

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСУ «7 Вітрів» м.Ізюм

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

*підпис
студента*

Пінчук Лілія
Борисівна

Науковий керівник
д.е.н., проф.

підпис керівника

Блакита Ганна
Владиславівна

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

підпис гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

ЗМІСТ

Вступ

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та класифікація інноваційних стратегій розвитку

1.2. Методологічні засади формування стратегії інноваційного розвитку

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної стратегії готелю

Висновки до розділу 1

Розділ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «7 Вітрів».

2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «7 Вітрів»

2.2. Оцінка інноваційного потенціалу розвитку готельного комплексу «7 Вітрів»

2.3. Аналіз конкурентоспроможності готелю

Висновки до розділу 2

Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «7 Вітрів»

3.1. Напрями удосконалення інноваційної стратегії розвитку готелю.

3.2. Обґрунтування програми заходів із реалізації інноваційної стратегії готелю «7 Вітрів»

3.3. Прогнозування успішності реалізації інноваційної стратегії розвитку готельного комплексу

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Наразі у вітчизняних умовах становлення ринкової економіки досить актуальним залишається питання переходу до інноваційної моделі її розвитку. У межах цієї моделі створюються оптимальні умови для запровадження інновацій і забезпечується прогресивний розвиток різних галузей господарювання, в т.ч. туризму, транспорту, готельного господарства і ресторанного бізнесу.

Початок 21 століття характеризується значним ростом потреб людей у різних видах відпочинку, розвитком культурних та ділових зв'язків, що визначає зростаючу роль туризму в світі. Так, за останнє десятиліття обсяг туристичного обігу в світі зріс майже на 40%, досягнув 1,2 млрд. осіб, дохід світового туризму становив 1,245 трл. доларів, що відповідає 30% світового експорту послуг. За прогнозами Світової туристичної організації обсяг світового туристичного обслуговування до 2020 року перевищить 1,5 млрд. осіб [20].

В складі інфраструктури туризму готельна сфера займає окреме місце та є центром формування сучасного туристичного ринку: в структурі туристичних витрат частка готельних послуг становить від 18% до 30% після товарів та транспортних витрат [70].

Однак, приріст міжнародних туристичних візитів в Україну залишається незначним. Це положення обумовлено, перш за все, відставанням рівня готельного бізнесу від світових тенденцій, нерозвинутою готельною інфраструктурою, рівнем готельного сервісу, в системі якого слабкою ланкою є якість управління та низька ефективність готельного бізнесу. Це не дає можливості повною мірою задовольнити потреби туристичного ринку в готельних послугах.

Змінити ситуацію можливо за допомогою інноваційних стратегій, здатних повисити ефективність управління готельним бізнесом. Такий підхід відповідає сучасній концепції управління гостинністю Світової Туристичної Організації

(UNWTO), яка до числа важливіших методів управління ефективністю відносить організаційно-управлінські інновації, які в системі управління готельним бізнесом націлені переважно на впровадження та розвиток технологій, поширення готельних ланок, класифікацію готельних підприємств, підготовку нових кадрів.

Інноваційний підхід в управлінні займає пильну увагу наукових дослідників. Так, проблеми понятійного апарату та теоретичні питання інноваційної діяльності представлені в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як: У. Абернаті, І. Балабанов, П. Дойль, П. Друкер, С. Ільдеменов, М. Портер, Й. Шумпетер, В. І. Бариленко, І. А. Белобжецький, І. М. Волков, Н. Г. Гаджиєв, Л. Т. Гіляровська, Ю. О. Данилевський, В. Б. Івашкевич, З. В. Кирьянова, В. В. Ковальов, В. В. Косов, А. Г. Кругліков, Е. І. Крилов, М. І. Кутер, Н. І. Лапін, В. М. Лівшиц, А. Л. Лурьє, М. В. Мельник, А. С. Наринський, В. В. Новожилов, О. В. Туровець, Т. С. Хачатуров, А. Г. Шахназаров, А. Д. Шеремет, Ю. Бригхем, М. Бромвич, К. Друрі, П. Кінг, Дж.Купер, К. Найт, Р. Пайк, П. Фрідман, П. Хавранек, Я. Хонко, та інші. Представники більшості інноваційних теорій наголошують, що характер основних економічних процесів у довгостроковому періоді залежить від особливостей впровадження результатів науково-технічного прогресу.

В цілому, праці перерахованих вище авторів розкривають теоретичні та методологічні бази управління інноваційною діяльністю, в т.ч. і в готельній сфері та супутніх їй галузях.

Метою дипломної роботи є дослідити інноваційні технології в закладах готельного господарства та проаналізувати доцільність їх застосування при опрацюванні інноваційної стратегії підприємства на прикладі готелю “7 Вітрів”, м. Ізюм.

Для реалізації цієї мети в роботі поставлені наступні **завдання**:

- теоретично обґрунтувати поняття інновації, класифікації інновацій, інноваційного процесу, розкрити їх важливість для підвищення конкурентоздатності підприємства;
- провести критичний аналіз методів оцінки ефективності інноваційної діяльності;
- дослідити теоретичні засади формування і реалізації інноваційної стратегії розвитку;
- на базі аналізу світової практики визначити основні складові здійснення інноваційної діяльності;
- визначити систему оціночних показників ефективності інновацій;
- проаналізувати середовище здійснення інновацій на підприємстві;
- на основі аналізу структури та роботи готелю “7 Вітрів” (м. Ізюм) розробити рекомендації щодо їх імплементації в діяльність суб’єкта готельного бізнесу.

Об’єктом дослідження є система управління інноваційною діяльністю підприємств готельного господарства, в т.ч. готелю «7 Вітрів» (м. Ізюм, харківська обл.).

Предметом дослідження є напрямки вдосконалення системи інноваційної діяльності досліджуваного підприємства.

Основними джерелами інформації, що використані в процесі виконання випускної роботи, є матеріали, надані в вітчизняній та зарубіжній науковій спеціалізованій літературі, законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали з Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність готельного підприємства.

Методи дослідження. У роботі використані різні методи наукового дослідження: статистичні спостереження – встановлення динаміки окремих показників, аналіз та синтез – структурування підходів до класифікації, порівняння, групування, набору тексту – для порівняльного аналізу, метод

експертних оцінок – для оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю, математичні методи для аналізу показників діяльності готелю.

Практичне значення отриманих результатів – обґрунтувати положення, висновки та рекомендації, які можуть слугувати методологічною основою управління інноваційною діяльністю готельного підприємства. Теоретичні дослідження поєднуються в роботі з практичними розробками.

Публікації. Основні положення заключної кваліфікаційної роботи опубліковані у збірнику наукових статей КНТЕУ (Додаток А).

Структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків. Загальний обсяг роботи — 156 стор.: основного тексту 102 стор., робота містить 7 рисунків та 37 таблиць. Перелік використаної літератури складає 99 найменувань. 7 додатків представлених на ___ стор.

Розділ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та класифікація інноваційних стратегій розвитку

Туристичний ринок і пов'язана із ним галузь готельного господарства, в Україні досягнув значних успіхів на окремих напрямках, але має досить невисокі показники відносно розвинених туристичних країн та регіонів. За даними ООН, щорічно в світі здійснюється близько 1 млрд. подорожей за кордон (не враховуючи внутрішнього туризму). На долю туризму приходить 10% глобального ВВП та 6% – загального світового експорту, в розвинених країнах цей показник досягає 8%. Для порівняння в українському ВВП доля туризму становить лише 2% [20]. Але потенціал для розвитку туристичної галузі в Україні великий.

В даний час українські готельні підприємства відстають від аналогів провідних країн світу за багатьма параметрами. Інфраструктура житлових закладів в Україні не відповідає міжнародним стандартам життя та відпочинку: недостатня кількість готельних підприємств, матеріально-технічна база застаріла і потребує модернізації, відсутні сучасні засоби зв'язку та інформаційні зв'язки, ефективна та надійна безпека системи, що є передумовою для високого рівня якості обслуговування.

Туристичний ринок почав відновлюватись після різкого падіння у 2014-2015 рр. (в 2014 році він впав на 40%, а в 2015 р. – ще на 20%, кількість туроператорів скоротилось на 10%). Зараз ситуація поступово стабілізується, але туризм ще повернувся до докризових показників. Україна стає все більш популярною за кордоном. У 2016 р. до країни в'їхало 13,6 млн. іноземців, що на 5,6% більше, ніж в 2015 р.. Позитивна динаміка спостерігалася і в першій

половині 2017 року: за даними прикордонної служби, до нас завітали 6,3 млн. туристів, що на 8,7% більше, ніж за аналогічний термін попереднього 2016 р. [19].

Розвиток та функціонування готельної індустрії ускладнюється низкою проблем. Для подальшого аналізу доцільно представити динаміку кількості готельних підприємств України в 2015-2017 рр. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Динаміка кількості готельних підприємств України
в 2015-2017 рр. [87]**

| Індекси | Роки | | |
|---|--------|--------|--------|
| | 2015 | 2016р | 2017 |
| Кількість готелів та інших об'єктів розміщення, одиниць | 2644 | 2478 | 2534 |
| Кількість місць у готелях та інших об'єктах проживання, тисячі одиниць | 135,5 | 132,5 | 135,9 |
| Кількість пристосованих туристів у готелях та інших об'єктах проживання, тисячі одиниць | 3814,2 | 4297,2 | 5037,1 |

У сучасному світі формується такий тип суспільства, який базується на знаннях та інформації і орієнтується на управлінні інноваціями. Тому формування економічної стратегії для суб'єктів господарювання є одним з основних чинників, що забезпечує їх ефективне функціонування в умовах конкуренції, під впливом якої інновації стають важливим чинником управління готельним підприємством.

Визначення сфер і напрямків інноваційної діяльності, обґрунтування і вибір інноваційних проектів, їх упровадження здійснюється однією з складових менеджменту — системою управління інноваційними процесами.

Об'єктом інноваційної діяльності є інновація. Слід розрізняти терміни «новація» та «інновація».

Новація (лат. *novatio* — оновлення, зміна) — продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення ефективності виконання робіт [18].

Новації постають як відкриття, винаходи, нові або вдосконалені процеси, структури, методики, стандарти, результати маркетингових досліджень тощо. Однак усвідомлення цінності новації, а значить, доцільності її впровадження, не приходить одразу після її появи. Має минути певний час, перш ніж хтось побачить потенційну вигоду від упровадження новинки та ініціює її виведення на ринок. Йдеться про інноваційний лаг — період між появою новації та її впровадженням.

З моменту прийняття новації до реалізації та розповсюдження вона набуває нової якості, тобто стає інновацією.

Поняття «інновація» та «нововведення» можна вважати тотожними, хоча деякі науковці трактують їх по-різному залежно від власного розуміння етимології слова. Якщо прийняти те, що слово «інновація» є похідним від латинського “*novo*”, що означає змінювати, оновлювати, то під інновацією слід розуміти процес змін, оновлення. Однак поширенішим є погляд, згідно з яким за основу уберуть переклад поняття «нововведення» як *innovation*, тобто «введена новація».

Отже, світова економічна думка інтерпретує інновацію як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, утілений в нових продуктах і технологіях. З огляду на це терміни «нововведення» та «інновація» можна вважати рівнозначними і використовувати як синоніми щодо кінцевого результату — впровадженої новації.

Інновація (нововведення) — кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав утілення у вигляді виведеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що

використовується у практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг.

Інновація (англ. *innovation*) буквально перекладається як «введення новацій». Українське слово «нововведення» значить процес використання нововведення.

Інновація – це адаптований до сучасних потреб зовнішнього середовища (здатний до подальшого «життя» і функціонування) кінцевий результат наукових розробок зі створення принципово нових продуктів, послуг, методів, засобів, процесів, проектів, систем тощо в будь-якій сфері діяльності підприємства, впровадження та комерціалізація якого забезпечують йому надприбуток та монопольне положення протягом певного періоду часу[21].

Винахід (новація) — формулювання, висунання ідеї. Нововведення (інновація) — застосування, тобто процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту.

Інновація вносить зміни у первинну структуру виробничого організму, переводить його у новий стан. Упровадження новацій відбувається цілеспрямовано, з метою поліпшення функціонування підприємства, тому можна стверджувати, що інновація є цільовою зміною підприємства як системи, завдяки якій створюється новий засіб, призначений для задоволення певної потреби людей. Звідси й трактування поняття «інновація» у Законі України «Про інноваційну діяльність» [2]: «Це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери».

Інноваційна діяльність та інноваційний процес за своїм змістом дещо різняться. Інноваційна діяльність передбачає трансформацією наукових (організаційних, технологічних, маркетингових) досліджень або інших науково-технічних досягнень у новий або удосконалений продукт (послугу,

технологічний процес), що використовується при виробництві продукції чи наданні послуг, або — у новий підхід до соціальних послуг. Інновації слід розуміти, як результат творчого процесу по створенню нових споживчих вартостей, що передбачають зміни, які використовуються фізичними особами (керівниками підприємств) у звичних стереотипах діяльності. При цьому головною ознакою інновації є новизна її споживчих властивостей.

Інноваційний процес є ширшим поняттям, ніж інноваційна діяльність. Він охоплює всі стадії створення новинки: від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги, які використовуються у господарській практиці; всі етапи життєвого циклу інновації, включаючи її дифузю у нові умови чи місця застосування. А інноваційна діяльність полягає в діях людей, спрямованих на створення чи впровадження інновації на певній стадії інноваційного процесу.

Інноваційний процес — процес перетворення наукового знання в інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки та практичного використання[22].

Під час інноваційного процесу не лише створюються очікувані інноваційні продукти, а с можуть виникати супроводжувальні інновації, які є побічним результатом креативної (творчої) інноваційної діяльності на певному її етапі.

Управління інноваційною діяльністю охоплює стратегічні та оперативні аспекти і має бути, з одного боку, націленим на створення або оперативне залучення інновацій, які забезпечуватимуть збереження і зміцнення ринкових позицій підприємства у тривалій перспективі, а з іншого — на систематичну і цілеспрямовану діяльність із вдосконалення існуючих технологій, прийомів і способів виконання роботи, завдяки яким життєвий цикл інновацій подовжується [10].

Для забезпечення постійного оновлення продукції і вдосконалення виробничих процесів на підприємстві слід постійно виявляти поточні та майбутні проблеми, пов'язані із зміною життєвого циклу продукції й технології.

Управління сукупністю інноваційних процесів визначає інноваційну політику підприємства, яка формується на основі певних принципів і встановлює зв'язок між розвитком підприємства і напрямками його інноваційної діяльності [30].

Комплексний характер інновації та неоднозначність підходів до трактування, а також суміжність з поняттями «нововведення», «інновація», «винахід» та «новинка» обумовлюють наявність широкого спектру її класифікаційних ознак.

Класифікаційні ознаки інновації можна розділити на дві групи: базові ознаки, які визначають характер інновації, її масштаб та радикальність; похідні, які формуються на основі базових, визначаючи періодичність, причини, сфери виникнення тощо.

Найбільше застосування на практиці знаходять інновації: продуктові, маркетингові – освоєння нових послуг (продуктів) і ринків і способів їх просування; економічні; соціальні – застосування раніше невикористовуваних методів мотивації праці; екологічні; інформаційні; бізнесові. А також технологічні та організаційні інновації [34].

Маркетингові інновації пов'язані з: комплексним вивченням туристичного ринку; вивченням попиту на різні готельні послуги; прогнозуванням конкурентоспроможності готельного продукту; розвитком рекламної кампанії; *PR*-діяльністю (заходи, виставки, банкети, фуршети, презентації за участю преси).

Як видно з численних економічних досліджень, в основі інноваційного розвитку підприємства, в незалежності від підходу до його визначення – процесного або результатного, лежить його інноваційний потенціал (або потенціал інноваційного розвитку). Отже, управління інноваційним розвитком має ґрунтуватись на управлінні формуванням та використанням його інноваційного потенціалу. Це ствердження є основою для подальшого визначення складових інноваційного розвитку підприємства, які можуть виступати окремими об'єктами управління та його функцій.

Слід зазначити, що існуючі у вітчизняній теорії підходи щодо визначення складових інноваційного розвитку також різноманітні.

У науковий обіг вперше поняття “інновація” ввів американський економіст і соціолог австрійського походження Й. Шумпетер. До інновацій він відносив нові ресурси; виробництво нового товару, з яким споживачі ще не знайомі, або товару нової якості; нові способи виробництва, ще не випробувані в певній галузі; впровадження нових форм організації, наприклад злиття і відкриття нового ринку та ін. Він вважав, що інновації в економічній системі розподілені не випадково і концентруються у певних секторах [73].

Шведський географ Т. Хаггерstrand виявив хвильову природу цього процесу, стадії та типи дифузії нововведень, заклав основи їх моделювання і провів дослідження на прикладі міграції населення. Він вважав, що активність людини спрямована на пошук і використання ресурсів, які доступні лише в певних просторово-часових ситуаціях. Процес поширення інновацій у просторі отримав назву дифузії нововведень (інновацій) [80].

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

Імітаційна інноваційна стратегія пов’язана з використанням технологій виробництва продукції за ліцензією або «піратським способом». Використання цієї стратегії, не дуже віддалене в часі від першого використання базової інновації.

У відповідності до цілі інноваційної діяльності і вибір засобів їх досягнення, напрямів інноваційного розвитку, типу конкурентної стратегічної технологічної поведінки, типу конкурентної ринкової поведінки, джерела отримання ресурсів, типу використовуваного інноваційного процесу,

пропонується наступна класифікація інноваційних стратегій, викладена в табл.

