

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему:
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ
«INTERCONTINENTAL» М. КИЇВ**

Студентки 6 курсу, 1м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Куцик
Анни Володимирівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент.

підпис керівника

Компанець
Катерина Андріївна

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

підпис гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та класифікація стратегій управління підприємством готельного господарства

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства, що обумовлюється не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успіх підприємства залежить від здатності передбачати та змінювати структуру виробництва і управління, розробляти та впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно планувати обсяги виробництва різних товарів, інвестиції та прибутки, щоб досягти найбільшого ефекту і забезпечити існування підприємства в довгостроковій перспективі.

Стабільний довготривалий розвиток підприємства можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення. Однієї і тієї ж цілі можна досягнути різними методами та засобами. У зв'язку з цим виникає питання: як намічена ціль може бути практично реалізована, та в який спосіб? Намагаючись надати відповідь на ці питання, кожне підприємство повинно розробляти різні види стратегій.

На думку перших вчених, які займались дослідженнями в цій сфері, таких як Порас Дж. [76], стратегія — це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції. Інші, такі як Портер М. [59], стверджують, що зовнішнє середовище має визначний вплив на процес формування стратегії в компаніях. З іншого боку, прибічники думки про важливість ресурсів стверджують, що не оточення, а ресурси компанії є основою формування стратегії фірми. Незважаючи на згадані розбіжності, всі концепції об'єднує одна спільна мета — оптимізація діяльності компанії по

відношенню до інших в одному і тому ж конкурентному середовищі. Однак, цього досягти стає усе важче й важче з огляду на те, що рівень конкуренції у різних конкурентних середовищах продовжує зростати.

Зростає усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і компанії повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, так як основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. Але залишається незрозумілим, як досягти динамічного підходу до розробки стратегії.

Слово "стратегія" походить від древньогрецьких слів "stratos" - "армія" та "agos" - "я керую". Відповідно, поняття "стратегія" первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво "Сунь-Цзи", датований п'ятим століттям до нашої ери [17, с. 23]. На початку 60-х рр. XX ст. дане поняття почало вживатись у сфері управління. Першим науковим доробком у цьому напрямку стала праця А.Д. Чандлера "Стратегія і структура". Історичний розвиток основних підходів науковців до визначення поняття "стратегія" з позицій менеджменту представлений у таблиці.

Аналізуючи наведені визначення сутності поняття "стратегія", в їх структурі можна визначити наступні елементи:

- 1) базове поняття або дія;
- 2) інструменти реалізації стратегії;
- 3) результат реалізації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові погляди на поняття та інструменти реалізації стратегії підприємства

Автор	Визначення поняття "стратегія"	Інструменти реалізації
Дж. Порас [76, с. 21]	Визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей	Адаптація курсів дій та розміщення ресурсів

Продовження табл. 1.1		
I. Ансофф [5, с. 165].	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії, можливостей та загрози від зовнішнього середовища. Призначено для оптимізації довгострокової норми прибутку	Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії. можливостей та загрози від зовнішнього середовища
Егоров П. В., Карпова Е. И. [17, с. 18].	Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових; ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень. підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами	Ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами
А. Стрікланд, А. Томпсон [67, с. 11]	План управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей.	-
М. Портер [59, с. 511]	Наступальні чи оборонні дії. спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і. отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми.	Успішне подолання п'яти чинників конкуренції
М. Мескон. М. Альберт. Ф. Хедоурі [49, с. 696]	Детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей.	-
Б. Карлофф [26, с. 1481]	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.	Координація та розподіл ресурсів компанії
П.С. Дойль [14, с. 36]	Комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.	Розміщення ресурсів підприємства
Н.В. Шеховцева [75, с. 39]	Система установок і заходів, спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства в межах встановленої місії.	-
О.С, Віханський [11, с. 88]	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що відноситься до сфери, засобів і (форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також її позиції у навколишньому середовищі, що веде організацію до її цілей.	Засоби і форми діяльності, система взаємовідносин всередині організації, а також її позиція у навколишньому середовищі
Р. А. Фатхутдінов [70, с. 7].	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей	-
З.Е. Шершенцова. С.В. Оборська	Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей [74, с. 118],	-

Продовження табл. 1.1		
А. Наливайко [54, с. 231]	Встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (мети та способів її досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості.	
Н.В. Куденко [40, с. 11]	Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми.	Координація ресурсів
В.Ф. Оберемчук [57, с. 12]	Програма дій, що визначає розвиток фірми, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей. визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.	Оцінювання потенційних можливостей підприємства і прогнозування розвитку зовнішнього середовища
В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко [10, с. 366]	Якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів.	Розподіл і координація ресурсів організації
І.А. Бланк [9, с. 29]	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення	Вибір найбільш ефективних шляхів досягнення цілей
В.А. Белашапка, Г.В. Загорний [8]	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації	-

Отже, на основі проведеного аналізу поняття "стратегія підприємства" її можна визначити як довгостроковий план, що містить управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямків діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку.

На основі аналізу структури визначень поняття "стратегія" (табл. 1.1) можна зробити висновок, що автори подають такі варіанти формулювання його базового поняття: 1) набір правил для прийняття рішень - І. Ансофф [5]; 2) дії, модель дій, програма дій - Б. Карлофф [26], В.А. Васильченко [10], Т.І. Ткаченко [66], В.Ф. Оберемчук [57], М. Портер [59]; 4) детальний всебічний комплексний план М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [49], Р.А. Фатхутдінов [70], 5) комплекс прийнятих рішень - П.С. Дойль [14]; 6) система установок і заходів - Н.В. Шеховцева [75]; 7) довгостроковий якісно визначений курс, напрямок розвитку організації - О.С. Віханський [11], З.Е. Шершньова

[74], Савченко В.Д., Байдик М.І., Шелудько Р.М. [61]; 8) набір напрямків діяльності - А. Наливайко [55]; 9) функціональний засіб - В. Колпаков [34]; 10) координуючий фактор - Н.В. Куденко [40]; 11) система довгострокових цілей - І. А. Бланк [9].

Базова дія трапляється у визначеннях А.Д. Чандлера та К.Р. Ендрюса [77] на ранніх етапах розвитку теорії стратегічного менеджменту і формулюється як "процес визначення довгострокових цілей" або "встановлення ідеальної аналітичної мети".

Під інструментами реалізації стратегії більшість авторів розуміють вибір напрямків та адаптацію курсів дій щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства, враховуючи позиції у навколишньому середовищі. Варто зазначити, що у ряді визначень, зокрема, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Н.В. Шеховцевої, Р.А. Фатхутдінова, З.Е. Шершньової та С.В. Оборської, А. Наливайка, В.А. Белошапки та Г.В. Загорного, даний структурний елемент відсутній.

Щодо третього елементу структури визначення поняття "стратегія", - результату реалізації, - формулювання авторів розділились на три групи. Перша група авторів, зокрема, А.Д. Чандлер, А. Стрікленд, А. Томпсон, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, О.С. Віханський, Р.А. Фатхутдінов, В. Колпаков, Н.В. Куденко, В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, І.А. Бланк, - визначають його як досягнення цілей.

Представники другої групи авторів, такі як І. Ансофф, М. Портер, П.С. Дойль, Н.В. Шеховцева, А. Наливайко, визначають результат реалізації стратегії як оптимізацію довгострокової норми прибутку, зміцнення позицій підприємства, задоволення потреб клієнтів, максимальну віддачу від капіталовкладень або зміцнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

І третя група авторів, зокрема, З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, В.Ф. Оберемчук, В.А. Белошапка, Г.В. Загорний формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації. На нашу думку, саме цей підхід до

визначення результату реалізації стратегії варто вважати найбільш змістовним, оскільки досягнення цілей можна розглядати як процес розвитку підприємства, а результати реалізації стратегії, окреслені другою групою авторів, можна вважати окремими характеристиками цього процесу. Таким чином, можна зробити висновок, що, як би не був сформульований результат реалізації стратегії, будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку.

Розглянемо теоретичні особливості стратегічного управління підприємств готельного господарства.

Сучасний готельний бізнес як економічне явище: має індустріальну форму; виступає у вигляді готельного продукту та послуги, які не можуть накопичуватися і транспортуватися; створює нові робочі місця і стає часто піонером освоєння нових районів і сприяє прискореному розвитку національної економіки; виступає як механізм перерозподілу національного доходу на користь країн, що спеціалізуються на готельному бізнесі; є мультиплікатором росту національного доходу, зайнятості і розвитку місцевої інфраструктури і зростання рівня життя місцевого населення; характеризується високим рівнем ефективності і швидкою окупністю інвестицій; є ефективним засобом охорони природи і культурної спадщини; поєднується з багатьма галузями господарства і видами діяльності людини.

Підприємства готельного господарства у галузевому комплексі сфери туризму займають провідне місце, становлячи один із найперспективніших напрямів діяльності. Світове готельне господарство демонструє стійку динаміку зростання як номерного фонду, так і якості послуг, але такі тенденції зовсім не характерні для України [1].

На відміну від оцінювання базових характеристик готельного господарства України в регіональному аспекті, більш важливими і значущими є структурні елементи і фактори впливу на діяльність підприємств готельного сектору, як основних суб'єктів господарювання. Внаслідок впливу численних факторів на ринку готельних послуг склалася

ситуація, за якої співвідношення попиту і пропозиції в різних регіонах, містах та готельних закладах є неоднаковим.

Існуючі розбіжності між кон'юнктурою ринку готельних послуг різної цінової групи та категорій є достатньо суттєвими, що має бути об'єктом економічних досліджень, основна мета яких - раціонально управляти в розрізі регіону та підприємства ресурсами для подальшого розвитку готельного комплексу.

Для управління готельним підприємством, організації функціонального і технологічного процесів запропонована система критеріїв та показників, які дають можливість порівнювати роботу готельних підприємств, оскільки існуюча статистика функціонування готелів є надто загальною і потребує суттєвого розширення для вирішення як стратегічних, так і оперативних завдань управління [1].

Цілісне уявлення про підхід до оцінок економічних систем займає розроблена американськими вченими Р. Капланом і Д. Нортоном система збалансованих показників (СЗП). Питання використання системи збалансованих показників розглянуті також в працях таких вчених як Н.Г. Ольвія, Ж. Рой, М. Веттер, К. Редченко, А.М. Гершун, М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. Аналіз робіт цих вчених свідчить, що в науковій літературі методиці збалансованих показників та результатам її застосування приділяється значна увага.

Система збалансованих показників формує механізм послідовного доведення до персоналу стратегічних факторів успіху, цілей компанії і контроль за їх досягненням через так звані ключові показники ефективності.

Впровадження методики СЗП в сферу готельного господарства є актуальним, оскільки її головною особливістю є тісний зв'язок з бізнес-процесами, які спрямовані на задоволення потреб клієнтів, до яких залучені всі співробітники підприємства [3].

Методика СЗП орієнтує керівництво організації на адекватний стратегічний розвиток, на відміну від традиційного управління, яке, як

правило, здебільшого зосереджене на фінансових показниках.

Розгляд різних перспектив при формуванні та реалізації стратегії є характерною рисою концепції збалансованої системи показників та її ключовим елементом. Формулювання стратегічних цілей, підбір показників і розробка стратегічних заходів за декількома перспективами покликані забезпечити всебічний розгляд діяльності компанії.

Необхідність змін виникає з розуміння стратегічних проблем - зовнішніх та внутрішніх обмежень, що перешкоджають розвитку готельного підприємства, та відповідно до цього формулюються місія, бачення та стратегічні цілі організації.

Місія визначає ціль вищого рівня, яка являє собою призначення компанії, сенс її діяльності для суспільства. Бачення визначається як зображення майбутнього готельного підприємства, окреслене певними часовими межами. Бачення має визначати позицію організації на ринку, її внутрішній устрій, характеризувати передові ресурси. Ціль - це вимірний результат, який планується досягти.

Тож ключовими проблемами, які слід враховувати при розробці стратегії підприємств готельного господарства є:

1. Висока диференціація територій за рівнем соціально-економічного розвитку та інфраструктурного забезпечення. Особливого значення набуває пошук напрямків та механізмів подальшої диверсифікації національної та регіональної економіки. Специфіка територій полягає у тому, що регіон має не лише потенціал для розвитку важкої промисловості, але й всі передумови для формування розгалуженого господарчого комплексу, орієнтованого на розвиток сільського господарства, туризму, сфери обслуговування тощо [3].

2. Повільний розвиток міжнародної співпраці, низька швидкість міжнародного переміщення капіталу, робочої сили; повільна реалізація проектів розвитку регіонів, що пов'язано з недосконалим інституційно-правовим забезпеченням міжнародного співробітництва та неурегульованим

механізмом фінансування.

3. Низький рівень інноваційної активності. Незважаючи на високий науково-технічний потенціал, Запорізький регіон характеризується недостатнім рівнем реалізації інновацій, що проявляється як у незначній кількості готельних підприємств, що ініціюють інноваційну активність, так і в незначній частці інноваційної продукції та послуг в загально-му їх обсязі.

4. Інтенсифікація міжрегіональної та глобальної конкуренції на ринку готельних послуг. Зростає конкуренція з боку підприємств, що виробляють послуги і послуги-замінники (здача квартир в оренду), та конкуренція за обмежені інвестиційні ресурси розвитку. У зв'язку з цим, якість управління інвестиціями з боку державних органів визначатиме здатність території стати місцем для концентрації та зростання виробництва і послуг, створення сприятливих умов життєдіяльності та самореалізації населення.

5. Дефіцит кваліфікованих кадрів готельного господарства. За наявності позитивної динаміки існує нестача персоналу, пов'язана з впливом кваліфікованої робочої сили в інші регіони та за кордон [4].

Отже, обґрунтування та реалізація стратегії підприємства готельного господарства охоплює організацію стратегічного передбачення, яке вимагає систематичного удосконалення методів розробки нових та ефективного коригування діючих стратегій, що потребує підвищення професіоналізму як розробників, так і виконавців стратегічних рішень. Стратегія підприємства готельного господарства може бути визначена як довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає можливість створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку. В умовах глобалізації світової економіки окремі країни і регіони конкурують між собою за залучення інвестицій і зацікавлені в підвищенні свого рейтингу, поліпшенні іміджу і посиленні інвестиційної

привабливості завдяки розвитку підприємств готельного господарства. В цьому відношенні готельне господарство грає важливу функцію, не лише приваблюючи туристів, але і стає важливим чинником підвищення рейтингу відповідного міста, населеного пункту, туристичної дестинації, що може позиціонувати його і навколишній регіон як центр соціально-економічного розвитку. Робота над розробкою місії і стратегічних цілей дозволяє провести огляд напрямків діяльності готельного підприємства, оцінити їх потенціал і виявити реально існуючі проблем, визначити шляхи їх усунення. Структура внутрішніх бізнес-процесів СЗП визначає основні внутрішні бізнес-процеси, які необхідно довести до досконалості. Це дозволить підприємству запропонувати такі бізнес-пропозиції споживачам, які допоможуть створити і зберегти клієнтську базу в цільовому сегменті ринку; задовольнити очікування інвесторів відносно високої фінансової прибутковості. Показники цього напрямку зосереджені на оцінці внутрішніх процесів, від яких великою мірою залежить задоволення потреб клієнтів і досягнення фінансових завдань готельного підприємства в цілому. Правильно складена збалансована система показників забезпечує спільність цілей в організації, оскільки усі параметри спрямовані на виконання єдиної стратегії.

1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід використання стратегічного управління

Сучасний стан господарювання підприємств готельного господарства характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному обумовлюється сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту – готельної послуги, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною, організаційним консерватизмом процесу управління. За останні роки завантаження підприємств готельного господарства України не перевищувало 25% пропускну здатності;

питома вага збиткових підприємств у загальній кількості готельних господарств становила близько 30%, майже 80% потребують модернізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ситуація ускладнюється також нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватним ринковим вимогам управлінням господарською діяльністю. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного господарства необхідним є обґрунтування стратегій їх розвитку із врахуванням передового світового досвіду та успішної практики вітчизняних підприємств-лідерів.

Залежно від мети та досвіду діяльності готелів формуються відповідні стратегії розвитку, які систематизовано в таблиці 1.1. В контексті формування стратегії розвитку підприємств готельного господарства економісти звертаються до концепції пошуку балансу в задачах знаходження стійкого стану, розстановки пріоритетів, узгодження інтересів, розподілу ресурсів. Тому у сучасному менеджменті розробка стратегії підприємства і оцінка її ефективності все частіше здійснюються за допомогою систем показників.

Таблиця 1.2

Стратегії розвитку світових готельних мереж

№	Вид стратегії	Значення та особливості стратегії
1.	Стратегія концентрації (фокусування)	Зосередження зусиль на одному або декількох сегментах ринку, досягнення лідерства на ньому за витратами або за допомогою іміджу. Є доцільною за умов наявності більш ефективних методів оволодіння ринком та переваг стратегії лідерства за витратами.
2.	Стратегія глобалізації	Встановлення тісних зв'язків і створення кому-нікативних мереж за основними напрямками, в якості яких виступають географічні регіони, які постачають основний потік туристів на світовому ринку.
3.	Стратегія розвитку готельного продукту	Своєчасна адаптація готелем своєї продуктової політики до потреб ринку. Згідно досвіду готельних корпорацій вважається, що нові продукти та послуги, орієнтовані на незайняті ділянки ринку, можуть принести готельному підприємству найвищу віддачу. Інновації повинні спиратися на можливості готелю.

4. Стратегія лідерства витратами	Передбачає жорсткий контроль над витратами, зведення до за мінімуму витрат у таких областях, як дослідження і розробки, реклама, тощо.
Продовження табл. 1.2	
5. Стратегія диференціації.	Передбачає індивідуалізацію продукту або послуги організації від тих, які пропонують в даній галузі конкуренти; потребує наукових досліджень та інноваційних розробок. Підхід до індивідуалізації може приймати різні форми, включаючи імідж, торгівельну марку, технологію, додаткові послуги, тощо.
6. Стратегія застосування нових технологій	Діяльність готелів повинна відповідати технологічному прогресу, задля забезпечення відповідності змінам споживчого попиту. Базовими технологіями в готельному бізнесі є методи прибирання номерів, рецептури приготування страв у ресторанах, стандарти обслуговування, тощо.
7. Стратегія створення торгівельної марки	Передбачає створення торгівельної марки, що забезпечить визначення і «впізнання» продукту або послуги з точки зору їх рівня і якості, положення, ціни та престижності.
8. Стратегія об'єднання торгових марок	Передбачає, що готельні оператори залучають інвесторів порівняно за низькими цінами, за якими можна було придбати торгові марки або готельні мережі, що мали високий потенціал зростання завдяки їх входженню в глобальні франчайзингові програми
9. Стратегія міжнародного маркетингу	Передбачає, що готельні компанії концентрують свої зусилля з розвитку готельної мережі у великих містах різних країн.
10. Стратегія національної торгової марки	Компанії гостинності орієнтуються на задоволення місцевого попиту та не концентрують зусилля на проникненні на закордонні ринки. Стратегія вимагає більшого проникнення на внутрішній ринок та більш детального знання місцевої економіки і тенденцій майбутнього розвитку.
11. Стратегія інтеграції.	Передбачає об'єднання підприємств. Інтеграція може розвиватися за напрямками: вертикально, горизонтально, «вперед» і «назад». Інтеграція «назад» у готельному бізнесі означає придбання одного з підприємств постачальників готелю. Інтеграція «вперед» - придбання/контроль над фірмою, яка раніше набувала послуги готелів, наприклад, туристичної фірми.
12. Стратегія спеціалізації	Передбачає концентрацію зусиль готельної мережі на потребах одного сегменту без прагнення охопити весь ринок. Мета - задоволення потреб сегмента краще, ніж конкуренти/

Стратегія управління підприємствами готельного господарства – це комплексна система управлінських рішень, що визначають перспективні напрями розвитку підприємств, форм і способи їх діяльності в умовах

сучасного навколишнього середовища та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей[18, с. 13-19].

Важливою особливістю діяльності будь-якого підприємства готельного господарства в умовах ринку є те, що за основу беруть не виконання плану будь-якою ціною, як це було за адміністративно-командної системи управління, а більш жорсткий принцип виживання завдяки високоефективній діяльності усіх господарюючих одиниць. Зовнішньоекономічний плановий примус замінюється автоматизмом ринкового самоврядування: якщо доходи підприємства є менші від витрат, то неминуче настає банкрутство[26, с. 33-35].

Стратегія управління підприємствами готельного господарства – це концепція виживання підприємств в умовах ринкових відносин, вона залежить від передумов, притаманних будь-якому підприємству, зокрема:

- планування того, чого підприємство бажає досягти в майбутньому;
- нове джерело проблем – поза межами підприємства;
- підприємства повинні мати можливість своєчасно бачити проблеми, які можуть виникнути, та забезпечити механізм їх вирішення;
- потенціал підприємств має бути налаштований на реальні можливості та стратегічні завдання, для того, щоб на основі розроблення цілей та своєчасного їх коригування, забезпечити необхідну позицію на ринку послуг;
- поточне управління є продовженням конкретизації стратегічного управління і має здійснюватися у рамках стратегії, що діє.

Процес формування стратегії розвитку підприємства розглядається як послідовна раціоналізація на загальну ділову бізнес-стратегію та портфель функціональних субстратегій. При цьому суттєвим моментом є використання теорії ситуаційних факторів. В умовах ринку, що динамічно розвивається, підприємства готельного господарства повинні бути здатними

приспосовуватися до мінливості його впливу. В процесі формування стратегії розвитку домінуючим елементом має бути стратегічне мислення, яке спрямовує підприємство до постійного творчого пошуку, втілення нова торських ідей в усіх аспектах діяльності. З позицій формування стратегії розвитку туристичного підприємства визначено системний процес, який (на засадах стратегічного мислення як домінуючої логіки) дозволяє:

- проаналізувати сутність умов, в яких працює галузь;
- визначити місію, цілі і завдання підприємства;
- визначити стан доцільності впровадження стратегії
- розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства.

Сучасний готельний бізнес діє в постійно мінливих зовнішнього середовища. Найгостріша проблема, з якою стикається кожен готель, - складність ринкової ситуації. Це наслідок цілого ряду чинників, серед яких найважливішими є посилення конкуренції, нові технології, нові форми організації, влада інформації, вимоги споживачів, скорочення життєвого циклу продукту, невизначеність зовнішнього середовища, поява нових стратегічних альянсів. Динаміка і різноманітність цих факторів, вимог до діяльності фірм на кожному етапі розвитку проявляються інтегрально і вимагають побудови адекватної системи управління. Управлінська діяльність в сучасних умовах виступає як один з найважливіших факторів функціонування підприємства готельного господарства, забезпечення її виживання і стійкого розвитку.

Гнучкість управління, здатність оперативно перебудовуватися, не упустити нові можливості, що відкриваються ринком і нововведеннями, бачити перспективи розвитку – всі ці якості в даний час стають головними аргументами фірми в конкурентній боротьбі. Орієнтація на споживчий попит, проведення маневреної науково-технічної, інноваційної та ринкової політики стали основоположними ідеями нової філософії управління і

розвитку фірми. Все це зумовило визнання фірмами необхідності розробки та реалізації системи стратегічного управління підприємством [11, с. 25-30].

