 році 15%, у 2021 році 45 %, у 2022 році 47%, у 2023 році 48 %, у 2026 планується завантаження 70 %. Повна окупність проекту складає 6 років. Отже, інвестиційний проект будівництва нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр. є економічно ефективним та прийнятним для інвестування коштів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Досліджуючи сутність операційної стратегії готелю запропоновано під операційною стратегією розуміти підсистему корпоративної стратегії, представлену у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створенням і реалізації продукту готелю, яка передбачає використання розвитку всіх потужностей готелю з метою досягнення конкурентної переваги. Від операційної стратегії залежить і рівень конкурентоспроможності готелю, і вдала організація управління ресурсами. Операційна стратегія не може реалізовуватися ізольовано, вона повинна бути пов'язана зі споживачами і з іншими елементами структури готелю. Особливе місце в системі стратегічного аналізу займає блок аналітичних робіт, пов'язаних з дослідженням зовнішнього ділового середовища підприємства. Вибір стратегії, що підлягає реалізації, є однією з найскладніших процедур в системі стратегічного управління. Аналіз портфеля бізнесів є основою стратегічного управління.

2. Дослідження теоретичних та методологічних засад формування операційної стратегії розвитку готелю встановлено, що визначення місії є первинним елементом процесу маркетингового стратегічного планування, але воно повинно супроводжуватися маркетинговим стратегічним аналізом, оскільки без аналізу місія буде необґрунтованою, і виникне ризик спрямування діяльності готелю в хибному напрямі. Тому ці два етапи процесу маркетингового стратегічного планування – встановлення місії готелю та маркетинговий стратегічний аналіз – посідають однакову першість, тобто є однаково пріоритетними. Розроблений процес формування операційної стратегії розвитку готелю.

3. Проаналізувавши методичні підходи до оцінювання ефективності стратегії розвитку встановлено, що більшість методів оцінки ефективності стратегії розвитку будуються на застосуванні коефіцієнтів аналізу операційної діяльності, фінансового стану тощо. Методика комплексної

оцінки стратегії розвитку готелю призначена для виявлення наявних ресурсів готелю, оцінки ефективності використання потенціалу конкурентоспроможності. Отже, застосування даної методики на практиці дозволить оцінити ефективність операційної стратегії.

4. Для оцінки ефективності діючої операційної стратегії розвитку готелю «Вишеград» проведений аналіз основних складових бізнесу: персонал, фінанси, організація менеджменту. За результатами розрахунків зроблено висновок про зниження ефективності діяльності готелю «Вишеград» у 2017 р. проти попередніх років, а продуктивність праці працівників готелю «Вишеград» зросла в 2017 році в порівнянні з 2015 роком. Аналіз ефективності використання заробітної плати персоналу готелю «Вишеград» довів її зниження, що оцінюється негативно. За показниками фінансових результатів зроблено висновок про зниження ефективності діяльності готелю «Вишеград» у 2017р., порівняно з 2015р. Завантаженість номерного фонду в 2017р. зменшилась на 8,172 %, або на 14,6%, та склала 47,774 %.

5. Проведений аналіз ефективності діючої операційної стратегії розвитку готелю дозволив зробити висновок про негативні тенденції в зміні показників, готель «Вишеград» наростив виручку, та зменшує фінансові результати по всіх видах діяльності, негативним є зниження прибутку у 2017 р., що пов'язано зі зростанням витрат. Готель «Вишеград» необхідно удосконалити і підвищувати культуру обслуговування. Оскільки якість та культура обслуговування робить величезний вплив на обсяги реалізації, а оскільки прогрес у сфері сервісу і послуг, що надаються під час обслуговування споживача готелю «Вишеград» не стоїть на місці, підприємству необхідно надавати велику увагу даному питанню. Найбільший вплив приділяти людському чиннику в усіх сферах діяльності і відділах готелю, подальшій розробці і вдосконаленню програм мотивації персоналу, постійно здійснювати моніторинг зарплат і кадрової політики в готелі.

6. Вплив чинників на реалізацію операційною стратегією розвитку здійснювався з використанням методів SNW-аналізу та SWOT-аналізу. Провівши аналіз чинників на реалізацію операційною стратегією розвитку готелю «Вишеград» можна стверджувати, що підприємство має як сильні, так і слабкі сторони. Серед слабких сторін можна виділити ті, які підлягають контролю підприємства, і існує можливість їх усунення, недоліки оснащення номерів може усунути реконструкція готелю, або побудова більш сучасного корпусу, це зажадає великих фінансових витрат, але не зупине функціонування готелю. Необхідно інвестувати в розвиток та модернізацію, використати можливості інтерактивного телебачення, просувати використання технології Wi - Fi.