1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація інноваційних стратегій [44]

| Класифікаційна ознака | Види стратегій | Сутність стратегії |
|--|--------------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1. За напрямом інноваційного розвитку організації | - товарна інноваційна стратегія | Введення нового продукту у виробництво. |
| | - технологічна інноваційна стратегія | Введення нового методу виробництва. |
| | - ринкова інноваційна стратегія | Створення нового ринку послуг або товарів. |
| | - маркетингова інноваційна стратегія | Освоєння нового джерела поставки сировини або напівфабрикатів. |
| | - управлінська інноваційна стратегія | Реорганізація структури управління. |
| 2. За рівнем новизни впроваджуваної інновації | - активні (наступальні, революційні) | Стратегія першого виходу на ринок з нововведенням, яке до цього часу не випускалося. Неперервний розвиток і вдосконалення виготовлюваних виробів і застосовуваних технологій. |
| | - пасивні (маркетингові, імітаційні) | Стратегія оновлення виготовлюваної продукції, яке не вимагає серйозних змін у засобах виробництва чи застосовуваних технологіях, не потребує додаткових витрат розумової праці та не приводить до докорінних змін у техніко-технологічних характеристиках виробу, а лише підтримує досягнутий рівень технології. |
| 3. За типом конкурентної стратегічної інноваційної поведінки | - віоленти | Вихід на масовий ринок зі своєю або придбаною новою продукцією, випередження конкурентів за рахунок серійності виробництва і ефекту масштабу. |
| | - експлеренти | Вихід на ринок з новим (радикально інноваційним) продуктом або захоплення частини ринку. |
| | - комутанти | Прийняття до умов попиту місцевого ринку; захоплення сегментів, які з тих або інших причин не зайняті віолентами і патієнтами, освоєння нових видів послуг після появи нових продуктів і нових технологій, імітації новинок і просування їх до самих широких верств населення. |
| | - патієнти | Прийняття до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого випуску нової або модернізованої продукції з унікальними властивостями. |

Продовдження табл. 1.2

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| 4. За типом реакції на проривні стратегічні інновації | - традиційна | Концентрація на традиційному бізнесі і інвестування в нього. |
| | - ігнорування інновацій | Тут можливі два варіанти розвитку подій. У першому випадку компанія усвідомлює інновацію як загрозу своєму бізнесу і в результаті інвестує у свій бізнес, щоб зробити його ще більш привабливим для споживачів, які пов'язані із проривною інновацією. У другому випадку інновація не розглядається як загроза і компанія продовжує функціонувати в своєму бізнесі без змін. |
| | - руйнування інновацій | Компанії, які здійснюють проривні інновації, будують свої переваги на нових, нетрадиційних властивостях вже існуючих продуктів і послуг, що є привабливим для нових споживачів. |
| | - здійснення інновацій (участь у двох «іграх») | Зріла компанія змиралася із фактом, що проривна інновація закріпилася на їх ринку і вирішила прийняти її, тобто вона повинна знайти спосіб вести разом дві різні інновації, які можливо суперечать одна одній. |
| | - переключення на новий спосіб ведення бізнесу | Це відмова від існуючого способу ведення бізнесу і активне освоєння проривної стратегічної інновації. |
| 5. За ступенем відкритості інноваційної моделі організації | - стратегія відкритої інноваційної моделі організації | Такі організації самі генерують ідеї, які потім розвивають, займаються розробками, виробництвом, маркетингом, розповсюдженням і супроводженням. |
| | - стратегія закритої інноваційної моделі організації | Такі організації комерціалізують не тільки внутрішні, але і зовнішні ідеї. Внутрішні ідеї комерціалізуються шляхом використання каналів інноваційної діяльності поза рамками свого поточного бізнесу, а зовнішні – дозволяють використовувати достатню кількість знань, які можуть принести цінність організації. |
| 6. Стратегії НДДКР (тип стратегічної технологічної поведінки) | - стратегія власних НДДКР | Проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок власними силами шляхом використання науково-виробничої бази, яка є в наявності в організації. |
| | - стратегія відсутності НДДКР | Збереження існуючого техніко-технологічного рівня може бути як осмисленою стратегією так і примусовою через нестачу фінансових коштів. |
| | - ліцензійна стратегія | Здійснення інноваційної діяльності на основі придбаних ліцензій, авторських прав, ноу-хау і розробок. |
| | - стратегія інноваційного аутсорингу | Охоплення тільки одного або декілька етапів інноваційного процесу, здійснення тільки тих видів діяльності, які необхідні для реалізації визначеного інноваційного процесу, а результати інших видів діяльності, які складають окремі етапи процесу розробки і здійснення даної інновації, купуються у інших організацій. |
| | | Закінчення табл. 1.2 |
| | | Фінансування науково-дослідних і дослідно- |

| | | |
|--|---|---|
| | - Стратегія фінансування НДДКР | конструкторських розробок – організація виходячи із стратегічних задач спрямовано фінансує проведення науково-дослідних і досвідно-конструкторських розробок в науково-дослідних закладах в необхідних для себе напрямленнях з метою отримання принципово нового продукту на ринку. |
| 7. За типом конкурентної ринкової поведінки за М. Портером | - стратегія лідерства за витратами | Залучення споживачів за рахунок мінімізації витрат виробництва товарів і послуг. |
| | - стратегія широкої диференціації | Залучення споживачів за максимальних відмінностей продукту компанії від аналогічного у конкурентів. |
| | - стратегія оптимальних витрат | Підвищення споживчої цінності за рахунок більш високої якості при цінах на рівні конкурентів або нижче. |
| | - сфокусована стратегія на базі низьких витрат | Орієнтація підприємства на вузький сегмент споживачів і витіснення конкурентів за рахунок більш низьких витрат на виробництво. |
| | - сфокусована стратегія на базі диференціації продукції | Орієнтація на вузький сегмент споживачів і витіснення конкурентів за рахунок пропозиції товарів або послуг, які краще задовольняють потреби споживачів. |

Розрізняють також пасивну і наступальну інноваційні стратегії. Пасивна інноваційна стратегія характеризується частковим оновленням існуючої продукції без серйозних додаткових витрат на підтримку конкурентоздатності продукції. Наступальна інноваційна стратегія передбачає впровадження нових інновацій, постійного розвитку та вдосконалення. Ця стратегія гарантує перспективну рентабельність, але потребує постійних нових вкладень.

Аналізуючи варіанти розвитку ринкових можливостей суб'єктів господарської діяльності неважко помітити, що практично всі вони, хоча й різною мірою, пов'язані саме з інноваціями. Реалізація варіантів інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів призводить, у свою чергу, до розвитку існуючих і створення нових цільових ринків (формування цільових ринків).

Реалізація поставлених цілей інвестиційної й інноваційної діяльності, які орієнтують підприємства на шлях інноваційного розвитку, здійснюється в рамках широкого спектра нормативних актів, при цьому простежується чітка тенденція до збільшення їх кількості, як в Україні, так і за кордоном.

Як відома, в більшості випадків, інновації нерозривно пов'язані з їх інвестуванням. Управління інвестиціями в інновації здійснюється на різних

рівнях: рівні держави чи регіону, галузі (макрорівень), а також на рівні окремих підприємств (мікрорівень). На макрорівні управління здійснюється методами державного регулювання і стимулювання. Регулювання здійснюється також і на регіональному рівні та відображає специфічні регіональні інтереси.

1.2. Методологічні засади формування стратегії інноваційного розвитку

Методологічні засади формування стратегії інноваційного розвитку підприємства передбачають їх регулювання і стимулювання.

Управління інноваційним процесом — невід'ємна складова діяльності сучасного підприємства, що охоплює планування, організування та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проектів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Інноваційна діяльність є невід'ємним елементом виробничо-господарської діяльності кожного підприємства, однак для більшості з них — не основним [21].

Дуже важливо оптимально співвідносити і органічно поєднувати виробничу та інноваційну складову підприємницької діяльності. Від цього передусім залежатиме здатність підприємства стабільно працювати, розширюючи, коли того вимагає ринок, наявні виробничі потужності або своєчасно видозмінюючи їх без надлишкових фінансових вкладень, якщо ринкова ситуація ускладнилася і очікується зниження попиту на традиційний продукт.

Стратегія інноваційного розвитку — це проект (модель) проведення головних інноваційних дій необхідних для реалізації корпоративних стратегій, які направлені на певне оновлення окремих компонентів виробництва,

реалізації та споживання продукції. До таких компонентів можна віднести[10,с.120]:

- номенклатуру, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції (створення нової або удосконалення існуючої);
- поведінка підприємства на товарному ринку (інноваційні методи просування продукції та формування ціни, використання ринкових кореневих компетенцій);
- управління ресурсами підприємства (нові методи співпраці з постачальниками ресурсів, методи управління запасами ресурсів);
- поведінка підприємства на ринку інвестиційно-фінансових ресурсів (специфічні методи залучення інвестицій та їх повернення, використання позичкових коштів та грошових надходжень);
- розробка чи нове використання технологій (використання ноу-хау, патентів технологічних ідей та раціоналізаторських пропозицій);
- засоби стосунків з партнерами та іншими суб'єктами зовнішньої інфраструктури (використання різних методів створення відносин з суб'єктами зовнішнього середовища);
- характер управління підприємством (застосування нових технологій менеджменту).

Головні цілі при визначенні стратегії управління інноваційною діяльністю – запобігти розпаду науково-інноваційної сфери, знайти шляхи забезпечення її незалежності від кризових явищ у суспільстві та впливу на технологічну реконструкцію економіки. Вони повинні забезпечуватись через вирішення таких завдань [3, с.25]:

- створення передумов для швидкого та ефективного впровадження технічних новинок у всіх сферах діяльності, забезпечення структурно-технологічної перебудови як на рівні окремих підприємств, так і економіки в цілому;

- збереження і розвиток стратегічного науково-технічного потенціалу в пріоритетних напрямках розвитку;
- створення необхідних та достатніх матеріальних умов для збереження кадрового потенціалу науково-інноваційної сфери, недопущення еміграції висококваліфікованих наукових кадрів.

Розробка стратегії інноваційного розвитку передбачає прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів зі врахуванням обраних цілей. Аналізується стан розвитку науково-інноваційної сфери, види існуючих науково-інноваційних структур, напрями їх діяльності та можливість конкуренції між ними, перспективи розвитку. Обираються фактори, що приймаються за основу для з'ясування інноваційної стратегії [5; с. 140].

Виділяють такі стратегії інноваційного розвитку, як: стратегію наступу, традиційну стратегію, стратегію за нагодою та змішану стратегію. Під час формування стратегії інноваційного розвитку слід обрати метод чи модель формування інноваційної стратегії, який для аналізованого підприємства є найбільш оптимальним. Для цього застосовують SWOT-аналіз [41, с.78].

Для того, щоб визначити, яку обрати стратегію інноваційного розвитку, необхідно виконати певну послідовність дій (рис.1.1).

Слід зазначити, що зображені на рис. 1.1 етапи формування стратегії інноваційного розвитку є взаємозалежними і в комплексі дають змогу обрати правильну стратегію. Вилучення певного етапу може призвести до одержання хибного результату.

Отже. вибір підприємством певної інноваційної стратегії залежить від багатьох чинників, серед яких: умови і фактори зовнішнього середовища, сфера діяльності підприємства, номенклатура та асортимент її продукції, тривалість

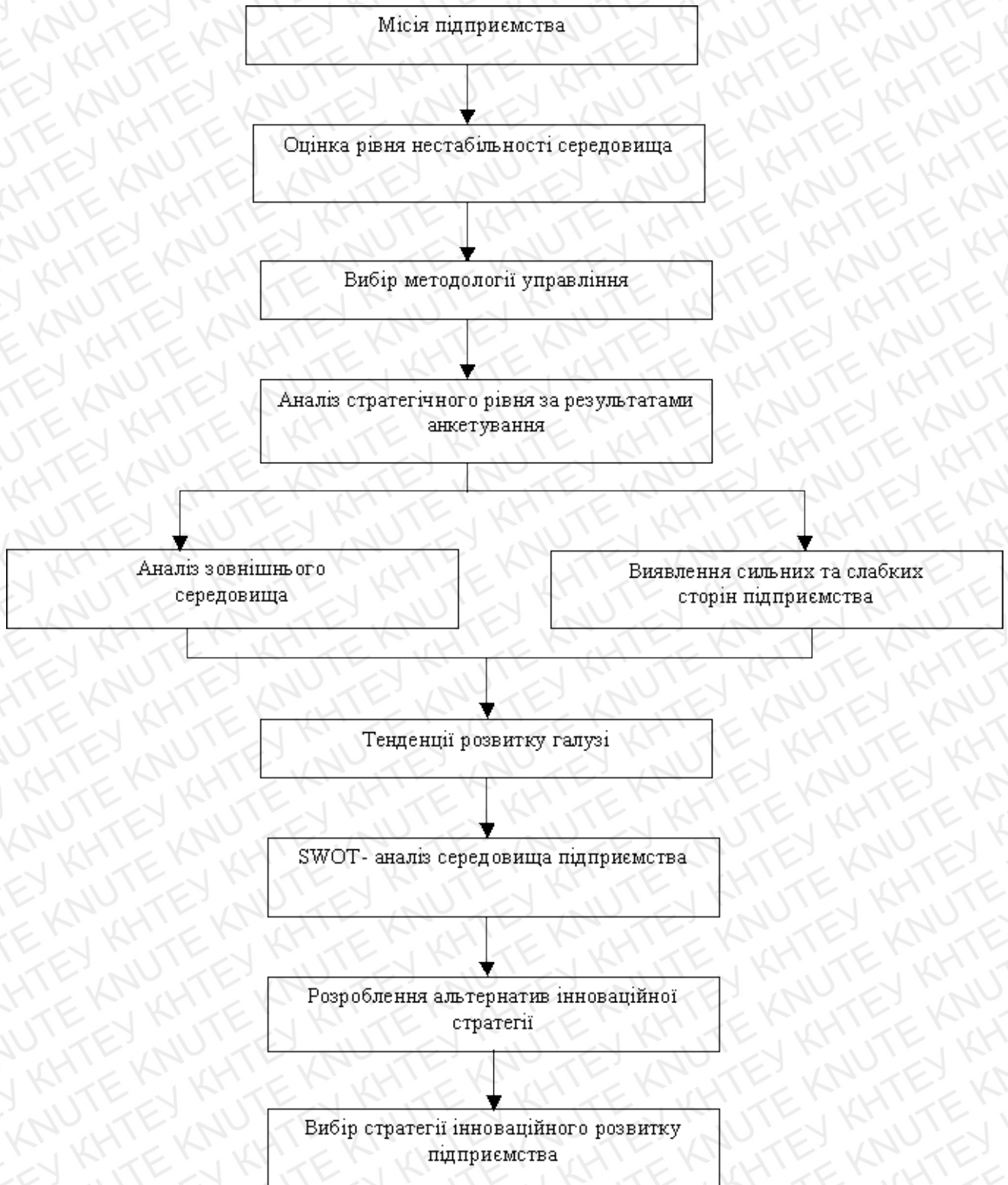


Рис. 1.1. Етапи формування стратегії інноваційного розвитку підприємства [41]

життєвого циклу товарів, її можливість здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій, рівень науково-технічного та технологічного потенціалу тощо. Для розроблення стратегії інноваційного розвитку можна застосовувати різні методи та моделі, але зважаючи на поведінку організації та зовнішнього середовища, формування корпоративної стратегії інноваційного розвитку підприємства повинно закінчуватися розробкою стратегічних висновків за кожним видом бізнесу щодо можливих альтернативних напрямків, які може обирати підприємство на стадії реалізації стратегії інноваційного розвитку.

Підсистема стратегічного планування інноваційної політики забезпечує формування інноваційних цілей підприємства, що спрямовані на досягнення глобальної мети підприємства; оцінку та вибір стратегічних альтернатив відповідно до типу стратегічної конкурентної інноваційної поведінки підприємства; розроблення стратегії відповідно до можливостей підприємства та визначення пріоритетів інноваційного розвитку підприємства з метою підвищення ефективності розподілу інноваційних ресурсів.

Підсистема розроблення інноваційної програми має передбачати впровадження всіх проектів підприємства, а саме: складання та вдосконалення політики в галузі використання нових інформаційних технологій, розроблення та вдосконалення політики структурних змін, поліпшення технічної політики підприємства та проектів щодо вдосконалення маркетингової політики підприємства. Отже, програма інноваційної діяльності підприємства повинна являти собою портфель проектів інноваційної діяльності. Під час визначення інноваційних проектів, які потрібно включати до інноваційної програми, потрібно використовувати такий інструмент контролінгу інноваційної діяльності, як портфельний аналіз.

Підсистема планування реалізації інноваційних проектів передбачає [20, с. 11]:

- визначення цілей проекту;
- формування структури проекту;

- визначення необхідних ресурсів для реалізації проекту;
- складання бюджету за проектом;
- визначення організаційної структури з проекту;
- формування основних підконтрольних показників щодо реалізації інноваційного проекту.

Підсумовуючи, зазначимо, що від інноваційної активності підприємства залежить його здатність задовольняти потреби споживачів, положення на ринку, конкурентоспроможність і в кінцевому підсумку фінансову стійкість, спроможність до виживання. Так, в управлінні інноваційною діяльністю важливу роль відіграє інноваційна політика підприємства, елементами якої є наукові дослідження й дослідно-конструкторські роботи, маркетингова політика, культура підприємництва й організаційна структура. Принципами, на яких базується розробка ІПП, є перевага стратегічних параметрів, ринковість, цілеспрямованість, комплексність, планомірність, наявність теоретичної бази.

Подальшим етапом досліджень має бути:

- створення системи стимулювання й інвестування науково-технічної та інноваційної діяльності, підтримуваної і координованої державою у напрямі створення конкурентного середовища на ринку;
- здійснення фінансової підтримки підприємств за рахунок надання їм можливостей придбання інноваційної продукції в кредит;
- удосконалення системи ціноутворення на інноваційну продукцію;
- зростання платоспроможного попиту;
- створення системи моніторингу й інформації щодо аналізу і прогнозування кон'юнктури ринку інноваційної продукції.

Вибір виду стратегії інноваційного розвитку залежить від багатьох чинників: цілей, ресурсів, зовнішнього і внутрішнього середовища тощо. Залежно від мети і позицій на ринку виокремлюють такі види інноваційних стратегій. Вибір організацією певної стратегії інноваційного розвитку залежить від багатьох чинників, серед яких: умови і чинники зовнішнього середовища,

сфера діяльності фірми, номенклатура та асортимент її продукції, тривалість життєвого циклу товарів, її можливість здійснювати моніторинг науково-технічної інформації щодо ринку новацій, рівень науково-технічного та технологічного потенціалу тощо.

Обґрунтовуючи вибір стратегії інноваційного розвитку, керівники повинні враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку організації, прийнятність її за рівнем ризику, готовність ринку до сприйняття новинки. Принципи стратегії, якими підприємства (науково-виробничі комплекси, фірми) керуються у своїй виробничій або ж інноваційній діяльності, охоплюють більшість її сторін і використовуються:

- 1) при оцінці результатів діяльності на сьогоднішній чи майбутній період часу;
- 2) при визначенні взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем, при обґрунтуванні конкретних інноваційних розробок, місця їх реалізації і шляху досягнення переваг над конкурентами;
- 3) при визначенні взаємовідносин всередині організації (наприклад, відносини між службами НДДКР і маркетингу) і здійсненні оперативної діяльності [12, с. 160-162].

При цьому стратегія має такі особливості: процес вибору стратегії закінчується встановленням загальних напрямів, що забезпечують зміцнення позицій підприємства; вона допомагає виявляти ефективні шляхи і можливості розвитку; використовується узагальнена і не завжди точна інформація; широко застосовуються дані зворотного зв'язку (рекламації, вимоги споживачів тощо) [9].

Необхідність у розробці стратегії інноваційного розвитку виникає в основному при раптових змінах у зовнішньому середовищі підприємства (організації, об'єднання). До таких змін належать:

- насичення ринку і зниження попиту;
- радикальні зміни в техніці і технології виробництва;

- диверсифікованість виробництва і як наслідок – розширення ринкового асортименту нововведень; – поява на ринку принципів нововведень;
- загроза нових конкурентів. Висновки і пропозиції.