Суть системи стратегічного управління підприємством готельного господарства полягає в тому, що на них, з одного боку, структура управління, методи і механізми взаємодії її окремих ланок повинні бути побудовані так, щоб забезпечити вироблення та реалізацію довгострокової стратегії для успіху в конкуренції в динамічних умовах зовнішнього середовища і створити керуючий інструментарій для перетворення цієї стратегії в поточні виробничо-господарські плани, програми та проекти. З іншого боку, в рамках цілісної системи стратегічного управління має функціонувати чітко організоване стратегічне планування. Метод стратегічного управління поєднує стратегічний підхід до постановки завдань і програмно-цільовий (проектний) підхід до їх реалізації.

Таким чином, стратегічне управління підприємством готельного господарства визначається і людськими аспектами управління, і ринками, і підприємствами, і фінансами. Воно включає і стратегію, і стратегічне планування і формує той спосіб, за допомогою якого реалізується стратегія фірми. Процес розвитку організації не може бути представлений тільки як процес усунення причин поточних невідповідностей.

Це процес, орієнтований на перспективу і який організовується відповідним чином, виходячи з вимог і тенденцій зміни зовнішнього середовища. Це вимагає чіткого уявлення про реальні можливості організації, вміння правильно визначати і вибирати напрями розвитку, обґрунтовувати перспективні цілі і способи їх досягнення і багато іншого, що складає сутність стратегічного управління[50, с. 69-75].

Стратегічне управління є сферою діяльності вищого керівництва підприємства готельного господарства, головне завдання якого полягає у визначенні ефективних напрямків розвитку готелю або готельного комплексу, постановці цілей діяльності, оптимальному розподілі ресурсів, використанні конкурентних переваг. Стратегічне управління виступає і як

процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням, і як система методів та інструментів прийняття та реалізації стратегічних рішень. Вище керівництво підприємства готельного господарства, аналізуючи ситуацію на ринку готельних послуг, з урахуванням можливостей (потенціалу готелю, вибирає відповідні стратегії і будує механізм стратегічного управління. Основними принципами стратегічного управління підприємством готельного господарства виступають:

- обґрунтований вибір цілей і стратегій розвитку готелю або готельного комплексу (поведінки на ринку, технологій обслуговування та ін.);
 - постійний пошук нових форм і видів діяльності для підвищення конкурентоспроможності;
 - забезпечення взаємодії між підприємством готельного господарства і зовнішнім середовищем;
 - індивідуалізація стратегій з урахуванням особливостей конкретного готелю;
- відділення задач стратегічного управління від задач оперативного управління.

Стратегічне управління підприємством готельного господарства включає комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів: аналіз середовища (зовнішньої і внутрішньої), визначення місії і цілей підприємства готельного господарства, вибір стратегії, її реалізацію, контроль і оцінку виконання стратегії (рис. 1.1).

1. Аналіз середовища. Аналіз середовища є відправним моментом у стратегічному управлінні, так як він формує вихідну базу для визначення місії і цілей фірми, а також для вироблення стратегії розвитку.

Логіку внутрішніх реструктуризаційних заходів з метою підвищення ефективності роботи підприємств готельного господарства можна поетапно представити наступним чином (рис 1.1).

Стратегічний аналіз є способом реалізації системного і ситуаційного

підходу при вивченні різних факторів, що впливають на діяльність готелю і визначають процес стратегічного управління. Завданням аналізу є отримання повної характеристики об'єкта, виявлення особливостей, закономірностей і тенденцій його розвитку[29 с. 12-17].

Рис. 1.1. Основні етапи формування системи стратегічного управління готелем [38]

Аналіз середовища припускає вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища готелю. Аналіз зовнішнього середовища являє собою оцінку стану та перспектив розвитку важливих для підприємства готельного господарства факторів навколишнього середовища прямого і непрямого впливу. Аналіз зовнішнього середовища служить інструментом, за допомогою якого розробники стратегії контролюють стан зовнішніх факторів з метою передбачення потенційних загроз і можливостей, що відкриваються. Аналіз середовища дозволяє підприємству готельного господарства не тільки прогнозувати виникнення загроз і нових можливостей, але й розробити ситуаційні рішення для непередбачених обставин, стратегію розвитку готелю.

Загрози і можливості проявляються в різних областях зовнішнього оточення, відповідно до яких будується аналіз: макроекономічні, правові чинники, фактори науково-технічного та технологічного розвитку, стан і розвиток інфраструктури, фактори конкуренції, соціально-культурні фактори, стан політичних процесів і міжнародні чинники.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє:

- позначити головні економічні характеристики ринку готельних послуг;
- визначити рушійні сили у сфері готельного обслуговування;

- провести оцінку рівня конкуренції і конкурентної позиції підприємства готельного господарства;
- прогнозувати ймовірні дії найближчих конкурентів;
- визначити ключові фактори успіху;
- оцінити перспективи розвитку ринку.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства готельного господарства розкриває його можливості, потенціал, на який воно розраховує в конкурентній боротьбі для досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє оцінити відповідність фактичної місії і цілей раніше заявленим, соціальну відповідальність готелю перед своїми співробітниками і суспільством.

Внутрішнє середовище аналізується за наступними напрямками: функція управління, готельний оперейтинг (організація процесі прийому та сервісного обслуговування), маркетинг, персонал, фінанси, організаційна культура.

Аналіз стану підприємства готельного господарства дозволяє:

- оцінити стратегії розвитку;
- провести SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін готелю, зовнішніх загроз і можливостей, пов'язаних зі зміною середовища);
- виконати порівняльну оцінку конкурентного становища підприємства готельного господарства, структури його витрат і витрат конкурентів.

Основними джерелами інформації при аналізі є статутні, звітні документи та інша внутрішня інформація, дані про розвиток ринку готельних послуг, спеціальні видання, періодична преса, спостереження за діяльністю фірми, бесіди з керівництвом та співробітниками підприємства готельного господарства.

2. Визначення місії і цілей готелю. Процес визначення місії і цілей фірми складається з трьох основних підпроцесів. Перший полягає у формуванні місії підприємства готельного господарства, яка в концентрованому вигляді виражає призначення, сенс його існування. Місія

відображає не тільки продуктове призначення підприємства готельного господарства, а й висловлює громадську, соціальну необхідність її діяльності. У місії сформульовані основні напрямки діяльності готелю та мотивації його персоналу, які визначають становище підприємства в суспільстві. Далі формуються довгострокові цілі. Метри зазвичай пов'язують з конкуренцією в довгостроковій перспективі і створенням відповідних конкурентних переваг. Завершальним етапом є формування короткострокових цілей готелю, які повинні бути узгоджені з довгостроковими цілями.

3. Стратегічне планування. Найважливішим елементом системи стратегічного управління є стратегічне планування. Стратегічне планування ставить метою комплексне обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому періоді, і на цій основі розробити показники розвитку фірми. З іншого боку, стратегічне планування є вершиною системи планів фірми, яка включає крім стратегічного плану плани поточної діяльності (тактичні плани), оперативні плани.

Стратегічне планування – це вид планової роботи, що складається в розробці стратегічних планів, що передбачає висунення таких цілей і стратегій розвитку підприємства готельного господарства, реалізація яких забезпечить його ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища. Стратегічне планування являє собою процес визначення цілей готелю, а також шляхів їх досягнення, вибору специфічних стратегій розвитку, визначення необхідних ресурсів та їх розподіл з метою забезпечення ефективної роботи підприємства готельного господарства в майбутньому. Його завдання полягає в забезпеченні нововведень і організаційних змін для адекватної реакції на зміни зовнішнього середовища.

Процес стратегічного планування включає використання як формальних, так і неформальних процедур його реалізації. Для правильної оцінки взаємодії всіх підрозділів готелю, видів його діяльності процес планування

потрібно структурувати, формалізувати і організувати. Це сприяє зниженню ризиків при прийнятті рішень щодо розвитку підприємства готельного господарства. Процес стратегічного планування передбачає постійне вирішення завдань, пов'язаних з вибором альтернативних дій. Варіантність реалізується через ситуаційний підхід до планування, припускає наявність альтернативних стратегій і механізмів їх реалізації.

Основними елементами вибору є місія, цілі, стратегія, програми та проекти, ресурси і механізм їх розподілу. У процесі стратегічного планування повинні бути знайдені відповіді на питання: яке справжнє позиціонування підприємства готельного господарства на ринку, в галузі; яке бачення майбутнього організації з боку її керівництва; які існують обмеження у реалізації місії і цілей фірми; що робити для реалізації цих цілей.

Результатом функціонування системи стратегічного планування є сукупність взаємопов'язаних планів, в яких відображені прийняті стратегічні рішення і розподіл ресурсів. Стратегічний план служить формою матеріалізації планової діяльності, в якій фіксуються цілі, стратегії, програми розвитку та розподіл ресурсів. Стратегічне планування включає також розробку планів і програм реалізації підтримують стратегій (НДР, виробництво, продуктові стратегії). Таким чином, основним продуктом стратегічного планування є головні напрямки діяльності (змістом яких є стратегія фірми на найближче майбутнє), плани розвитку, що включають заходи, необхідні для створення нових поколінь продуктів і послуг, шляхи виходу на нові рубежі відповідно до базової стратегією підприємства готельного господарства.

4. Визначення напрямків посилення конкурентоспроможності. Важливе значення у розробці стратегії управління підприємствами готельного господарства в умовах ринкових відносин має висвітлення питання їх конкурентоспроможності.

Конкурентні переваги підприємств готельного господарства визначають

порівнювальні переваги конкуруючих підприємств, які діють на ринку готельних та туристичних послуг України.

У зв'язку з тим, що стратегічна концепція розвитку готельних підприємств повинна формуватися з урахуванням основних тенденцій щодо зміцнення конкурентних позицій на ринку готельних послуг, в основу визначення домінуючих ознак детермінації підприємств за форматами господарської діяльності покладено процедуру позиціонування підприємств у ринковому просторі. Ключовим показником позиціонування є ринкова частка, обсяг якої є індикатором активної підприємницької діяльності підприємств готельного господарства.

З допомогою розподілу ринкових часток серед сукупності готельних підприємств можна визначити групу підприємств-лідерів та підприємств-аутсайдерів ринку готельних послуг.

Позиціонування підприємств готельного господарства в ринковому просторі визначається коливанням обсягу їх ринкової частки, що характеризується такими змінними показниками [13, с. 25] :

- доходи від додаткових послуг;
- ступінь використання інформаційних технологій;
- якість послуг;
- ступінь вертикальної інтеграції.

Зростання обсягу ринкової частки як результату підприємницької активності підприємств полягає у наступному:

- у тому, що кількісне значення змінної ринкової частки характеризує ступінь домінування окремих засобів розміщення на ринку;
- у можливості використання моделей у прогностичних цілях з метою обґрунтування стратегії розвитку підприємств на етапі взаємозв'язку «стратегія бізнесу – тактика підприємства».

В основу стратегії розвитку підприємств готельного господарства покладено дії, послідовність виконання яких така:

- здійснення стратегічного аналізу в контексті комплексної діагностики впливу факторів розвитку;
- ідентифікація формату господарської діяльності підприємства;
- обґрунтування шляхів стратегічного управління;
- формування чи коригування загальної та бізнес-стратегій;
- визначення завдань функціональних субстратегій.

Першочергове значення для активізації розвитку підприємств готельного господарства має стратегія, що відповідає перетворенням у національній економіці, гармонізує вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Особливості розроблення стратегії управління підприємствами готельного господарства пов'язані з урахуванням таких положень:

- задоволення внутрішніх і міжнародних споживачів якісними основними і додатковими послугами;
- наявність певних ресурсів та їх перетворення на основні і додаткові послуги;
- порівняння витрат на виробництво і використання основних і додаткових послуг із результатами діяльності;
- складність внутрішнього середовища (велика кількість елементів, наявність взаємозв'язків та ін.);
- багатокритерійність завдань управління;
- обов'язковість розвитку та змінність критеріїв розвитку.

5. Генерація ідей відносно визначення альтернатив щодо здійснення реструктуризації бізнес-процесів відповідно до обраних напрямків розвитку. Одним із механізмів розвитку підприємств готельного господарства є розроблення та реалізація стратегії реконструкції. Стратегія реконструкції реалізується на рівні підприємства незалежно від типу, обсягів господарської діяльності, форм власності та організаційно-правових форм господарювання. В основу цільового спрямування внутрішніх реструктуризаційних змін

покладено програму розвитку, процес формування якої логічно структурований. Ефективність управлінських рішень щодо вжиття реструктуризаційних заходів забезпечується впровадженням структурно-логічної схеми, цільовими параметрами якої є виявлені резерви за результатами оцінки внутрішніх ресурсів готельного підприємства.

Пошук ефективних управлінських рішень зведено до одержання запланованого результату при мінімумі необхідних витрат, з урахуванням часових та ресурсних обмежень. Для визначення альтернативних варіантів формування програми розвитку необхідно враховувати:

- раціональне використання основних фондів підприємств готельного господарства, насамперед номерного фонду;
- оптимізацію чисельності працюючих;
- підвищення рівня якості готельних послуг;
- можливості вертикальної інтеграції.

Реалізація стратегії реконструкції сприяє послідовній адаптації. До змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, збільшенню обсягу ринкової частки на ринку готельних послуг, передбачає розроблення ефективних програм розвитку підприємств для отримання економічного ефекту[21 с. 19].

Напрями подальшого розвитку підприємств готельного господарства повинні визначатися через призму спроможності їх адаптації до вимог зовнішнього середовища. Тому головним змістом формування стратегії розвитку готельних підприємств є визначення перспективних напрямів господарської діяльності.

Таким чином, механізм формування стратегічного управління підприємством готельного господарства складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством. Воно може бути розділене умовно на дві основні складові – стратегічний аналіз та

планування та механізм реалізації стратегічного управління. В якості стратегії діяльності слід розглядати комплексну систему, що складається з системи забезпечення, функціональної та цільової системи, які містять певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективності управління і отримання конкурентних переваг. Для забезпечення конкурентноздатності і закріплення на ринку підприємству готельного господарства необхідно постійно працювати в напрямку організації ефективного управління. В процесі дослідження було виявлено, що для забезпечення ефективно розробки стратегії підприємства готельного господарства доцільно враховувати зовнішню та внутрішню ефективність управління. При формуванні механізму ефективного стратегічного управління доцільно застосовувати такі основні інструменти: економічні, організаційні, соціально-психологічні, техніко-технологічні, маркетингові, екологічні правові, та використовувати показники, що дозволяють провести оцінювання кожного інструменту. Виокремлені інструменти є засадничим базисом забезпечення ефективного управління підприємством, і формування стратегії діяльності повинно спрямовуватися на підвищення їхньої ефективності.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегічного управління

Стратегії, які використовують підприємства готельного господарства, здебільшого є нетрадиційними, тому немає універсальних рішень.

Підвищення якості послуг має важливе значення для підприємств готельного господарства, споживачів та національної економіки в цілому. Споживання послуг поліпшеної якості та більшої споживчої вартості зменшує поточні витрати споживачів та забезпечує більш повне задоволення їх вимог.

Національна економіка від надання високоякісних послуг має ряд

переваг: збільшення експортного потенціалу та прибуткової частини платіжного балансу країни, підвищення життєвого рівня населення та авторитету країни в світовому співтоваристві. Погіршення якості веде до появи негативних тенденцій: зменшення кількості клієнтів та обсягів реалізації прибутку та рентабельності, зниження національного багатства та погіршення добробуту народу.

Звідси випливає необхідність постійної, цілеспрямованої, клопіткої роботи готельних підприємств з підвищення якості послуг. Особливість сучасного стану проблеми підвищення якості полягає у тому, що з розвитком науково-технічного прогресу, загостренням конкурентної боротьби вона не спрощується, а стає все більш складною, гострою та багатогранною.

Якість – поняття комплексне, воно охоплює та характеризує всі сторони діяльності готелю: розробку стратегії, організацію надання послуг, маркетингову політику, тощо. У сучасній світовій літературі існують різні трактування поняття якості. Міжнародна організація з стандартизації визначає якість як сукупність властивостей та характеристик продукції чи послуг, які надають їм можливість задовольняти обумовлені чи передбачені потреби людства [18, с. 25].

Специфічні риси послуг, які відчутно відрізняють їх від матеріального товару, накладають ще більші труднощі як при визначенні самого поняття якості послуг, так і при формуванні дієвої системи її управління. Перед менеджментом вітчизняних підприємств готельного господарства, в умовах необхідної інтеграції в світовий економічний простір, стоїть проблема істотного підвищення та забезпечення стабільності якості послуг за рахунок розробки і впровадження ефективного механізму управління якістю.

Методологічною основою формування системи управління якістю послуг для українських готельних підприємств повинна стати концепція всезагального, тотального управління якістю (TQM) [11, с. 20].

Система TQM – це комплексна система, яка орієнтована на постійне

поліпшення якості, зменшення виробничих витрат та надання послуг за першою вимогою споживача. Її мета – прагнення до повної відсутності дефектів і недоліків у роботі, непродуктивних витрат, до оптимального постачання (точно в термін). В системі TQM використовуються адекватні цілям методи управління якістю, її особливістю є широке використання колективних форм і методів пошуку, аналізу та розв'язання проблем, постійна участь в поліпшенні якості всього персоналу організації. Саме в концепції TQM значно зростає роль мотивації людини та необхідність постійного навчання колективу організації, розробляються і використовуються спеціальні прийоми розвитку творчих, інноваційних здібностей працівників.

Як впливає з філософії TQM, якість включає в себе всі відчуття споживача, пов'язані з особливостями, характеристиками послуг, якістю їх надання (включаючи в підприємствах готельного господарства і стан матеріально-технічної бази, і систему матеріально-технічного постачання, і умови та культуру обслуговування тощо), а також обумовлені якістю процесів та іншими умовами.

Ефективність загального управління якістю в готельному підприємстві залежить від трьох основних умов:

- інвестиції вкладаються не лише в обладнання, а й у людей;
- організаційна структура підприємства створюється під загальне управління якістю.

Всезагальне управління якістю реалізується на підприємствах готельного господарства завдяки використанню певного набору прийомів та методів.

Здійснення перерахованих етапів неможливе без взаємодії всіх підрозділів, органів управління підприємством. Таку взаємодію називають єдиною системою управління якістю. Це забезпечує системний підхід до управління якістю. Уявлення про всезагальну оцінку управління стратегією

дає таблиця 1.3 (Прийоми та методи всезагальної оцінки управління стратегією розвитку.)

Таблиця 1.3

Прийоми та методи всезагальної оцінки управління стратегією розвитку [44]

Управління якістю	Управління процесом	Управління персоналом	Управління ресурсами
Визначення поняття якості	Стабільність, стійкість процесу	Команда управляючих	Програма витрат на якість
Політика якості	Статистичні методи контролю	Всезагальне навчання якості	Показники для контролю роботи
Всезагальне навчання якості	Можливість процесів	Організація робочих груп	Вартісні показники
Відносини з внутрішніми споживачами	Рішення технічних проблем	Методи і засоби мотивації	Консервація ресурсів
Система якості	Вдосконалення процесу	Зв'язуючі відділи	Покращання навколишнього середовища
Гуртки якості	Аналіз характеру та наслідків недоліків на стадії проектування	Теорії інтенсифікації	Робота за принципом «точно в термін»

Оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством готельного бізнесу здійснюється з використанням інструментів та методик стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз не тільки поєднує елементи системи стратегічного аналізу, а й дає змогу спрямувати діяльність підприємства на реалізацію обраної стратегії та враховувати вплив зовнішнього середовища [24, с. 28].

Головною метою здійснення стратегічного аналізу є необхідність забезпечення безперервного та сталого розвитку підприємства в динамічних умовах зовнішнього середовища. Здійснення підприємством стратегічного

аналізу забезпечує йому можливість передбачення майбутнього розвитку та прийняття своєчасних управлінських рішень, цілей і стратегій [24, с. 29].

Проведення стратегічного аналізу розвиває в менеджерів здатність до стратегічного мислення і тим самим створює основу для впровадження в організацію концепції стратегічного аналізу. Процес стратегічного аналізу має наступну послідовність (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи проведення стратегічного аналізу готелю [15, с. 41]

На першому етапі відбувається постановка мети і завдань стратегічного аналізу, визначаються основні критерії (індикатори) оцінки.

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу підприємства передбачає збір, перевірку, систематизацію та обробку даних про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. Одночасно виявляється сила впливу кожного фактору і прогнозуються наслідки можливих загроз.

Інформаційну базу аналізу формують за допомогою цільового підбору даних, яка надходить із численних джерел (табл. 1.4) і є процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх

аналітичної обробки та пристосування для використання в управлінні підприємством.

Таблиця 1.4

Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу

Аспекти аналізу	Джерела інформації
Зовнішнє середовище непрямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> • законодавство; • нормативна база; • податкова ставка; • темпи інфляції чи дефляції; • засоби масової інформації; • конференції, презентації, виставки; • Інтернет-сайти тощо
Зовнішнє середовище прямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> • технічний прогрес • інновації виробництва; • нововведення; • результати сегментації ринку; • власні дослідження; • спеціалізовані видання тощо
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> • штатний розпис; • звітність підприємства і підрозділів; • плани підприємства і підрозділів; • чинні інвестиційні та інші проекти; • первинні бухгалтерські документи і реєстри; • договори, угоди; • різноманітна технічна і технологічна документація; • матеріали ревізій, перевірок. • матеріали власних спостережень тощо

На другому етапі відбувається аналіз загроз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Важливою складовою цього етапу є методичне забезпечення стратегічного аналізу, що передбачає вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям та завданням.

На третьому етапі здійснення стратегічного аналізу проводиться оцінка рівня загроз діяльності підприємства з погляду аналізу макро- та мікросередовища. Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають загрози та можливості.

Важливо не лише визначити загрози, а й оцінити їх щодо важливості та ступеня впливу на діяльність підприємства. Доцільно використовувати матрицю загроз, що дозволяє поділити загрози за ступенем можливих

наслідків для першочергового використання у стратегіях розвитку підприємства.

На основі аналізу стратегічного потенціалу проводиться оцінка досягнутого рівня діяльності підприємства, визначаються сильні та слабкі сторони.

Завершальний етап стратегічного аналізу передбачає обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку діяльності підприємства, що залежно від результатів діагностики можуть передбачати:

- 1) стратегії, що попереджують можливі загрози;
- 2) стратегії, що усувають існуючі загрози;
- 3) стратегії, що відновлюють рівень розвитку підприємства.

Роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни і вносити відповідні корективи до стратегії; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей [6, с. 4].

Стратегічна діагностика середовища, як процес визначення критично важливих чинників його складових, є основою формування відповідної реакції організації на їхню зміну для досягнення відповідних цілей.

Процес стратегічної діагностики передбачає три стадії: збір інформації про теперішній стан організації; аналіз зібраної інформації та її оцінку; прогнозування майбутнього стану організації. Формування інформаційної бази для стратегічної діагностики середовища відбувається шляхом пошуку вже сформованої інформації, відстеження інформації, яка з'являється, та прогнозування майбутнього середовища.

Для виявлення основних чинників середовища і можливих тенденцій їхньої зміни в майбутньому застосовують відповідні методи аналізу та прогнозування.

Загалом, усі методи стратегічного аналізу можна поділити на три групи.

1. Статистичні (статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференціальний, логарифмування та ін.).

2. Економіко-математичні (системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок і мозкового штурму та ін.).

3. Спеціальні методи, що використовуються лише у стратегічному аналізі (STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта, матричні методи портфельного аналізу та ін.).

Використання певних прийомів або їх сукупності у процесі діагностики рівня загроз залежить від призначення дослідження: ситуаційний аналіз, прогнозування, розробка стратегічних альтернатив, обґрунтування стратегії, стратегічне планування, прийняття рішень, а також від ступеня повноти й охоплення аналізу.