7. За результатами рекомендації щодо вдосконалення операційної стратегії готелю «Вишеград» встановлено, що необхідна реалізація заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу, що пояснюється наступними факторами: неможливістю витримати конкуренцію без професійно сильних працівників; наявністю на готельному ринку жорсткої конкурентної боротьби за «кращі» кадри, що задовольняють високим вимогам індустрії гостинності; самостійністю готелів в розробці та формуванні ефективної кадрової політики. Менеджменту готелю «Вишеград» необхідно враховувати, що заохочення співробітника передбачає не тільки виплату значної суми, а й має дати можливість працівникові відчути свою затребуваність і значимість. Тренінги дають можливість співробітникам готелю набути навичок колективної, командної роботи, виявити лідерів, впливають на розвиток сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, сприяють розвитку залученості людей в діяльність компанії.

8. Для підвищення конкурентоспроможності готелю «Вишеград» обґрунтовано проект будівництва нового корпусу готелю. Шестиповерхова будівля нового корпусу готелю «Вишеград» загальною площею 1387 кв.м. буде оснащена сучасними технологічними системами, для того щоб створити

найсприятливіші умови для клієнтів та персоналу. Сучасний дизайн створить особливий діловий імідж і надасть сприятливий враження на клієнтів. Основне завдання, яке ставить перед собою готель «Вишеград» - створення максимально комфортних умов для своїх клієнтів. Однією з найважливіших переваг нового корпусу готелю «Вишеград» стане наявність достатнього м'яса для цілодобової стоянки у дворі і паркування, що дозволяє вирішувати проблему центру великих міст, це обмаль місць для паркування. До нового корпусу готелю «Вишеград» планується проведення декількох оптоволоконних каналів, що забезпечують підключення необхідного числа міських телефонних номерів і високошвидкісний доступ до мережі Інтернет.

9. За попередніми результатами оцінки прогнозу успішності реалізації операційної стратегії розвитку готелю встановлено, що вірогідність обсягів здавання від загального номерного фонду нового корпусу готелю «Вишеград» у 2019 році складатиме 5 %, у 2020 році 15%, у 2021 році 45 %, у 2022 році 47%, у 2023 році 48 %, у 2026 планується завантаження 70 %. Повна окупність проекту складає 6 років. Отже, інвестиційний проект будівництва нового корпусу готелю «Вишеград» на 2019-2026 рр. є економічно ефективним та прийнятним для інвестування коштів. Введення нового корпусу готелю «Вишеград» сприятиме значному зростанню обсягів діяльності, а також починаючи з 2021 року стабільному зростанню прибутковості. З введенням нового корпусу підприємство збільшить свою частку на ринку. Новий корпус дозволить отримати можливості обслуговування додаткових груп споживачів, включаючи закордонних гостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Н. Е. Аванесова, А. С. Лубенська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2017. - Вип. 16(1). - С. 6-10. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevsg_2017_16\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevsg_2017_16(1)_3)
2. Белінська Я. В. Стратегія і тактика управління ризиками кредитування житлового будівництва [Електронний ресурс] / Я. В. Белінська, А. В. Д'яченко // Інтелект XXI. - 2016. - № 5. - С. 41-46. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2016_5_10
3. Білик В. В. Форми і методи стратегічної дії на управління інноваційними системами підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Білик // Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1. - С. 9-14. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2016_1_4
4. Бовш Л. А. Стратегія розвитку готельного господарства в умовах макроекономічної нестабільності [Електронний ресурс] / Л. А. Бовш // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. - 2015. - Вип. 1. - С. 77-83. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_1_16
5. Бойків Л. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління підприємствами [Електронний ресурс] / Л. В. Бойків // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 2. - С. 7-11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2017_2_3
6. Бойчук І. В. Використання стратегічного маркетингу в управлінській практиці підприємств [Електронний ресурс] / І. В. Бойчук // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2017. - Т. 22,