Таким чином, було визначено, що необхідність у інноваційній стратегії виникає і коли вимоги з боку суспільства через, наприклад, різкі соціально-політичні зміни змушують підприємства різко змінювати свої орієнтири. Визначено, що розробка стратегії інноваційного розвитку починається з формулювання загальної мети підприємства. Після формулювання загальної мети визначаються конкретні цілі. Досяжність конкретних цілей залежить від їхньої реалістичності в економічній ситуації, що складається до моменту реалізації стратегії. Їхню реалістичність можна забезпечити на основі прогнозу економічної обстановки та змін зовнішнього середовища. При цьому аналізуються політичні, економічні, науково-технічні, соціальні й екологічні чинники. Доведено, що розробка інноваційної політики припускає визначення цілей і стратегій розвитку підприємства на ближню і далеку перспективи, виходячи з оцінки його потенційних можливостей і забезпеченості відповідними ресурсами. Значимість прогнозування змін зовнішнього середовища, економічної обстановки при остаточному формулюванні стратегії інноваційного розвитку полягає у виявленні майбутніх загроз і сприятливих можливостей, виключення несподіванок, а також пошуку нових конкуруючих технологій, виробів чи продуктів.

Отже, управління інноваційною діяльністю є невід'ємною частиною виробничо-господарської діяльності підприємства, яка несе в собі імпульс розвитку, ґрунтуючись на нових підходах до вирішення звичних виробничих завдань. Оптимальне поєднання виробничої та інноваційної діяльності дає змогу не лише постійно вдосконалювати виробничий процес і продукцію, а й діяти на випередження, виявляти нові перспективні напрями чи форми бізнесу, диверсифікувати діяльність з метою задоволення нових суспільних потреб.

Для реалізації цих завдань необхідно розробляти плани і програми інноваційної діяльності; здійснювати обґрунтування проектів створення нових продуктів; розробляти ефективні організаційні форми управління реалізацією інноваційних проектів; керувати ресурсним забезпеченням інноваційних програм та проектів.

Плани і програми інноваційної діяльності складають на основі ретельного вивчення таких чинників зовнішнього середовища, як:

- економічні (стан і кон'юнктура ринку), темпи економічного зростання,
- ставка банківського відсотка та ін.);
- науково-технологічні (принципові технологічні зміни, ринок інновацій);
- демографічні (зміна структури і рівня доходів населення);
- екологічні (гострота екологічних проблем і їх регламентація чинним законодавством);
- рівень конкуренції в галузі; можливості розширення ринку тощо.

Водночас оцінюють реальні можливості підприємства щодо інвестування інноваційних проектів, оскільки їх реалізація передбачає значні інвестиції, пов'язані із зміною техніко-технологічної бази [22].

Економічне обґрунтування інноваційних проектів дає змогу відібрати із кількох альтернативних варіантів найвигідніший для підприємства. Важливо при обґрунтуванні не лише зіставляти майбутні фінансові результати і необхідні для втілення проекту витрати, а й враховувати і соціальні наслідки (створення чи ліквідація робочих місць, розвиток персоналу тощо), екологічні (погіршення чи поліпшення екологічного балансу) і навіть зміни іміджу (чим супроводжується, наприклад, втілення програм управління якістю). Обґрунтуванню підлягає також вибір варіантів фінансування інноваційних проектів — за рахунок власних коштів чи коштів інвесторів, що передбачає здійснення відповідної фінансової політики.

Формування ефективних організаційних форм управління інноваціями підвищує чутливість підприємства до і змін і його здатність гнучко переналагоджуватися, реагуючи на сигнали зовнішнього середовища. Такі структурні утворення можуть бути вкраплені у звичайну механістичну структуру і бути постійними центрами ініціювання) змін; можуть утворюватися спонтанно у формі внутрішнього підприємництва чи формуватися у вигляді штабів., Вибір організаційних форм реалізації нововведень залежить від ступеня мінливості ринку, на якому працює фірма: за високої мінливості використовують адаптивні структури (проектна, матрична), за низької — наукові підрозділи, які працюють на перспективу, або штаби, коли інноваційний проект вступає у стадію реалізації.

Ресурсне забезпечення інноваційних програм і проектів передбачає визначення джерел надходження коштів, укладання відповідних угод з інвесторами та постачальниками матеріально-технічних ресурсів на прийнятних для усіх сторін умовах. Важливо також спланувати заходи щодо розвитку персоналу — набуття залученими до реалізації проекту працівниками нових знань чи навичок, необхідних для виконання нових завдань. Це можна здійснювати як у процесі інжинірингового супроводу (інженерно-консультаційних послуг дослідницького, проектно-конструкторського, розрахунково-аналітичного характеру) технології, так і попередньо, за додатковою угодою зі стороною, у якої закупають технологію. Стратегічний підхід до кадрового забезпечення інноваційної діяльності полягає у системі добору в організацію працівників, професійні та особистісні якості яких дають змогу розв'язувати нестандартні проблеми, вести інноваційний пошук, виявляти самостійність та ініціативність у нових обставинах, адаптація до яких потребує інноваційних рішень [26, с. 24].

Оперативне управління інноваційною діяльністю полягає у складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролюванні їх виконання; вивченні економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних

факторів, що впливають на здатність фірми здійснювати інноваційну діяльність; розробленні ефективних форм організації інноваційної діяльності.

Оперативне календарне планування конкретизує виробничі завдання у просторі й часі, даючи змогу менеджерам середнього і нижчого рівнів ставити перед підлеглими чіткі цілі та завдання, забезпечувати їх необхідними матеріальними та інформаційними ресурсами, координувати їхні дії відповідно до загальних термінів реалізації проекту, розробляти коригуючі заходи у разі відхилення від запланованого графіка робіт.

Оперативне управління інноваційною діяльністю підприємства передбачає розроблення системи стимулювання з метою заохочення ініціативи, участі в інноваційних змінах, обговоренні проблем, що виникають у процесі впровадження новації тощо. Це завдання слід вирішувати з огляду на мотиваційні преференції персоналу фірми, соціально-психологічні фактори, що супроводжують творчу працю, дієвість та ефективність певних організаційно-управлінських прийомів для впливу на персонал з метою підвищення його зацікавленості в організаційних змінах.

Ефективна система стимулювання інноваційної діяльності забезпечує зміщення акцентів у системі мотивації персоналу: від простої соціалізації і прагнення задовольнити матеріальні інтереси — до реалізації власних здібностей через участь у проекті, здобуття визнання завдяки його успішному впровадженню тощо. Активне залучення до інноваційної діяльності працівників підприємства підвищує потенціал його розвитку, створює нові інноваційні можливості, оскільки впровадження нових ідей здійснюється не під тиском вищого керівництва, а на основі розуміння важливості і за безпосередньої участі у генеруванні ідей та створенні нового всім персоналом [32].

Здатність підприємства «вбирати» інновації підвищує його шанси у конкурентній боротьбі і створює суттєві різнопланові переваги. Інноваційні завдання передбачають зниження витрат виробництва, поліпшення якості про-

дукції або послуг, виведення на ринок нового товару, формування нової стратегії збуту, яка сприяє підвищенню інтересу споживачів до нового товару. Залучення чи створення інновацій повинно відбуватися цілеспрямовано, з метою формування конкурентних переваг на тому сегменті ринку, де працює фірма. Важливо не лише своєчасно визначити перспективність певної ідеї та оцінити її комерційну вигідність, а і створити умови для оперативного упровадження новинки на підприємстві. Тому управління нововведеннями охоплює різноманітні функції (маркетинг, планування, організацію, контроль), кожна з яких націлена на вирішення специфічних питань взаємодії між підрозділами фірми, що здійснюють конкретні види інноваційної діяльності. Основними завданнями, що вирішують у межах управління продуктовими інноваціями, є:

- дослідження ринку для нових продуктів (потреби, місткість, переваги споживачів, вибір цільових сегментів ринку, стратегії просування товару до споживача);
- прогнозування характеру і стадій життєвого циклу нового продукту;
- визначення способів продажу нового продукту;
- дослідження кон'юнктури ринку ресурсів;
- знаходження субпідрядників на освоєння і постачання комплектуючих, обладнання;
- опрацювання можливих варіантів кооперації з конкурентами щодо розроблення і освоєння технічно складного чи ризикованого продукту;
- здійснення комплексного аналізу витрат, ціни, обсягів виробництва і продажу нового продукту;
- оцінювання ефективності інноваційного проекту;
- аналіз ризиків, визначення методів їх мінімізації та страхування;
- вибір організаційної форми створення, освоєння і розміщення на новому ринку;

- дослідження доцільності та планування адекватних форм передавання технології в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку і підтримки необхідного обсягу продажу нового продукту [49].

Процес інноваційного розвитку може бути скерований як на покращення стану та ефективності діяльності підприємства, так і на погіршення, оскільки інновації можуть виявитися як вдалими і призводити до прогресу підприємства, так і невдалими, та призводити до регресу.

Слід зазначити, що інноваційний потенціал досі залишається однією з найбільш складних та дискусійних категорій в сучасній інноваційній теорії. У найбільш розповсюдженому ресурсному підході він розглядається з позиції статичного явища – як сукупність ресурсів, які віддзеркалюють існуюче ресурсне забезпечення інноваційної діяльності та інноваційного розвитку підприємства. Проте, деякі фахівці наполягають на розгляді інноваційного потенціалу як спроможності до здійснення інноваційної діяльності, яка, окрім ресурсів, має містити ще і здатність до їх ефективного використання. Втім, ця здатність обумовлюється компетенцією персоналу, яка є складовою інтелектуальної складової інноваційного потенціалу. Суміжним з поняттям інноваційного потенціалу є поняття потенціалу інноваційного розвитку. Проте, в рамках даного дослідження ці поняття розглядаються як синонімічні. Узагальнивши наведені визначення та підходи, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток – це розвиток (як результат) на засадах ефективного здійснення інноваційної діяльності, та розвиток (як процес) на засадах ефективного використання інноваційного потенціалу.

В основі інноваційного розвитку підприємства, в незалежності від підходу до його визначення – процесного або результатного, лежить його інноваційний потенціал (або потенціал інноваційного розвитку) [20, с. 55].

Управління інноваційним розвитком має ґрунтуватись на управлінні формуванням та використанням його інноваційного потенціалу. Це ствердження є основою для подальшого визначення складових інноваційного

розвитку підприємства, які можуть виступати окремими об'єктами управління та його функцій.

Слід зазначити, що існуючі у вітчизняній теорії підходи щодо визначення складових інноваційного розвитку також різноманітні. Розвиток інноваційної діяльності здійснюється на підприємствах різних галузей, зокрема і на підприємствах готельного господарства, які мають свої риси та особливості ведення господарської діяльності. Специфічні особливості функціонування підприємств готельного господарства відображаються і в інноваціях, що притаманні цій сфері діяльності.

На підставі проведених теоретичних досліджень, особливостей реалізації інноваційної політики у підприємствах готельного господарства вважаємо, що під інноваційною політикою підприємств цього бізнесу слід розуміти комплекс цілей, принципів і заходів, які створюють умови і спрямовані на удосконалення основних процесів виробництва і надання послуг підприємства для реалізації інноваційної стратегії.

Інноваційна політика держави тісно пов'язана з її інвестиційною політикою, спрямованою на стимулювання капіталовкладень в інноваційні процеси, тобто в ту сферу підприємницької діяльності, в якій інвестиції є базою для матеріалізації нововведень, а також інноваційна політика держави практично не відокремлена від промислової політики в цілому [21].

Взаємозв'язок різних рівнів управління інвестиціями (державного, регіонального і на рівні окремих підприємств) в інноваційний розвиток показано на рис. 1.3.

Як бюджетний дефіцит, так і криза неплатежів у промисловості обмежують фінансування інновацій. Також через високі банківські ставки для цих цілей мало використовується банківський кредит.

Тому для більшості українських підприємств основним джерелом стимулювання нововведень на регіональному рівні є Державний інноваційний фонд та іноземні інвестиції — гранти, пайові внески іноземних інвесторів, участь у міжнародних інвестиційних програмах з пріоритетних напрямів розвитку.

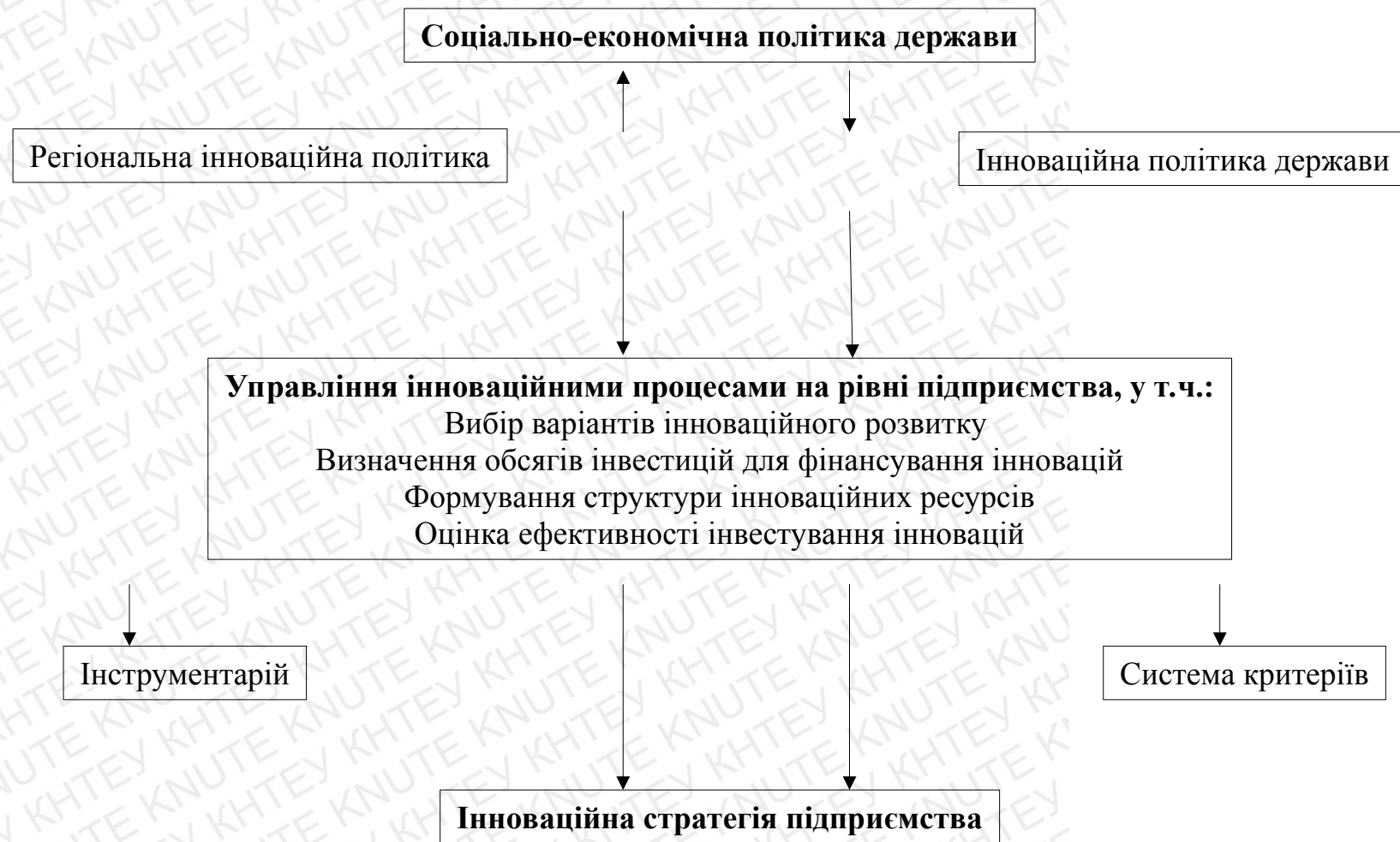


Рис.1.3. Схема взаємозв'язків рівнів управління процесами ресурсного забезпечення інноваційного розвитку [21]

Досвід останніх років засвідчив низький рівень контрольованості фінансових потоків та диспропорцію в їхній структурі. Іноземні інвестиції, залучені в Україну, не здійснили очікуваного позитивного впливу на економіку.

Визначення суті інноваційного проекту подано у Постанові КМ №654 (654-2000-п) від 13.04.2000 «Про порядок формування та використання коштів Державного інноваційного фонду» [4].

Інноваційний проект — це комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів продукції, послуг, впровадження новітніх технологій. Проект оформлюється відповідно до вимог Державного інноваційного фонду у вигляді формалізованого опису і включає техніко-економічне обґрунтування та бізнес-план.

За оцінкою глобального ризику, який включає у себе політичні, макроекономічні, зовнішні та комерційні ризики, спеціалісти оцінюють інвестиційне середовище в Україні як найбільш ризиковане, а Словенію, Чехію, Польщу й Угорщину відносять до країн з низьким інвестиційним ризиком (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Привабливість країн для приватних іноземних інвестицій [33]

| Країна | Обсяг приватних іноземних інвестицій на 1.01.2001 р. (млрд. дол.) | Обсяг приватних іноземних інвестицій на душу населення (дол.) |
|----------|---|---|
| Словенія | 2,7 | 1350 |
| Польща | 30 | 769 |
| Угорщина | 21 | 2100 |
| Чехія | 23 | 2300 |
| Україна | 3,9 | 80 |

Інноваційна політика держави тісно пов'язана з її інвестиційною політикою, спрямованою на стимулювання капіталовкладень в інноваційні процеси, тобто в ту сферу підприємницької діяльності, в якій інвестиції є базою для матеріалізації

нововведень, а також інноваційна політика держави практично не відокремлена від промислової політики в цілому.

До причин низької інвестиційної привабливості України відноситься відсутність необхідних ринкових інституцій.

Високі політичні ризики і масштабні антидемпінгові розслідування проти українських виробників істотно позначилися на рівні інвестицій у поточному році: у порівнянні з минулим роком інвестиції в українську економіку скоротилися на 12,4%.

Джерелами фінансування інноваційної діяльності можуть бути бюджетні кошти (державного та місцевого рівнів), іноземні інвестиції, власні кошти підприємств, а також кредитні ресурси, що відображено на схемі (рис. 1.4).

В умовах економіки України в даний перехідний період через бюджетну кризу розраховувати на значне бюджетне фінансування інноваційної діяльності неможливо, і воно не забезпечує необхідного розвитку науково-технічного прогресу в народному господарстві.

Важливість зовнішнього (іноземного) інвестування для України визначається гострим дефіцитом інвестиційних ресурсів у вітчизняних інвесторів, обмеженістю механізмів інвестування, особливо інвестування новацій. Тому створення умов для залучення інвестицій з-за кордону набуває особливої ваги.