Крім того, різняться методи стратегічного аналізу залежно від об'єктів діагностики. Оскільки в основі стратегічного аналізу лежить вивчення зовнішнього середовища в розрізі макро- і мікрооточення, а також внутрішнього середовища підприємства (його стратегічного потенціалу) з метою визначення стратегічних альтернатив, необхідно виокремити ті методичні прийоми, які використовуються при дослідженні кожного з цих напрямів.

Керівник підприємства повинен мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію розвитку підприємства, націлену на посилення його позиції на ринку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методичний інструментарій стратегічного аналізу

Складові стратегічного аналізу підприємства	Ключові питання стратегічного аналізу	Методи і прийоми стратегічного аналізу
Макросередовище	<p>Які основні економічні показники характеризують галузь?</p> <p>Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил?</p> <p>Що викликає зміну в галузі?</p> <p>Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції? Чи приваблива галузь щодо перспективи одержання прибутку, вищого від середнього?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • дослідницько-аналітичні; • евристичні; • спостереження; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • детерміновані факторні; • SWOT-аналіз; • PEST-аналіз; • складання профілю середовища; • сегментації ринку; • екстраполяція трендів; • GAP-аналіз або аналіз розриву.
Мікросередовище	<p>Чи підходить чинна стратегія?</p> <p>Які сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози?</p> <p>Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами?</p> <p>Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства? Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • факторні; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • оцінки конкурентоспроможності підприємства; • бенчмаркінг; • аналізу витрат і ланцюжка цінностей; • складання профілю середовища; • портфельні; • SWOT-аналіз; • SPACE-аналіз; • аналіз LOTS; • PIMS-аналіз; тощо

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюється оцінка стратегічних альтернатив, обґрунтовується система стратегій та розробляється проект рішень, що теж передбачає використання методичних прийомів стратегічного аналізу.

Так, на етапі планування стратегії найбільш доцільним є застосування методів варіантного аналізу, методів творчого мислення і експертних оцінок, методів формування господарського портфеля. У процесі аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень використовують методи імітаційного моделювання, теорію ігор, теорію масового обслуговування, методи сітьового аналізу, методи експертних оцінок, методи функціонально-вартісного аналізу.

Отже, перераховані елементи методу стратегічного аналізу є необхідними та взаємопов'язаними між собою. Так, без з'ясування взаємозв'язку складових неможливе дослідження їх рівня; без деталізації складових неможливе їх порівняння; визначити ступінь впливу факторів можливо лише з урахуванням їх взаємозв'язку, деталізації та порівняння; за результатами застосування розглянутих елементів методу проводиться узагальнення. При цьому сукупність способів і прийомів аналізу повинна забезпечити реалізацію п'яти узагальнених елементів методу аналізу: виявлення та побудова взаємозв'язку складових явища, що досліджується; розчленування або деталізація; порівняння; визначення величини впливу факторів; узагальнення (синтез). Для готельних підприємств у межах системи якості повинна розроблятися, створюватися, документально оформлятися, впроваджуватися та підтримуватися у робочому стані система якості, у межах якої повинні бути розроблені методики щодо встановлення вимог для здійснення всіх пов'язаних з наданням послуги процесів (маркетинг, розробка та впровадження, надання послуги), які функціонують у межах петлі якості.

Висновки до розділу 1

1. Диверсифікація діяльності як форма організації продуктивних сил привертає увагу науковців і практичних працівників у зв'язку з демонополізацією української економіки, розширенням конкуренції.

Диверсифікація – це стратегія, яку вибирають підприємства, що прагнуть вижити на ринку, підвищити ефективність та знизити ризик за рахунок освоєння нових напрямків діяльності.

2. Сутністю стратегічного управління підприємствами готельного господарства є реалізація комплексної системи управлінських рішень, які визначають перспективні напрямки розвитку підприємств, форми і способи їх діяльності в умовах навколишнього середовища та порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей.

3. З метою визначення шляхів стратегічного управління підприємств готельного господарства увага буде зосереджена саме на процесі “формування стратегії”. Цей процес припускає ґрунтовний аналіз існуючих в економічній теорії теоретико-методологічних підходів до формування стратегії розвитку та факторів, які впливають на цей процес.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. (з останніми змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua
2. Податковий кодекс України (з останніми змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua
3. Кодекс законів про працю від 11.05.1993 (з останніми змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua
4. Про оплату праці: Закон України від 15.04.1999 (з останніми змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб.: Питер, 2011. - 416 с.
6. Афанасьев М.В., та ін. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник / М.В. Афанасьєв, Г.О. Селезньова. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2007. – 272 с.
7. Барометр туризму ЮНВТО: Короткий огляд основних тенденцій // UNWTO World Tourism Barometer, February 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unwto.org>
8. Белошапка В.А., и др. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В.А. Белошапка, Г.В. Загорный. - К.: Абсолют-В, 2010.
9. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. - К.: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 2007. - 408 с.
10. Васильченко В. А., та ін. Стратегічне управління: Навч. посібник / В. А. Васильченко, Т.І. Ткаченко. - К.: ЦУЛ, 2003.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. пособие. - М.: Гардарики. 2011. - 296 с.

12. Гринів Л.В. Концептуальні засади формування стратегії підприємства ресторанного бізнесу // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2012. – №8. – С. 42-45.
13. Дмитрук М.В. Стратегічне управління при виході на міжнародні ринки: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби?.. // Маркетинг и реклама - 2011. - №5-6. с. 32-37.
14. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. - СПб.: Питер, 2011. - 560 с.
15. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: Навч. посіб. / Дядечко Л. П. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. - 224 с.
16. Дядечко Л. П. Процесно-системний підхід до формування туристичних потоків / Л. П. Дядечко, В. С. Шимкова // Вісник ДІТБ. - 2006. - № 10. - С. 205-210.
17. Егоров П. В., Карпова Е. И. Управление развитием предприятий ресторанного бизнеса: Монография / П. В. Егоров, Е. И. Карпова. - Донецк : Лебедь, 2004. - 324 с.
18. Економіка підприємства: Підручник/ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. вид. 2-ге, пере-роб. та доп. - К. : КНЕУ, 2010. - 528 с.
19. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития// Менеджмент в России и за рубежом. - 2011, № 1. - С. 3-13.
20. Євтухова С. М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - №3. – С. 108-113
21. Звіт про конкурентоспроможність України 2011 // опубліковано Всесвітнім Економічним Форумом (переклад: Фонд “Ефективне Управління”) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ssrd.org.ua/content/eng/libr/final_ukr_2011.pdf

22. Игнатъев А.В. Формирование и реализация инновационной стратегии развития туристического предприятия. [Текст] / Игнатъев А.В. – Москва: УРАО, 2010. - 8,5 п.л.
23. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Часть 1. Стратегическое планирование/ Под общей ред. Ильина А.И. - Мн.: Новое знание, 2000. - 312 с.
24. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: Учебное пособие / Кабушкин Н. И. - Минск : БГЭУ, 2000. - 409 с.
25. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей / Каплан Роберт С., Нортон Девид П. - М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. - 320 с.
26. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф. - М.: Прогресс, 1991. - 453 с.
27. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. - М.: Экономика, 2001.
28. Карминский А.М., Олень Н.И. Методологические и практические основы построения ресторанного бизнеса. - Х. : Науч.издат, 2012. - 422 с.
29. Квартальнов В. А. Туризм: Учебное пособие / Квартальнов В. А. - М. : Финансы и статистика, 2002. - 378 с.
30. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. / У. Кинг, Д. Клиланд. - М.: Прогресс, 1982. - 378 с.
31. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Текст] / Кириченко О.А. Навчальний посібник. - К.: Знання-Прес, 2010. - 384 с.
32. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. - Львів : Кін-патрі ЛТД, 2011. - 264 с.
33. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник/ О.І. Ковтун; 2-ге вид., стереотип. - Львів: Новий Світ-2000, 2006. - 388 с.
34. Колпаков В. Концептуальные основы стратегии управления// Персонал. - 2002, № 3. - С. 38-44.

35. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010.-352 с.
36. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // за матеріалами сайту www.cfin.ru
37. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб: "Питер", 2003. - 896 с.
38. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. [пер. с англ.]. - М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. - 576 с.
39. Крылова Г.Д., Соколова М.И. Маркетинг ВЕД. Теория и 86 ситуаций: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 519 с.
40. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. - К.: КНЕУ, 2010. - 152 с.
41. Клейнер Г. Стратегічний менеджмент: актуальные проблемы и новые направления развития на малых предприятиях / Г.Клейнер // Проблемы теории и практики управления, 2009.– №1.– С.15-22.
42. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: пер. с франц./Ж.-Ж. Ламбен. - СПб.: Наука, 2006. -267 с.
43. Лафта Дж. К. Теория организации: Учеб. пособие / Лафта Дж. К. - М. : ТК Вели, Проспект, 2005. - 416 с.
44. Лесечко М.Д. Стратегічне планування: навчальний посібник / М.Д. Лесечко. Р.М. Рудницька. -Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. - 76с.
45. Ліпец Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] // Проблеми науки. – 2010. - №6. -с.55-58.
46. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф.Н.М. Ушакової). - К.: Хрещатик, 1999. - 800 с.

47. Майоленко О. Теоретичні передумови формування концепції антикризового розвитку корпорації в умовах невизначеності// Підприємництво, господарство і право, 2007, № 8. -С. 166-169.
48. Мельник Л.Г. Фундаментальные основы развития - Сумы.: ИТД "Университет-ская книга", 2003. - 288 с.
49. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджменту : пер. с англ. - М. : Изд-во "Дело", 2011. - 702 с.
50. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2010. - 704 с.
51. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Д. Школы стратегий. - СПб.: Питер, 2000. - 336 с.
52. Михальчик С.О. Стратегічне тонування в реалізації інновацій на підприємстві: Автореф. дис. ...канд. екон. наук /Хмельницький національний університет. -Хмельницький, 2005. — 18 с.
53. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., переробл. і доповн. -Львів: Магнолія плюс, 2006. - 392 с.
54. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. - К.: КНЕУ, 2001. - 227 с.
55. Нападовська О.Г. Управлінський аналіз стратегічного потенціалу підприємства. / О.Г. Нападовська. – К. : КНТЕУ, 2011. – 228с.
56. Новиков В.С. Тенденции развития ресторанной отрясли / В.С. Новиков // Товары и рынки, 2014. - №8. – С.52-59
57. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. - К.: МА- УП, 2000. - 128 с.
58. Петухов Р. М. Оценка эффективности промышленного производства: (Методы и показатели) / Петухов Р. М. - М. : Экономика, 1990. - 95 с.
59. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. - К.: Основи, 2007. - 390 с.

60. Потрашкова Л. В. Моделювання управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Л. В. Потрашкова. - Х. : ХДЕУ, 2002. - 20 с.
61. П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторанні технології: основи теорії / Навч. посіб. для вищ. навч. закл / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька. — К.: Кондор-Видавництво, 2013. — 250 с.
62. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
63. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №7. – С. 133-136
64. Сімонова В.С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління» // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - №5. – С. 117-120
65. Сухорська У.К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація// Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. - Львів: Український державний лісотехнічний університет. - 2002, вип. 12.8. - С. 259-263.
66. Ткаченко, Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст]: Монографія. / Т.І.Ткаченко. – К.:КНТЕУ, 2006. – 537 с.
67. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. - 2010. - 576 с.
68. Бизнес 21 века: анализ, восстановительные меры и перспективы // Отдел исследования рынка и продвижения туризма. ВТО. Мадрид, 2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unwto.org>
69. Ушаков, Д.С. Инновационная модернизация систем [Текст]: автореф. дис. ... докт.екон.наук: 08.00.05 / Ушаков Денис Сергеевич; Российская академия предпринимательства. – М.: 2011 р. – 45 с.
70. Фатхутдинов РА. Стратегический менеджмент - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010.

71. Фарзам Даніалі. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України / Фарзам Даніалі // Економіка промисловості, 2012. - №3-4. – С. 36-45

72. Хрущ Н.А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі // Фінанси України. – 2010. - №8. – С. 45-48

73. Шамара І.М. Управление ресторанным бизнесом / І.М. Шамара // ВІСНИК ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ імені В. Н. КАРАЗІНА, 2013. - №42. – С. 151-159

74. Шершньова З.С., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2001. - 232 с.

75. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления// Менед-жмент в России и за рубежом. - 2002, № 6. - С. 34-41.

76. Porras J., Silvers R. Organization Development and Transformation// Annual Review of Psychology - 42. - 2001. - P. 51-78.

77. Дані Державної служби статистики [Електронний ресурс] – режим доступу: www.gov.ua

78. Інформація про розвиток ринку ресторанного господарства за даними Маркетингової компанії GFK Ukraine [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.gfk.com/ua/Pages/default.aspx>

79. Сайт ВРУ [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «INTERCONTINENTAL», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Intercontinental», м. Київ

Проведення стратегічного аналізу діяльності готелю передбачає визначення наступних характеристик його маркетингової стратегії за такими напрямками:

- загальна організаційна характеристика готелю;
- стратегічна діагностика готелю (місія, стратегічні цілі);
- характеристика показників функціонування готелю (характеристика готелю, показники роботи готелю);

Готель «Intercontinental» розташований в унікальному місці, яке поєднує в собі діловий та історичний центр столиці, «InterContinental» надає можливість отримати якісний сервіс і умови для проведення конференцій. Готель знаходиться в центрі старого Києва, в «кільці» православних храмів - Софійського собору, Михайлівського Золотоверхого монастиря та Андріївської церкви.

Готель «Intercontinental» пропонує 272 комфортабельні та елегантні номери, включаючи розкішні апартаменти. Готель є місцем для проведення будь-яких заходів: від невеликих нарад до конференцій, ексклюзивних вечірок і бенкетів. Простори та зручні конференц-зали обладнані за сучасним обладнанням. Робота готелю організована професійною командою з індивідуальним підходом.

Активи готелю «Intercontinental» належать підприємству ТОВ «Готель Менеджмент», фінансову звітність якого наведено у Додатках.

З вікна будь-якої кімнати готелю відкривається розкішний вигляд на центр столиці. Дизайн номерів поєднує європейський стиль і магію національного духу. Причина по якій відвідувачі вибирають "Intercontinental" полягає в:

- розташуванні готелю в центрі міста;
- зручних номерах;

- вигідних умовах для проведення банкетів і конференцій;
- вушуканій інтернаціональній кухні;
- професіоналізмі колективу;
- знаменитій українській гостинності;
- різноманітті місць для відпочинку і визначних пам'яток архітектури.

Деталізовану організаційну структуру готелю наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційно-виробнича структура готелю «Intercontinental», м. Київ

Діяльністю готелю керує Генеральний менеджер (General manager). Йому підпорядковується Операційний директор (Functional operating Chief manager). Вони визначають напрямки стратегічного розвитку готелю, його політику на ринку готельних послуг. До складу організаційно-виробничої структури готелю також входять ряд інших служб, які виконують такі функції:

- прийом гостей та їх розміщення;
- комунікації з гостями та потенційними клієнтами, організація

процедур бронювання;

- надання ресторанних послуг;
- фінансово-економічне управління господарською діяльністю готелю;
- управління персоналом, забезпечення його розвитку та підвищення кваліфікації;
- технічна підтримка роботи готелю та його охорона.

Модель стратегічного управління готелем «Intercontinental» можна визначити як просту і гнучку. Головними критеріями системи стратегічного управління є забезпечення оптимальної взаємодії між окремими відділами та працівниками.

Тип керівництва готелю «Intercontinental» можна віднести до демократичного. Керівники підрозділів є в значній мірі самостійними в плані прийняття управлінських рішень в межах своєї компетенції.

Основними особливостями формування системи стратегічних цілей готелю «Intercontinental» можна назвати такі:

- невеликі підрозділи, укомплектовані меншою кількістю, але більш кваліфікованих людей;
- невелике число рівнів керування;
- концентрація уваги на якості послугах, графіку і процедурах роботи, що орієнтовані на гостя.

Місія, якою керувався готель «Intercontinental» до 2016 року, формулювалася наступним чином: «Intercontinental» - готель, що прагне до пропозиції найкращих готельних послуг, домагаючись високого рівня сервісу та задоволеності гостя».

У 2018 році місія готелю «Intercontinental» частково трансформувалася: готель «Intercontinental» прагне відшукати потреби ринку і задовольняти їх якісними готельними послугами з найкращим рівнем сервісу і високою ефективністю, забезпечуючи тим самим повагу до своїх клієнтів».

Відповідно до вищевикладеного, можна виділити три складові місії готелю «Intercontinental»:

- 1) надання якісних готельних послуг;
- 2) ефективне формування сервісної системи;
- 3) забезпечення зростання і рівня благополуччя працівників готелю та суспільства.

Переваги та недоліки місії готелю пропонуємо описати в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки місії готелю «Intercontinental»

Переваги місії	Недоліки місії
Наявна мета функціонування готелю, що є чітко визначеною та зрозумілою	Потребує конкретизації фінансова складова місії.
Визначена сфера діяльності готелю	Сфера діяльності потребує певного уточнення
Присутнє пояснення способу досягнення поставлених цілей - ефективне формування системи дистрибуції продукту	Відсутня логічно завершена філософія організації
Присутнє пояснення взаємодії організації із суспільством (соціальна політика організації)	Орієнтація на хорошу рентабельність не є запорукою отримання обсягу прибутку, що відповідає потребам власників готелю

Внутрішня структура готелю являє собою лінійну організаційну форму, при якій розподіл обов'язків у процесі управління здійснюється централізовано: від найвищої управлінської ланки – до найнижчої.

Наочно схему процесу проектування стратегічного розвитку готелю готелю «Intercontinental» наведено на рис. 2.2.

Рис. 2.2. Схема процесу проектування стратегічного розвитку готелю «Intercontinental»

Проектування стратегічного розвитку готелю «Intercontinental» є процесом побудови стратегічних заходів з удосконалення його діяльності в ході знаходження відповідності між ключовими елементами управління (організаційна і управлінська структури, персонал, завдання, системи рішень і заохочень, неформальна організація й організаційна культура) і його стратегією розвитку.

Для продовження стратегічного аналізу розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності готелю «Intercontinental», м. Київ за 2015-2017 рр. Основні показники формування доходів, витрат та фінансових результатів готелю «Intercontinental» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка формування доходів, витрат та фінансових результатів діяльності готелю «Intercontinental» за 2015-2017 рр.

Показник	Період			Відхилення				
	2016/20		2017/		2016			
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	А	В	А	В	
				бс.	ідн, %	бс.	ідн, %	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	30831	34126	38922	3295	10,7	4796	14,1	

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1 8305	1 9131	2 1615	8 26	4 ,5	2 484	1 3,0
Валовий: прибуток	1 2527	1 4995	1 7307	2 468	1 9,7	2 312	1 5,4
Інші операційні доходи	4 763	4 102	3 127	- 661	- 13,9	- 975	- 23,8
Адміністративні витрати	1 233	1 564	1 789	3 31	2 6,9	2 25	1 4,4
Витрати на збут	5 013	5 211	6 122	1 98	3 ,9	9 11	1 7,5
Інші операційні витрати	5 594	3 651	2 998	- 1943	- 34,7	- 653	- 17,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	5 450	3 379	5 362	- 2070	- 38,0	1 983	5 8,7
Інші доходи	2 76	2 76	1 86	0	0 ,0	- 90	- 32,6
Фінансові витрати	5 741	5 884	5 102	1 43	2 ,5	- 782	- 13,3
Інші витрати	1 9	9 1	8 4	7 2	3 78,9	- 7	- 7,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	- 34	2 972	4 525	3 006	- 8791, 8	1 553	5 2,2
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1 2	7 56	1 284	7 44	6 200,0	5 28	6 9,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	- 46	2 216	3 241	2 262	4 897,2	1 025	4 6,2

Як видно з табл. 2.1, протягом 2015-2016 років показники діяльності «Intercontinental» зазнали позитивних змін. Чиста виручка від реалізації зросла в 2016 р., порівняно з 2015 р., на 3295 тис. грн. (10.7%). За цей час собівартість реалізованих послуг зросла на 826 тис.грн. Наведені тенденції

привели до збільшення валового прибутку від надання готельних послуг на 2468 тис. грн. (+19,7%). У 2017 році відбулось зростання чистих доходів від надання послуг готелю – на 4796 тис.грн або на 14,1%.

Чистий фінансовий результат «Intercontinental» в 2016 році склав 2216 тис. грн. прибутку, що на 2262 тис. грн. (+4897,2%) більше, порівняно з 2015 р. У 2017 році обсяг чистого прибутку готелю зріс на 1025 тис.грн або на 46,2%.

Оцінку фінансового стану готелю доцільно здійснювати поетапно, на підставі комплексу показників. Комплексна оцінка фінансової стійкості проводиться шляхом розрахунку відносних показників (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Коефіцієнти оцінки фінансової стійкості готелю «Intercontinental»
за період з 01.2016 по 01.2018 р.**

Показник	Рекомендоване значення	На дату:			Абсолютне відхилення	
		с таном на 01.2016	с таном на 01.2017	с таном на 01.2018	0 1.2017 / 01.2016	0 1.2018 / 01.2017
Коефіцієнт незалежності	> 0,5	0,230	0,236	0,227	0,006	- 0,009
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	0,770	0,764	0,773	- 0,006	0,009
Коефіцієнт	> 1	0,805	0,906	0,794	0,101	- 0,112

фінансової стійкості						
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	-	3,343	3,241	3,403	-0,101	0,162
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	> 0,2-0,3	-2,687	-2,722	-2,738	-0,035	-0,016

Основою методики оцінки фінансового стану є теорія аналізу фінансової діяльності готелю, що розглядає поняття “стабільний фінансовий стан” не тільки як якісну характеристику його фінансів, а як і кількісно вимірюване явище.

Коефіцієнт незалежності характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. Отже, в 2017 році він становив 0,227, що на 0,009 пунктів менше, порівняно з 2016 роком, а в 2016 р. – 0,236, що на 0,006 пунктів більше, порівняно з 2015 роком. Значення коефіцієнта незалежності готелю «Intercontinental» не відповідає нормативному, так як менше 0,5.

Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про зростання в 2017 році питомої ваги залучених коштів у фінансуванні готелю на 0,009, порівняно з 2016 роком. Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про наявність

тенденції до її зниження у 2016-2017 роках. Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу показує частку власного капіталу, яка вкладена в поточну діяльність. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (тобто рівень забезпеченості власними оборотними засобами) показує, яка частина оборотних активів забезпечується власними джерелами фінансування. У «Intercontinental» він є від'ємною величиною, що свідчить про зменшення джерел власного фінансування оборотних активів. Тобто, оборотні активи профінансовані виключно за рахунок позикового капіталу.

Отже, що досліджуваний готель характеризується нестабільним фінансовим станом, оскільки його показники не відповідають (менше) рекомендованих значень.

Засоби господарюючого суб'єкта знаходяться у постійному русі, переходячи з однієї стадії в іншу. Чим швидше відбувається кругообіг, тим більше продукції «Intercontinental» може виробити. Сповільнення оборотності потребує додаткового вкладення засобів та може спричинити погіршення фінансового стану готелю.

Оцінити наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби) дозволяє аналіз ділової активності, оскільки саме цей показник зумовлює платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність діяльності господарюючого суб'єкта. Аналіз ділової активності полягає у дослідженні рівнів і динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів – показників оборотності.

Основні показники ділової активності «Intercontinental» узагальнені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники ділової активності готелю «Intercontinental» за 2015-2017 рр.