- Вип. 10. - С. 68-72. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_10_16
7. Бондар М. І. Методичний підхід до формування ціни на інноваційний продукт на основі інформації стратегічного управлінського обліку [Електронний ресурс] / М. І. Бондар, Н. Ю. Єршова // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2017. - Вип. 2. - С. 291-298. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2017_2_44
8. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Бортнік // Економічний форум. - 2018. - № 2. - С. 331-338. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_2_52
9. Відоменко І. О. Дослідження сучасного стану готельного господарства України та його вплив на формування стратегії просування послуг індустрії гостинності [Електронний ресурс] / І. О. Відоменко, Н. С. Діденко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2016. - Вип. 21. - С. 64-68. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_21_15
10. Войтко С. В. Управління розвитком готельних підприємств : [моногр.] / Войтко С. В. ; НТУУ “Київ. політехн. ін-т”. – К. : НТУУ “КПІ”, 2012. – 277 с.
11. Волошина С. В. Обґрунтування вибору стратегії управління людським капіталом підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Волошина // Менеджер. - 2017. - № 2. - С. 32-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2017_2_7
12. Вяткіна Т. Г. Використання системного підходу до оцінки ефективності стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Т. Г. Вяткіна // Інвестиції: практика та досвід. - 2014. - № 7. - С. 62-71. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2014_7_14
13. Гейко Л. Стратегічні аспекти управління інноваційною діяльністю українських підприємств [Електронний ресурс] / Л. Гейко, А. Єфременко // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. -

2017. - № 7-8. - С. 53-64. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2017_7-8_6
14. Гладинець Н. І. Стратегічне управління ресурсами туристичного підприємства на базі інноваційних підходів [Електронний ресурс] / Н. І. Гладинець // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія : Економіка та менеджмент. - 2018. - № 14. - С. 102-110. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2018_14_12
15. Гудзь О. Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства [Електронний ресурс] / О. Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2017. - № 4. - С. 5-11. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2017_4_3
16. Дадікян В. Ю. Розробка маркетингової стратегії просування готельних послуг [Електронний ресурс] / В. Ю. Дадікян // Управління розвитком. - 2013. - № 21. - С. 146-148. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_21_60
17. Довбня С. Б. Концепція та структура системи стратегічної управлінської діагностики [Електронний ресурс] / С. Б. Довбня, Т. М. Чабанець // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2017. - № 1. - С. 118-125. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2017_1_16
18. Довбня С. Б. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом [Електронний ресурс] / С. Б. Довбня, О. О. Письменна // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2015. - № 4. - С. 161-169. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2015_4_21
19. Єрмаченко В. Є. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства [Електронний ресурс] / В. Є. Єрмаченко, С. М. Журавльова // Молодий вчений. - 2015. - № 5(1). - С. 138-141. - Режим доступу:
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_5\(1\)_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_5(1)_34)
20. Жмалев В.Г. Основи менеджменту і управлінської діяльності/ Жмалев В.Г., Шимановська Л.М. — К.: Україна, 2001.— 464 с.

21. Журавльова С. М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства [Електронний ресурс] / С. М. Журавльова. // Економіка. Управління. Інновації. - 2012. - № 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_15
22. Завідна Л. Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства [Електронний ресурс] / Л. Д. Завідна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2017. - Вип. 23(2). - С. 8-12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23(2)_3)
23. Завідна Л. Д. Моделювання стратегії розвитку підприємства готельного господарства на основі balanced scorecard [Електронний ресурс] / Л. Д. Завідна // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 11. - С. 135-139. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_11_31
24. Завідна Л. Д. Організаційно-методичний підхід до формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери готельних послуг [Електронний ресурс] / Л. Д. Завідна // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 15. - С. 82-87. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_15_19
25. Завідна Л. Д. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери готельних послуг [Електронний ресурс] / Л. Д. Завідна // Проблеми економіки. - 2018. - № 1. - С. 187-193.
26. Завідна Л. Д. Формування стратегічного портфеля підприємства готельного бізнесу [Електронний ресурс] / Л. Д. Завідна // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2017. - Т. 22, Вип. 8. - С. 52-57. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_8_13
27. Завідна Л. Д. Формування фінансової стратегії підприємства готельного господарства [Електронний ресурс] / Л. Д. Завідна // Бізнес Інформ. - 2018. - № 4. - С. 430-435.
28. Занора В. О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / В. О. Занора

- // Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - № 33. - С. 59-63. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2015_33_11
29. Кизенко О. О. Рівень адаптивності стратегічного управління компаніями в цифровій економіці: досвід українських підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Кизенко // Стратегія економічного розвитку України. - 2017. - № 41. - С. 43-54. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2017_41_7
30. Кизенко О. О. Проблеми управлінської адаптації організації до змін зовнішнього середовища: стратегічний контекст [Електронний ресурс] / О. О. Кизенко, О. М. Гребешкова, О. М. Гребешков // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2017. - Вип. 12(1). - С. 209-216. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2017_12\(1\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2017_12(1)_30)
31. Кир'янова О. В. Інтегративні підходи до оцінювання та розвитку управлінського персоналу в контексті стратегічних цілей організації [Електронний ресурс] / О. В. Кир'янова, Н. А. Дзюба // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . - 2017. - № 2. - С. 287-295. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_2_28
32. Кобець Д. Л. Маркетингові рішення у стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Д. Л. Кобець // Інтелект XXI. - 2017. - № 6. - С. 55-58. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_6_13
33. Кобець Д. Л. Маркетингові рішення у стратегічному управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Д. Л. Кобець // Інтелект XXI. - 2017. - № 6. - С. 55-58. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2017_6_13
34. Колонтаєвський О. П. Методи та принципи управління стратегічним маркетингом на підприємстві [Електронний ресурс] / О. П. Колонтаєвський // Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. - 2017. - Вип. 138. - С. 23-28. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2017_138_6
35. Корнілова Н. В. Загальна постановка завдання стратегічного управління організаційним розвитком туристичного підприємства [Електронний

- ресурс] / Н. В. Корнілова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 19(1). - С. 99-102. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_19\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_19(1)_25)
36. Косолапов А. Ф. Управління сталим розвитком підприємства: оцінка рівня та стратегії змін [Електронний ресурс] / А. Ф. Косолапов // Бізнес Інформ. - 2018. - № 5. - С. 465-470.
37. Лихоносова Г. С. Маркетингові важелі стратегічного розвитку готельного бізнесу [Електронний ресурс] / Г. С. Лихоносова, Н. Ю. Кривонос // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 18(2). - С. 70-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18(2)_17)
38. Матеріали офіційного блогу – Google Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://google-ukraine-blog.blogspot.de/2013/11/blog-post.html>
39. Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу [Електронний ресурс] / І.Я. Мендела // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2013. - Вип. 9(1). - С. 125-129. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9(1)_23)
40. Мікловда В. П. Матриця компетенцій як інструмент стратегічного управління [Електронний ресурс] / В. П. Мікловда, В. В. Кубіній, В. Т. Сусіденко, Е. Ф. Югас // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. - 2018. - Вип. 1. - С. 19-22. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2018_1_3
41. Никифоренко В. Г. Крос-культурний менеджмент і управління персоналом як складові системи стратегічного управління [Електронний ресурс] / В. Г. Никифоренко, В. О. Кравченко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2018. - № 1. - С. 103-118. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_1_13
42. Носова Т. І. Еволюційна трансформація категорії "стратегія" підприємства в залежності від розвитку системи управління підприємством

- [Електронний ресурс] / Т. І. Носова // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2014. - Т. 19, Вип. 3(2). - С. 149-152. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_3\(2\)__35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_3(2)__35)
43. Полтавська О. В. Аналіз чинників конкурентоздатності у процесі стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу [Електронний ресурс] / О. В. Полтавська // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 21. - С. 53-57.
44. Різник В. В. Базові процедури, методологія бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні діяльністю підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Різник, Н. А. Різник // Економічний вісник університету. - 2017. - Вип. 35(1). - С. 67-72. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35\(1\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35(1)__12)
45. Рябев А. А. Стратегії росту готельного бізнесу. Теорія та практична реалізація на державному рівні [Електронний ресурс] / А. А. Рябев // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2017. - № 1. - С. 54-60. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2017_1_10
46. Савіцький А. В. Стратегічні аспекти розвитку підприємства в управлінні його прибутковістю [Електронний ресурс] / А. В. Савіцький // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 18(3). - С. 35-39. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevsg_2018_18\(3\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevsg_2018_18(3)__9)
47. Селіверстова Л. С. Особливості сучасного стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. С. Селіверстова, О. М. Єрмакова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2017. - № 9. - С. 49-52. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2017_9_12
48. Семенов С. Є. Проблеми стратегічного управління вітчизняними підприємствами [Електронний ресурс] / С. Є. Семенов // Економіка та управління на транспорті. - 2018. - Вип. 6. - С. 57-63. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_6_10