Однією з найважливіших складових інвестиційної й інноваційної політики є створення сприятливого інвестиційного клімату в державі, з метою залучення внутрішніх і зовнішніх інвесторів. У той же час держава, залучаючи іноземний капітал у країну, забезпечує перенесення прибутку за кордон. Тому спрямованість інвестиційної політики повинна сприяти максимальному зближенню інтересів держави – одержувача інвестицій і комерційних інтересів інвесторів.

На сьогоднішній день іноземні інвестиції істотно не впливають на стан вітчизняної економіки, практично не відіграють ніякої ролі при вирішенні пріоритетних завдань, їх обсяги і структура є явно незадовільними з погляду національних інтересів України.

Джерела фінансування інноваційної діяльності

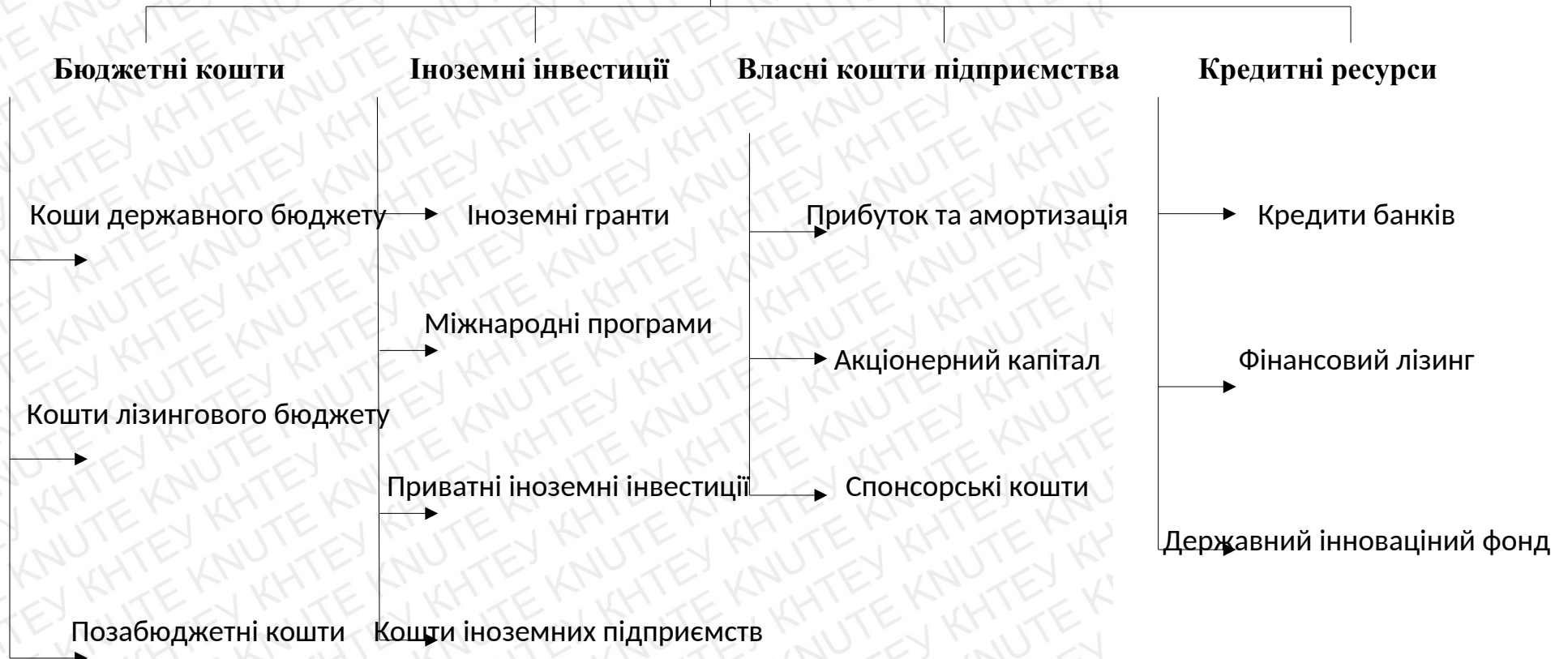


Рис. 1.4. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємств в Україні [21]

Форми державного стимулювання інноваційної діяльності в Україні показано на рис.1.5.



Рис 1.5. Форми державного стимулювання інноваційної діяльності [21]

Однією з найважливіших складових інвестиційної й інноваційної політики є створення сприятливого інвестиційного клімату в державі, з метою залучення внутрішніх і зовнішніх інвесторів.

Основна мета іноземних інвестицій, на відміну від декларованої допомоги в розвитку економічних реформ, простежується досить чітко – доступ до місцевих ринків і завоювання їх.

Важливість зовнішнього (іноземного) інвестування для України визначається гострим дефіцитом інвестиційних ресурсів у вітчизняних інвесторів, обмеженістю механізмів інвестування, особливо інвестування новацій. Тому створення умов для залучення інвестицій з-за кордону набуває особливої ваги.

Слід зазначити, що інвестиційний клімат в Україні в цілому не сприяє залученню іноземних інвестицій. Так, норма прибутку на вкладений капітал, наприклад, у будівництво підприємства в Західній Європі, складає 38,6% при окупності 6 років, а в Україні - 21% при окупності 11 років. Подібна картина спостерігається і при інвестуванні інших галузей [17].

Слід зазначити, що інвестиційний клімат в Україні в цілому не сприяє залученню іноземних інвестицій.

Державна і регіональна інвестиційна й інноваційна політика проводиться в рамках соціально-економічної політики, як один з її напрямків.

Необхідно також відзначити, що іноземні інвестиції посилюють умови конкуренції для місцевих підприємств, однак багато країн ідуть на їх залучення, розглядаючи їх як важливий фактор економічного розвитку.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної стратегії готелю

Інноваційні зміни в готельному бізнесі не можуть відбуватися без проведення спеціальних заходів за окремими цілями та напрямками. Однією з

класифікаційних ознак інноваційної політики запропоновано ознаку «за напрямками», яка враховує об'єкт інноваційної діяльності (інновацію), а саме: нову та (або) удосконалену техніку, технологію, продукцію, рішення. Тому автором було запропоновано такі види інноваційної політики: технічна, технологічна, товарна, управлінська та комбінована. Відповідно до напрямів інноваційної політики розглядаються основні критерії ефективності цієї політики для підприємств готельного господарства та запропоновано систему показників.

Можна виділити три групи ефективності інноваційного розвитку підприємств готельного бізнесу:

- процес створення нового сервісу (послуги, товару) – ефективність товарної інноваційної політики;
- запровадження нового обладнання – ефективність технічної інноваційної політики;
- процес трансформації організаційно-виробничих функцій та інформаційно-інтелектуальна складова, НДДКР – ефективність політики управління інноваціями або організаційно-технологічної інноваційної політики.

Конкретне підприємство, розробляючи стратегію інвестування у власний розвиток, з ряду альтернатив повинне вибирати ті варіанти інноваційного розвитку, орієнтація на які буде підпадати під дію стимулюючих механізмів державного і регіонального регулювання.

Інноваційний шлях розвитку пов'язаний з багатьма проблемами. Серед найбільш важливих – дуже високий рівень ризику і спричинені ним складнощі з пошуком джерел фінансування інновацій, особливо при загальному дефіциті фінансових ресурсів.

Інноваційна стратегія розвитку суб'єктів господарської (підприємницької) діяльності має відображати особливості даного шляху розвитку. Урахування особливостей конкретного підприємства дозволить підвищити ефективність розробки інноваційних стратегій розвитку підприємств, сформувати моделі їх

інноваційного розвитку, ефективно управляти інноваційними процесами на рівні окремих суб'єктів господарської (підприємницької) діяльності.

Науково обґрунтований пошук рішень щодо вибору конкретного варіанта повинен базуватися на врахуванні таких основних чинників:

- характеристики зовнішнього середовища (економічні, технологічні, політичні, соціальні, правові, екологічні та інші) з огляду на існуючі й очікувані тенденції розвитку;
- регіональні і галузеві особливості інноваційного розвитку;
- форми власності й організаційно-правові форми господарювання суб'єкта господарської діяльності;
- особливості функціонування конкретного суб'єкта господарської діяльності, його виробничо-збутового, кадрового, інвестиційного й інноваційного потенціалу;
- порівняльна ефективність функціонування розглянутих варіантів структури управління процесами інвестування розвитку на базі інновацій.

При цьому як критерії оцінки і вибору можуть бути запропоновані:

- відповідність зовнішнім і внутрішнім умовам функціонування господарюючого суб'єкта (з огляду на регіональні особливості), відповідність загальній економічній стратегії його розвитку;
- відповідність цілям інноваційного розвитку;
- оптимальне співвідношення між складовими елементами і функціями, які вони реалізують;
- здатність гнучко перебудовуватися відповідно до змін умов функціонування;
- функціональна ефективність;
- інформаційна прозорість [44].

Цей перелік може бути розширений, однак використання згаданих оціночних критеріїв є обов'язковою умовою формування ефективної системи управління процесами інноваційного розвитку, особливо на рівні конкретного господарюючого суб'єкта (мікрорівень).

Урахування зазначених особливостей це дозволяє цілеспрямовано формувати стратегії розвитку підприємств, орієнтувати їх на перехід до інноваційного науково-технічного шляху розвитку в процесі досягнення стратегічних цілей.

Інноваційний розвиток пов'язаний з низкою проблемами. Серед найбільш важливих – дуже високий рівень ризику і спричинені ним складнощі з пошуком джерел фінансування інновацій, особливо при загальному дефіциті фінансових ресурсів. Відповідно інноваційна стратегія розвитку підприємств має відображати особливості даного шляху розвитку.

Управління процесами інноваційного розвитку суб'єктів господарської (підприємницької) діяльності потребує відповідної критеріальної бази як основи для прийняття ефективних управлінських рішень. До неї мають входити критерії оцінки альтернативних варіантів на всіх стадіях прийняття рішень: від вибору напрямків розвитку ринкових можливостей, а в їх рамках – конкретних варіантів, до формування структури інвестиційних ресурсів, необхідних для їх реалізації.

Різні стадії обґрунтування інноваційних проектів розвитку підприємства суттєво відрізняються за складом завдань, методичним інструментарієм, складністю і точністю оцінки тощо. Таким чином, незважаючи на підпорядкованість усіх стадій виконуваних робіт єдиній глобальній меті – забезпечення тривалого виживання і стійкого розвитку на ринку конкретних суб'єктів господарської діяльності відповідно до їхньої місії – сформована система критеріїв повинна відображати специфіку постадійного прийняття рішень у рамках досягнення локальних цілей.

З урахуванням цього в літературі розглянуто основні методологічні і науково-методичні підходи до формування комплексу критеріїв, що використовуються на різних стадіях оцінки і вибору оптимальних варіантів інноваційного розвитку, а також порядок їх застосування в процесі прийняття відповідних управлінських рішень.

Успіх інновації в остаточному підсумку визначається тим, як її оцінять (чи не оцінять) споживачі.

Розгляд критеріїв інноваційного розвитку підприємства зроблено у порядку виконання робіт, що ведуть до досягнення глобальної мети (рис. 1.2).

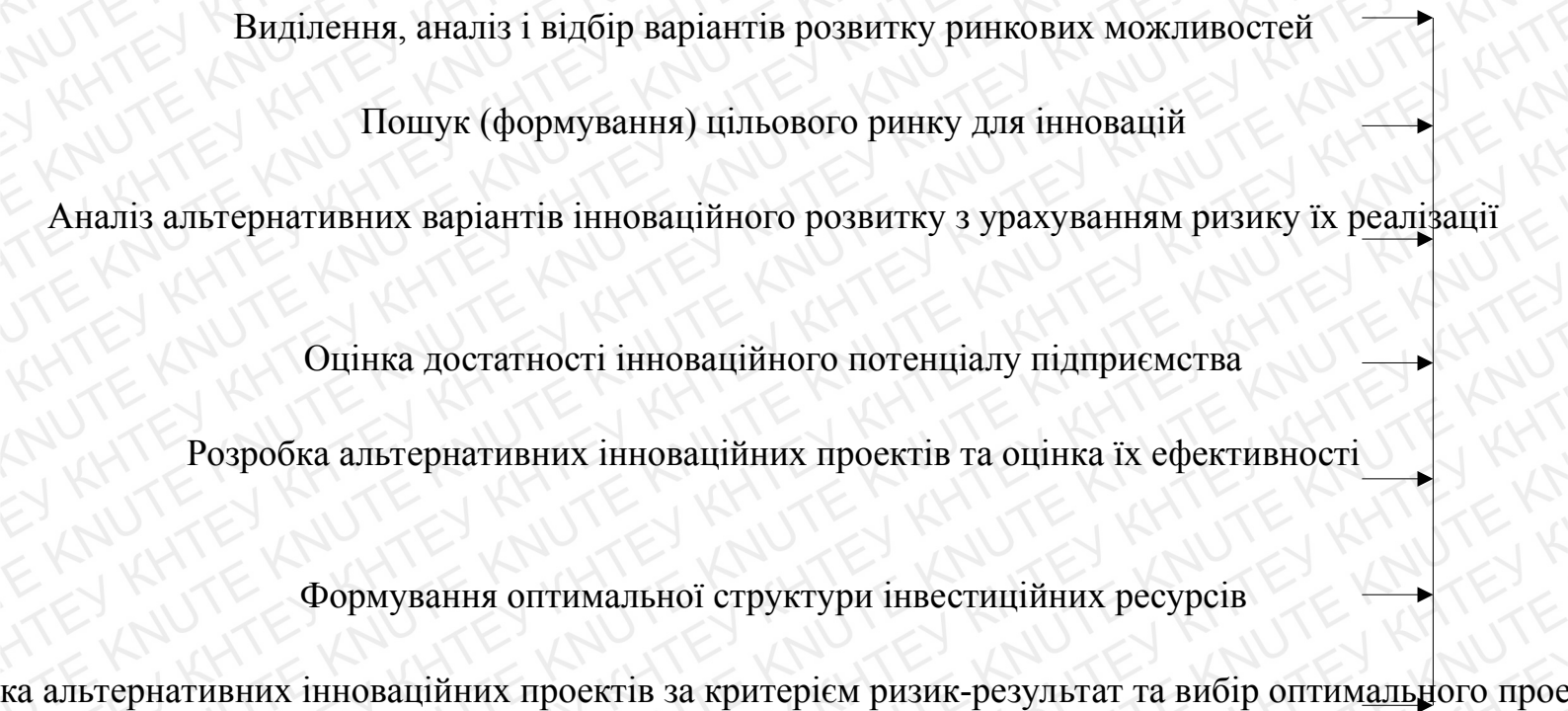


Рис. 1.2. Вибір оптимального проекту інноваційного розвитку [20]

Потоки, показані стрілками, відображають той факт, що на кожному з етапів робіт можливе повернення на попередні етапи для повторного їх виконання (уточнення, виправлення тощо).

Як випливає з рис. 1.2, на першій стадії обґрунтування вибору варіантів інноваційного розвитку господарюючого суб'єкту виділяють прийнятні варіанти.

У процесі оцінки виділеного цільового ринку (його сегментів чи ніш) для інноваційного розвитку підприємства необхідно вносити поправки на ризик.

Для визначення імовірності настання різних ситуацій на ринку російські фахівці пропонують використовувати такі емпіричні оцінки: глибокий спад –

0,05; незначний спад – 0,20; нормальний стан – 0,5; незначний підйом – 0,20; потужний підйом – 0,05 [26].

Проте, точність такого способу визначення ймовірностей недостатня, особливо в умовах нинішнього етапу розвитку вітчизняної економіки, що характеризується суперечливим перебігом процесів, напрямки й імовірності яких можуть істотно і непередбачено змінюватися.

У загальному випадку рекомендується обчислювати такі величини:

- упевненість (імовірність) настання різних сценаріїв розвитку подій і можливі втрати за кожним сценарієм окремо, залежно від можливих комбінацій чинників ризику;
- підсумкова (інтегральна) впевненість (імовірність) у наявності чи відсутності ризику реалізації проекту інноваційного розвитку на виділених ділянках ринку;
- очікуваний збиток, розрахований з передбаченням впливу всього комплексу виділених чинників ризику, які різним чином корелюють один із одним.

Дані величини можуть бути розраховані окремо для кожного з елементарних ризиків різної природи, наприклад, економічного, політичного, екологічного, соціального тощо, для цього можуть бути застосовані відповідні методичні підходи.

Розраховані значення ймовірностей (впевненостей) у настанні різних сценаріїв розвитку подій і очікувані значення втрат використовуються для внесення поправки на ризик.

Висновки до розділу 1

Активна інноваційна діяльність підприємницьких структур формує інноваційний тип розвитку країни і сприяє її загальному соціально-економічному розвитку у цьому і полягає актуальність обраної теми. Розуміння природи економічних спадів та зростань, причин постійних коливань ділової активності необхідне для формування інноваційної політики кожної країни.

Ефективність підприємницької діяльності підприємства залежить від організації інноваційної діяльності з метою її комерціалізації (перетворення інновацій у джерела доходу), здійснюваний в інтересах замовника — фізичної особи, підприємства, галузі, органів місцевого або центрального управління держави. До цього спонукає конкурентна боротьба і необхідність забезпечення виробництва конкурентоздатної продукції (послуг).

Стимулювання застосування інновацій у виробництві та сфері послуг пов'язано з проблемою їх правильного вибору. Складність відбору для введення того або іншого рішення залежить від різноманітності можливого впливу кожного з цих рішень на виробництво. Актуальність проблеми вибору об'єкту нововведення полягає також в тому, що цей вибір передбачує весь хід наступної інноваційної діяльності і безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності.

Економічний розвиток підприємства базується не тільки на ресурсному, але і на загальноекономічному потенціалі, на основі якого формується інноваційна політика фірми. Якщо така політика відсутня на підприємстві, або розвивається вкрай повільно і стихійно, то виникає реальна небезпека розвитку глибокої економічної кризи, особливо за умови переходу на більш високий технологічний рівень. Це може викликати серйозну кризу підприємства, впритул до припинення його існування. Різноманітність інновацій та заходів з їх реалізації, а разом з тим, самостійність підприємців у виборі різних напрямів інноваційної політики підприємства ускладнюють проблему обґрунтування найбільш прийнятної й ефективного з них.

Процес розробки і введення інновації на ринок прийнято називати процесом комерціалізації. Цей процес досить складний і включає ряд обов'язкових етапів. При цьому використовується ряд спеціальних інструментів. Це аналіз полючі сил, вивчення сил опору зміні і розробка методів його подолання, а також реалізація виробленої програми дій.

Інноваційний проект є організаційно-фінансовим планом просування інновацій і містить декілька стандартизованих етапів. Економічне забезпечення

інноваційних проектів включає комплекс методів стимулювання інновацій і спеціальні методи їхнього фінансового забезпечення, у тому числі через венчурні компанії.