Показник	Рік			Відхилення	
	2015	2016	2017	2016	2017

	5			6 / 2015	7 / 2016
Коефіцієнт оборотності активів	0,22 1	0,242	0,272	0,02 1	0,03 0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,61 2	1,764	1,986	0,15 3	0,22 2
Коефіцієнт оборотності запасів	9,16 3	9,484	10,55 5	0,32 1	1,07 1
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,94 7	1,045	1,186	0,09 8	0,14 1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,65 4	10,56 3	11,90 0	0,90 8	1,33 8
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,95 6	0,989	1,102	0,03 3	0,11 3

Коефіцієнт оборотності активів визначається як відношення обсягу реалізації до середньої суми активів за період. Він показує, скільки разів за період обертається капітал, що вкладений в активи готелю. Так, у «Intercontinental» в 2015 р. значення цього показника становить 0,221, в 2016 р. – 0,242, в 2017 р. – 0,272, що на 0,03 пункти більше, порівняно з 2016 р.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів в 2015 р. становив 1,612. Тобто, на одну гривню активів припадала 1,612 грн. доходу, в 2016 р. – 1,764, а в 2017 р. – 1,986. Таким чином, зростання швидкості обороту оборотних

активів свідчить про більш ефективне їх перетворення в грошові кошти, а, отже, зниження ефективності їх використання на підприємстві. Значення коефіцієнту оборотності запасів свідчить про відсутність у готелю надлишків неліквідних запасів.

Одним із етапів оцінки діяльності готелю «Intercontinental» є оцінка показників ліквідності та платоспроможності готелю.

Крім абсолютних показників для оцінки ліквідності та платоспроможності готелю варто розрахувати відносні показники ліквідності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники оцінки ліквідності та платоспроможності готелю
«Intercontinental» за 2015-2017 рр.**

Показник	нормативне значення	На дату:			Абсолютне відхилення	
		статистичні дані на 01.2016	статистичні дані на 01.2017	статистичні дані на 01.2018	01.2017 / 01.2016	01.2018 / 01.2017
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	не менше 0,2	0,078	0,050	0,079	-0,028	0,028
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	не менше 0,5	0,178	0,141	0,174	-0,038	0,037
Коефіцієнт поточної ліквідності	не менше 1	0,196	0,160	0,195	-0,036	0,035

(загальної) ліквідності (покриття)						
--	--	--	--	--	--	--

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) показує, скільки гривень оборотних активів готелю припадає на одну гривню поточних зобов'язань.. Нормативне значення цього показника – більше 1. Якщо коефіцієнт буде дорівнювати 1,0, то підприємство у разі погашення поточної заборгованості повинно припинити функціонування, так як у нього не буде оборотних засобів для продовження процесу виробництва, ведення поточної діяльності. Встановлено, що ресурси готелю повинні бути не менш як вдвічі більше від існуючої поточної заборгованості, так як лише в такій ситуації воно зможе при повному погашенні заборгованості продовжувати функціонувати. Як бачимо в «Intercontinental» коефіцієнт покриття має тенденцію до зниження, а також нижче за нормативне значення.

Показники рентабельності готелю наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності діяльності готелю «Intercontinental» за 2015-2017 рр.

Показник	Рік			Відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016
Рентабельність активів, %	0,03	0,06	0,03	1,6	0,7
Рентабельність власного капіталу, %	0,1	0,08	0,09	6,9	3,1
Рентабельність поточних витрат, %	0,2	0,078	0,10	8,0	3,0

Рентабельн	17	25	24	7,	-
ість послуг, %	,7	,4	,5	7	0,9

Отже, проведений стратегічний аналіз дав можливість визначити, що модель стратегічного управління готелем «Intercontinental» можна визначити як просту і гнучку. Головними критеріями системи стратегічного управління є забезпечення оптимальної взаємодії між окремими відділами та працівниками. Проектування стратегічного розвитку готелю «Intercontinental» є процесом побудови стратегічних заходів з удосконалення його діяльності в ході знаходження відповідності між ключовими елементами управління (організаційна і управлінська структури, персонал, завдання, системи рішень і заохочень, неформальна організація й організаційна культура) і його стратегією розвитку. Аналіз фінансово-економічних показників готелю дозволив виявити

2.2. Аналіз ефективності діючої стратегії готелю «Intercontinental», м. Київ.

У даному питанні проведемо оцінку ефективності діючої стратегії готелю «Intercontinental». Для цього пропонуємо здійснювати аналіз за такими напрямками:

- провести порівняльну оцінку стратегічного потенціалу роботи готелю з його конкурентами;
- провести стратегічну оцінку рівня розвитку сервісної системи готелю;
- провести інтегральну оцінку ефективності стратегії шляхом визначення інтегрального коефіцієнта ефективності.

Основними конкурентами готелю «Intercontinental» було визначено: готель «Haytt», готель «Opera», готель «City Holiday Resort» та готель «Hilton Kyiv». На основі даних стосовно основних конкурентів та даних готелю можна скласти таблицю конкурентного профілю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Експертна оцінка стратегічної позиції готелів- конкурентів за рядом показників

Показники	Готелі-конкуренти 5*				
	City Holiday Resort	Opera	Haytt	«Intercontinental»	Hilton Kyiv
1. Місце розташування					
1.1. м. Київ	5	5	5	5	5
1.2. в центр Києва	5	5	5	5	5
1.3.	5	5	5	5	4

Транспортна розв'язка					
2. Додаткові послуги					
2.1. Обслуговування гостей у номерах	5	5	5	5	5
2.2. Надання у номер дитячого ліжка	2	5	4	5	5
Продовження табл. 2.5					
2.3. Супутникове та кабельне телебачення	4	4	4	4	4
2.4. Парковка автотранспорту	4	5	4	3	4
2.5. Виклик таксі	5	5	5	4	5
2.6. Наявність свіжої преси.	5	5	5	5	5
2.7. Організація та обслуговування бенкетів.	5	4	5	5	5
2.8. Безпровідний безкоштовний доступ до мережі Інтернет типу Wi-Fi	5	5	5	5	5

2.9. Номери для тих, хто не палить	4	3	5	4	5
2.10.Наявність праски та дошки для прасування в номері	5	5	5	5	4
2.11. Постійна зміна предметів гігієни та одноразових речей у номерах	5	5	5	5	5
2.12.Наявність міні-бару в номері	5	5	5	5	5
2.13.Номери для людей з обмеженими фізичними можливостями	3	4	5	5	5
3. Наявність дисконтної програми або спеціальних програм	4	5	5	5	4
Всього	7 6	80	82	80	80

*Оцінювання здійснено за 5-ти бальною шкалою за даними <https://www.booking.com/fivestars/city/ua/kyiv.uk.html>

Як бачимо, рейтинг усіх 5-ти зіркових готелів конкурентів м. Києва

вдрізняється не суттєво у розрізі окремих готелів. Усі готелі мають від 76 до 82 балів, тобто показник розмаху варіації за сумарним рейтинго становит усього 6 балів або 7%. Тобто, можемо стверджувати, що рівень стратегічної позиції готелів-конкурентів у сегменті 5* коливається усього на 7%. Це може бути наслідком того, що до усіх 5-зіркових готелів висувають досить жорсткі умови щодо ряду функціональних, інженерно-технічних та організаційних показників роботи. Тому усі готелі мають приблизно однаковий рівень стратегічного потенціалу за показниками, що наведені у табл. 2.5.

Також розрахуємо показник стратегічного потенціалу досліджуваних готелів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка відносного рівня стратегічного потенціалу готелів-конкурентів рейтинговим методом

Готелі-конкуренти	Загальна рейтингова оцінка, балів	Максимальна оцінка	Відносний рівень стратегічного потенціалу, пунктів
А	Б	Г	$D = B / G$
City Holiday Resort	76	85	0,894
Opera	80	85	0,941
Haytt	82	85	0,965
Intercontinental	80	85	0,941
Hilton Kyiv	80	85	0,941

Відносний рівень стратегічного потенціалу 5-ти зіркових готелів-конкурентів в м. Києві наведено також на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Відносна оцінка стратегічного потенціалу готелю «Intercontinental», м. Київ в порівнянні з іншими 5-ти зірковими готелями-кокурентами в м. Києві (2018 р.)

Рейтинг готелю «Intercontinental» серед його основних конкурентів, якими є 5-зіркові готелі, є високим. На першому місці в системі показників стратегічного розвитку знаходиться готель «Haytt». Готелі «Intercontinental» «Opera» та «Hilton Kyiv» мають однаковий рівень стратегічного потенціалу. Слабкими сторонами готелю «Intercontinental» є певні проблеми з комунікаціями та паркуванням автотранспорту, в силу специфічного розміщення готелю в історичному місті. Іноді рух автотранспорту біля готелю стає одностороннім, а паркування забороняється.

Надалі для оцінки ефективності стратегії діючої стратегії варто здійснити комплексну оцінку основних критеріїв, що на неї впливають. З цією метою було проведення опитування 10 працівників готелю стосовно їх особистої оцінки критеріїв ефективності стратегії. Усі опитувані працівники належать до категорії управлінського персоналу і виступають експертами. Кожному опитуваному було надано анкету, в якій він мав проставити кількість балів (від 1 до 5) до кожного критерію ефективності стратегії. Зразок анкети наведено у Додатку Д.

Результати опитування та оцінки наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Результати експертного оцінювання критеріїв ефективності
стратегії розвитку готелю «Intercontinental», м. Київ**

Критерії ефективності стратегічного розвитку	Рівень значущості показника (оцінка з 5-ти бальною шкалою)		Оцінка критеріїв ефективності стратегічного розвитку готелю					агал. сума	важна оцінка
	B_i	$B_i / \sum B_i * 100$	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Наявність стратегічних планів в готелі	5	,25	2	3	5			7	3,9
Чіткість стратегічних цілей та місії	3	,15	2	2	6			6	3,5
Розвиток процесів стратегічного управління	5	,25	5	1	4			1	4,1
Продовження табл. 2.8									
Критерії ефективності стратегічного розвитку	Рівень значущості показника (оцінка з 5-ти бальною шкалою)	Оцінка критеріїв ефективності стратегічного розвитку готелю					агал. сума	важна оцінка	

	Б і	Б і / ΣБі *100	5 балі в	4 бал и	3 бал и	2 бал и	1 бал		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Організаційна підпорядкованість у стратегічному розвитку	4	,20	4	2	3	1		9	3,8
Рівень використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей	3	,15	4	2	4			0	4,0
Сума	2	0,0	1	1	2	1	0	1	3
	0,0	1	7	0	2	1	0	93	8,7

*за результатами опитування згідно анкети (Додаток Д)

Також для проведення оцінки кожному критерію ефективності стратегії розвитку готелю було надано відповідний бал значущості за 5-ти бальною шкалою. На основі бальної оцінки вагомості критеріїв було визначення їх відносний показник значущості. Підсумок усіх коефіцієнтів значущості критеріїв становить 1.

Результати проведеного опитування дають можливість зробити висновок про те, що більша частина респондентів позитивно оцінюють критерії ефективності стратегії готелю «Intercontinental» (рис. 2.4).

Як свідчать отримані дані, 34% респондентів давали 5-ти бальні оцінки критеріям ефективності формування стратегії готелю, а 20% давали 4 бали. Тобто, більше половини респондентів в цілому були налаштовані позитивно у своїх оцінках критеріїв ефективності стратегії. Однак, досить великою є частка респондентів, яка дала посередню оцінку ефективності стратегії – 44% від опитаних давали 3 бали. 2 бали дали лише 2% опитаних. В цілому результати оцінювання свідчать про позитивне сприйняття співробітниками

готелю елементів (критеріїв) стратегії розвитку.

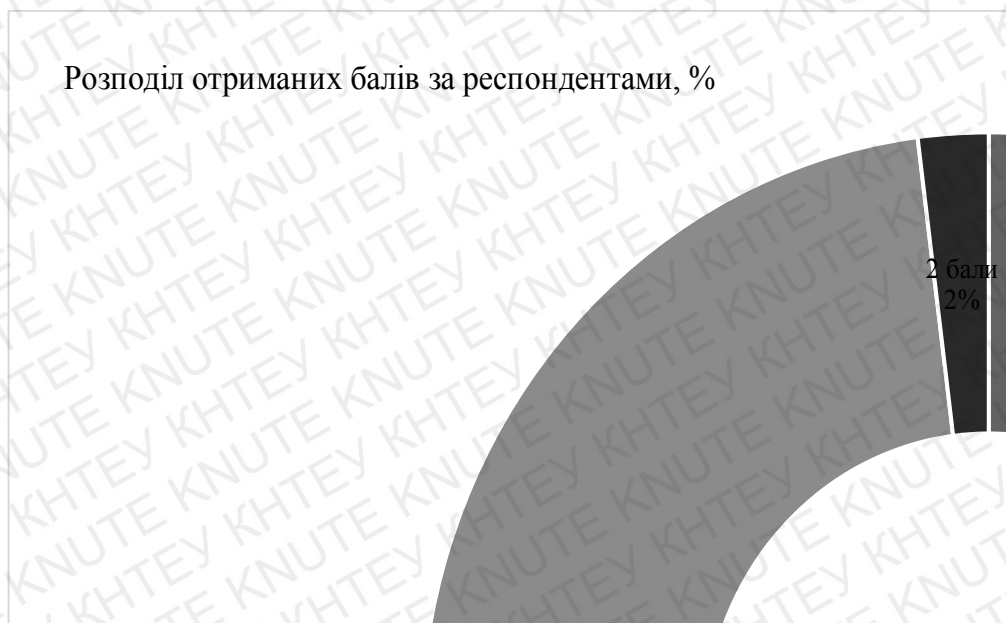


Рис. 2.4. Розподіл отриманих балів респондентами, %

Також варто здійснити аналіз отриманих результатів відносно кожного критерію ефективності стратегії готелю. З цією метою необхідно знайти співвідношення між зваженою оцінкою та максимально можливою оцінкою для усіх критеріїв (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Оцінка критеріїв ефективності стратегії розвитку готелю
«Intercontinental», м. Київ**

Критерії ефективності стратегії	Зважен а оцінка	Максимальна оцінка	Рівень ефективності стратегії
А	Б	Г	Д = Б / Г
Наявність стратегічних планів готелі	9,3	31,3	0,296
Чіткість стратегічних цілей та місії	5,4	18,8	0,288
Розвиток процесів стратегічного управління	10,3	31,3	0,328
Організаційна	7,8	25,0	0,312

підпорядкованість у стратегічному розвитку			
Рівень використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей	6,0	18,8	0,320
<i>Узагальнюючий показник</i>	<i>38,7</i>	<i>125,0</i>	<i>0,310</i>

**за даними табл. 2.8*

Як свідчать результати проведеного оцінювання ефективності стратегії готелю за окремими критеріями та в цілому, сумарний показник ефективності стратегії складає 0,31 пункти. Даний показник може коливатися в межах від 0 до 1 і свідчить про те, наскільки поточна стратегія за рядом критеріїв наближається до міри максимальної ефективності (1). Можна сказати, що готель «Intercontinental» має рівень ефективності стратегії на рівні, який менше від 0,5. Тобто, готель не в повній мірі використовує усі свої стратегічні можливості, на думку опитаних респондентів. Таким чином, управлінський персонал готелю в цілому розцінює ефективність стратегії готелю як таку, що має резерви подальшого зростання.

Для оцінювання окремих критеріїв ефективності стратегії готелю побудуємо пелюсткову діаграму (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Оцінювання окремих критеріїв ефективності стратегії готелю «Intercontinental», м. Київ

Як свідчать дані рис. 2.5, фактична (поточна) оцінка майже усіх критеріїв ефективності стратегії готелю знаходить на однаковому рівні. Тобто, ці критеріїв в однаковій мірі віддалені від оптимального еталонного значення. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що елементи (критерії) ефективності стратегії досліджуваного готелю є дуже взаємопов'язаними між собою і подальше удосконалення стратегії розвитку готелю має передбачати вплив одночасно на всі елементи.

Також аналіз ефективності стратегії готелю варто доповнити стратегічною оцінкою його сервісної системи. Для цього також здійснено анкетне опитування 10 працівників готелю, що відносяться до служби прийому та розміщення, ресторанного сервісу та бронювання номерів (Додаток Ж). Результати опитування та оцінки наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.8

Результати експертного оцінювання критеріїв ефективності стратегії розвитку готелю «Intercontinental», м. Київ

Критерії	Ріве	Оцінка критеріїв	3	3
----------	------	------------------	---	---

ефективності стратегічного розвитку	нь значущості показника (оцінка з 5-ти бальною шкалою)		ефективності стратегічного розвитку готелю					агал. сума	важе-на оцінка
	$\frac{B_i}{\sum B_i} * 100$	B	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість роботи персоналу	5,23	0	5	2	3	-	-	4	9
Зручність комунікацій готелю	3,14	0	6	2	2	-	-	4	6
Рівень сервісу прибирання в номерах	5,23	0	4	5	1	-	-	4	9
Рівень обслуговування в ресторані	4,18	0	3	4	2	1	-	3	7
Доступність та простота бронювання	3,14	0	4	4	2	-	-	4	5
Маркетингова активність у масмедіа, мережах	2,09	0	3	4	2	1	-	3	3
Сума	2,0	1	5	1	2	2	0	2	4

*за результатами опитування згідно анкети (Додаток Ж)

Результати проведеного опитування дають можливість зробити висновок про те, що більша частина респондентів позитивно оцінюють критерії ефективності стратегії готелю «Intercontinental» (рис. 2.6).

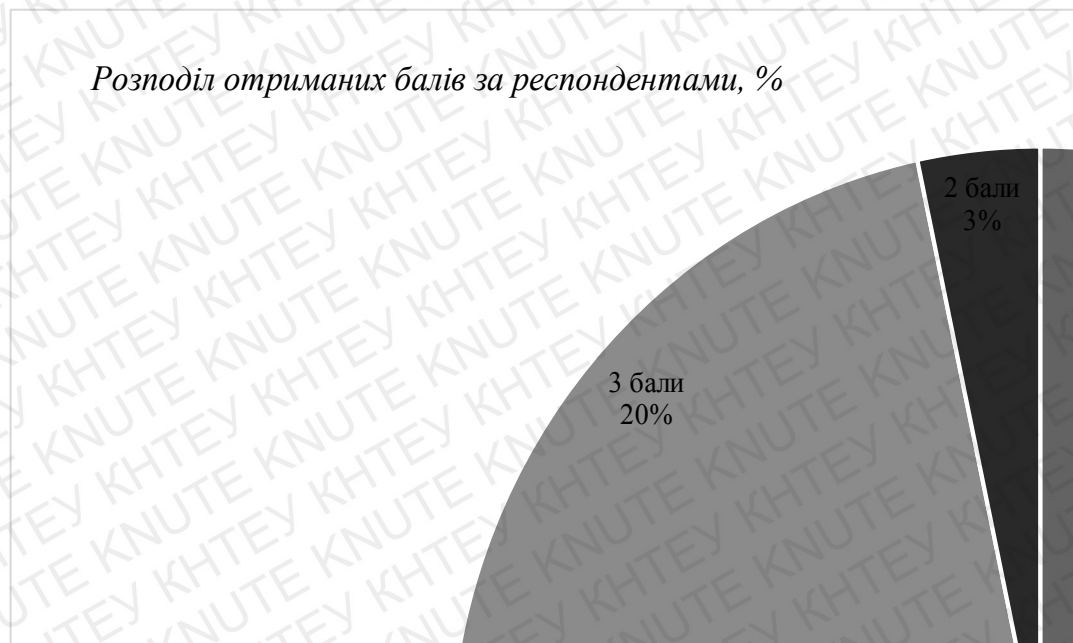


Рис. 2.6. Розподіл отриманих балів респондентами, %

Як свідчать отримані дані, 42% респондентів давали 5-ти бальні оцінки критеріям стратегічної ефективності сервісної системи готелю, а 35% давали 4 бали. Тобто, 77% респондентів в цілому були налаштовані позитивно у своїх оцінках стратегічної ефективності сервісної системи. 3% респондентів дали негативну оцінку, що може бути пов'язано з поодинокими випадками невідповідності дій персоналу стандартам обслуговування в готелі.

Також варто здійснити аналіз отриманих результатів відносно кожного критерію стратегічної ефективності сервісної системи. Це дасть можливість виявити вплив кожного елементу сервісної системи та результативність стратегії розвитку готелю в цілому (табл. 2.10).

Як свідчать результати проведеного оцінювання стратегічної ефективності сервісної системи готелю за окремими критеріями та в цілому, сумарний показник ефективності складає 0,33 пункти. Даний показник може коливатися в межах від 0 до 1 і свідчить про те, наскільки сервісна система здатна забезпечувати цілі стратегічного розвитку за рядом критеріїв.

Таблиця 2.10

Оцінка критеріїв ефективності стратегічної ефективності сервісної системи готелю «Intercontinental», м. Київ

Критерії стратегічної ефективності сервісної системи	Зважен а оцінка	Максимальна оцінка	Рівень стратегічної ефективності сервісної системи
А	Б	Г	Д = Б / Г
Якість роботи персоналу	9,5	28,4	0,336
Зручність комунікацій готелю	6,0	17,0	0,352
Рівень сервісу прибирання в номерах	9,8	28,4	0,344
Рівень обслуговування в ресторани	7,1	22,7	0,312
Доступність та простота бронювання	5,7	17,0	0,336
Маркетингова активність у масмедіа, мережах	3,5	11,4	0,312
Узагальнюючий показник	41,7	125,0	0,333

**за даними табл. 2.10*

Для оцінювання окремих критеріїв стратегічної ефективності сервісної системи готелю побудуємо пелюсткову діаграму (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Оцінювання окремих критеріїв стратегічної ефективності сервісної системи готелю «Intercontinental», м. Київ

Можна сказати, що сервісна система готелю «Intercontinental» здатна забезпечувати підтримку розвитку стратегії лише на 0,333 (або 33,3%). Такий невисокий показник може бути пояснений тим, що існує суттєва відмінність між поточними стратегічними цілями та особливостями роботи сервісної системи готелю. Сервісна система нині у готелі «Intercontinental» має в більшій мірі тактичну спрямованість. У готелі, як виявили результати опитування управлінського персоналу, не існує плану довгострокового (стратегічного) розвитку сервісної системи. Готель в своїй роботі керується міжнародними стандартами, які регулюють діяльність 5-ти зіркових готелів. Однак, готель не має власних планів для подальшого удосконалення сервісів. Тому, виходячи з результатів проведеного аналізу, можна сказати, що подальший стратегічний розвиток готелю є неможливим без розробки стратегічного плану розвитку системи сервісів. Варто приділити особливу увагу інноваційним елементам сервісного обслуговування, що має стати ізіюминкою подальшої стратегії розвитку готелю.

Таким чином, у даному питанні було проведено аналіз ефективності стратегії готелю «Intercontinental». Рейтинг готелю «Intercontinental» серед його основних конкурентів, якими є 5-зіркові готелі, є високим. На першому

місці в системі показників стратегічного розвитку знаходиться готель «Haytt». Готелі «Intercontinental» «Opera» та «Hilton Kyiv» мають однаковий рівень стратегічного потенціалу. Слабкими сторонами готелю «Intercontinental» є певні проблеми з комунікаціями та паркуванням автотранспорту, в силу специфічного розміщення готелю в історичному місті. Іноді рух автотранспорту біля готелю стає одностороннім, а паркування забороняється. Сумарний показник ефективності стратегії складає 0,31 пункти. Даний показник може коливатися в межах від 0 до 1 і свідчить про те, наскільки поточна стратегія за рядом критеріїв наближається до міри максимальної ефективності (1). Можна сказати, що готель «Intercontinental» має рівень ефективності стратегії на рівні, який менше від 0,5. Тобто, готель не в повній мірі використовує усі свої стратегічні можливості, на думку опитаних респондентів. Таким чином, управлінський персонал готелю в цілому розцінює ефективність стратегії готелю як таку, що має резерви подальшого зростання. Можна сказати, що сервісна система готелю «Intercontinental» здатна забезпечувати підтримку розвитку стратегії лише на 0,333 (або 33,3%). Такий невисокий показник може бути пояснений тим, що існує суттєва відмінність між поточними стратегічними цілями та особливостями роботи сервісної системи готелю. Сервісна система нині у готелі «Intercontinental» має в більшій мірі тактичну спрямованість. У готелі, як виявили результати опитування управлінського персоналу, не існує плану довгострокового (стратегічного) розвитку сервісної системи. Готель в своїй роботі керується міжнародними стандартами, які регулюють діяльність 5-ти зіркових готелів. Однак, готель не має власних планів для подальшого удосконалення сервісів.