49. Сендзюк М. А. Еволюційна стратегія як метод удосконалення збалансованої системи показників управління підприємством [Електронний ресурс] / М. А. Сендзюк, І. В. Науменко, О. В. Держук // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2018. - № 1. - С. 207-216. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_1_23
50. Соколюк Г. О. Формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / Г. О. Соколюк, Н. В. Прилепа // Університетські наукові записки. - 2016. - № 4. - С. 186-194. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2016_4_23
51. Сумець О. Стратегії управління бізнесом [Електронний ресурс] / О. Сумець // Agricultural and resource economics: international scientific e-journal. - 2018. - Vol. 4, № 1. - С. 136-148. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2018_4_1_11
52. Троценко В. В. Основні проблеми стратегічного планування у готельному господарстві та шляхи їх вирішення [Електронний ресурс] / В. В. Троценко, С. О. Погасій // International scientific journal. - 2016. - № 1(2). - С. 102-105. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_1\(2\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2016_1(2)_31)
53. Угоднікова О. І. Стейкхолдерно-орієнтована модель стратегічного управління підприємствами галузі туризму та готельно-ресторанного господарства [Електронний ресурс] / О. І. Угоднікова // Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. - 2018. - Вип. 141. - С. 39-44. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2018_141_10
54. Хрущ Н. А. Фінансова стратегія в системі корпоративного управління підприємствами [Електронний ресурс] / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2013. - Вип. 3. - С. 120-126. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2013_3_32
55. Черкашина М. В. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / М.

- В. Черкашина // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 355-361. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_48
56. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / А. Д. Чикуркова // Економіка АПК. - 2018. - № 2. - С. 49-55. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2018_2_8
57. Чириченко Ю. В. Окремі стратегічні аспекти розвитку готельно-ресторанної справи [Електронний ресурс] / Ю. В. Чириченко, Н. А. Білова, В. С. Зайцев // Економічний простір. - 2018. - № 131. - С. 97-103. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_131_12
58. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Ж. Г. Чухлата // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 362-367. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_49
59. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Ж. Г. Чухлата // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 362-367. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_49
60. Швець Ю. О. Критичний огляд існуючих в економіці підходів до визначення поняття стратегічне управління [Електронний ресурс] / Ю. О. Швець // Економіка та держава. - 2014. - № 7. - С. 79-83. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2014_7_20
61. Шестакова Т. М. Новий підхід до визначення місця кадрової стратегії в загальній системі стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Т. М. Шестакова // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2017. - Вип. 34. - С. 103-109. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2017_34_16

62. Шпильова В. О. Управління стратегічним розвитком підприємства [Електронний ресурс] / В. О. Шпильова // Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 4(1). - С. 128-133. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2017_4\(1\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2017_4(1)_17)
63. Яшкіна Н. В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / Н. В. Яшкіна // Економічний простір. - 2018. - № 129. - С. 208-215. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_129_20

ДОДАТКИ

Додаток А

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Роксолана»</u>	Дата (рік, місяць, число)	2018	01	01
Територія <u>Київська</u>	за ЄДРПОУ	30845527		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОАТУУ			
Діяльність <u>Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розмішування</u>	за КОПФГ			
Вид економічної діяльності <u>тимчасового розмішування</u>	за КВЕД	55.10		
Середня кількість працівників, осіб <u>43</u>	за КВЕД			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон <u>07300, Київська обл., Вишгородський р-н, Вишгород, проспект Шевченка, 1</u>				

І. Баланс	Форма № 1-мс	Код за ДКУД	1801006
на <u>31 грудня</u> <u>2017</u> р.			

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010		23,3
первісна вартість	1011	27,7	51,3
знос	1012	(27,7)	(28,0)
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		23,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2270,1	2986,7
Поточна дебіторська заборгованість	1155	255,1	272,4
Гроші та їх еквіваленти	1165	38,1	69,6
Інші оборотні активи	1190	40,3	77,4
Усього за розділом II	1195	2603,6	3406,1
Баланс	1300	2603,6	3429,4

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	185,0	185,0
Нерозподілений прибуток (непокрытий збиток)	1420	395,1	472,5
Усього за розділом I	1495	580,1	657,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	556,9	741,9
розрахунками з бюджетом	1620	24,9	34,1
розрахунками зі страхування	1625	18,5	18,5
розрахунками з оплати праці	1630	3,5	5,9
Інші поточні зобов'язання	1690	1419,7	1971,5
Усього за розділом III	1695	2023,5	2771,9
Баланс	1900	2603,6	3429,4

2. Звіт про фінансові результати
за рік 2017 р.