Таким чином, для подальшого дослідження необхідно провести аналіз діяльності готельного комплексу «7 Вітрів» за такими основними факторами як: тенденції ринку збуту, характеристика послуг підприємства, основні конкурентні переваги і недоліки, і визначити найбільш перспективну стратегію інноваційного розвитку для досліджуваного підприємства.

Розділ 2.

ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «7 ВІТРІВ»

2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «7 Вітрів»

Затишний готель «7 Вітрів» розташований у місті Ізюм, лише за 350 метрів від річки Сіверський Донець. Адреса готелю: м Ізюм, вул. Ростовський Шлях, 2. Форма власності — товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Ізюм — гарне маленьке містечко, із приголомшливою історичною цінністю "половськими бабами", дуже зелене, багато церков із чудотворними іконами. Доглянуті дворики. привітні люди.

Туристичний комплекс «Сім Вітрів» — це єдність взаємодоповнюючих елементів: сучасності й краси природи, чудового пейзажу, комфорту, активного відпочинку і надання професійних готельних і туристичних послуг.

Готель «7 вітрів» є частиною багатофункціонального комплексу, розташованого в історичному центрі м. Ізюмі харківської обл. на трасі «Київ-Харків-Должанське» (Київ-Ростов), здавна відомої як «Ізюмський шлях», на краю гори Крем'янець на висоті 220 м з видом на річку Сіверський Донець, поруч з історичними пам'ятками, діловим і культурним центром міста. З вікон готелю відкривається мальовничий вид на річку Сіверський Донець, лісові масиви і численні дикі озера. Місцевість славиться прекрасною природою і багатим історичним минулим. Це улюблене місце відпочинку для туристів і гостей міста.

Спасо-преображенський собор знаходиться в 5 км. від готелю «7 вітрів», а гора Кременець, що підходить для піших походів — в 1 км.

Тут князь Ігор сказав: «О російська земля, ти вже за горою!» У 1111 р.. Владимир Мономах прославив це місце перемогою над половцями.

З цієї гори Петро 1 пустив колесо і мовив: «Де це колесо впаде, там храму божого бути!».

З вікон готелю відкривається мальовничий вид на річку Сіверський Донець, лісові масиви і численні дикі озера.

В 3 км. від готелю розташований залізничний вокзал Ізюму, від якого можна без пересаджень доїхати до Харкова.

Комплекс «7 Вітрів» — це активний відпочинок, тури вихідного дня. Це єдність взаємодоповнюючих елементів: сучасності і краси природи, чудового пейзажу, комфорту, активного відпочинку та професійних послуг.

Комплекс «7 Вітрів» — це готель, який ідеально підійде для організації турів вихідного дня, активного відпочинку з дітьми і спілкування з природою. До послуг гостей: стоянка, міжміський зв'язок, сауна, банкетний зал з каміном, пейнтбол, активний відпочинок на квадроциклах, мотоциклах та велосипедах.

До послуг гостей відкритий басейн з чудовим видом на озера та ліси, обідній зал з каміном та бар.

Тут краще співвідношення ціни і якості в Ізюмі. У порівнянні з іншими варіантами в цьому місті, гості одержують більше за ті ж гроші.

Гостей Booking.com тут приймають із 30 вересня 2011 р.

Споживачам готелю пропонуються не тільки базові послуги розміщення, але також комплекс внутрішніх, інформаційних та інших послуг. Їх метою є полегшити перебування туристів у готелі, звільнити їх від повсякденного виконання деяких комунальних та внутрішніх операцій, підвищити рівень комфорту при проживанні в готелі. Управління фінансово-господарською діяльністю підприємства здійснює генеральний директор (менеджер).

Форма власності та статус підприємства. Згідно зі Статутом, готель «7 Вітрів» має ліцензію і сертифікат відповідності. Підприємство було створено для забезпечення ефективного використання матеріальної бази, організації та надання комплексу туристичних екскурсій та інших послуг для громадян, юридичних осіб та іноземців з метою отримання прибутку.

Організаційно-правова форма. Підприємство володіє правами юридичної особи, має незалежний балансовий, рейтинговий, грошові та інші рахунки в установах українських банків; кругла печатка із назвою, бланки, емблема, знак для товарів і послуг та інші реквізити. Підприємство працює на основі самодостатності та саморегулювання. Воно може від свого імені отримати права власності та немайнові права, нести відповідальність, бути позивачем і відповідачем у арбітражному суді.

Підприємство у своїй діяльності керується Законами України та іншими нормативними актами, які регулюють діяльність підприємства, Статутом та рішенням засновників мережі готелів « 7 Вітрів » .

Метою діяльності підприємства є організація та надання комплексних туристично-екскурсійних та інших послуг для громадян України та іноземців на комерційній основі .

Предметом діяльності підприємства є:

- організація прийому, розміщення та культурні послуги для туристів;
- організація харчування для туристів;
- організація та проведення туристично-екскурсійних заходів;
- надання платних та безкоштовних додаткових екскурсійних, культурно-побутових послуг;
- організація страхування туристів, які проживають в готелі;
- інші заходи, які не суперечать чинному законодавству України.

Більшість клієнтів готелів — це відпочиваючі та ділові туристи, які приїждять на семінари, конференції та інші заходи. Підприємство орієнтувало свою роботу та асортимент додаткових послуг для ефективного використання розробленої матеріально-технічної бази. Це спонукало до вдосконалення та реконструкції матеріально-технічної бази.

Клієнтам готелю пропонують не тільки базові послуги розміщення, а і комплекс стандартних додаткових готельних, інформаційних та сервісних послуг для відпочиваючих та ділових туристів. Їх метою є полегшення

перебування туристів у готелі, щоб підвищити рівень комфорту під час перебування.

Керівництво і власники комплексу «7 Вітрів» керується такими основними *правовими документами*, як:

– Ліцензія на здійснення діяльності: організація прийому та обслуговування іноземних туристів в Україні; організація прийому та обслуговування вітчизняних туристів в Україні; екскурсійна діяльність.

– Свідоцтво про державну реєстрацію (перереєстрацію) суб'єкта підприємницької діяльності - юридична особа.

– Сертифікати відповідності, що засвідчують, що перевірені належним чином ідентифіковані продукти, готельні послуги та харчові послуги перевіряються та відповідають усім обов'язковим вимогам, встановленим у відповідних ДСТУ (ГОСТ).

Підприємство «7 Вітрів» є власником приналежного йому майна. Власник відповідає по зобов'язаннях Підприємства в межах свого вкладу в Статутний фонд Підприємства. Комплекс «7 Вітрів» у встановленому законодавством порядку самостійно здійснює операції по експорту й імпорту товарів (робіт, послуг) на основі валютної самооплатності й самофінансування, використовуючи відповідно до чинного законодавства отримані кошти в іноземній валюті на зміцнення матеріально-технічної бази й соціально-культурної сфери.

Майно ГК «7 Вітрів» складають основні фонди й обігові кошти, а також інші, що належать йому на праві власності цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Майно «7 Вітрів» утворюється за рахунок:

- внесків Власника, у тому числі вкладу в Статутний фонд;
- банківських кредитів, отриманих на договірній комерційній основі;
- доходів від реалізації, продукції, робіт, послуг, зроблених підприємством у результаті господарської діяльності;
- надходжень від здачі майна в оренду;

- добровільних внесків від організацій і громадян;
- а також іншого майна, придбаного на підставах, не заборонених законом.

ГК «7 Вітрів», згідно зі статутом створює резервний (страховий) фонд у розмірі 5% від прибутку, що залишається в його розпорядженні, після розрахунків з бюджетом і банками. Резервний (страховий) фонд призначений на покриття непередбачених видатків, збитків, а також на сплату боргів підприємства при його ліквідації.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності підприємства є прибуток. Прибуток утворюється із вступів від господарської діяльності після покриття матеріальних і прирівняних до них витрат, а також витрат на оплату праці. З балансового прибутку підприємства сплачуються відсотки по банківських кредитах, а також вносяться передбачені законодавством України податки з платежі в бюджет. Чистий прибуток, отриманий після покриття зазначених витрат, а також розрахунків із кредиторами й бюджетом залишається в повному розпорядженні «7 Вітрів» і використовується за рішенням власника.

Організаційно керування підприємством здійснюється з обліком наступних найважливіших моментів:

- власник правочинний ухвалювати рішення щодо будь-яких питань діяльності підприємства
- до виняткової компетенції власника ставиться визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження його планів і звітів про їхнє виконання, зміна і доповнення Статуту підприємства, наймання (призначення) і звільнення Генерального директора комплексу; визначення порядку розподілу прибутку, основних напрямків інвестиційної політики Підприємства; питання входження Підприємства в господарчі товариства, фонди, інші, підприємства, союзи, об'єднання й виходу з них; прийняття розв'язків про припинення діяльності Підприємства, призначенні ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Виконавчим органом ГК «7 Вітрів» є Генеральний директор, призначуваний власником. У випадку прийняття власником функцій керування «7 Вітрів» на себе, усі питання діяльності підприємства як Генерального директора він вирішує одноосібно. При найманні (призначенні) Генерального директора ГК «7 Вітрів» на посаду з ним укладається контракт, у якому визначаються терміни наймання, права, обов'язки і відповідальність директора перед Власником.

До компетенції Генерального директора відноситься:

- створення, реорганізація, ліквідація філій, представництв, підрозділів Підприємства, затвердження їх положень;
- винесення рішень про залучення до майнової відповідальності посадових осіб підприємства;
- затвердження правил внутрішнього розпорядку підприємства, інших внутрішніх документів, визначення організаційної структури підприємства;
- визначення умов і розмірів оплати праці працівників підприємства;
- створення здорових і безпечних умов праці працівникам підприємства,
- розробка і затвердження Положень, інструкцій, інших нормативних актів про охорону праці, що діють у межах підприємства;
- організація проведення медичних оглядів і навчання працівників з питань охорони праці відповідно до Закону України " Про охорону праці".

Генеральний директор підзвітний власникові підприємства й організує виконання його управлінських (фінансових) рішень. Генеральний директор без доручення діє від імені Підприємства, представляє його інтереси в інших підприємствах, організаціях і державних органах, укладає від його імені договори й здійснює й інші дії по оперативнім керівництву роботою Підприємства. Генеральний директор призначає на посаду і звільняє з посади керівників і фахівців підрозділів апарата керування й структурних підрозділів ГК "7 Вітрів" Річний звіт по операціях «7 Вітрів» і баланс складаються не пізніше, ніж через два місяці після закінчення операційного року і

представляються на затвердження власника. Операційний рік установлюється з 1 січня по 31 грудня включно.

Розглянемо організаційний склад підрозділів "7 Вітрів". Призначення Генерального директора допомагає засновникові вирішувати організаційні питання внутрішнього й зовнішнього плану. Кадровий склад підприємства сформований зі штатних співробітників (загальна чисельність 9 людей).

У ГК «7 Вітрів» розподіл функцій між фахівцями мотивований і раціональний. Кількість штатних співробітників обмежена вузьким колом професіоналів, кожного у своїй області, що також створює позитивні передумови для реалізації поставлених завдань господарської діяльності.

Основні функціональні приміщення готелю «7 Вітрів» поділяються на наступні блоки:

- приймальня та допоміжні приміщення;
- приміщення житлової групи;
- адміністративні приміщення;
- допоміжні та побутові приміщення;
- приміщення для культурно-масових послуг.

Всі ці приміщення взаємопов'язані та забезпечують постійне обслуговування жителів готелю.

Технологія гостинності – це виробництво послуг, якість яких визначається створенням комфортного середовища гостинності, проявом особистої уваги до гостя, забезпеченням позитивного іміджу підприємства.

Структура виробництва додаткових послуг визначається наявністю відповідних ресурсів, розробкою технологічних процесів, контролем, прийняттям, оцінкою та обслуговуванням.

Обов'язки працівників прийому та розміщення включають бронювання номерів, поселення мешканців готелю, прийняття плати за надання різних послуг тощо.

З метою збереження майна жителів готельного комплексу є спеціальні сейфи.

У класичних номерах готелю «7 верів» є телевізор і робочий стіл. Ванна кімната укомплектована туалетно-косметичними принадлежностями.

Усі номери готелю обладнані душовими кабінками і ванними кімнатами з холодною й гарячою водою, номери люкс постачені кондиціонерами. Сучасний дизайн, нова сантехніка, телевізори, DVD, телефони внутрішнього зв'язку; окремо варті апартаменти; конференц зал на 30 місць; банкетний зал з каміном; ресторан; будиночки в лісі на березі озера з російською лазнею для проведення активного відпочинку, а також до послуг гостей: охоронювана стоянка, міжміський зв'язок, сауна, живаючи музика, прокат квадроциклів, мотоциклів, велосипедів, басейн, магазин українських сувенірів і один з найбільших магазинів оптики в Україні — «Світ оптики». Тут продається оптика як вітчизняного виробництва, так і від провідних світових фірм-виробників.

Номери: 7 комфортних номерів готелю і 4 номери в окремому будиночку з VIP-апартаментами. Крім того, є 2 будиночки з російською лазнею, які знаходяться на березі озера, в оточенні соснового бору з одного боку і дубового і змішаного лісу з іншого, в 500 метрах від річки Сіверський Донець. Один з будиночків виконаний в українському національному стилі, який поєднується з сучасними зручностями, своєрідність іншої хати надає внутрішнє оздоблення стін натуральним деревом.

Отже, готель «7 Вітрів» — це сім комфортабельних номерів, три з яких класу «люкс». Номери «люкс» — це двокімнатні номери, з кондиціонером, супутниковим TV, внутрішнім зв'язком, в одному з номерів є сауна. Так само є 4 номери однокімнатних — двомісних. Всі номери готелю обладнані ванними кімнатами, нова сантехніка, сучасний дизайн, телевізори, DVD, Інтернет Wi-Fi.

Люкси (двокімнатні) — від 900 грн.

Люкси: великі, світлі кімнати з прекрасним видом на річку Сіверський Донець. Кожен номер виконаний в своєму неповторному стилі. У них можна відпочити як одному так і цілою родиною.

Стандарти (двомісні) — від 450 грн.

Стандарт: двомісні номери для ділових людей, які прибули у відрядження. Номери виконані за принципом «все під рукою», тобто присутній легкий домашній затишок.

Економ (одномісні) — від 350 грн.

Економ: кращий вибір для людини, яка звикла до «шляху». Стандартний набір послуг в номері і все це для однієї людини.

VIP-люкси — від 1200 грн.

VIP-покращений стандарт — від 490 грн.

До послуг гостей окремо стоять VIP-апартаменти на 4 номери з елегантним дизайном і панорамним видом з вікон номера. Є загальна вітальня з каміном і баром. Поруч тераса з кріслами біля відкритого басейну. Все це додасть відпочинку гостей особливий затишок і наповнить позитивними емоціями.

При розміщенні однієї дитини молодше 6 років на наявних ліжках проживання йому надається безкоштовно. Додаткові ліжка в номері не надаються. Розміщення свійських тварин не допускається. Розрахунки — тільки готівка

Для проживаючих в готелі гостей надається безкоштовний сніданок, який входить у вартість номера.

Гості можуть відвідати та скористатися заїмкою готелю, що надає такі зручності і послуги:

- природне озеро на території;
- пікніки;
- прогулянки по озеру на човні;
- походи за грибами, суницею;
- альтанка на вулиці з каміном;
- сплави на байдарках;
- риболовля.

Вартість відпочинку на заїмці: пн-пт: 600 грн. / доба; сб-нд: 900 грн. / доба.

Гордість готелю — ресторан з чудовим панорамним видом, що працює цілодобово і має кваліфікованих барменів, офіціантів, кухарів і музикантів. В меню ресторану — найвишуканіші страви європейської, російської та української кухні, і страви від шеф-кухаря, великий вибір напоїв, уважне і делікатне обслуговування. Ресторан-бар готелю — це ідеальне місце для проведення банкетів, фуршетів, вечірок і святкових урочистостей. Є банкетний зал з каміном і літній майданчик.

Щоранку в ресторані готелю «7 Вітрів» сервірується сніданок. У вартість включений сніданок. Увечері тут подаються регіональні блюда. Напої можна замовити на терасі басейну.

На території комплексу є ще затишне кафе з каміном, самотність і затишок якого відверне від буденної суєти і приємно розслабить гостей готелю.

Туристичний комплекс «7 Вітрів» забезпечує незабутній відпочинок в оточенні комфорту і затишку. «7 Вітрів» — пропонує організацію турів вихідного дня, активного відпочинку з дітьми.

Туристичним агентствам, організаторам активного відпочинку і компаніям, що пропонують тури вихідного дня, комплекс гарантує взаємовигідні умови співпраці.

Бронювання можливе без кредитної картки

Пропоновані послуги і зручності:

- охоронювана стоянка,
- міжміський зв'язок,
- сауна,
- банкетний зал з каміном,
- активний відпочинок на квадроциклах, мотоциклах і велосипедах,
- верхівкові кінні прогулянки,
- піші походи в ліс за грибами і ягодами із проведенням пікніків і готуванням блюд на багатті,
- гра в пейнтбол, на майданчику в сосновому лісі і дубовому гаю,
- організація сплавів по ріці, зимової й літньої риболовлі,

- екскурсії по історичних визначний пам'яткам міста,
- WI-FI,
- кабельне ТВ,
- кондиціонер.

Відстань від готелю "7 Вітрів" до Харкова становить —123,7 км.

Керування готельним комплексом «7 Вітрів» базується на лінійно-функціональній організаційній структурі управління (рис. 2.1).

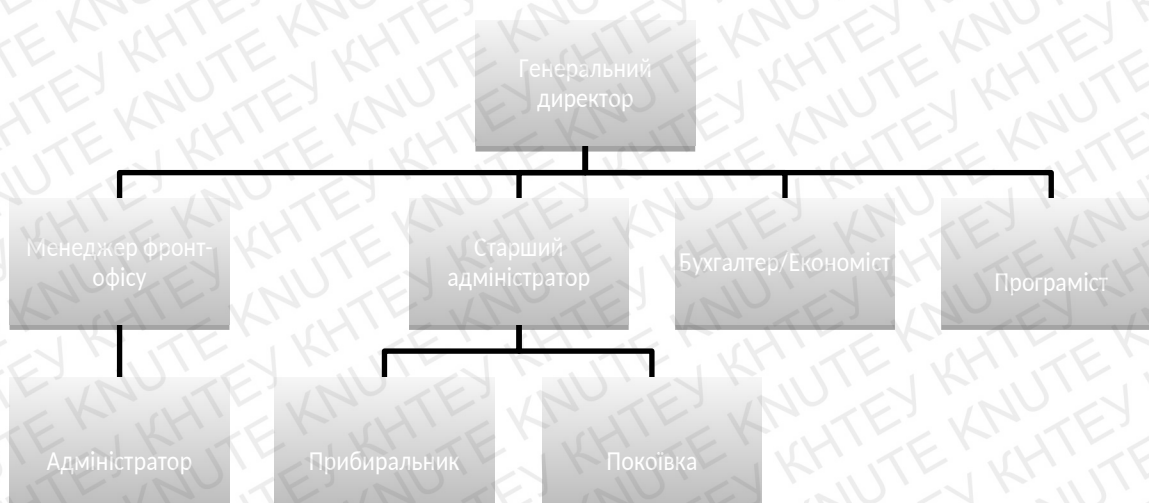


Рис 2.1. Організаційна структура готельного комплексу «7 Вітрів»

Кількість працівників готелю представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Кількість співробітників готелю «7 Вітрів»

| Посада | кількість працівників |
|---------------------------------|-----------------------|
| Генеральний директор (менеджер) | 1 |
| Менеджер фронт-офісу | 1 |
| Бухгалтери | 3 |
| Адміністратори | 4 |
| Старший адміністратор | 2 |
| Покоївки | 5 |
| Прибиральники | 2 |
| Програміст | 2 |
| Разом | 20 |

Функціональне управління здійснюється завдяки спеціалізації роботи фахівців з виконання конкретних виробничих завдань. Проаналізувавши цю структуру управління, можна зробити висновок, що це досить ефективно. У цьому співробітники готелю «7 Вітрів» представляють лише 20 осіб, які підзвітні генеральному менеджеру (директору).