2.3. Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії готелю «Intercontinental», м. Київ

Визначення впливу чинників на реалізацію стратегії готелю «Intercontinental» передбачає дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що формують потенціалу стратегічного розвитку готелю. Пропонуємо спочатку розглянути внутрішні фактори, до яких відноситься система стратегічного управління та сервісна система готелю.

Формування системи стратегічного управління готелем можна умовно поділити на декілька елементів, які наведено на рис. 2.8.

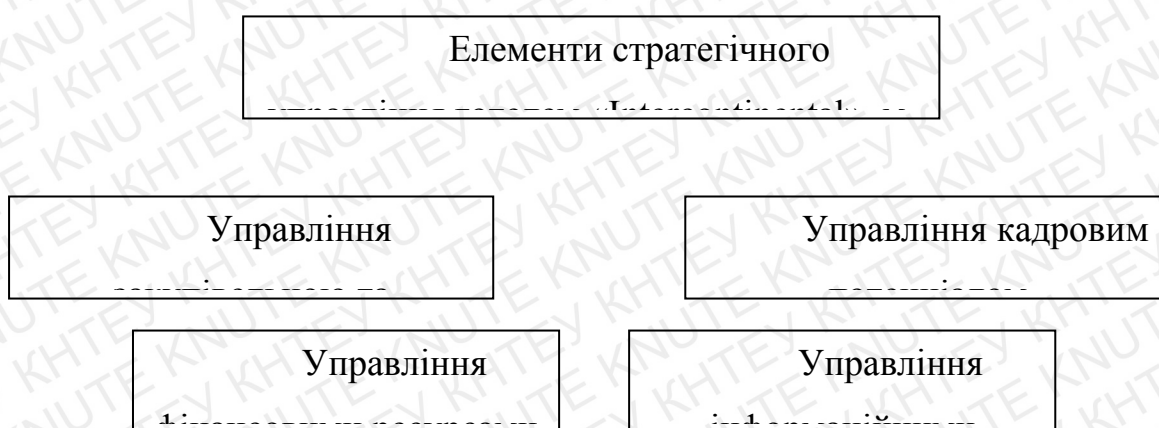


Рис. 2.8. Структурні елементи стратегічного управління готелем «Intercontinental», м. Київ

Для деталізації наведеної структури стратегічного управління готелем «Intercontinental» варто розглянути основні функції його персоналу за категоріями (табл. 2.11)

Таблиця 2.11

Основні функції персоналу готелю «Intercontinental», м. Київ за категоріями працівників

Функція	Підрозділ, посада, відповідальні за виконання функцій	Зміст роботи	Джерело отримання інформації
Загальне	Генеральний	Складання,	Статут,

адміністративне управління	менеджер, Операційний директор,	затвердження планів розвитку готелю	посадова інструкція
Управління операційною діяльністю	Керуючий службою готельного господарства	Забезпечення надання послуг	Посадова інструкція
Управління безпекою	Служба безпеки готелю	Забезпечення безпеки гостей та їх майна, охорона приміщень готелю	Штатний розпис,
Управління логістикою	Адміністратор готелю	забезпечення виробництва ресурсами	Посадова інструкція
Управління кадрами	Відділ персоналу	Набір персонал, навчання персоналу, розробка планів з персоналу	Посадові інструкції
Планування облік і аналіз господарської діяльності	Фінансовий відділ	Облік і аналіз господарської діяльності готелю, складання звітності	Посадова інструкції
Автоматизація, інформаційні технології	Керуючий службою готельного господарства	Придбання та впровадження найсучасніших інформаційних систем	Договори з ІТ-компаніями

Визначивши основні організаційні елементи формування стратегії готелю варто розглянути операційні особливості сервісної системи. З цією метою проаналізуємо показники, що виражають техніко-економічні характеристики роботи готелю (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка основних техніко-експлуатаційних показників готелю
«Intercontinental», м. Київ за 2016-2017 рр.**

Показники	Одиниця виміру	Роки		2016-2017 рр.		
		2016	2017	Абсолютне відхилення	Темп росту, %	Темп приросту, %

Загальна площа, м ²	м ²	9 180	9 180	0	10 0	0
Житлова площа всіх номерів	м ²	6 800	6 800	0	10 0	0
Нежитлова площа	м ²	2 380	2 380	0	10 0	0
Обслужено гостей	осіб	1 2815	1 4122	1307	11 0,2	10 ,2
Кількість номерів	од.	2 72	2 72	0	10 0	0
Загальний час перебування у готелі	люд ино-діб	3 5882	4 3778	7896, 2	12 2,006	22 ,006
Середня тривалість перебування у готелі, дн.	дн.	2, 8	3, 1	0,3	11 0,7	10 ,7
Календарний термін експлуатації	дні в	3 65	3 65	0	10 0	0
Максимальна пропускна спроможність	люд ино-діб	9 9280	9 9280	0	10 0	0
Коефіцієнт завантаженості номерного	%	3 6,1	4 4,1	8,0	12 2,0	22 ,0

фонду, %						
----------	--	--	--	--	--	--

Загальна площа готелю у 2017 році складала 9180 м². Житлова площа усіх номерів у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. не змінилась. Нежитлова площа у 2017 р. складала 2380 м². Кількість номерів готелю у 2017 році складала 272 од.

Структуру загальної площі готелі у розрізі житлової та нежитлової площі готелю наведено на рис. 2.9.

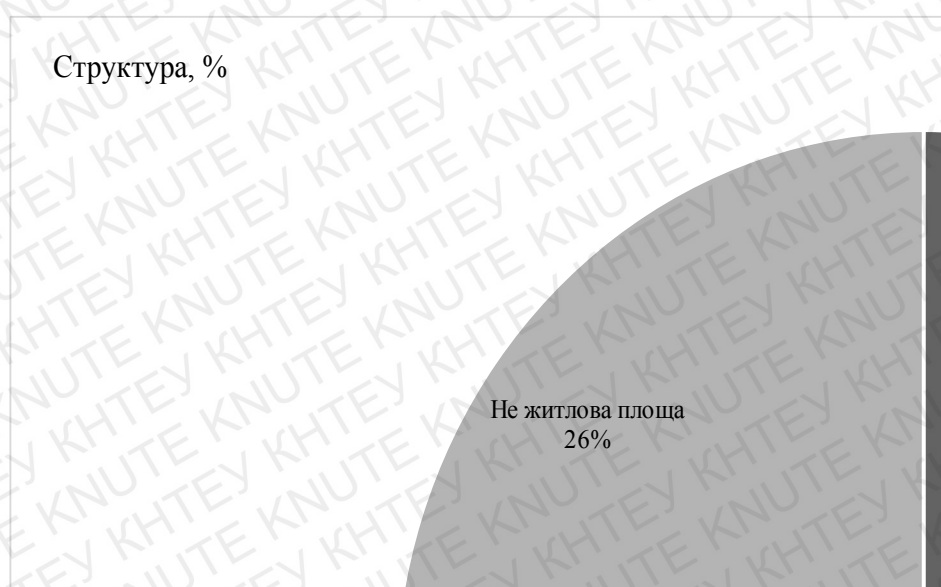


Рис. 2.9. Структура загальної площі готелю «Intercontinental», м. Київ за 2015-2016 р., %

Як свідчать дані рис. 2.9, у структурі загальної площі готелю 74 % припадає на житлову площу, та 26% - на нежитлову. Як видно з таблиці 2.12, в цілому кількість обслужених готелем гостей зросла у 2017 році порівняно з 2016-м на 1307 осіб, або на 10,2%. За проведеними даними максимальна пропускна спроможність у 2017 р. складала 99280 людино-діб. Середній час перебування у 2017 році склав 3,1 доби, що на 10,7 % вище показника 2016 року.

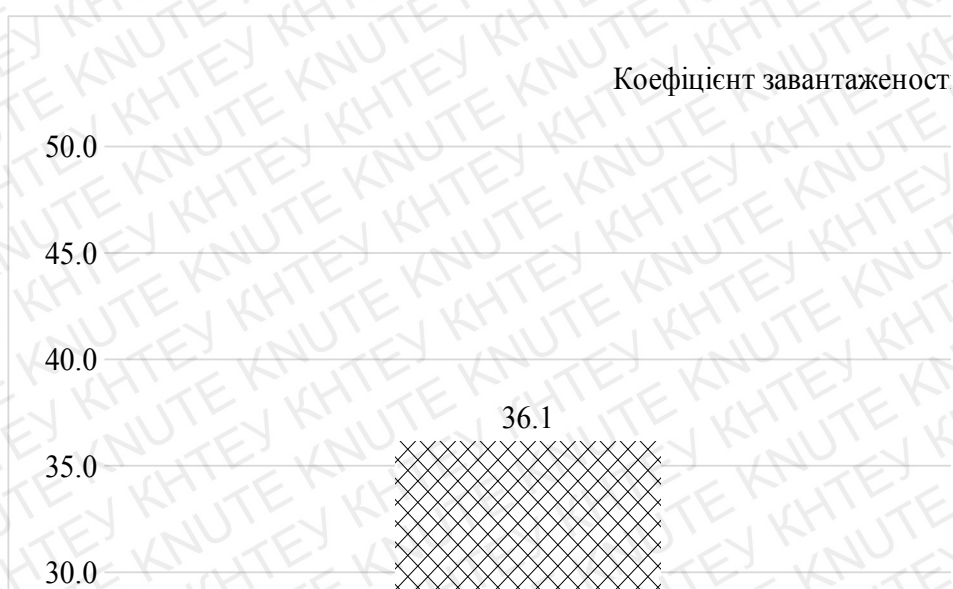


Рис. 2.10. Динаміка коефіцієнта завантаженості номерного фонду готелю «Intercontinental», м. Київ за 2016-2017 рр., %

Як свідчать дані рис. 2.10, значення коефіцієнта завантаженості номерного фонду у 2017 році склало 44,1%, що було вищим за показник 2016 року на 8,0 процентних пункти.

Надалі проаналізуємо особливості впливу зовнішніх чинників.

Оцінку зовнішнього середовища готелю пропонуємо здійснити виходячи з підходу Ф. Котлера. Він пропонує оцінювати зовнішнє середовище на основі аналізу основних факторів макромаркетингового та безпосереднього ринкового середовища організації. Основні фактори макромаркетингового зовнішнього середовища підприємства можуть бути проаналізовані за методикою PEST-аналізу. Результати Pest-аналізу основних факторів наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

PEST-аналіз факторів макромаркетингового середовища готелю «Intercontinental», м. Київ

Фактори середовища	Стан фактору	Тенденція розвитку фактора	Характеристика впливу	Супер-вплив	Можливі дії організації	Ступінь впливу після

				у		Вживани х заходів
1	2	3	4	5	6	7
<i>1. Політичні фактори</i>						
1.1 Законодавча база	н естабіль ність законод авства	роз виток фактору є залежним від політични х змін у владі	законод авчі засади регулювання впливають на організаційні особливості діяльності	1	Прот идія можлива шляхом кваліфікова ної юридичної допомоги	3
1.2 Стабілізація політичної ситуації в регіоні, країні, районі.	3 алежніс ть від впливу політич них партій	роз виток факторів є залежним від політични х змін у владі	Позити вний або негативний вплив фактору впливає на стабільність розвитку готелю	2	Для протидії негативном у впливу даного фактору необхідно шукати можливості диверсифік ації бізнесу	2
<i>продовження табл. 2.13</i>						
1.3 Створення або розпад політичних блоків, партій	3 начна кількіст ь держав	Впл ив угрупова нь на розробку	можлив ості покращення політичного курсу країни,	1	Стим улювання участі в політиці осіб, які	3

	них угрупув ань	політично го курсу і законодав ства держави.	що позитивно відобразиться в діяльності готелю		представля- ють інтереси готелю	
<i>2. Економічні фактори</i>						
2.1 Зростання або зниження темтів інфляції	Ін фляція 2018 р. стано- вить 18,4 %.	Зро стання цін на сирвину, енергонос ії	Найбіль ш характерним вливом є ріст цін на енергоресурс и, що призводить до збільшення плати за комунальні послуги	- 3	Впро вадження режимів економії; Використан ня нових технологій освітлення	2
2.2 Падіння рівня доходів населення і розміру заощаджень	3 нижен- ня реальни х доходів населен ня-	Пот енційне падіння обсягів відвідува ності готелю	Характе рним негативним впливом фактору є те, що скрочуються рівень ділової активності, що впливає на відвідуваність	- 1	Удоск оналення сервісної політики готелю з метою збільшення залучення іноземних туристів	3

готелю						
<i>3. Соціальні фактори</i>						
3.1. Збереження стилю життя, традицій і звичок	Д отрима ння смаків і уподо- бань	Пот енційне збільшен ня осіб, які дотримує ться звичок, традицій	Характе рним впливом є соціально- культурне середовище	1	Враху вання культурних факторів при обговорван ні гостей	4
3.2 Підвищення рівня освіти	Освоєн ня нових техноло -гій	Вик ористанн я нових технологі й	Додатк ові витрати на перекваліфіка -цію робітників. Здобуття досвіду і вищої кваліфікації персоналу	1	Підви щення рівня витрат на професійну підготовку кадрів.	3
<i>3. Науково-технічні фактори</i>						
Продовження табл. 2.13						
4.1. Прискорення і розвиток науково- технічного	Ш видкі темпи науково -	Поя ва нових сервісів в готель- ному	Вплив на конкретну ситуацію на ринку	1	Вклад ання коштів у інноваційни й розвиток	3

прогресу	техніч- них змін	бізнесі	готельних послуг	готельних послуг	
----------	------------------------	---------	---------------------	---------------------	--

Виходячи з проведеного PEST – аналізу можемо говорити про те, що основними політичними факторами макросередовища, які впливають на діяльність досліджуваного готелю, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Зокрема, зниження політичної стабільності в суспільстві призводить до збільшення шансів щодо соціальних потрясінь, а це негативно вплине на діяльність готелю.

Щодо економічних факторів, то вони також мають вагомий вплив на діяльність готелю. Так, значний рівень інфляції (близько 18,4%) призводить до знецінення грошей. Це впливає на зростання витрат готелю та необхідність піднімати ціни на послуги проживання.

Позитивний вплив на діяльність готелю мають соціальні фактори, які складаються зі збереження стилю життя, традицій та підвищення рівня освіти. Тому готель максимально враховує всі побажання споживачів та підтримує зміни на краще, а також активно підвищує кваліфікацію своїм робітникам.

До технологічних факторів, які впливають на стратегічний розвиток досліджуваного готелю належать інновації у сфері готельного обслуговування. Важливим напрямком тут є інвестиції готелі у розвиток інноваційних технологій сервісної системи готелю.

Варто також розглянути коротко основні тенденції ринку готельних послуг в м. Києві.

Готельний ринок Києва продовжує поступово відновлюватися. Аеропорт Бориспіль повідомляє про збільшення пасажиропотоку в 2017 році на 17% порівняно з попереднім роком: понад 10 млн осіб скористалися послугами аеропорту в 2017 році, з них 3,2 млн – транзитні пасажери. На даний момент

стратегія найбільшого повітряного хаба України спрямована на розширення сегменту бюджетних авіаперевезень та залучення лоукостерів. Активно ведуться переговори між представниками аеропорту та Ryanair, WizzAir, присутність яких на українському ринку сприятиме подальшому зростанню пасажиропотоку. Український бюджетний перевізник SkyUp почне здійснювати свої перші рейси вже в квітні 2018 року; пріоритетними напрямками для авіакомпанії стануть популярні місця відпочинку в Європі, однак деякі рейси будуть запуснені і всередині країни [2].

У 2017 році вперше за довгий час на готельний ринок української столиці вийшли брендовані готелі: «Park Inn by Radisson Київ Троїцька» (196 номерів), «Mercure Київ Конгрес» (160 номерів). Рівень завантаження якісного номерного фонду в Києві досяг 47,3%, збільшившись на 7,4 в.п (рис. 2.11). [2]

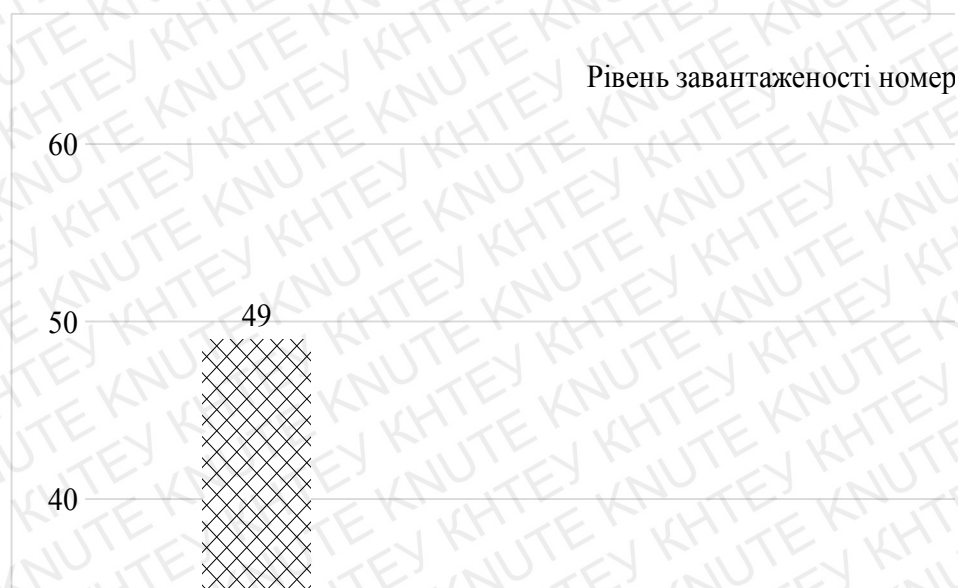


Рис. 2.11. Динаміка рівня завантаженості номерного фонду м. Києва у 2013-2017 рр.

Це максимальна позитивна динаміка показника за останні п'ять років. Варто відзначити, що в 2015-2017 років заповнюваність якісних готелів міста збільшувалася в діапазоні 5-7 п. п. на рік. Якщо цей темп зростання збережеться, то до кінця 2018 року показник завантаження зможе досягти рівня 2012 року (52,1%). Найближчим часом ми очікуємо появи ще двох

бренданих готелів у Києві: "ibis Київ Центральний вокзал" (280 номерів) і "Aloft Київ" (312 номерів) відкриють свої двері для гостей в 2018 році" [2].

Операційні показники ринку якісних готелів Києва в гривнях за підсумками року

Аналіз сильних та слабких позицій «Intercontinental» його маркетингових можливостей та загроз можна визначити на основі SWOT-аналізу (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз «Intercontinental»

	Можливості:	Загрози:
	<p>Поліпшення рівня життя населення</p> <p>Зміна рекламних технологій</p> <p>Розвиток інформаційної галузі</p> <p>Поява нових постачальників</p> <p>Зміни смаків</p> <p>Зниження цін на сировину</p> <p>Зниження податків</p> <p>Удосконалювання менеджменту</p> <p>Зниження безробіття</p> <p>Зменшення імперативних норм законодавства</p> <p>Удосконалювання технології виробництва</p> <p>Пропозиції про співробітництво з боку вітчизняних підприємств</p> <p>Невдале поведження конкурентів</p>	<p>Зміна споживчих переваг</p> <p>Поява послуг-субститутів</p> <p>Зниження рівня життя населення</p> <p>Зростання темпів інфляції</p> <p>Жорсткість законодавства</p> <p>Зміна рівня цін</p> <p>Стрибки курсів валют</p> <p>Збільшення конкурентних переваг з боку конкурентів</p> <p>Зростання податків</p> <p>Посилення конкуренції</p> <p>Зростання безробіття</p> <p>Погіршення політичної обстановки</p> <p>Націоналізація бізнесу</p> <p>Поява нових фірм на ринку</p>
Сильні сторони:	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
<p>Достовірний моніторинг ринку</p> <p>Налагоджена збутова мережа</p> <p>Різноманітний асортимент послуг</p> <p>Зростання</p>	<p>Вихід на нові ринки, збільшення асортименту дозволить збільшити обсяг фінансових засобів;</p> <p>Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки;</p> <p>Кваліфікація персоналу, контроль якості, невдале поведження</p>	<p>Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії;</p> <p>Поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів;</p> <p>Популярність додасть переваг</p>

оборотних коштів Висока кваліфікація персоналу Гарна мотивація персоналу Достатня популярність	конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість устигнути за ростом ринку; Чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.	у конкуренції; Достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів.
Слабкі сторони: Високий рівень цін Не повна завантаженість торгівельних площ Неучасть персоналу в прийнятті управлінських рішень Недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень	«Слабкість і можливість» Неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу; Зниження рівня цін, розмірів податків при збереженні середнього рівня цін дозволить одержувати великі доходи	«Слабкість і загрози» Поява нових конкурентів і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі; Непродумана рекламна політика не удержить покупців при зміні їхніх смаків;

Таким чином, акцентуючи увагу на сильних сторонах на вживаючи заходів щодо ліквідації «вузьких місць» у діяльності «Intercontinental» при наявних можливостях та загрозах дасть змогу ефективно функціонувати у мінливому ринковому середовищі. Підприємство має реальний намір залучити потенційних клієнтів та розширити сферу діяльності, зміцнюючи свої конкурентні позиції.

Отже, було проаналізовано ряд внутрішніх факторів, що впливають на стратегію розвитку готелю. Загальна площа готелю у 2017 році складала 9180 м². Житлова площа усіх номерів у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. не змінилась. Нежитлова площа у 2017 р. складала 2380 м². Кількість номерів готелю у 2017 році складала 272 од. У структурі загальної площі готелю 74 % припадає на житлову площу, та 26% - на нежитлову. Як видно з таблиці 2.12, в цілому кількість обслужених готелем гостей зросла у 2017 році порівняно з 2016-м на 1307 осіб, або на 10,2%. За проведеними даними максимальна пропускна спроможність у 2017 р. складала 99280 людино-днів. Середній час перебування у 2017 році склав 3,1 доби, що на 10,7 % вище показника 2016 року. Виходячи з проведеного PEST – аналізу можемо говорити про те, що

основними політичними факторами макросередовища, які впливають на діяльність досліджуваного готелю, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Зокрема, зниження політичної стабільності в суспільстві призводить до збільшення шансів щодо соціальних потрясінь, а це негативно вплине на діяльність готелю. Щодо економічних факторів, то вони також мають вагомий вплив на діяльність готелю. Так, значний рівень інфляції (близько 18,4%) призводить до знецінення грошей. Це впливає на зростання витрат готелю та необхідність піднімати ціни на послуги проживання. Позитивний вплив на діяльність готелю мають соціальні фактори, які складаються зі збереження стилю життя, традицій та підвищення рівня освіти. Тому готель максимально враховує всі побажання споживачів та підтримує зміни на краще, а також активно підвищує кваліфікацію своїм робітникам.