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5295,1	3334,9
Інші доходи	2160		
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	5295,1	3334,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3389,9)	(2167,0)
Інші витрати	2165	(1810,9)	(1035,4)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(5200,8)	(3202,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	94,3	132,5
Податок на прибуток	2300	(17,0)	(23,9)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	77,3	108,6

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Роксолана»</u>	Дата (рік, місяць, <u>2017 01 01</u>)	КОДИ
Територія <u>Київська</u>	за ЄДРПОУ <u>30845527</u>	
Організаційно-правова <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності <u>Діяльність готелів і подібних засобів тимчасової</u>	за КОПФГ	
Середня кількість працівників, осіб <u>42</u>	за КВЕД <u>55.10</u>	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон <u>07300, Київська обл., Вишгородський р-н, Вишгород, проспект Шевченка, 1</u>		

1. Баланс	Форма № 1-мс	Код за ДКУД	1801006
на <u>31 грудня</u> <u>2016</u> р.			

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2,1	
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1762,5	2270,1
Поточна дебіторська заборгованість	1155	238,0	255,1
Гроші та їх еквіваленти	1165	5,7	38,1
Інші оборотні активи	1190	3,4	40,3
Усього за розділом II	1195	2009,6	2603,6
Баланс	1300	2011,7	2603,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	185,0	185,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	285,8	395,1
Усього за розділом I	1495		
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	481,4	556,9
розрахунками з бюджетом	1620	15,9	24,9
розрахунками зі страхування	1625	14,7	18,5
розрахунками з оплати праці	1630	4,5	3,5
Інші поточні зобов'язання	1690	1024,4	1419,7
Усього за розділом III	1695	1540,9	2023,5
Баланс	1900	2011,7	2603,6

2. Звіт про фінансові результати
за _____ рік _____ 2016 р.

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3334,9	1108,1
Інші доходи	2160		0,1
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	3334,9	1108,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2167,0)	(546,2)
Інші витрати	2165	(1035,4)	(470,5)
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(3202,4)	(1016,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	132,5	91,5
Податок на прибуток	2300	(23,9)	(16,5)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	108,6	75,0

Керівник

(підпис)_____
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)_____
(ініціали, прізвище)

СПРОЩЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Роксолана»	Дата (рік, місяць,	КОДИ
Територія	Кіівська	за ЄДРПОУ	2016 01 01
Організаційно-правова	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	30845527
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасової	за КОПФГ	
Середня кількість працівників, осіб	39	за КВЕД	55.10
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	07300, Київська обл., Вишгородський р-н, Вишгород, проспект Шевченка, 1		

1. Баланс	Форма № 1-мс	Код за ДКУД	1801006
на <u>31 грудня</u> <u>2015</u> р.			

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011		
знос	1012		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2,1	2,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1762,5	1762,5
Поточна дебіторська заборгованість	1155	238,0	238,0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5,7	5,7
Інші оборотні активи	1190	0,1	3,4
Усього за розділом II	1195	2009,6	2009,6
Баланс	1300	2011,7	2011,7

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	185,0	185,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	285,8	285,8
Усього за розділом I	1495	470,8	470,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	481,4	481,4
розрахунками з бюджетом	1620	15,9	15,9
розрахунками зі страхування	1625	14,7	14,7
розрахунками з оплати праці	1630	4,5	4,5
Інші поточні зобов'язання	1690	1024,4	1024,4
Усього за розділом III	1695	1540,9	1540,9
Баланс	1900	2011,7	2011,7

2. Звіт про фінансові результати
за _____ рік _____ 2015 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1108,1	
Інші доходи	2160	0,1	
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	1108,2	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(546,2)	
Інші витрати	2165	(470,5)	
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	(1016,7)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	91,5	
Податок на прибуток	2300	(16,5)	
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий	2310		
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	75,0	

Керівник

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

_____ (ініціали, прізвище)