Кожен співробітник готелю має свої специфічні обов'язки. Однак докладно ми розглянемо обов'язки генерального директора, оскільки він керує атестаційною діяльністю свого підприємства.

Генеральний директор готельного комплексу «7 Вітрів» виконує наступні функції:

- вирішує проблеми та приймає будь-які рішення у межах його повноважень;
- здійснює стратегічне та оперативне планування та забезпечує виконання встановлених планів та рентабельного управління готелем;
- організовує, відповідно до встановлених правил, своєчасний контроль за виконанням функціональних зобов'язань усіх працівників готельного комплексу; постійно стежить за наявністю вільних номерів в готелі, його завантаженням, розміщенням туристів, своєчасністю підготовки кімнат;
- забезпечує дотримання внутрішніх правил в готелі; додержання обов'язків та прав відповідно до трудового договору колективу та адміністрації підприємства тощо.

Відповідно до вимог чинного законодавства України, для забезпечення трудових прав та інтересів членів колективу, генеральний директор комплексу «7 Вітрів» має такі права:

- діяти від імені підприємства, представляти його на всіх підприємствах, установах та організаціях;
- укладати економічні та інші угоди;
- дати дозвіл;

- розпоряджатися коштами компанії, покарати працівників відповідно до законодавства;
- видавати накази та інші акти, обов'язкові для всіх підрозділів та працівників підприємства у межах його компетенції;

Сучасні технології управління в готелі використовуються на дуже низькому рівні, оскільки управління людськими ресурсами ґрунтується на застарілих схемах. Готель не застосовує передові методи оцінки роботи та розвитку працівників, використання робочого часу та заробітної плати тощо.

Готель «7Вітрів» використовує практично всі існуючі види регулювання. Це організаційні та адміністративні документи, що регламентують функції та права керівних органів в цілому, структурних підрозділів та підпорядкованих структур чи конкретної посадової особи:

- організаційні норми: правила щодо підрозділів, посадових інструкцій, інструкцій, правил тощо;
- адміністративні: постанови, розпорядження, розпорядження щодо основної діяльності, інструкції тощо;
- інформативні: акти, протоколи, листи, телеграми, ноти, сертифікати, бізнес-оферти тощо;
- про персонал: замовлення на персонал, особисті справи та картки, записи про передачу, характеристики.

До основних стабілізуючих правил в готельному комплексі «7 Вітрів» відносяться: Положення комплексу «7 Вітрів», Установчий договір, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку тощо.

Фінансові та бухгалтерські документи, що забезпечують здійснення фінансових, банківських та інших операцій, сприяють ефективному використанню коштів установи: (баланс, фінансові звіти, інші форми тощо).

Економічні показники комплексу впливають на майнові інтереси готелю та його персоналу. З одного боку, вони стимулюють діяльність підприємства до задоволення інтересів суспільства (система податків, банківських позик тощо),

з іншого боку – служать для мотивації персоналу (заробітної плати, премії, інші винагороди).

2.2. Оцінка інноваційного потенціалу розвитку готельного комплексу «7 Вітрів»

Для того, щоб проаналізувати економічну активність і ефективність роботи готелю, необхідно враховувати показники його фінансово-господарської діяльності.

Оцінка роботи господарюючого суб'єкта неможлива без оцінки показників його абсолютної (прибуток) і відносної прибутковості (рентабельність). Тому, насамперед, оцінимо динаміку фінансових результатів роботи комплексу «7 Вітрів» у розрізі абсолютних величин доходу і прибутків (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових результатів діяльності ГК «7 Вітрів»

| № | Найменування показника | Значення показника | | | Зміна показника в 2016 р. в порівнянні з 2015 р. | | Зміна показника в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. | |
|---|---|--------------------|--------|---------|--|------------|--|------------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | Абсолютне | Відносне % | Абсолютне | Відносне % |
| 1 | Дохід від реалізації, тис. грн. | 1521,3 | 1789,6 | 2016,89 | 268,3 | 117,64 | 227,29 | 112,70 |
| 2 | Валовий прибуток, тис. грн. | 105,74 | 123,58 | 99,69 | 17,84 | 116,87 | -23,89 | 80,67 |
| 3 | Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн. | 65,84 | 70,0 | 77,89 | 4,16 | 106,32 | 7,89 | 111,27 |
| 4 | Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн. | 46,84 | 47,0 | 64,89 | 0,16 | 100,34 | 17,89 | 138,06 |
| 5 | Чистий прибуток, тис. | 35,13 | 35,5 | 46,8 | 0,37 | 101,05 | 11,3 | 131,83 |

| | | | | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| грн. | | | | | | | | |
|------|--|--|--|--|--|--|--|--|

Джерело: Розраховане автором за матеріалами фінансової звітності Ф 2-звіт про фінансові результати.

Таким чином, за досліджувані аналітичні періоди діяльність ГК "7 Вітрів" можна класифікувати, як дохідну. На підприємстві щорічно має місце ріст практично всіх видів доходів — виторгу (реалізації послуг і страв), валового доходу, прибутки до оподаткування і чистого прибутку.

Найбільш високі цифри доходу за всіма перерахованими показниками підприємство одержало в 2017 р. У попередні два аналітичні періоди зростання доходів було стабільним і показники 2015 і 2016 рр. суттєво не відрізнялися один від одного.

В 2017 р. у порівнянні з 2016 р. зростання чистого прибутку склало 11,3 тис. грн, що на 31,83% вище показників 2015 р.

Перейдемо до розгляду показників рентабельності капіталу, активів, діяльності і продажів "7 Вітрів" у 2015-2017 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Розрахунки показників рентабельності ГК «7 Вітрів»

| № з/п | Найменування показника | Формула розрахунків | Роки | | | Зміна 2016 р. до 2015 р. | | Зміна 2017 р. до 2016 р. | |
|--------------------------------|---|---------------------------|------|------|------|--------------------------|--------|--------------------------|-------|
| | | | 2015 | 2016 | 2017 | +, - | % | +, - | % |
| Рентабельність капіталу | | | | | | | | | |
| 1 | Рентабельність сукупного капіталу, % | Стр. 190 ф.2/стор.640 ф.1 | 0,49 | 0,5 | 0,57 | 0,01 | 102,04 | +0,07 | 114,0 |
| 2 | Рентабельність власного капіталу, % | Стр. 190 ф.2./стр.380 ф.1 | 8,2 | 8,4 | 6,9 | 0,2 | 102,4 | -1,5 | 82,1 |
| 3 | Рентабельність основних коштів, % | Стр. 190 ф.2-/стр.030 ф.1 | 13,6 | 14,5 | 18,5 | 0,9 | 106,6 | +4,0 | 127,5 |
| Рентабельність продажів | | | | | | | | | |
| 4 | Чиста рентабельність реалізованих послуг, % | Стр. 190 ф.2/стр.040 ф.2 | 2,6 | 2,5 | 1,1 | -0,1 | 96,15 | -1,4 | 44,0 |

Джерело: Розраховане автором за матеріалами фінансової звітності Ф 1-баланс і Ф 2-звіт про фінансові результати.

Рентабельність сукупного капіталу в 2015 р. це найменший показник рентабельності. Найвищі показники 2015 р. — це рентабельність власних коштів (13,6%) і рентабельність власного капіталу 8,2%.

Рентабельність реалізованих послуг невисока — 2,6%, тобто на 1 гривню вкладених коштів підприємство повертає собі у вигляді чистого прибутку лише 2,6 копійки.

В 2016-2017 рр. тенденції 2015 р. в основному зберігаються — найнижчі значення рентабельності спостерігаються по показникові рентабельності сукупного капіталу (середнє значення за два роки не перевищує 0,53%), по власному капіталу підприємства має місце зниження показника в 1, 2 рази з 8,4% у 2016 р. до 6,9% у 2017 р., найбільш високі значення досягнуті підприємством по рентабельності основних коштів, тут має місце ріст в 1, 27 рази, по рентабельності реалізації послуг показник невисокий і в 2015 і в 2016 рр., причому в 2016 р. має місце зниження в 2, 27 рази з 2,5% в 2015 р. до 1,1% в 2016 р.

Таким чином, фінансове становище підприємства ГК «7 Вітрів» складне. Дані вертикального аналізу показали, що в структурі активів балансу майже 90% обігових коштів представлені запасами (величина ув'язнених з іншими туроператорами договорів), дані активи сформовані за рахунок довгострокових і короткострокових притягнутих коштів і меншою мірою за рахунок власного капіталу (прибутку). Крім того, фінансові коефіцієнти залишаються нижче норми протягом декількох періодів, оборотність запасів і обігових коштів у цілому дуже невелика. Економічна рентабельність діяльності і реалізації низька і продовжує падати, що небезпечно для фінансової незалежності підприємства.

У структурі витрат готельного комплексу найбільшу питому вагу складають матеріальні витрати і витрати на оплату праці. У 2017 р. сума витрат значно зросла на 9,89% порівняно з 2016 р. (на 232,86 тис. грн.), Як видно з розрахунків, загальна сума витрат зросла за рахунок: збільшення собівартості продукції (на 84,15 тис. грн.), оплати праці (на 61,20 тис. грн.), амортизації (на

17,70 тис. грн.) та суттєве збільшення суми інших витрат підприємства (на 72,09 тис. грн.).

Зростання витрат вказує на зниження ефективності підприємства в цілому та, зокрема, рентабельності.

Така тенденція повинна впливати на формування майбутніх планів підприємства з урахуванням вищезазначених проблем.

Аналіз фінансового становища підприємства ГК «7 Вітрів» здійснимо за допомогою вертикального й горизонтального аналізу статей балансу, форми Ф1 (Додаток В). Використовуємо метод вертикального аналізу балансу і наведений в табл. 2.4 аналіз статей активів балансу, наповнених реальними фінансовими даними по ГК «7 Вітрів» за 2015-2017 рр. (дані активів балансу за кожний календарний рік аналізуються на кінець звітного періоду).

Таблиця 2.4

Аналіз активів балансу ГК " 7 Вітрів" 2015-2017 рр.

| Вид активів | Роки | | | | | | Абсолютне відхилення (+, -) | |
|--|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------------------|-----------|
| | 2015 р. | | 2016 р. | | 2017 р. | | 2016/2015 | 2017/2016 |
| | Сума, тис. грн. | Пит. вага % | Сума, тис. грн. | Пит. вага % | Сума, тис. грн. | Пит. вага % | | |
| I. Позаоборотні активи: | | | | | | | | |
| Залишкова вартість | 237,0 | 3,80 | 243,1 | 3,07 | 254,7 | 2,98 | 6,1 | 11,6 |
| Первісна вартість | 435,6 | | 421,8 | | 455,6 | | -13,8 | 33,8 |
| Зношування | 198,6 | | 178,7 | | 200,9 | | -19,9 | 22,2 |
| Усього сума необоротних коштів | 237,0 | 3,80 | 243,1 | 3,07 | 254,7 | 2,98 | 6,1 | 11,6 |
| II. Оборотні активи | | | | | | | | |
| Виробничі запаси | 5070,3 | 81,39 | 5146,4 | 65,12 | 5925,1 | 69,68 | 76,1 | 778,7 |
| Дебіторська заборгованість по товарах і послугам | | | | | | | | |
| Чиста реалізаційна вартість | 142,1 | 2,27 | 2056,1 | 26,01 | 1536,5 | 18,06 | 1914 | -519,6 |
| Дебіторська заборгованість по розрахунках | | | | | | | | |
| з бюджетом | 88,9 | 1,41 | 8,3 | 0,10 | 15,6 | 0,17 | -80,6 | 7,3 |
| Інша поточна заборгованість | 592,1 | 9,50 | 236,5 | 2,98 | 399,3 | 4,69 | -355,6 | 162,8 |
| Кошти і їх еквіваленти: | | | | | | | | |
| У національній валюті | 67,8 | 1,07 | 147,4 | 1,86 | 199,5 | 2,34 | 79,6 | 52,1 |
| в іноземній валюті | | | | | | | | |
| Інші оборотні активи | | | | | 87,9 | 1,02 | | 87,9 |
| Усього по розділу II | 5992,2 | 96,19 | 7659,6 | 96,92 | 8248,7 | 96,92 | 1667,4 | 589,1 |
| Баланс | 6229,2 | 100,0 | 7902,7 | 100,0 | 8503,4 | 100,0 | 1673,5 | 600,7 |

Джерело: Розраховане автором за матеріалами фінансової звітності Ф1.

Вертикальний аналіз даних балансів ГК «7 Вітрів» (табл. 2.1) за 2015-2017 рр. дозволив визначити, що активи підприємства сформовані із двох реальних джерел: оборотних і необоротних коштів.

Необоротні кошти підприємства становлять 3,80% за підсумками 2015 р. і 3,07% за 2016 р. Необоротні кошти представлені тільки основними коштами. Більша частина активів представлена необоротними 96,19% (2015 р.) і 96,92% (2015 р.). У частині необоротних коштів вагоме значення займають запаси, їх

вага 81,39% в 2015 р. і 65,12% у 2015 р. Згідно за ними табл. 2.1. частка основних коштів у майні підприємства зменшилась з 3,08% в 2016 р. до 2,98% у 2017 р. У розрізі обігових коштів має місце ріст частки з 96,92% в 2016 р. до 97% у 2017 р.

Звернемося до оцінки статей балансу в розрізі пасивів (власних і притягнутих фінансових ресурсів підприємства ГК «7 Вітрів») за ті ж аналітичні періоди (2015-2017 звітні роки) (табл. 2.5).

Згідно з даним табл. 2.5. визначено, що структура пасивів підприємства представлено трьома основними джерелами – власним капіталом, забезпеченням майбутніх видатків і платежів і поточними зобов'язаннями.

У структурі пасивів у 2017 р. у порівнянні з 2016 р. має місце наступний розподіл фінансових коштів — власний капітал виріс із 6,37% до 9.59%, частка забезпечення майбутніх видатків і платежів збільшилася з 44,88% до 53.67%, а поточні зобов'язання поменшалися з 48,72 до 36.71%.

При цьому структура пасивів підприємства в 2015 р. така: власний капітал оцінюється в 5,24% (більша частина сформована резервним капіталом), забезпечення майбутніх видатків і платежів у розмірі 39,31% за

рахунок виплат персоналу, частка поточних зобов'язань становить 54,92% (більша частина представлена у вигляді поточної заборгованості по довгострокових зобов'язаннях — до 41,94%).

Таблиця 2.5

Аналіз пасивів балансу ГК "7 Вітрів" за 2015-2017 рр.

| Види пасивів | Роки | | | | | | Абсолютн відхиленн я (+, -) | |
|--------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|-------------------|--------------------------------------|---------------|
| | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2016 / 2015 | 2017/ 2016 |
| | Сума, тис. грн | Пит. вага % | Сума, тис. грн | Пит. вага % | Сума, тис. грн. | Пит. вага % | | |
| I. Власний капітал | | | | | | | | |
| Статутний капітал | 11,8 | 0,176 | 18,9 | 0,22 | 18,9 | 0,21 | 7,1 | 0 |

| | | | | | | | | |
|--|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------------|
| Резервний капітал | 300,0 | 4,81 | 450,0 | 5,69 | 750,6 | 8.82 | 150 | 300,6 |
| Нерозподілений прибуток | 15,6 | 0,24 | 35,5 | 0,44 | 46,8 | 0.54 | 19,9 | 11,3 |
| Усього по розділу I. | 327,4 | 5,24 | 504,4 | 6,37 | 816,3 | 9.59 | 177 | 311,9 |
| II. Забезпечення майбутніх витратків і платежів | - | - | - | - | 4564,7 | 53,67 | | 4564,7 |
| Забезпечення виплат персоналу | 2486,7 | - | - | - | - | - | 1061,1 | - |
| Усього по розділу II | 2486,7 | 39,91 | 3547,8 | 44,88 | 4564,7 | 53.67 | 1061,1 | 1016,9 |
| IV. Поточні зобов'язання | | | | | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 299,8 | 4,80 | 400,0 | 5,06 | 435,0 | 5.11 | 100,2 | 35 |
| Поточна заборгованість по довгострокових зобов'язаннях | 2613,6 | 41,94 | 4639,8 | 58,70 | 0,0 | 0,0 | 2026,2 | - 4639,8 |
| Векселі видані | - | - | - | - | 542,0 | 6.37 | - | 542 |
| Кредиторська заборгованість за товари й послуги | - | - | - | - | 1278,1 | 15,03 | - | 1278,1 |
| Поточні зобов'язання по розрахунках: | | | | | | | | |
| З отриманих авансів | 300,0 | 4,81 | 200,0 | 2,53 | 200,0 | 15.02 | -100 | 0 |
| З бюджетом | 39,0 | 0,62 | 9,6 | 0,11 | 33,2 | 0.38 | -29,4 | 23,6 |
| По оплаті праці | - | - | - | - | 1003,2 | 11.79 | - | 1003,2 |
| З учасниками | - | - | - | - | 126,4 | 1.48 | - | 126,4 |
| Інші поточні зобов'язання | 174,1 | 2,79 | 183,5 | 2,31 | 490,0 | 5.76 | 9,4 | 306,5 |
| Усього по розділу IV | 3421,1 | 54,92 | 3850,5 | 48,72 | 3122,4 | 36.71 | 429,4 | -728,1 |
| V. Доходи майбутніх періодів | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Баланс | 6229,2 | 100,0 | 7902,7 | 100,0 | 8503,4 | 100.0 | 1673,5 | 600,7 |

Джерело: Розраховане автором за матеріалами фінансової звітності Ф 1-баланс.

За допомогою горизонтального аналізу статей балансу за ті ж аналітичні періоди (2015 і 2016 рр.) оцінимо динаміку відносного росту активів і пасивів готельного підприємства «7 Вітрів», використовуючи в якості інформаційної бази форму № 1-баланс (Додатки Б-Г).