Висновки до розділу 2

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Проведено аналіз ефективності стратегії готелю «Intercontinental». Рейтинг готелю «Intercontinental» серед його основних конкурентів, якими є 5-зіркові готелі, є високим. На першому місці в системі показників стратегічного розвитку знаходиться готель «Haytt». Готелі «Intercontinental» «Opera» та «Hilton Kyiv» мають однаковий рівень стратегічного потенціалу. Слабкими сторонами готелю «Intercontinental» є певні проблеми з комунікаціями та паркуванням автотранспорту, в силу специфічного розміщення готелю в історичному місті. Іноді рух автотранспорту біля готелю стає одностороннім, а паркування забороняється. Сумарний показник ефективності стратегії складає 0,31 пункти. Даний показник може коливатися в межах від 0 до 1 і свідчить про те, наскільки поточна стратегія за рядом критеріїв наближається до міри максимальної ефективності (1).

2. Можна сказати, що готель «Intercontinental» має рівень ефективності стратегії на рівні, який менше від 0,5. Тобто, готель не в повній мірі використовує усі свої стратегічні можливості, на думку опитаних респондентів. Таким чином, управлінський персонал готелю в цілому розцінює ефективність стратегії готелю як таку, що має резерви подальшого зростання. Можна сказати, що сервісна система готелю «Intercontinental» здатна забезпечувати підтримку розвитку стратегії лише на 0,333 (або 33,3%). Такий невисокий показник може бути пояснений тим, що існує суттєва відмінність між поточними стратегічними цілями та особливостями роботи сервісної системи готелю. Сервісна система нині у готелі «Intercontinental» має в більшій мірі тактичну спрямованість. У готелі, як виявили результати опитування управлінського персоналу, не існує плану довгострокового (стратегічного) розвитку сервісної системи. Готель в своїй

роботі керується міжнародними стандартами, які регулюють діяльність 5-ти зіркових готелів. Однак, готель не має власних планів для подальшого удосконалення сервісів.

3. В ході проаналізовано ряд внутрішніх факторів, що впливають на стратегію розвитку готелю. Загальна площа готелю у 2017 році складала 9180 м². Житлова площа усіх номерів у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. не змінилась. Нежитлова площа у 2017 р. складала 2380 м². Кількість номерів готелю у 2017 році складала 272 од. У структурі загальної площі готелю 74 % припадає на житлову площу, та 26% - на нежитлову. Як видно з таблиці 2.12, в цілому кількість обслужених готелем гостей зростає у 2017 році порівняно з 2016-м на 1307 осіб, або на 10,2%. За проведеними даними максимальна пропускна спроможність у 2017 р. складала 99280 людино-днів. Середній час перебування у 2017 році склав 3,1 доби, що на 10,7 % вище показника 2016 року. Виходячи з проведеного PEST – аналізу можемо говорити про те, що основними політичними факторами макросередовища, які впливають на діяльність досліджуваного готелю, є: зміна уряду, політична стабільність у країні, зміна політичного курсу, позиція державних органів влади щодо бізнесу та інші. Зокрема, зниження політичної стабільності в суспільстві призводить до збільшення шансів щодо соціальних потрясінь, а це негативно вплине на діяльність готелю. Щодо економічних факторів, то вони також мають вагомий вплив на діяльність готелю. Так, значний рівень інфляції (близько 18,4%) призводить до знецінення грошей. Це впливає на зростання витрат готелю та необхідність піднімати ціни на послуги проживання. Позитивний вплив на діяльність готелю мають соціальні фактори, які складаються зі збереження стилю життя, традицій та підвищення рівня освіти. Тому готель максимально враховує всі побажання споживачів та підтримує зміни на краще, а також активно підвищує кваліфікацію своїм робітникам.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «INTERCONTINENTAL», М. КИЇВ

3.1. Напрями удосконалення стратегічного управління готелем

Обґрунтування стратегії розвитку готелю «Intercontinental» має виходити з реалізації принципів підвищення якості та економічної доцільності розширеного спектру послуг.

На сьогодні, як було проаналізовано у 2-му розділі, готель має досить широкий спектр послуг. Тому досить складно запропонувати якісь принципові нові види послуг, які б суттєво могли змінити або розширити діяльність самого готелю. Увесь спектр основних послуг готелю «Intercontinental» вже остаточно сформовано, а його зміна може торкнутися зміни ключових операційних показників роботи, що може становити високі ризики в сучасних кризових умовах. Тому реалізацію стратегії розвитку готелю «Intercontinental» доцільно здійснювати виключно у сегменті додаткових послуг, оскільки:

- цей варіант має мінімальні операційні ризики, оскільки не стосується зміни ключових механізмів операційної діяльності готелю;
- розширення спектру додаткових послуг дозволяє підвищити імідж готелю, збільшити рівень його позиціонування за асортиментом наданих послуг порівняно з основними конкурентами;
- розширення додаткових послуг дозволить збільшити обсяги доходів готелю без суттєвих капіталовкладень та зростання операційних витрат;
- підвищення привабливості пакету послуг готелю «Intercontinental».

З метою розробки та удосконалення стратегічного управління готелю «Intercontinental» пропонуємо структурологічну модель, яку наведено на рис.

3.1.



Рис. 3.1. Структурно-логічна програми розробки та удосконалення стратегічного управління готелю «Intercontinental»

Розглянемо запропоновану схему детальніше.

Етап 1. Розробка концепції впровадження стратегії

Для розширення спектру додаткових послуг готелю «Intercontinental», після ретельного вивчення діяльності як самого підприємства, так і ринку готельних послуг м. Києва, варто запропонувати такі додаткові послуги:

- організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу;
- послуги оздоровчого масажу;
- таксі-сервіс;
- сервіс організації ділових зустрічей та презентацій.

Розглянемо перелічені види додаткових послуг та опишемо кожен з

них.

1. Організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу

Організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу є доцільною, оскільки готель сьогодні не може самостійно запропонувати своїм гостям такий елемент організації дозвілля як екскурсії. В такому випадку гості самі повинні здійснювати організацію цієї опції відпочину – шукати туристичні або екскурсійні компанії, організовувати замовлення послуг. Проте, на нашу думку, гостям набагато зручніше було б просто звернутися на ресепшн готелю зі своїми побажаннями, а відповідні працівники готелю самі б здійснили пошук екскурсій та організували їх для клієнта. При цьому, на готель має покладатися лише суто організаційна роль у цьому процесі. У такому випадку гость готелю не буде витратити час на додаткові пошуки, переговори, бронювання та оплату свого дозвілля – за все це потрубується адміністрація готелю. У якості винагороди, готель отримуватиме певну суму комісії за свої послуги, решту суму буде самостійно переаховувати туристичним та екскурсійним компаніям. Самим же турфірмам також зручніше співпрацювати з готелем, аніж з великою кількістю окремих клієнтів. Тому у даному випадку також можливою є схема організації групових турів-екскурсій від готелю «Intercontinental».

Для гостей така схема організації дозвілля є більш ніж привабливою, оскільки вони зможуть повністю насолодитися відпочинком, не вникаючи в організаційні нюанси. Це особливо стосується гостей-іноземців.

Окрім економічної вигоди, готель «Intercontinental» в результаті реалізації такого напрямку додаткових послуг отримує великий плюс для свого іміджу. Адже, у гостей будуть приємні враження, що будуть пов'язані з образом самого готелю «Intercontinental».

2. Послуги оздоровчого масажу

Готель має сучасний салон краси, який надає ряд послуг SPA. Однак, аналіз спектру послуг готелю виявив відсутність послуг професійного масажу. Проте, масаж є особливо актуальним фактором для зняття напруги

та релаксу для гостей, які були тривалий час у дорозі. В цьому ракурсі виникає управлінське питання: Навіщо гості повинні замовляти та організувати самостійно даний вид послуг, якщо готель це зможе зробити замість них? Гостям залишеться лише насолоджуватися результатом ефективної організаторської роботи адміністрації готелю «Intercontinental».

Параметри салону-краси готелю дозволяють розширити спектр spa-послуг, у тому числі і організувати послуги масажистів. З професійними масажистами готелю «Intercontinental» доцільно укласти юридичні договори на надання послуг.

3. Таксі-сервіс

Даний вид послуг можна здійснити за рахунок шляхів пошуку резервів економії операційних витрат готелю. Оскільки у адміністрацію готелю є декілька зайвих авто престиж-класу, які були придбані раніше, то їх можна використати з метою організації додатковою послуги «таксі-сервіс». Готелю «Intercontinental» необхідно взяти на роботу 2-3 водіїв, які будуть курсувати по м. Києву та забирати або розвозити гостей. Можна також запропонувати опцію «власний водій», відповідно до якої заможний відвідувач зможе винайняти водія готелю разом з авто на певний проміжок часу у своїх цілях. Для самих гостей готелю – це, на нашу думку, безперечний плюс. У такому випадку, гості (особливо іноземці), будуть цілковито впевнені у своїй безпеці (у наш неспокійний час в Україні), якщо вони своє переміщення по столиці, або ж навіть по Україні довірять працівникам готелю.

Перевагами такої послуги для готелю будуть:

- додаткові доходи від організації даного виду послуг;
- можливість використовувати 2-3 авто адміністрації, які в даний час просто простоюють;
- зростання іміджу готелю в очах відвідувачів.

4. Сервіс організації ділових зустрічей та презентацій

У даний час готель має першокласний конференц-зал, а також всі умови для проведення ділових зустрічей та конференцій, лекцій. Однак,

клієнти в даний час здійснюють організацію даних заходів виключно самостійно, користуючись лише послугами надання приміщення. Це не завжди зручно, особливо для гостей-іноземців, які прагнуть провести ділові зустрічі або конференції зі своїми партнерами в м. Київ. Тому для розширення спектру додаткових послуг можна розвивати «конференц-сервіс», який включає:

- організаційну роботу персоналом готелю «Intercontinental» з визначення та повідомлення про місце зустрічі усіх гостей;
- підготовку та організацію технічного супроводу зустрічі або конференції;
- організацію колективного фуршету.

Така послуга не вимагає від готелю якихось особливих витрат, оскільки готель вже має для її реалізації усю необхідну інфраструктуру та відповідний компетентний персонал.

Етап 2. Формування програми впровадження стратегії

Розробка програми впровадження удосконалення стратегічного управління в готелі «Intercontinental» передбачає три основні кроки:

- визначення відповідальних за розробку програми;
- визначення бюджету реалізації заходів;
- визначення системи мотивації персоналу для реалізації стратегії.

Визначаючи відповідальних осіб за реалізацію удосконалення стратегічного управління варто врахувати зони відповідальності персоналу та перелік осіб, які можуть генерувати управлінські рішення та впливати безпосередньо на бізнес-процеси готелю.

Основні функції та зони відповідальності управлінського персоналу готелю в процесі реалізації удосконалення стратегічного управління наведено в табл. 3.1.

**Функції та зони відповідальності управлінського персоналу готелю
в процесі реалізації удосконалення стратегічного управління готелю
«Intercontinental»**

Функція	Підрозділ, посада, відповідальні за виконання функцій, аутсорсінг	Зміст роботи	Джерело отримання інформації
Загальне адміністративне управління (тактичний, стратегічний рівень)	Директор, заступник директора,	Складання, затвердження планів розвитку готелю	Статут, посадова інструкція
Управління операційною діяльністю	Керуючий службою готельного господарства	Забезпечення надання послуг	Посадова інструкція
Управління безпекою	Служба безпеки готелю, аутсорсінг – приватне охоронне підприємство «Венбест»	Забезпечення безпеки гостей та їх майна, охорона приміщень готелю	Штатний розпис, договір з «Венбест»
Управління логістикою	Директор з маркетингу, господарські служби	своєчасне та оптимальне забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами відповідної комплектності та якості	Посадова інструкція
Управління маркетингом	Директор з маркетингу	Логістика, реклама, стимулювання збуту, сервіс	Посадова інструкція
Управління кадрами	Відділ персоналу	Набір персонал, навчання персоналу, розробка планів з персоналу	Посадові інструкції
Планування облік і аналіз господарської діяльності	Фінансово-економічний відділ	Облік і аналіз господарської діяльності готелю, складання квартальних та річних планів і звітів	Посадова інструкції
Управління фінансами	Фінансовий директор	Затвердження звітів, планів	Посадова інструкція
Управління інвестиціями	Фінансовий директор	Затвердження інвестиційних проєктів, складання бізнес-планів	Посадова інструкція
Управління інноваціями	Директор, заступник директора, керуючий службою готельного господарства	Складання бізнес-планів, стимулювання застосування інновацій	Посадова інструкція
Автоматизація, інформаційні технології	Керуючий службою готельного господарства	Придбання та впровадження найсучасніших інформаційних систем	Договори з ІТ-компаніями

Надалі визначимо основні параметри бюджету на реалізацію

впровадження послуг в рамках удосконалення стратегічного управління, що були запропоновані в рамках 1-го етапу реалізації стратегії. Орієнтовний бюджет заходів було визначено експертно на основі як вивчення інтернет-джерел відносно роботи підприємств готельної галузі, так і на основі усного інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів готелю «Intercontinental». Показники бюджету витрат на реалізацію заходів удосконалення стратегічного управління наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Бюджет впровадження додаткових послуг в рамках реалізації удосконалення стратегічного управління готелю «Intercontinental» на 2019 рік

Назва додаткової послуги	Обґрунтування витрат на здійснення заходу	Бюджет на 2019 р., тис.грн.
Організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу	Витрати на укладення договорів з туроператорами та екскурсійними бюро	15,0
Послуги оздоровчого масажу	Витрати на поалут послуг професійного масажиста. Орієнтовно – 12 тис.грн. на місяць, враховуючи середній графік роботи 12 годин на тиждень (робота масажиста за викликом)	244 тис.грн.
Таксі-сервіс	Прийом на роботу та оплата праці водіїв – 2 особи. Щомісячна ставка – 8 тис.грн.	192 тис.грн.
Сервіс організації ділових зустрічей та презентацій	Витрати на підготовку презентаційних плакатів. Організація додаткових заходів з налагодження роботи ервісу	38 тис.грн.
Загальний обсяг витрат	-	489,0 тис.грн.

Таким чином, загальний обсяг бюджету витрат на впровадження додаткових послуг готелю складе 489,0 тис.грн.

До основних принципів мотивації персоналу у процесі удосконалення стратегічного управління в готелі «Intercontinental» можна віднести такі:

- орієнтація на вимоги законодавства про працю;

- врахування поточних і перспективних потреб готельного підприємства в персоналі, виходячи з його сучасного стану та стратегії розвитку, кон'юнктури на ринках праці та готельних послуг, тенденцій руху трудових ресурсів;
- забезпечення умов для стабілізації кадрового складу та мінімізації плинності кадрів;
- притягнення до співробітництва всіх зацікавлених сторін, у тому числі профспілок, з питань формування та реалізації кадрової політики в загальній стратегії управління якістю на підприємстві готельного господарства;
- максимальне піклування про кожного співробітника готелю, створення умов для розвитку його творчих здібностей, забезпечення поваги до його прав, свобод, думок.

Завдання впровадження системи мотивації персоналу у процесі диверсифікації послуг готелю успішно вирішуються за рахунок впровадження гнучких систем оплати праці. Розглянемо, як подібна система може бути застосована в досліджуваному нами готелі «Intercontinental». Принципи реалізації даної системи оплати праці для керівників і службовців, керівників підрозділів можуть бути наступними.

Оскільки зарплата за підсумки роботи у більшості співробітників, особливо у керівників і провідних фахівців, в гнучких безтарифних системах складає значну частку в ставці, номенклатура та кількість планових показників у системі стимулювання мають особливе значення.

Тому для різних категорій керівників і службовців «Intercontinental» необхідно встановити не тільки комплексні планові показники-завдання, але і вимірювані вартісні, і на основі даних критеріїв підводити узагальнюючі підсумки. Такими для гнучкої безтарифної системи встановимо:

- по готелю в цілому - обсяг реалізації, прибутковість;
- для загально-експлуатаційному персоналу - обсяг наданих послуг, кількість відвідувачів, якість обслуговування відвідувачів;

- для фінансового відділу та обслуговуючих працівників виконання функціональних обов'язків.

Оптимальна кількість критеріїв оцінки роботи працівників, як правило, повинна бути не більше чотирьох; практично може бути використано два-три. При розрахунку комплексного підсумку для оцінки трудового внеску працівника критерії слід ранжувати за своєю значущістю (питомою вагою).

Коефіцієнти значущості можуть змінюватися в кожному плановому періоді в залежності від завдань планування, тим самим стимулюючи просування підприємства в обраному керівництвом стратегічному напрямку його розвитку.

3.2. Розробка та реалізація програми заходів щодо вдосконалення управлінської діяльності готелю «Intercontinental», м. Київ.

Визначимо систему пріоритетів для оцінки праці управлінського персоналу і службовців готелю «Intercontinental». Для зручності розрахунків будемо використовувати коефіцієнти. При цьому розрахунок нарахувань має проводитися за наступним принципом: 100% виконання плану (обсягу надання готельних послуг) відповідає 100% нарахуванню відповідного компоненту зарплати.

Плановий мінімум відповідає 0% нарахувань. Тоді розрахунок гнучкої безтарифної заробітної плати для керівників і рядових працівників ТОВ «Intercontinental» згідно обраним вище критеріям узагальнимо з використанням критеріїв встановлення безтарифної гнучкої заробітної плати у керівників і службовців встановлення безтарифної гнучкої заробітної плати у керівників і службовців (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Критерії встановлення безтарифної гнучкої заробітної плати працівників готелю «Intercontinental», м. Київ

Категорії персоналу	Середньогалузеві оклади (з урахуванням + 30-40%)	Коефіцієнти до заробітної плати з урахуванням результатів роботи			
		Підсумки роботи по підприємстві в цілому (виконання плану)	Підсумки роботи відділу	Виконання функціональних обов'язків	Підсумки роботи пов'язаного відділу
		Від 0,1 до 0,8	0,01-0,5	0,01-0,5	0,01-0,2
Генеральний директор	Визначається в індивідуальному порядку	0,8	1	0,5	-
Заступник Генерального директора		0,8	1	0,5	
Секретар		0,3	-	0,5	0,1
Головний юрист		0,3	-	0,5	0,1
Юрист		0,3	-	0,5	0,1
<i>Загально-експлуатаційний персонал</i>					
в т.ч.					
Адміністратор готелю	Визначається в індивідуальному порядку	0,15	0,4	0,1	-
Заступник адміністратора		0,15	0,4	0,1	-
Хостес		0,15	0,4	0,1	-
Прибиральниця номеру		0,15	0,4	0,1	-
Покоївка		0,15	0,4	0,1	-
Працівники ресепшн		0,15	0,4	0,1	-
<i>Фінансово-економічний відділ</i>					
в т.ч.					
Начальник фінансово-економічного відділу	Визначається відповідно до статистичних даних	0,3	-	0,2	0,1
Старший економіст		0,3	-	0,2	0,1

Продовження табл. 3.3

Спеціаліст кадрів	3	0,3	-	0,2	0,1
<i>Бухгалтерія</i>					
в т.ч.					

Головний бухгалтер	Визначається відповідно до статистичних даних	0,3	-	0,2	0,1
Бухгалтер		0,3	-	0,2	0,1
Бухгалтер-касір		0,3	-	0,2	0,1
<i>Відділ управління</i>					
в т.ч.					
Начальник забезпечення готелю	Визначається відповідно до статистичних даних	0,3	-	0,2	0,1
Допоміжний персонал		0,3	-	0,2	0,1
<i>Адміністративно-господарський відділ</i>					
в т.ч.					
Інженер-електрик	Визначається в індивідуальному порядку		-	0,2	0,1
Вантажник	Визначається відповідно до статистичних даних		-	0,2	0,1
Водій			-	0,2	0,1
Охоронець			-	0,2	0,1
Прибиральниця			-	0,2	0,1

З метою мотивації персоналу в готелі, спочатку ставка окладу (заробітної плати керівників і рядових працівників) повинна бути вища від середньої заробітної плати відповідного фахівця, що склалася в галузі або даному виді економічної діяльності на 30-40%. Це буде значним стимулом для того, щоб працівник мав бажання працювати. Незважаючи на економічний спад в Україні та зниження рівня зайнятості, все ж таки спостерігається дефіцит висококваліфікованих фахівців певних спеціальностей. Це зумовлює необхідність готелю встановлювати дещо вищий рівень оплати праці, ніж по галузі. Також це зумовлено тим, що готель знаходиться в м. Києві, де заробітна плата вища, ніж в середньому по Україні. До встановленого подібним чином рівня заробітної плати шляхом множення на відповідний коефіцієнт буде визначатися зарплата працівника за підсумки, тобто реально отримані результати (табл.3.3).

Критерії, що наведені у табл. 3.3, є стандартними та визначаються

відповідно до політики кадрового управління самого готелю. Принцип диференціації формування системи оцінки критеріїв роботи персоналу при гнучкій системі оплати праці є однаковим для всіх подібних систем, а критерії визначаються для кожного підприємства в індивідуальному порядку експертним шляхом.

Етап 3. Розробка системи контролю за реалізацією стратегії

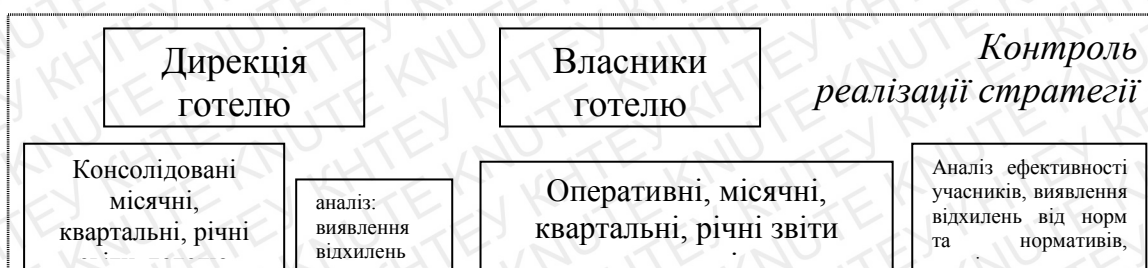
Розробка системи контролю за реалізацією стратегії розвитку готелю «Intercontinental» передбачає три основні кроки:

- встановлення періодичності контролю в розрізі видів бюджетів та бюджетних показників – раз на місяць, квартал, рік;
- визначення основних бюджетних критеріїв контролю (конкретні показники та їх характеристики) – планові обсяги надання послуг, надходження грошових коштів, ліміти витрат, норматив заборгованості перед постачальниками та контрагентами (турнірами туроператорами, екскурсійними бюро), тощо;
- формування систем мотивації на основі виконання удосконалення стратегічного управління – система преміювання персоналу за результатами роботи по категоріям персоналу, системи нематеріальної мотивації, тощо.

Реалізація наведених кроків повинна передбачати на кожному етапі можливість коригування бюджетних параметрів. Етап побудови системи контролю виконання залежить від форм бюджетних документів (вони розробляються на першому етапі, див. вище), які можуть бути різними.

Контроль виконання бюджетів здійснюється як в рамках параметрів роботи готелю на основі співставлення бюджетних та фактичних даних (план-фактний аналіз).

Процес контролю виконання удосконалення стратегічного управління доцільно розподілити на локальному та загальному рівнях (рис. 3.2).