У 2016 р. структура пасивів визначається наступними даними: власний капітал оцінюється в 6,37% (більша частина сформована резервним капіталом),

забезпечення майбутніх видатків і платежів у розмірі 48,72% за рахунок виплат персоналу, частка поточних зобов'язань становить 44,88%.

За даними табл. 2.6. визначено, що ріст основних коштів в 2016 р. в порівнянні з 2015 р. склав 102,53, ріст запасів склав 101,49, а дебіторської заборгованості — 1447,88, тобто в 14 раз більше від вихідної бази 2015 р.

Таблиця 2.6

**Динаміка темпів відносного приросту активів ГК «7 Вітрів»
за 2015-2017 рр.**

| Вид активів | Роки | | | Темп приросту % | |
|---|------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| | 2015 р. (тис. грн.) | 2016 р. (тис. грн) | 2017 р. (тис. грн) | 2016 до 2015 р. | 2017 р. до 2016 р. |
| I. Необоротні активи: | | | | | |
| Основні кошти: | | | | | |
| Залишкова вартість | 237,0 | 243,1 | 254,7 | 102,53 | 104,52 |
| Первісна вартість | 435,6 | 421,8 | 455,6 | 96,78 | 108,07 |
| Зношування | 198,6 | 178,7 | 200,9 | 89,89 | 112,35 |
| Усього сума необоротних коштів | 237,0 | 243,1 | 254,7 | 102,53 | 104,52 |
| II. Оборотні активи | | | | | |
| Виробничі запаси | 5070,3 | 5146,4 | 5925,1 | 101,49 | 115,13 |
| Дебіторська заборгованість по товарах і послугам: | 142,1 | 2056,1 | 1536,5 | 1447,88 | 74,77 |
| Дебіторська заборгованість по розрахунках: | | | | | |
| із бюджетом | 88,9 | 8,3 | 15,6 | 9,09 | 187,5 |
| інша поточна заборгованість | 592,1 | 236,5 | 399,3 | 39,86 | 169,06 |
| Кошти і їх еквіваленти: | | | | | |
| У національній валюті | 67,8 | 147,4 | 199,5 | 219,4 | 135,37 |
| Інші оборотні активи | - | - | 87,9 | - | - |
| Усього по розділу II | 5992,2 | 7659,6 | 8248,7 | 127,67 | 107,69 |
| Баланс | 6229,2 | 7902,7 | 8503,4 | 126,85 | 107,6 |

Джерело: Розраховане автором за матеріалами фінансової звітності Ф 1-баланс.

Заборгованість до бюджету зменшилася на 91,91%, інша заборгованість зменшилася на 60,14%, ріст коштів склав 219,4%. У цілому ріст майна підприємства в 2016 р. в порівнянні з 2015 р. період склав 126,85%. У 2017 р. ріст основних коштів у порівнянні з даними 2016 р. склав 104,52%, ріст запасів — 115,13%, а дебіторська заборгованість за товари і послуги зменшалася на 25,23% від вихідної бази 2016 р.

Заборгованість із бюджетом в 2017 р. в порівнянні з 2016 р. збільшилася на 187,5%, інша заборгованість збільшилася на 169,06%, ріст коштів склав 135,37%. У цілому ріст майна підприємства за 2017 р. у порівнянні з 2016 р. склав 107,6%, що на 20% менше аналогічного періоду минулого року.

Звернемося до аналізу пасивів підприємства. Пасиви підприємства в 2016 р. в порівнянні з 2015 р. росли наступними темпами: ріст власного капіталу склав 154,12%, ріст забезпечення і майбутніх платежів 142,67%, а ріст поточних зобов'язань 112,54% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка відносного росту пасивів ГК «7 Вітрів» за 2015-2017 рр.

| Пасив | Роки | | | Приріст% | |
|---|--------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| | 2015 тис. грн. | 2016 тис. грн. | 2017 тис. грн. | 2016 до 2015 | 2017 до 2016 |
| | I. Власний капітал | | | | |
| Статутний капітал | 11,8 | 18,9 | 18,9 | 160,16 | 100,0 |
| Резервний капітал | 300,0 | 450,0 | 750,6 | 150,0 | 166,6 |
| Нерозподілений прибуток | 15,6 | 35,5 | 46,8 | 233,3 | 131,83 |
| Усього по розділу I. | 327,4 | 504,4 | 816,3 | 154,12 | 161,9 |
| II. Забезпечення майбутніх видатків і платежів | | | | | |
| Забезпечення виплат | 2486,7 | 35,47,8 | 0,0 | 142,67 | - |
| Інше забезпечення | | | 4564,7 | | 128,67 |
| Усього по розділу II | 2486,7 | 3547,8 | 4564,7 | 142,67 | 128,67 |
| IV. Поточні зобов'язання | | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 299,8 | 400,0 | 435,0 | 133,77 | 108,7 |
| Векселі видані | - | - | 542,0 | - | - |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями. | 2613,6 | 4639,8 | 1278,1 | 177,53 | 27,54 |
| Поточні зобов'язання по розрахунках: | | | | | |
| З отриманих авансів | 300,0 | 200,0 | 200,0 | 66,6 | 100,0 |
| З бюджетом | 39,0 | 9,6 | 33,2 | 23,07 | 343,75 |
| По оплаті праці | - | - | 1003,2 | - | 100,0 |
| З учасниками | - | - | 126,4 | - | 100,0 |
| Інші поточні зобов'язання | 174,1 | 183,5 | 490,0 | 105,17 | 267,75 |
| Усього за розділом IV | 3421,1 | 3850,5 | 3122,4 | 112,54 | 81,09 |
| Баланс | 6229,2 | 7902,7 | 8503,4 | 126,85 | 107,6 |

Джерело: Розраховане автором за матеріалами фінансової звітності Ф 1-баланс.

Пасиви ГК «7 Вітрів» в 2017 р. у порівнянні з 2016 р. зростали наступними темпами. Ріст власного капіталу склав 161,9%, ріст забезпечення і майбутніх платежів 128,67%, а поточні зобов'язання зменшилися на 18,91%.

Однак, за коефіцієнтами забезпечення власними коштами абсолютної ліквідності автономії і фінансової стабільності має місце добре позитивне зростання показників, що вказує на поліпшення фінансового стану підприємства «7 Вітрів» у 2017 р.

В 2016 р. тільки два коефіцієнти вище рекомендованих значень – це коефіцієнт покриття і коефіцієнт автономії.

Позитивна динаміка спостерігається практично по всіх коефіцієнтах, за винятком маневреності робочого капіталу. У порівнянні з 2015 р. фінансові позиції ГК «7 Вітрів» не усталилися, а навпаки, деякі з них втрачені (коефіцієнт фінансової стабільності тощо).

Оцінімо фінансовий стан готелю за допомогою коефіцієнтів ліквідності і ділової активності (табл.2.8).

Таблиця 2.8

**Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ГК «7 Вітрів»
за 2015-2017 рр.**

| № | Найменування показника | Значення показника | | | Зміна показника в 2016 р. в порівнянні з 2015 р. | | Зміна показника в 2017 р. у порівнянні з 2016 р. | |
|---|--|--------------------|--------|--------|--|-------------|--|-------------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | Абсолютне | Відносне, % | Абсолютне | Відносне, % |
| 1 | Коефіцієнт покриття | 1,8 | 2,05 | 2,7 | +0,25 | 113 | +0,65 | 131 |
| 2 | Коефіцієнт забезпечення власними коштами | 0,015 | 0,034 | 0,068 | +0,019 | 226 | 0,034 | 200,0 |
| 3 | Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,01 | 0,027 | 0,082 | +0,017 | 270 | +0,055 | 303 |
| 4 | Коефіцієнт автономії | 0,59 | 0,61 | 0,63 | +0,02 | 100,5 | +0,02 | 103,2 |
| 5 | Коефіцієнт Фінансової стабільності | 0,51 | 0,53 | 0,59 | +0,02 | 100,05 | 0,06 | 111,3 |
| 6 | Показник фінансової стабільності | 0,0 | 0,0 | 0,0 | - | - | - | - |
| 7 | Робочий капітал | 2571,1 | 3809,1 | 5126,3 | +1238,0 | 152,0 | +1317,2 | 134,5 |
| 8 | Маневреність робочого капіталу | 1,971 | 1,350 | 1,155 | -0,621 | 0,68 | -0,195 | 85,5 |

Джерело: Розраховане автором за матеріалами фінансової звітності Ф 1-баланс і Ф 2-звіт про фінансові результати.

Згідно з розрахунками в табл. 2.8. у 2014-2015 рр. з восьми коефіцієнтів тільки два коефіцієнти вище рекомендованих значень — це величина робочого капіталу і коефіцієнту покриття. Інші коефіцієнти нижче норми.

Показники ділової активності досліджуваного підприємства у розрізі оборотності обігових коштів у цілому і запасів (через певні суми укладених у договорах з туроператорами) свідчать про низький рівень ділової активності підприємства. Фондовіддача основних коштів зростає, що свідчить про позитивні фактори їхньої роботи. Динаміка за коефіцієнтами оборотності запасів і коефіцієнтам оборотності обігових коштів позитивна, проте, самі коефіцієнти відрізняються дуже низьким значенням.

Провідним аспектом оптимального функціонування сучасного підприємства в конкурентних ринкових умовах є забезпечення ефективності його господарської діяльності. Необхідність оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства обумовлена необхідністю формулювання нових цілей, принципів та принципів управління, орієнтованих на задоволення потреб споживачів та вимог ринку.

Ефективність виробництва є складним відображенням кінцевих результатів використання засобів виробництва та робочої сили (працівників) протягом певного періоду.

Оцінка ефективності відіграє важливу роль у системі управління компанією, оскільки вона є ефективним інструментом інформаційного та аналітичного забезпечення підприємства.

Проведемо оцінку показників ділової активності готелю у табл. 2.9.

Результати оцінки є основою для прийняття управлінських рішень, їх можна використовувати як для визначення стратегічних, так і тактичних цілей.

Ефективність виробничої діяльності підприємства є загальним показником ефективності використання трудових і матеріальних ресурсів.

Таблиця 2.9

**Аналіз показників ділової активності ГК «7 Вітрів»
за 2015-2017 рр.**

| № | Назва показника | Роки | | | Зміна показника в 2016 р. порівнянні з 2015 р. | | Зміна показника в 2017 р. порівнянні з 2016 р. | |
|---|--------------------------------|------|------|------|--|-------------|--|-------------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | Абсолютне | Відносне, % | Абсолютне | Відносне, % |
| 1 | Коефіцієнт обіговості коштів | 0,22 | 0,23 | 0,33 | 0,01 | 104,55 | 0,1 | 143,48 |
| 2 | Коефіцієнт оборотності запасів | 0,21 | 0,25 | 0,28 | 0,04 | 119,05 | 0,03 | 112,00 |
| 3 | Термін обороту запасів | 1386 | 1440 | 1285 | 54 | 103,90 | -155 | 89,24 |
| 4 | Фондовіддача | 7,21 | 7,54 | 8,29 | 0,33 | 104,58 | 0,75 | 109,95 |

Джерело: Розраховане автором за матеріалами фінансової звітності Ф 1-баланс і Ф 2-звіт про фінансові результати.

Для реалізації виробничого процесу та надання готельних послуг готельний комплекс «7 Вітрів» повинен мати не тільки капітал та різні засоби праці, але також постійно прагнути підвищити ефективність їх використання. Сукупність усіх засобів і предметів праці є матеріальною і технічною базу готельної індустрії. Вони використовуються в процесі створення та надання готельних послуг.

Передумовою для належного використання основних засобів готелю є збільшення економічного ефекту від їхньої експлуатації. Покращення використання основних фондів сприяє збільшенню кількості послуг, зменшенню часу в процесі прийому туристів та надання інформаційних послуг, зменшенню їх вартості та прибутку, а також забезпечує економію капітальних вкладень.

Ефективність використання основних фондів готельного господарства визначається системою показників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз ефективності використання основних засобів готелю «7 Вітрів»

| Індекси | Роки | | Абсолютне відхилення, +/- | Відносне відхилення, % |
|---|-------|-------|---------------------------|------------------------|
| | 2016 | 2017 | 2017/2016 | 2017/2016 |
| Прибуток від капітальних вкладень | 2,00 | 1,92 | -0,08 | 4,00 |
| Коефіцієнт капіталу | 0,50 | 0,52 | 0,02 | 4,00 |
| Індикатор наявності основних засобів | 76,42 | 94,64 | 18,23 | 23,85 |
| Рентабельність основних засобів, % | 22,30 | 19,09 | -3,21 | 16,81 |
| Інтегральний індекс використання основних засобів | 0,67 | 0,61 | -0,06 | 9,84 |

Прибутковість капітальних вкладень і т співвідношення капіталу він найбільш загальні показники оцінки ефективності використання основних засобів, як в готельній індустрії в цілому, так і в окремих його підрозділах. Прибуток від капітальних вкладень визначається поділом річного обсягу послуг, який забезпечує готель середньорічною вартістю основних засобів, таким чином, показуючи обсяг послуг, наданих гривні основних засобів.

Оцінюючи тенденцію ефективності використання основних фондів підприємства на основі даних табл. 2.10, можна зробити висновок, що зусилля

підприємства щодо інвестування додаткового капіталу в основний капітал та збільшення виробничих потужностей не дали компанії бажаного результати.

У 2017 р. спостерігалось зниження ефективності використання основних засобів, про що свідчить зниження доходності активів у 2017 р. у розмірі 0,08. У результаті компанія отримала на 4% менше продукції з однієї гривні, інвестованої в основні засоби; з 22,30 до 19,09% знизилася рентабельність основних засобів.

Значення інтегрального показника дозволяє оцінити економічну ефективність використання основних засобів. У 2016 р. відносно кращий показник використання основних засобів становить 0,67 і на 9,84% вище, ніж у 2017 р.

Слід зазначити, що в цілому підприємство має надзвичайно низькі показники рентабельності основних засобів та їх використання за аналізований період.

Для вивчення ефективності виробничої діяльності необхідно проаналізувати динаміку показників ефективності трудових ресурсів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів готелю «7 Вітрів» за 2015-2017 рр.

| Індекси | Роки | | | Абсолютне відхилення, +/- | | Відносне відхилення, % | |
|---|---------|---------|---------|---------------------------|-------------|------------------------|-------------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 | 2016 / 2015 | 2017 / 2016 |
| Дохід від реалізації, тис. грн. | 2370,63 | 2903,86 | 3640,19 | 533,24 | 736,33 | 22,49 | 25,36 |
| Середня кількість персоналу, осіб | 14 | 15 | 20 | 1 | 5 | 7,14 | 33,33 |
| в тому числі: адміністративний персонал | 5 | 5 | 6 | - | 1 | - | 20,00 |

| | | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| в тому числі: обслуговуючий персонал | 9 | 10 | 14 | 1 | 4 | 11,11 | 40,00 |
| Продуктивність праці адміністративного персоналу, тис. грн. | 60,96 | 63,88 | 54,60 | 2,93 | -9,28 | 4,80 | 17,00 |
| Продуктивність праці обслуговуючого персоналу, тис. грн. | 108,37 | 129,71 | 127,41 | 21,33 | -2,30 | 19,69 | 1,80 |

Загальним показником ефективності використання персоналу підприємства є продуктивність праці. Відповідно до табл. 2.11, можна побачити, що показники продуктивності праці готельного комплексу «7 Вітрів» неоднозначні.

У 2016 р. продуктивність праці адміністративного персоналу склала 63,88 тис. грн., а послуги склали 129,71 тис. грн. Показники продуктивності праці управлінського персоналу збільшилися на 4,8% по порівнянні з 2015 р., в той час як продуктивність в сервісного персоналу збільшилася на 19,69% (108,37 тис. грн). Така тенденція свідчить про ефективну економічну мотивацію працівників. Проте в звітному періоді виникла зовсім інша ситуація. Показники ефективності адміністративного персоналу скоротилися на 17% та склали 54,60 тис. грн., а обслуговуючого персоналу — на 1,8% (127,41 тис. грн.). Зменшення продуктивності праці у звітному році пояснюється збільшенням кількості персоналу. Частка передбачуваної роботи також зростає, але не так швидко. Різниця досить велика і складає 76,16%.

Після аналізу ефективності діяльності готелю «7 Вітрів», можна зробити висновок про неоднозначність індикаторів ефективності використання основних виробничих фондів, матеріальних ресурсів і трудових ресурсів.

Оцінюючи тенденцію ефективності використання основних засобів підприємства, можна зробити висновок, що зусилля підприємства інвестувати

додатковий капітал у основні засоби та збільшити виробничі потужності не дали компанії бажаних результатів.

Що стосується ефективності використання персоналу підприємства, то в звітному періоді продуктивність праці впала в порівнянні з попереднім роком. Це означає, що мотивація працівників недостатньо ефективна.

Загалом можна сказати, що ефективна виробнича діяльність готелю не може бути визначена як «D», оскільки «7 Вітрів» вимагає капітального ремонту.

Поточний стан управління готелем «7 Вітрів» характеризується нестабільними тенденціями розвитку. Це пов'язано з такими чинниками, як сезонні коливання попиту, неможливість створювати запаси певного продукту у нематеріальній сфері (готельних послуг), зростання цін на послуги, недостатня якість обслуговування при низькій ціновій еластичності, організаційний консерватизм у процесі управління.

Ситуація ускладнюється також мінливістю навколишнього середовища, невідповідністю процесів, що відбуваються всередині підприємств.

Матеріальною базою для реалізації готельної діяльності є основні засоби, що складає близько 90% матеріально-технічної бази підприємств готельної галузі. Найбільш важливим завданням готелів є розширення, поліпшення основних засобів і впровадження нового обладнання, яке засноване на науково-технічному прогресі. Отже, значні резерви зростання прибутковості приховані в поліпшенні використання основних засобів, розширенні кількості номерів фонду завдяки реконструкції та раціональному використанню корисної площі готелю; зменшення кількості простоїв на номери та здійснення ремонтних робіт в найкоротший термін.

Таким чином, дослідження структури доходу від готельної діяльності показує, що основні фонди формується не за рахунок розміщення туристів, а через різноманітність і (відповідно обсяг) додаткових послуг, які пропонуються. Це забезпечує досить високий ступінь ймовірності отримання прибутку. Загалом досліджуване підприємство має надзвичайно

низькі показники зростання на основні засоби та їх використання за аналізований період.