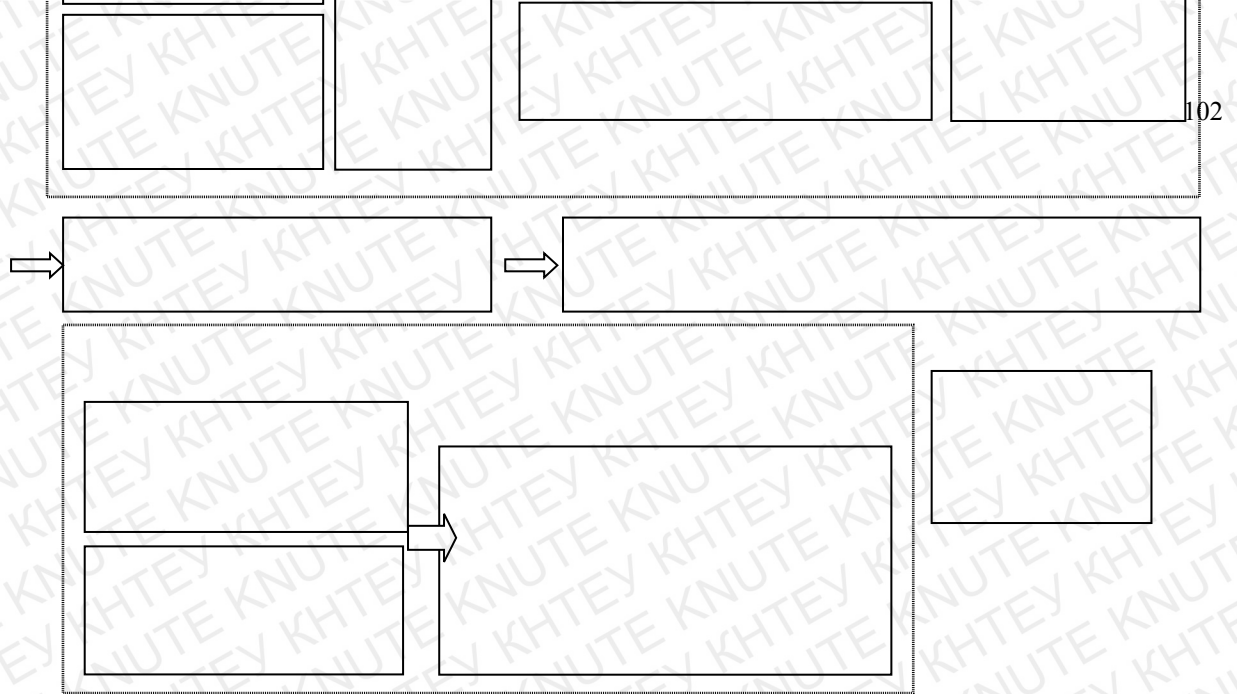


Рис. 3.2. Схема системи контролю реалізації удосконалення стратегічного управління готелю «Intercontinental»

Контроль виконання удосконалення стратегічного управління на рівні готелю має зміст лише тоді, коли досягається головна його задача – підвищення фінансової дисципліни та виявлення резервів економії витрат і зростання доходів. Основним інструментом цього процесу (моніторингу виконання удосконалення стратегічного управління) є звітність. Головною умовою бюджетування та формування звітності в готелі є взаємоузгодженість та відповідність всіх форм і статей доходів та витрат. Форми звітності мають за своїм змістом та наповнюваністю співпадати з бюджетними формами.

Процес приведення у відповідність бюджетних форм та статей доходів і витрат має доцільно здійснювати лише керуючій компанії.

Моніторинг показників реалізації удосконалення стратегічного управління має базуватися на результатах звітності і бюджетів. Основним

фактором, що зумовлює проведення даного виду моніторингу – це динамізм внутрішнього і зовнішнього середовища. Те, що було оптимальним вчора, сьогодні відходить на інший план.

Етап 4. Розробка механізмів підвищення якості послуг готелю

Модель забезпечення якості послуг готелю в процесі реалізації стратегії диверсифікації послуг наведено на рис. 3.3.

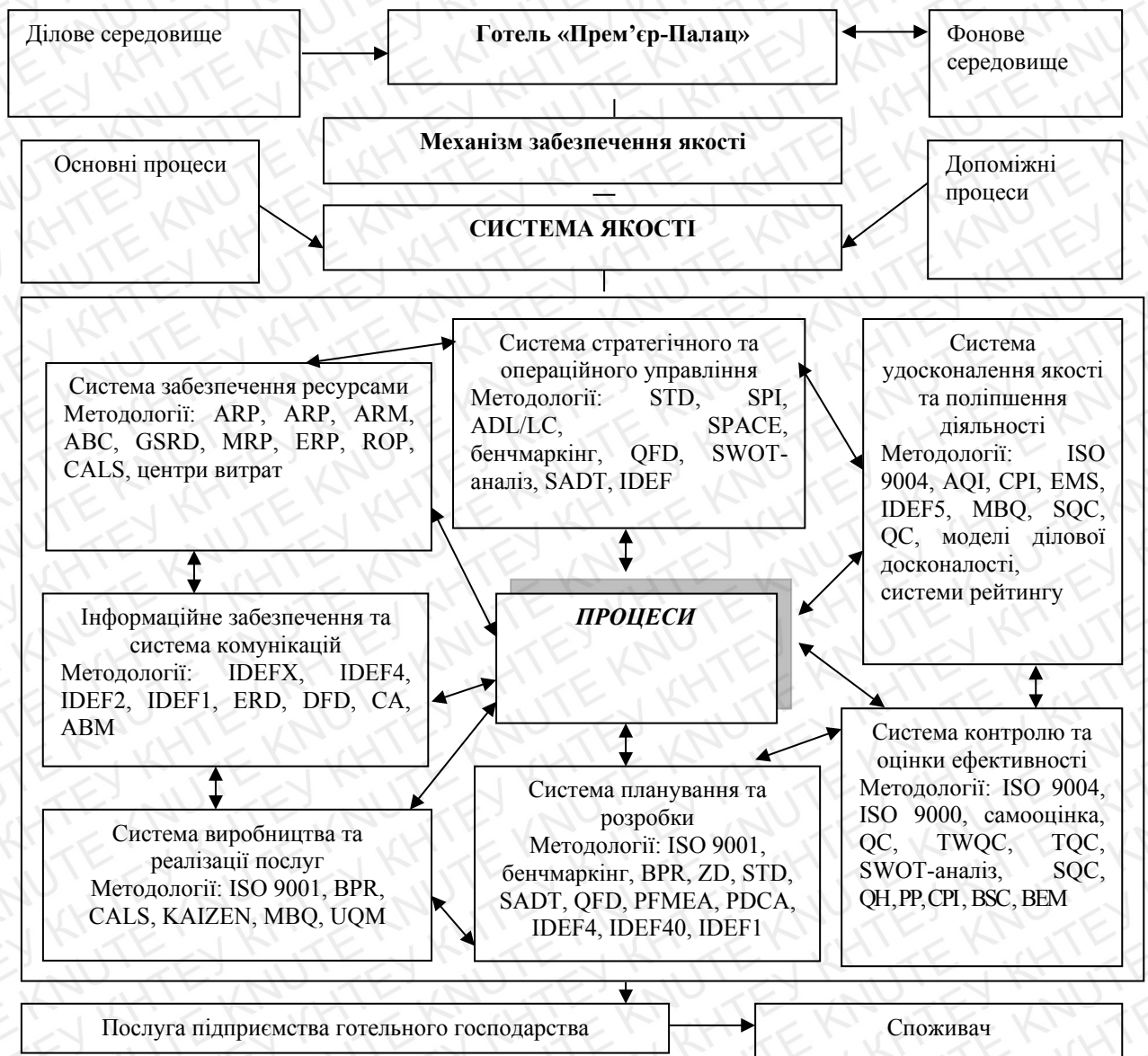


Рис. 3.3. Комплексний механізм забезпечення якості послуг підприємства на засадах процесного підходу [6]

З метою ефективної реалізації механізму управління процесами та підпроцесами у контексті забезпечення якості послуг та підвищення

результативності функціонування підприємств готельного господарства, розроблено рекомендації щодо впровадження системи якості, які являють собою послідовне виконання наступних блоків робіт: 1-й – організація робіт зі створення системи якості, бенчмаркінг, аутсорсинг якості; 2-й – проектування (інжиніринг) системи; 3-й – документування системи; 4-й – впровадження системи; 5-й – сертифікація системи; 6-й – оцінка ефективності функціонування системи та її корегування (рис. 3.4).

Для визначення загальних напрямків розвитку стратегії розвитку готелю в аспекті забезпечення якості послуг запропоновано удосконалити через створення підсистеми його науково-технічного забезпечення шляхом впровадження комплексної інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень (ІСППР). Удосконалення організаційно-правового забезпечення управління якістю готельних послуг рекомендовано здійснювати через упровадження 3-рівневої моделі (на державному рівні, галузевому та рівні підприємства) [6]. За умови, коли моніторинг виконання показників бюджету проводиться лише в межах учасників, виникає ризик фальсифікації даних з метою приховування порушень.

Розроблення та впровадження системи якості в готелі «Прем'єр-Палац» дасть змогу задовольнити потреби споживачів послуг, забезпечити динамічний розвиток готельного господарства в Україні, сприятиме покращенню стимулювання працівників підприємства та задоволенню інтересів власників (акціонерів, інвесторів). Розробка системи контролю за реалізацією стратегії розвитку готелю «Intercontinental» передбачає такі кроки: встановлення періодичності контролю в розрізі видів бюджетів та бюджетних показників – раз на місяць, квартал, рік. Визначення основних бюджетних критеріїв контролю (конкретні показники та їх характеристики) – планові обсяги надання послуг, надходження грошових коштів, ліміти витрат, норматив заборгованості перед постачальниками та контрагентами.



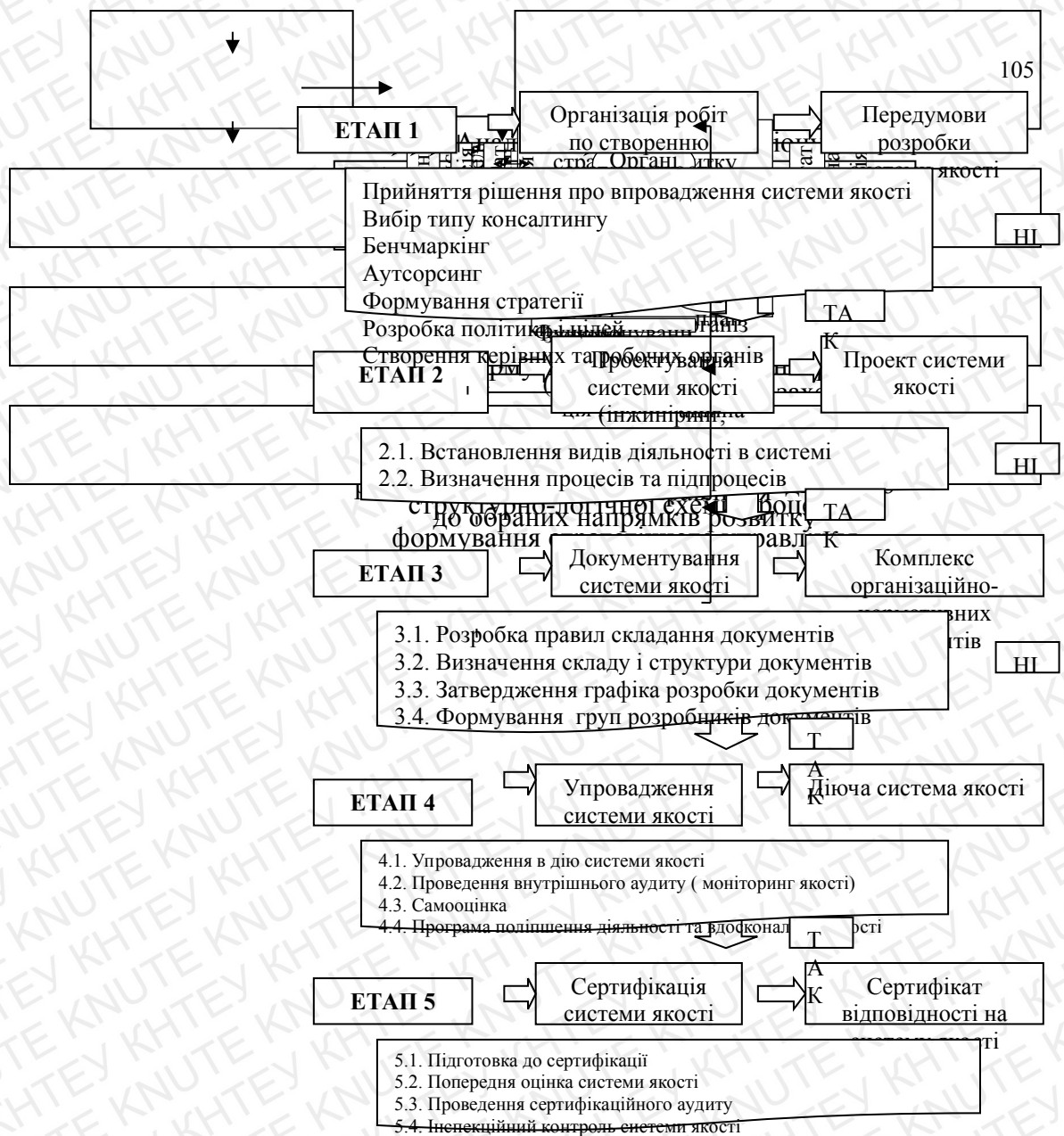


Рис. 3.4. Модель формування системи якості послуг в готелі «Прем'єр-Палац» [6]

Формування систем мотивації на основі виконання удосконалення стратегічного управління базується на впровадженні нової системи преміювання персоналу за результатами роботи по категоріям персоналу, системи нематеріальної мотивації, тощо.

Отже, у даному питанні нами було обґрунтовано програму заходів удосконалення стратегічного управління готелю «Прем'єр-Палац». Реалізацію стратегії розвитку готелю «Intercontinental» доцільно здійснювати

виключно у сегменті додаткових послуг. Для розширення спектру додаткових послуг готелю «Intercontinental», після ретельного вивчення діяльності як самого підприємства, так і ринку готельних послуг м. Києва, варто запропонувати такі додаткові послуги: організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу; послуги оздоровчого масажу; таксі-сервіс; сервіс організації ділових зустрічей та презентацій. Розробка програми впровадження удосконалення стратегічного управління в готелі «Intercontinental» передбачає три основні кроки: визначення відповідальних за розробку програми; визначення бюджету реалізації заходів; визначення системи мотивації персоналу для реалізації стратегії. Загальний обсяг бюджету витрат на впровадження додаткових послуг готелю складе 489,0 тис.грн. Розробка системи контролю за реалізацією стратегії розвитку готелю «Intercontinental» передбачає такі кроки: встановлення періодичності контролю в розрізі видів бюджетів та бюджетних показників – раз на місяць, квартал, рік; визначення основних бюджетних критеріїв контролю (конкретні показники та їх характеристики) – планові обсяги надання послуг, надходження грошових коштів, ліміти витрат, норматив заборгованості перед постачальниками та контрагентами (турнірами туроператорами, екскурсійними бюро), тощо; формування систем мотивації на основі виконання удосконалення стратегічного управління – система преміювання персоналу за результатами роботи по категоріям персоналу, системи нематеріальної мотивації, тощо. Для визначення загальних напрямків розвитку стратегії розвитку готелю в аспекті забезпечення якості послуг запропоновано удосконалити через створення підсистеми його науково-технічного забезпечення шляхом впровадження комплексної інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень.

3.2. Прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів удосконалення стратегічного управління

Оцінка економічного ефекту від реалізації удосконалення стратегічного управління передбачає визначення прогнозних значень показників Форми 2 без урахування покращень та з урахуванням запропонованих заходів відповідно. Різниця у фінансових результатах (приріст операційного прибутку) і буде економічним ефектом від запропонованих заходів.

Планування фінансових показників форми 2 на 2019 рік без урахуванням запропонованих заходів з реалізації удосконалення стратегічного управління передбачає:

- планування виручки виходячи з наявних тенденцій;
- планування показників витрат готелю на основі наявних тенденцій;
- прогнозування показники позаопераційної діяльності не здійснюється – їх значення приймає на рівні значень минулого періоду.

Прогнозування показників форми 2 (без урахування заходів з удосконалення стратегічного управління) базується на використанні показників середньорічних темпів росту – для чистого доходу (виручки), собівартості, інших операційних доходів, інших операційних, адміністративних та збутових витрат.

Результати прогнозування прогнозної Форми 2 без врахування запропонованих заходів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати прогнозування прогнозної Форми 2 без врахування запропонованих заходів на 2019 р.

Показники	Періоди				Прогноз, виходячи з ретроспективних тенденцій	
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік (очікуване)	Алгоритм прогнозування	2019 прогноз
Чиста виручка від реалізації (ЧД)	193 389	183 712	170 382	175 639	ЧД*Тр	170 092
Темп росту середньорічний чистого доходу (Тр)	0,968					
Собівартість (СВ)	161 685	191 875	191 701	197 616	СВ*Тр	211 287
Темп росту середньорічний собівартості (Тр)	1,069				Рсв = СВф / ТОф	
Валовий: прибуток (ВП)	31 704	-8 163	-21 319	-21 977	ВП = ЧД - СВ	-41 195
Інші операційні доходи (ІОД)	33778	573	9774	10154,3	ІОД*Тр	6 802
Середній темп росту інших операційних доходів	0,670					
Адміністративні витрати (АВ)	18 551	19 872	18213	19 238	АВ*Тр	19 473
Середній темп росту адміністративних витрат (Тр)	1,012					
Витрати на збут (ВЗ)	8 053	12 341	10122	9 141	ВЗ*Тр	9 535
Середній темп росту витрат на збут (Тр)	1,043					
Продовження табл. 3.5						
Інші операційні витрати (ІОВ)	22 476	9 853	26711	15 647	ІОВ*Тр	13 868
Середній темп росту інших операційних витрат (Тр)	0,886					

Фінансові результати операційної діяльності оподаткування	від до	16 402	-49 656	-66 591	-55 848	ФР = ВП + ІОД – АВ – ВЗ – ІОВ	-77 268
---	--------	--------	---------	---------	---------	-------------------------------	---------

Як видно з табл. 3.5, прогнозний фінансовий результат до оподаткування від операційної діяльності у 2019 році становитиме -77 268 тис.грн. Основними чинниками зростання операційну збитку готелю буде подальша тенденція зниження доходів та зростання собівартості наданих послуг і реалізованої продукції.

Нівелювати негативні тенденції у фінансових показниках, а також покращити результати роботи готелю покликана програма реалізації удосконалення стратегічного управління. Запропоновані у питанні 3.1 заходи з програми реалізації удосконалення стратегічного управління мають забезпечити збільшення виручки від впровадження нових видів послуг, а також у цілому сприяти підвищенню іміджу готелю з подальшим зростанням його відвідуваності, а відповідно і доходності.

Чітко визначити кількісно, яка буде міра впливу кожного заходу на доходи готелю досить складно, оскільки критерії ефективності стратегії є досить умовними і не піддаються чіткому математичному прогнозуванню. Задля можливості визначення економічного ефекту окреслимо окремі орієнтири зростання доходності та витрат готелю від кожного заходу експертним шляхом. Для цього побудуємо табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Орієнтири зростання доходів та витрат готелю в результаті реалізації програми заходів з удосконалення стратегічного управління

Назва заходу	Зростання доходів	Зростання витрат
<i>Впровадження нових</i>	+7%	489,0 тис.грн

<i>додаткових послуг, у т.ч.:</i>		
Організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу	+3% до товарообороту (визначено експертно, на основі вивчення ринку готельних послуг)	15,0
Послуги оздоровчого масажу	+1% до товарообороту (визначено експертно, на основі вивчення ринку готельних послуг)	244 тис.грн.
Таксі-сервіс	+1% до товарообороту (визначено експертно, на основі вивчення ринку готельних послуг)	192 тис.грн.
Сервіс організації ділових зустрічей та презентацій	+2% до товарообороту (визначено експертно, на основі вивчення ринку готельних послуг)	38 тис.грн.
<i>Впровадження системи мотивації персоналу у процесі реалізації стратегії</i>	<i>+2% до товарообороту за рахунок можливості збільшення продуктивності роботи персоналу</i>	<i>+350 тис.грн. (додаткові витрати на преміювання працівників)</i>
<i>Удосконалення системи управління якістю</i>	<i>+15% до товарообороту за рахунок покращення рівня сервісу, -15% від собівартості та операційних витрат</i>	<i>+450 тис.грн. (додаткові витрати на впровадження системи управління якістю - аутсорсінг)</i>
<i>Разом</i>	<i>+24% до товарообороту та -10% від витрат</i>	<i>+1289,0 тис.грн.</i>

Таким чином, впровадження програми заходів з удосконалення стратегічного управління дасть можливість отримати зростання товарообороту на рівні 14%. При цьому за рахунок покращення системи якості та впровадження елементів контролю можливим буде скорочення собівартості послуг до 10%. Загальний бюджет витрат на реалізацію усіх заходів складе 1289,0 тис.грн. Даний бюджет розглядається як своєрідні інвестиції, які необхідно здійснити задля покращення роботи готелю.

Прогнозування показників форми 2 з урахуванням заходів з реалізації удосконалення стратегічного управління передбачає накладення на прогнозні показники з табл. 3.6 коригуючих індексів, які визначені у табл 3.6.

Так, наприклад, якщо прогнозне значення виручки на 2019 рік у табл. 3.5 становить 170092 тис.грн., то прогнозне значення виручки з урахуванням стратегії буде складати:

$$\text{Впр} = 17092 * (1+24\%) = 210914 \text{ тис.грн.}$$

Прогноз показників Форми 2 з урахуванням усіх наведених заходів програми з удосконалення стратегічного управління наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Результати прогнозування прогнозної Форми 2 з урахуванням запропонованих заходів на 2019 р.

Показники	2019 прогноз без врахуван ня заходів	Умови перспектив ного прогнозу	2020 прогноз без врахува ння заходів	Приріст	
				тис.грн.	%
Чиста виручка від реалізації (ЧД)	170 092	зростання на 24%	210 914	40 822	24
Собівартість (СВ)	211 287	зниження на 15%	179 594	-31 693	-15
Валовий: прибуток (ВП)	-41 195		31 320	72 515	176,0
Інші операційні доходи (ІОД)	6 802	залишають ся без змін	6 802	0	0
Адміністративні витрати (АВ)	19 473	зниження на 15%	16 552	-2 921	-15
Продовження табл. 3.7					
Витрати на збут (ВЗ)	9 535	зниження на 15%	8 105	-1 430	-15
Витрати на реалізацію удосконалення стратегічного управління	-	будуть понесені витрати у сумі 1289,0	1 289	1 289	-

		тис.грн.			
Інші операційні витрати (ІОВ)	13 868	зниження на 15%	11 787	-2 080	-15
Фінансові результати від операційної діяльності до оподаткування	-77 268	-	1 678	78 946	102,2

Як видно з табл. 3.7, у 2019 році значення перспективного прогнозу показника фінансового результату від операційної діяльності до оподаткування складе +1678 тис.грн, що на 102,2 % вище порівняно зі значенням звичайного ретроспективного прогнозу. Приріст фінансового результату становить +78 946 тис.грн. Це значення і буде економічним ефектом від реалізації удосконалення стратегічного управління (рис. 3.5.)

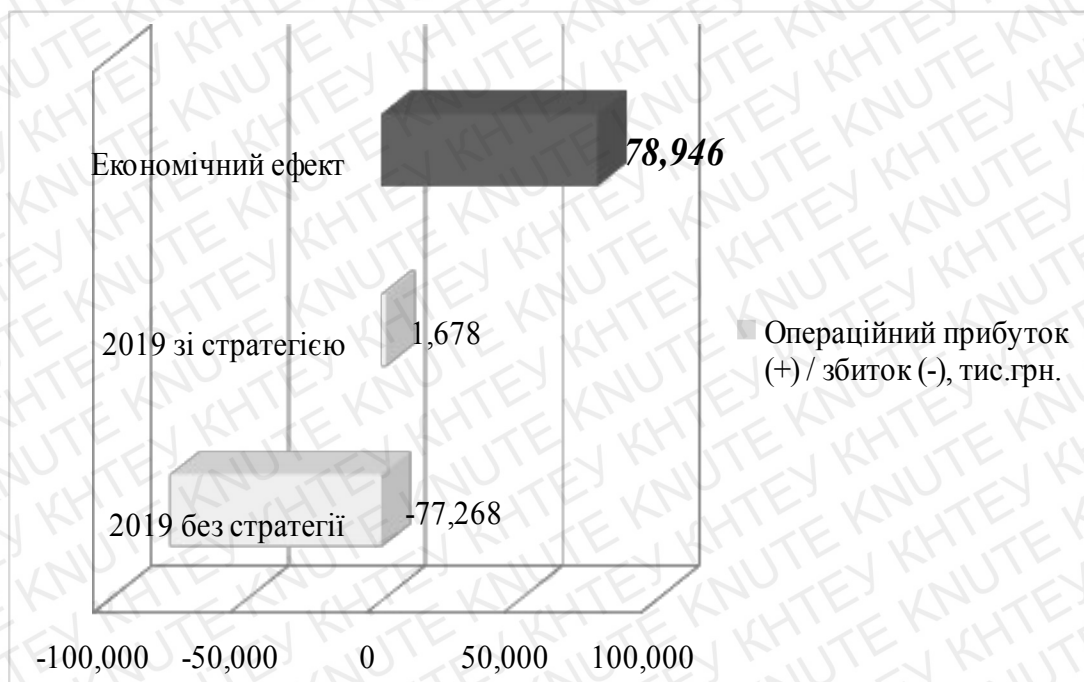


Рис. 3.5. Значення економічного ефекту від удосконалення стратегічного управління готелю на 2019 рік

Отже, реалізація заходів програми з впровадження удосконалення стратегічного управління дасть можливість отримати економічний ефект у розмірі 78946 тис.грн. Отримання економічного ефекту у вказаному розмірі буде можливим за рахунок очікуваного зростання обсягу доходів готелю на

24%, зниження обсягу витрат на 15%, а також понесення додаткових інвестиційних витрат на впровадження стратегії у розмірі 1289 тис.грн.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки:

1. Реалізація стратегії розвитку готелю «Intercontinental» є доцільною лише у сегменті додаткових послуг. Розширення спектру додаткових послуг готелю «Intercontinental» передбачає розробку та впровадження таких нових видів послуг: організація екскурсій по м. Києву на засадах аутсорсінгу; послуги оздоровчого масажу; таксі-сервіс; сервіс організації ділових зустрічей та презентацій.

2. Програма впровадження удосконалення стратегічного управління в готелі «Intercontinental» передбачає визначення відповідальних за розробку програми, визначення бюджету реалізації заходів, визначення системи мотивації персоналу для реалізації стратегії. Розробка системи контролю за реалізацією стратегії розвитку готелю «Intercontinental» передбачає такі кроки: встановлення періодичності контролю в розрізі видів бюджетів та бюджетних показників – раз на місяць, квартал, рік; визначення основних бюджетних критеріїв контролю (конкретні показники та їх характеристики) – планові обсяги надання послуг, надходження грошових коштів, ліміти витрат, норматив заборгованості перед постачальниками та контрагентами (турнірами туроператорами, екскурсійними бюро), тощо; формування систем мотивації на основі виконання удосконалення стратегічного управління – система преміювання персоналу за результатами роботи по категоріям персоналу, системи нематеріальної мотивації, тощо. Для визначення загальних напрямків розвитку стратегії розвитку готелю в аспекті забезпечення якості послуг запропоновано удосконалити через створення підсистеми його науково-технічного забезпечення шляхом впровадження комплексної інформаційної системи підтримки прийняття управлінських рішень.

3. Реалізація заходів програми з впровадження удосконалення стратегічного управління дасть можливість отримати економічний ефект у розмірі 78946 тис.грн. Отримання економічного ефекту у вказаному розмірі буде можливим за рахунок очікуваного зростання обсягу доходів готелю на 24%, зниження обсягу витрат на 15%, а також понесення додаткових інвестиційних витрат на впровадження стратегії у розмірі 1289 тис.грн.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

		Дата(р ік, місяць, число)	КОДИ 2018 01 01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Готель Менеджмент, Intercontinental"		за ЄДРПОУ	36413399
Територія: Україна		за КОАТУУ	80391000 00
Форма власності: приватна		за КОПФГ	233
Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування		за КВЕД	55.10
Одиниця виміру: тис.грн.			
Адреса: вул. Велика Житомирська 2а м.Київ 01001			

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2017 р.

Актив	Ко д рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	10	1046	1052
первісна вартість	00		
накопичена амортизація	01	2107	2130
Незавершені капітальні інвестиції	10	1062	1078
02			
Основні засоби:	10	36795	35325
первісна вартість	10	79953	84394
знос	11	137889	140933
12		57936	56539
Інвестиційна нерухомість:	10		
первісна вартість	15		
знос	16		
17			
Довгострокові біологічні активи:	10		
первісна вартість	20		
накопичена амортизація	21		
22			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	10 30	3484	2841
інші фінансові інвестиції	10 35	762	768

Довгострокова дебіторська заборгованість	40	10	244	94
Відстрочені податкові активи	45	10	223	293
Гудвіл	50	10		
Відстрочені аквізиційні витрати	60	10		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	65	10		
Інші необоротні активи	90	10		
Усього за розділом I	95	10	122507	124767
II. Оборотні активи				
Запаси	00	11	1986	2109
Виробничі запаси	01	11	1948	2067
Незавершене виробництво	02	11	21	24
Готова продукція	03	11	12	11
Товари	04	11	5	7
Поточні біологічні активи	10	11		
Депозити перестраховування	15	11		
Векселі одержані	20	11	40	50
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25	11	3803	2739
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами		11 30	192	212
з бюджетом	35	11	2760	2093
у тому числі з податку на прибуток	36	11		
з нарахованих доходів	40	11		
із внутрішніх розрахунків	45	11		
Інша поточна дебіторська заборгованість	55	11	4834	4567
Поточні фінансові інвестиції	60	11		
Гроші та їх еквіваленти	65	11	3209	1846
Готівка	66	11		
Рахунки в банках	67	11	3209	1846
Витрати майбутніх періодів	70	11	153	139
Частка перестраховика у страхових резервах	80	11		
у тому числі в:		11 81		
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат	82	11		
резервах незароблених премій	83	11		

інших страхових резервах	84	11		
Інші оборотні активи	90	11	1606	1802
Усього за розділом II	95	11	21792	17404
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	00	12		
Баланс	00	13	144298	142171

Пасив	Ко д рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	00	14	22680	22680
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	01	14		
Капітал у дооцінках	05	14	2400	2316
Додатковий капітал	10	14		
Емісійний дохід	11	14		
Накопичені курсові різниці	12	14		
Резервний капітал	15	14	579	584
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20	14	7115	7259
Неоплачений капітал	25	14		
Вилучений капітал	30	14		
Інші резерви	35	14		
Усього за розділом I	95	14	32773	32839
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	00	15		
Пенсійні зобов'язання	05	15		
Довгострокові кредити банків	10	15	70255	72349
Інші довгострокові зобов'язання	15	15		
Довгострокові забезпечення	20	15		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	21	15		
Цільове фінансування	25	15		
Благодійна допомога	26	15		
Страхові резерви, у тому числі:	30	15		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	31	15		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	32	15		
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	33	15		

інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	34	15		
Інвестиційні контракти;	35	15		
Призовий фонд	40	15		
Резерв на виплату джек-поту	45	15		
Усього за розділом II	95	15	70255	72349
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	00	16	1270	900
Векселі видані	05	16		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями		16 10	6918	5858
за товари, роботи, послуги	15	16	20948	18273
за розрахунками з бюджетом	20	16	1688	1768
за у тому числі з податку на прибуток	21	16		
за розрахунками зі страхування	25	16	298	306
за розрахунками з оплати праці	30	16	660	674
за одержаними авансами	35	16	188	260
за розрахунками з учасниками	40	16	5087	5614
із внутрішніх розрахунків	45	16		
за страховою діяльністю	50	16	34	28
Поточні забезпечення	60	16		
Доходи майбутніх періодів	65	16		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	70	16		
Інші поточні зобов'язання	90	16	4180	3301
Усього за розділом III	95	16	41271	36982
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		17 00		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		18 00		
Баланс	00	19	144299	142171

Керівник

Головний бухгалтер

Багіст

Піжон Жан

Науменко

Миколаївна

Світлана

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Ко д рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20 00	38922	34126
Чисті зароблені страхові премії	20 10		
Премії підписані, валова сума	20 11		
Премії, передані у перестраховання	20 12		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	20 13		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	20 14		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20 50	21615	19131
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	20 70		
Валовий: прибуток	20 90	17307	14995
Валовий: збиток	20 95		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	21 05		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	21 10		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	21 11		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	21 12		
Інші операційні доходи	21 20	3127	4102
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	21 21		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	21 22		
Адміністративні витрати	21 30	1789	1564
Витрати на збут	21 50	6122	5211
Інші операційні витрати	21 80	2998	3651
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	21 81		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	21 82		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	21 90	9525	8671
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	21 95		
Дохід від участі в капіталі	22 00		
Інші фінансові доходи	22 20		
Інші доходи	22 40	186	276
Дохід від благодійної допомоги	22 41		

Фінансові витрати	50	22	5102	5884
Втрати від участі в капіталі	55	22		
Інші витрати	70	22	84	91
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	75	22		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	90	22	4525	2972
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	95	22		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	00	23	1284	756
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	05	23		
Чистий фінансовий результат: прибуток	50	23	3241	2216
Чистий фінансовий результат: збиток	55	23		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Ко д рядка	Звітний період	Попередній період
Матеріальні затрати	0	23 14587	23 13523
Витрати на оплату праці	0	24 5046	24 5117
Відрахування на соціальні заходи	0	25 1958	25 1985
Амортизація	0	26 2521	26 2318
Інші операційні витрати	0	27 5909	27 5420
Разом	0	28 30020	28 28364

Керівник
Головний бухгалтер

Батіст
Піжон Жан
Науменко
Миколаївна

Світлана

ДОДАТОК Б

		Дата(р ік, місяць, число)	КОДИ 2017 01 01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Готель Менеджмент, Intercontinental"		за ЄДРПОУ	36413399
Територія: Україна		за КОАТУУ	80391000 00
Форма власності: приватна		за КОПФГ	233
Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування		за КВЕД	55.10
Одиниця виміру: тис.грн.			
Адреса: вул. Велика Житомирська 2а м.Київ 01001			

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2016 р.

Актив	Ко д рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	10	1021	1046
первісна вартість	00	2068	2107
накопичена амортизація	01	1047	1062
Незавершені капітальні інвестиції	02	34296	36795
Основні засоби:	05	81936	79953
первісна вартість	10	136828	137889
знос	11	54893	57936
Інвестиційна нерухомість:	12		
первісна вартість	15		
знос	16		
Довгострокові біологічні активи:	17		
первісна вартість	20		
накопичена амортизація	21		
Довгострокові фінансові інвестиції:	22		
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	10 30	2758	3484
інші фінансові інвестиції	10 35	746	762

Довгострокова дебіторська заборгованість	40	10	91	244
Відстрочені податкові активи	45	10	285	223
Гудвіл	50	10		
Відстрочені аквізиційні витрати	60	10		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	65	10		
Інші необоротні активи	90	10		
Усього за розділом I	95	10	121133	122507
II. Оборотні активи				
Запаси	00	11	2048	1986
Виробничі запаси	01	11	2007	1948
Незавершене виробництво	02	11	23	21
Готова продукція	03	11	11	12
Товари	04	11	7	5
Поточні біологічні активи	10	11		
Депозити перестраховування	15	11		
Векселі одержані	20	11	48	40
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25	11	2659	3803
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами		11 30	206	192
з бюджетом	35	11	2032	2760
у тому числі з податку на прибуток	36	11		
з нарахованих доходів	40	11		
із внутрішніх розрахунків	45	11		
Інша поточна дебіторська заборгованість	55	11	4434	4834
Поточні фінансові інвестиції	60	11		
Гроші та їх еквіваленти	65	11	1793	3209
Готівка	66	11		
Рахунки в банках	67	11	1793	3209
Витрати майбутніх періодів	70	11	135	153
Частка перестраховика у страхових резервах	80	11		
у тому числі в:		11 81		
резервах довгострокових зобов'язань				
резервах збитків або резервах належних виплат	82	11		
резервах незароблених премій	83	11		

інших страхових резервах	84	11		
Інші оборотні активи	90	11	1749	1606
Усього за розділом II	95	11	16897	21792
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	00	12		
Баланс	00	13	138030	144298

Пасив	Ко д рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	00	14	22680	22680
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	01	14		
Капітал у дооцінках	05	14	2248	2400
Додатковий капітал	10	14		
Емісійний дохід	11	14		
Накопичені курсові різниці	12	14		
Резервний капітал	15	14	567	579
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20	14	7048	7115
Неоплачений капітал	25	14		
Вилучений капітал	30	14		
Інші резерви	35	14		
Усього за розділом I	95	14	32544	32773
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	00	15		
Пенсійні зобов'язання	05	15		
Довгострокові кредити банків	10	15	69581	70255
Інші довгострокові зобов'язання	15	15		
Довгострокові забезпечення	20	15		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	21	15		
Цільове фінансування	25	15		
Благодійна допомога	26	15		
Страхові резерви, у тому числі:	30	15		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	31	15		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	32	15		
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	33	15		

інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	34	15		
Інвестиційні контракти;	35	15		
Призовий фонд	40	15		
Резерв на виплату джек-поту	45	15		
Усього за розділом II	95	15	69581	70255
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	00	16	874	1270
Векселі видані	05	16		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями		16 10	5688	6918
за товари, роботи, послуги	15	16	17741	20948
за розрахунками з бюджетом	20	16	1716	1688
за у тому числі з податку на прибуток	21	16		
за розрахунками зі страхування	25	16	297	298
за розрахунками з оплати праці	30	16	654	660
за одержаними авансами	35	16	253	188
за розрахунками з учасниками	40	16	5450	5087
із внутрішніх розрахунків	45	16		
за страховою діяльністю	50	16	27	34
Поточні забезпечення	60	16		
Доходи майбутніх періодів	65	16		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	70	16		
Інші поточні зобов'язання	90	16	3205	4180
Усього за розділом III	95	16	35905	41271
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		17 00		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		18 00		
Баланс	00	19	138030	144299

Керівник

Головний бухгалтер

Багіст
Піжон Жан
Науменко
Миколаївна

Світлана

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

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Ко д рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20 00	34126	30831
Чисті зароблені страхові премії	20 10		
Премії підписані, валова сума	20 11		
Премії, передані у перестраховання	20 12		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	20 13		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	20 14		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20 50	19131	18305
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	20 70		
Валовий: прибуток	20 90	14995	12527
Валовий: збиток	20 95		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	21 05		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	21 10		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	21 11		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	21 12		
Інші операційні доходи	21 20	4102	4763
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	21 21		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	21 22		
Адміністративні витрати	21 30	1564	1233
Витрати на збут	21 50	5211	5013
Інші операційні витрати	21 80	3651	5594
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	21 81		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	21 82		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	21 90	8671	5450
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	21 95		
Дохід від участі в капіталі	22 00		
Інші фінансові доходи	22 20		
Інші доходи	22 40	276	276
Дохід від благодійної допомоги	22 41		

Фінансові витрати	50	22	5884	5741
Втрати від участі в капіталі	55	22		
Інші витрати	70	22	91	19
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	75	22		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	90	22	2972	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	95	22		-34
Витрати (дохід) з податку на прибуток	00	23	756	12
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	05	23		
Чистий фінансовий результат: прибуток	50	23	2216	-46
Чистий фінансовий результат: збиток	55	23		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Ко д рядка	Звітний період	Поперед ній період
Матеріальні затрати	0	23 13523	11220
Витрати на оплату праці	0	24 5117	3882
Відрахування на соціальні заходи	0	25 1985	1506
Амортизація	0	26 2318	1939
Інші операційні витрати	0	27 5420	4545
Разом	0	28 28364	23093

Керівник
Головний бухгалтер

Батіст
Піжон Жан
Науменко
Миколаївна

Світлана

ДОДАТОК В

		Дата(р ік, місяць, число)	КОДИ 2016 01 01
Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Готель Менеджмент, Intercontinental"		за ЄДРПОУ	36413399
Територія: Україна		за КОАТУУ	80391000 00
Форма власності: приватна		за КОПФГ	233
Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування		за КВЕД	55.10
Одиниця виміру: тис.грн.			
Адреса: вул. Велика Житомирська 2а м.Київ 01001			

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2015 р.

Актив	Ко д рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	10	1025	1021
первісна вартість	00		
накопичена амортизація	01	2066	2068
Незавершені капітальні інвестиції	02	1041	1047
Основні засоби:	05	36074	34296
первісна вартість	10	78385	81936
знос	11	135186	136828
Інвестиційна нерухомість:	12	56800	54893
первісна вартість	15		
знос	16		
Довгострокові біологічні активи:	17		
первісна вартість	20		
накопичена амортизація	21		
Довгострокові фінансові інвестиції:	22		

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	10 30	3416	2758
інші фінансові інвестиції	35	747	746
Довгострокова дебіторська заборгованість	40	239	91
Відстрочені податкові активи	45	218	285
Гудвіл	50		
Відстрочені аквізиційні витрати	60		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	65		
Інші необоротні активи	90		
Усього за розділом I	95	120104	121133
II. Оборотні активи			
Запаси	00	1948	2048
Виробничі запаси	01	1910	2007
Незавершене виробництво	02	21	23
Готова продукція	03	12	11
Товари	04	5	7
Поточні біологічні активи	10		
Депозити перестраховання	15		
Векселі одержані	20	39	48
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	25	3728	2659
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	30	188	206
з бюджетом	35	2706	2032
у тому числі з податку на прибуток	36		
з нарахованих доходів	40		
із внутрішніх розрахунків	45		
Інша поточна дебіторська заборгованість	55	4740	4434
Поточні фінансові інвестиції	60		
Гроші та їх еквіваленти	65	3146	1793
Готівка	66		
Рахунки в банках	67	3146	1793
Витрати майбутніх періодів	70	150	135
Частка перестраховика у страхових резервах	80		
у тому числі в:	81		
резервах довгострокових зобов'язань			

резервах збитків або резервах належних виплат	82	11		
резервах незароблених премій	83	11		
інших страхових резервах	84	11		
Інші оборотні активи	90	11	1574	1749
Усього за розділом II	95	11	21364	16897
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	00	12		
Баланс	00	13	141469	138030

Пасив	Ко д рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	00	14	22680	22680
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	01	14		
Капітал у дооцінках	05	14	2353	2248
Додатковий капітал	10	14		
Емісійний дохід	11	14		
Накопичені курсові різниці	12	14		
Резервний капітал	15	14	567	567
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	20	14	6975	7048
Неоплачений капітал	25	14		
Вилучений капітал	30	14		
Інші резерви	35	14		
Усього за розділом I	95	14	32575	32544
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	00	15		
Пенсійні зобов'язання	05	15		
Довгострокові кредити банків	10	15	68432	69581
Інші довгострокові зобов'язання	15	15		
Довгострокові забезпечення	20	15		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	21	15		
Цільове фінансування	25	15		
Благодійна допомога	26	15		
Страхові резерви, у тому числі:	30	15		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	31	15		

резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	32	15		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	33	15		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	34	15		
Інвестиційні контракти;	35	15		
Призовий фонд	40	15		
Резерв на виплату джек-поту	45	15		
Усього за розділом II	95	15	68432	69581
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	00	16	1245	874
Векселі видані	05	16		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями		16 10	6783	5688
за товари, роботи, послуги	15	16	20537	17741
за розрахунками з бюджетом	20	16	1655	1716
за у тому числі з податку на прибуток	21	16		
за розрахунками зі страхування	25	16	292	297
за розрахунками з оплати праці	30	16	647	654
за одержаними авансами	35	16	184	253
за розрахунками з учасниками	40	16	4987	5450
із внутрішніх розрахунків	45	16		
за страховою діяльністю	50	16	33	27
Поточні забезпечення	60	16		
Доходи майбутніх періодів	65	16		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	70	16		
Інші поточні зобов'язання	90	16	4098	3205
Усього за розділом III	95	16	40461	35905
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	00	17		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	00	18		
Баланс	00	19	141469	138030

Керівник
Головний бухгалтер

Батіст
Піжон Жан
Науменко
Миколаївна
Світлана

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2015 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Ко д рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20 00	30831	27572
Чисті зароблені страхові премії	20 10		
Премії підписані, валова сума	20 11		
Премії, передані у перестраховання	20 12		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	20 13		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	20 14		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	20 50	18305	16552
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	20 70		
Валовий: прибуток	20 90	12527	11019
Валовий: збиток	20 95		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	21 05		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	21 10		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	21 11		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	21 12		
Інші операційні доходи	21 20	4763	3772
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	21 21		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	21 22		
Адміністративні витрати	21 30	1233	1065
Витрати на збут	21 50	5013	4584
Інші операційні витрати	21 80	5594	4568
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	21 81		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	21 82		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	21 90	5450	4574
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	21 95		
Дохід від участі в капіталі	22 00		
Інші фінансові доходи	22		

	20		
Інші доходи	22	276	407
	40		
Дохід від благодійної допомоги	22		
	41		
Фінансові витрати	22	5741	6122
	50		
Втрати від участі в капіталі	22		
	55		
Інші витрати	22	19	89
	70		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	22		
	75		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	22		
	90		
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	22	-34	-1230
	95		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	23	12	
	00		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	23		
	05		
Чистий фінансовий результат: прибуток	23		-1230
	50		
Чистий фінансовий результат: збиток	23	-46	
	55		

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Ко д рядка	Звітний період	Попередній період
Матеріальні затрати	23 0	11220	10403
Витрати на оплату праці	24 0	3882	3936
Відрахування на соціальні заходи	25 0	1506	1527
Амортизація	26 0	1939	1783
Інші операційні витрати	27 0	4545	4170
Разом	28 0	23093	21819

Керівник
Головний бухгалтер

Батіст
Піжон Жан
Науменко
Миколаївна

Світлана

ДОДАТОК Д

АНКЕТНИЙ ЛИСТ ОПИТУВАННЯ

«Критерії ефективності стратегії готелю»

Просимо Вас оцінити критерії ефективності стратегії готелю
«Intercontinental»:

Критерій ефективності	Оцінка, балів (вказати від 1 до 5)
Наявність стратегічних планів в готелі	
Чіткість стратегічних цілей та місії	
Розвиток процесів стратегічного управління	
Організаційна підпорядкованість у стратегічному розвитку	
Рівень використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей	

Дякуємо за ваш час та увагу!

ДОДАТОК Ж

АНКЕТНИЙ ЛИСТ ОПИТУВАННЯ

«Стратегічна ефективність сервісної системи»

Просимо Вас оцінити елементи стратегічної ефективності сервісної системи готелю «Intercontinental»:

Критерій ефективності	Оцінка, балів (вказати від 1 до 5)
Якість роботи персоналу	
Зручність комунікацій готелю	
Рівень сервісу прибирання в номерах	
Рівень обслуговування в ресторані	
Доступність та простота бронювання	
Маркетингова активність у масмедіа, мережах	

Дякуємо за ваш час та увагу!