Для вивчення ефективності виробничої діяльності необхідно проаналізувати і динаміку показників ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Загальним показником ефективності використання персоналу підприємства є продуктивність праці. Відповідно до 2.18, можна побачити, що показники працездатності готельного комплексу «7 Вітрів» неоднозначні. У 2016 р. продуктивність праці адміністративного персоналу склала 63,88 тис. грн., а послуги — 129,71 тис. грн. Показники продуктивності праці управлінського персоналу збільшилися на 4,8% у порівнянні з 2015 р., в той час як продуктивність сервісного персоналу збільшилася на 19,69% (108,37 тис. грн.). Така тенденція свідчить про ефективну економічну мотивацію працівників. Проте, у звітному періоді виникла зовсім інша ситуація. Показники ефективності адміністративного персоналу скоротилися на 17% та склали 54,60 тис. грн., а обслуговуючого персоналу — на 1,8% (127,41 тис. грн.).

Зменшення продуктивності праці у звітному році пояснюється збільшенням кількості персоналу. Частка передбачуваної роботи також зростає, але не так швидко. Ця різниця досить велика і складає 76,16%.

Метод SWOT дозволяє спільно вивчати зовнішнє та внутрішнє середовище. Цей аналіз може бути використаний для подолання небезпек та зміцнення сильних сторін готелю, а також може допомогти прийняти рішення щодо аутсорсингу бізнес-процесів. Аналіз SWOT, як правило, вимагає від осіб, що приймають рішення, спочатку вказати мету, яку вони сподіваються досягти для бізнесу, організації, ініціативи або особи. SWOT-аналіз може допомогти процесу прийняття рішень шляхом створення візуального представлення різних факторів, які найбільшою мірою вплинуть на те, чи зможе бізнес, проект, ініціатива або індивідуальний учасник успішно досягти поставленої мети.

Підсумовуючи всі наведені вище показники, можемо скласти SWOT-аналіз готелю «7 Вітрів» (табл. 2.13).

Аналізуючи зовнішнє середовище готелю «7 Вітрів», слід зазначити, що значний вплив на готель здійснюють такі фактори, як: несприятлива економічна ситуація, нестабільність політичних відносин, коливання валютного курсу, що негативно впливає на доходи відвідувачів, рівень інфляції, збільшення кількості конкурентів тощо.

Таблиця 2.13

Стандартна матриця базового SWOT-аналізу готелю «7 Вітрів»

| | Позитивний вплив | Негативний вплив |
|-----------------------------|--|--|
| Внутрішнє середовище | <p>СИЛИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Хороший рівень сервісу; - Можливість контролювати всі процеси в готелі з боку керівництва. - Сприятливе розташування готельного комплексу; - Хороша репутація у сегменті споживачів, на якій орієнтований цей готель; - Надання повного пакету документів для ділових туристів. - Низькі (прийнятні) ціни; - Кваліфікований персонал; - Сучасний дизайн оновленої житлової групи; - Постійний попит на готельні послуги; - Високий рівень організаційної культури; - Співпраця з туристичними підприємствами (турагентами і туроператорами). | <p>СЛАБКОСТІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Невеликий штат працівників; - Слабка організація маркетингової інформаційної системи; - Незначний досвід маркетингової діяльності (наприклад, проведення маркетингових досліджень та аналіз їх результатів); - Значне навантаження на одного працівника; - Нестабільні обсяги продажів (реалізації послуг). - Недостатня кількість готельних оголошень; - Низький рівень рентабельності підприємства; - Відсутність нових засобів комунікації та інформаційних технологій; - Більша доступність додаткових послуг у конкурентів; - Відсутність (недостатність) інвестицій. |
| Зовнішнє середовище | <p>МОЖЛИВОСТІ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Можливість розширення асортименту послуг; - Можливість швидкого розвитку в зв'язку зі зростаючим попитом; - Можливість доступу до інших ринків; - Використання сучасних систем автоматизації; - Підвищення конкурентоспроможності існуючих підприємств; - Підвищення якості | <p>ЗАГРОЗИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Політична та економічна ситуація в країні; - Скорочення інвестицій у національній економіці; - Підвищення рівня конкуренції в галузі; - Зростання інфляції; - Зростання цін; - Валютні коливання (нестабільність обмінних курсів валют); - Використання сучасних технологій конкурентами. |

| | |
|--|--|
| <p>обслуговування та скорочення часу обслуговування.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Поліпшення життя населення місцевого співтовариства; - Розвиток інформаційної індустрії; - Довіра з боку споживача; - Зростання купівельної спроможності гривні; - Великий ринок праці високої кваліфікації; - Посилення інтересів споживачів до послуг, на яких спеціалізується готель; - Відносно невелика кількість конкурентів у таких типах готелів. | <ul style="list-style-type: none"> - Зниження доходів (купівельної спроможності) населення; - Зростання податків; - Економічна криза, нестабільність; - Зростання податків; - Зниження конкурентоспроможності; - Зниження попиту на послуги малих готелів. |
|--|--|

Що стосується внутрішнього середовища готелю «7 Вітрів», то на його діяльність негативно впливають такі чинники: малий штат, кадровий оборот, важкий робочий навантаження на одного співробітника, нестабільні обсяги продажів, слабка маркетингова політика тощо.

Отже, для готельного комплексу «7 Вітрів» проблеми розвитку подібні до проблем розвитку всієї галузі. Можливість подолати ці проблеми за рахунок інноваційних підходів до управління підприємством, наявності нових технологій, дозволяє готельному комплексу «7 Вітрів» вийти з нестабільної ситуації, в якій він зараз знаходиться.

Аналіз існуючих проблем і загроз призводить до висновку, що використання існуючих резервів розвитку бізнесу і ринкових можливостей, виявлених за результатами аналізу, буде в змозі змінити ситуацію.

Нинішня структура управління готелю «7 Вітрів» в цілому відповідає сучасним вимогам, але потребує подальшого вдосконалення.

Подальший розвиток готельного комплексу повинен пройти через часткове удосконалення та розширення списку наданих послуг.

Слід зазначити, що готель «7 Вітрів» останніми роками працює стабільно, без суттєвих змін у його розвитку, при стабільному, хоч і невеликому, зростанні основних показників своєї діяльності. Тенденція змінити основні показники діяльності підприємства заслуговує на позитивну оцінку, а метою

вдосконалення внутрішньої політики підприємства є подальша реалізація заходів щодо збільшення обсягів реалізації та пошуку резервів економії коштів у майбутньому, як найважливіший інструмент управління фінансовими результатами господарської діяльності.

Проведені розрахунки та аналіз економічного стану готелю «7 ветоїв» вказують на те, що ця компанія має нестабільний фінансовий стан. Проте, помітно, що дохід від реалізації продукції поступово зростає, що при стабілізації рівня витрат може додатково позитивно вплинути на стабілізацію його фінансової ситуації з наступним поступовим збільшенням рівня прибутку та рівня прибутковості.

Проте, в готелі «7 Вітрів» є достатньо сильних сторін:

- хороша репутація,
- високий рівень обслуговування,
- можливість контролювати всі процеси в готелі з боку керівництва,
- надання документів гостям, які прибули в ділову поїздку або у відрядження,
- вигідне територіальне розташування підприємства.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності готелю

В усьому світі готельний та ресторанний бізнес є одними з найпривабливіших для інвесторів, а їхня прибутковість у розвинених країнах становить не менше 40%, а в туристичних зонах —100%. Що стосується України, то, на думку фахівців, значні потенційні можливості для розвитку цієї галузі залишаються невиконаними. Задоволення споживача за рівнем обслуговування зростає, конкуренція між гравцями ринку та несприятлива економічна ситуація висувають нові вимоги до якості та ефективності роботи готельного бізнесу. Саме тому актуально стають проблеми забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств готельно-

ресторанного бізнесу на основі якісного аналізу умов зовнішнього та внутрішнього середовища їх функціонування.

Результати внутрішнього аналізу підприємства дозволяють характеризувати стан підприємства як систему, але не дають уявлення про те, наскільки підприємство використовує свій потенціал. Один із способів оцінки потенціалу компанії — це його порівняльний аналіз з конкурентами. Вивчаючи конкурентів, тобто тих, з якими готель «7 Вітрів» повинен боротися, щоб забезпечити його існування та подальший розвиток, займає особливе і дуже важливе місце. Це дослідження спрямоване на виявлення слабких та сильних сторін конкурентів, і на підставі цього визначити необхідність аутсорсингу бізнес-процесів, оскільки найважливішим для підприємства є наявність довгострокових та стабільних конкурентних переваг, що може забезпечити інноваційна реорганізація бізнес-процесів.

Діяльність готелю «7 Вітрів» не дуже ефективна. Індикатор рентабельності становить лише 9,31%. Цей показник тісно пов'язаний з законом зростаючих потреб людини. Зрештою, безмежні потреби та обмежені ресурси породжують дію двох законів соціального розвитку — закону потреби в зростанні та закону збереження робочої сили. Ці закони взаємопов'язані і відображають дві сторони загального економічного закону зростання соціально-економічної ефективності.

Закон зростання споживчих вимог є законом соціального прогресу. Він характеризує не просто зростання, тобто появу нових і нових потреб.

Тому, щоб визначити актуальні проблеми функціонування, необхідно визначити фактичний портрет споживача, його потреби, а також конкурентоспроможність підприємства.

Останніми роками відбулися значні зміни в портреті споживача готельних послуг в цілому та готельного комплексу «7 Вітрів» зокрема. Це чоловіки або жінки у віці 35-45 років, які прибули до м. Ізюм на 2-3 дні, важко визначити соціальний клас, але, як правило, їм забезпечується рівень безпеки дещо нижче середнього; мета поїздки, як правило, полягає в вирішенні різних питань, пов'язаних з їх професійною діяльністю та відпочинком і розвагами. Точніше,

установка мети прибуття не представляється можливим, оскільки в останні роки в багатьох готелях інформація не визначає мети прибуття клієнта. У зв'язку з цим практично не контролюються зміни характеристик споживачів, що не дозволяє точніше керуватися їхніми потребами.

Іншою важливою характеристикою споживачів послуг готелів є вік. Станом на листопад 2017 р. найбільшу частку в готелі «7 Вітрів» займають клієнти у віці 24-34 років, їх частка в структурі резидентів становить 32%. По-друге, клієнти у віці 34-44 років (27%) і з невеликою різницею на третьому місці клієнти віком 44-54 років (25%). Таким чином, основними клієнтами готелю, за віковими характеристиками, є люди у віці 24-54 років.

Політика розвитку готельної індустрії набула великого масштабу, її мета — створити конкурентоспроможний готельний продукт, який дозволить забезпечити широкий спектр послуг, збільшити обсяг в'їзного та внутрішнього туризму та збільшити доходи бюджету. Ця тенденція поширюється на всі готельні підприємства, незалежно від організаційно-правової форми власності та відомчого підпорядкування.

В умовах недосконалої конкуренції, зберегти конкурентні переваги на ринку мають можливість підприємства, які впроваджують у виробництво інновації в сервісному, продуктово-технологічному або організаційному характері.

Щоб успіх супроводжував компанію протягом всієї своєї діяльності, важливо зосередити увагу на конкурентів. Конкуренти досліджуваного підприємства:

Готель "Марс" розміщений в Ізюмі, ул. Паромна,2, за 200 метрів від шосе М-03. Для гостей працює спа- та фітнес-центр і сауна, а також пропонуються платні послуги косметолога. Проживання від 300 грн. за добу. Сервіси: Wi-Fi, бар, джакузі, караоке, кондиціонер, конференц-зал, масаж, міні-бар, пральня, ресторан, сауна, солярій, спортзал, тренажерний зал, фен, холодильник, паркінг. Бронювання можливе без кредитної картки

Terem Hotel, м. Ізюм, пл. Советська, 1(2,9 км від центру). Цей невеликий готель пропонує номери з кондиціонерами, ресторан та літню терасу. Він розташований навпроти автовокзалу міста Ізюм та всього за 300 метрів від автостради М03. Проживання від 250 грн. за добу (одномісний стандарт – 250 грн.; двомісний стандарт – 350 грн.; двомісний стандарт – 350 грн.; двомісний напівлюкс – 400 грн.). Відгуки клієнтів в основному негативні.

Готель «Караван», м. Ізюм, с. Заводи. Сервіси: паркінг, ресторан, більярд, пляж, кафе, мангал, риболовля, лазня, дискотека, караоке, холодильник.

Club Hotel Oskol. Цей готель – учасник Програми для пріоритетних партнерів. Тут високий рівень обслуговування та відмінне співвідношення ціни та якості. Такі помешкання можуть платити Booking.com трохи більше, щоб належати до цієї програми. Клуб-готель Oskol розташований у селищі Яцьківка (18,4 км від міста Ізюм). На його території є тераса та власний пляж. Серед інших зручностей — безкоштовний Wi-Fi. На вибір гостей представлені будинки з балконом.

Готель «Комильфо», Яцьківка (18,6 км від міста Ізюм)

Комильфо в Яцковці з видом на сад. До послуг гостей номери та тераса. Безкоштовний Wi-Fi доступний.

Будинок для відпочинку Holiday Home Prichal, с. Піски-Радьковські (24 км від міста Ізюм). Готель Prichal розташований у Пескі-Радковському та пропонує приватний пляж. Розміщений у новій будівлі з 2013 р., цей будинок для відпочинку пропонує безкоштовний бездротовий доступ до Інтернету (Wi-Fi). Бронювання можливе без кредитної картки.

Оцінка якості послуг в готелі може бути здійснена кількома способами, але найбільш поширеним способом є оцінка якості через опитування споживачів — гостей готелю «7 Вітрів».

У табл. 2.14 проведемо порівняльний аналіз досліджуваного підприємства на тлі основних конкурентів.

Аналізуючи конкурентів, дуже важливо визначити основні чинники, які їх характеризують:

- вибір основних конкурентів для надання таких послуг;
- цілі та стратегії конкурентів;
- конкурентні методи, що використовуються конкурентами;
- умови діяльності конкурентів, а саме: якість обслуговування; технологія та культура обслуговування; інтер'єр і стан приміщень.

Таблиця 2.14

7Р Аналіз конкурентоспроможності готелю «7 Вітрів» у м. Ізюм

| Аналіз 7Р | Конкуренти | | | | | |
|---|------------|------------|---------|----------|---------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | | | |
| | «7 Вітрів» | «Комильфо» | «Терем» | «Оск ол» | «Марс » | «Караван» |
| Рейтинг | | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| Рейтинг очки | 142 | 139 | 216 | 126 | 128 | 219 |
| Конкурентоспроможність | | 1,02 | 0,66 | 1,13 | 1,11 | 0,65 |
| 1. Продукт | 44 | 32 | 96 | 59 | 39 | 113 |
| Ширина пропозиції | | | | | | |
| Кількість номерів | 38 | 26 | 88 | 56 | 34 | 108 |
| Глибина пропозиції | | | | | | |
| Ресторан / кафе | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| Конференц-зал | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Спортивні зали / салони краси / магазини / дитячі кімнати та ін | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Прання / хімчистка | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Організація екскурсій | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Трансфер | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Безпечний | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Парковка | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 2. Ціна | 7 | 6 | 7 | 2 | 3 | 5 |
| Середня вартість номера, грн | 699 грн | 630 грн | 659 грн | 1700 грн | 1079 грн | 745 грн |
| Економічно ефективним | 4 | 5 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| Зручність платіжної системи (безготівковий) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Сезонні пропозиції | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Бонусна система для гостей | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| 3. Місце | 3 | 8 | 5 | 2 | 7 | 5 |
| POS, місце розташування | | | | | | |
| Концентрація (близькість до об'єктів транспортної інфраструктури) | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| Зручність підходу | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 |
| Наявність конкурентів на відстані пішої прогулянки від POS | -3 | -1 | -3 | -5 | -2 | -5 |

Продовження табл. 2.14

| | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | | | | |
| 4. Просування | 36 | 38 | 46 | 20 | 30 | 40 |
| Політика просування споживачів | | | | | | |
| Привабливість | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 | 5 |
| Зміст | 3 | 4 | 5 | 2 | 2 | 3 |
| Лояльність | 4 | 3 | 5 | 1 | 2 | 3 |
| Об'ємний продаж | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 |
| Рекламна преса | 4 | 4 | 4 | 1 | 3 | 5 |
| Інтернет-маркетинг | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| Спонсорство | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Корпоративний імідж | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 5 |
| Соц.медіа | 3 | 4 | 5 | 2 | 1 | 3 |
| Наружна POS навігація | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| Перехресний маркетинг | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 |
| 5. Люди | 20 | 20 | 25 | 14 | 15 | 20 |
| Персонал | | | | | | |
| Корпоративна власність | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| Кваліфікація та сертифікація | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Участь громадських лідерів | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| Споживачі | | | | | | |
| Незалежний вплив на рішення інших споживачів (бонуси для сім'ї та друзів) | 3 | 3 | 5 | 1 | 2 | 3 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|
| Організовані клуби та громади | 3 | 4 | 5 | 2 | 1 | 3 |
| Партнери | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| 6. Процес | 10 | 11 | 12 | 8 | 10 | 11 |
| Легкість первинної інформації | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| Зручність процесу придбання послуги | | | | | | |
| Прямий продаж | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Інтернет-продаж | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Продаж в боксі | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Інтернет-підтримка | | | | | | |
| Телефон | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Skype, Mail | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Онлайн-форма на сайті | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Персональний район | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Персональний менеджер | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Закінчення табл. 2.14

| 1 | 2 | 3 | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| Режим роботи 24/7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Інтерактивність, наявність подій | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7. Фізичні показники | 21,5 | 24,2 | 24,5 | 20,5 | 23,5 | 25 |
| Основні цінності | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Екологічні умови | 3 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| Естетика готелю в цілому | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| Комфорт | 7,5 | 7,2 | 7,5 | 8,5 | 8,5 | 8 |
| Сучасне обладнання готелю | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| Індивідуальний підхід до клієнта (пов'язані подарунки) | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Відповідність стандартам якості | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Наявність дипломів | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Участь у виставках | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |

Проведемо аналіз конкурентів досліджуваного готельного комплексу.

1) Бізнес-готель «Оскол»

Стратегічні цілі: покращення існуючої позиції на ринку.

Масштаб конкуренції: місцевий.

Цілі на змаганнях: покращити існуючу позицію.

Сильні сторони: низькі ціни, хороше розташування.

Слабкості: відсутність гігієнічних аксесуарів у ванній кімнаті (шампунь, гель для душу), погана звукоізоляція .

2) Готель «Марс»

Стратегічні цілі: зміцнити існуючу позицію.

Масштаб конкуренції: місцевий.

Цілі на змаганнях: зміцнити існуючу позицію.

Сильні сторони: низькі ціни, хороше розташування.

Слабкі сторони: незначний час перебування на ринку, відсутність вибору страв на сніданок.

3) Готель «Терем»

Стратегічні цілі: зміцнити та розширити існуючу позицію.

Масштаб конкуренції: місцевий.

Цілі на змаганнях: зміцнити існуючу позицію.

Сильні сторони: гарне розташування, номери з гандикапом доступності.

Слабкі сторони: високі ціни.

Отже, проаналізувавши всі показники в табл. 2.14, можемо зробити висновки про конкурентоспроможність готелю «7 Вітрів».

Головним конкурентом готельного комплексу «7 Вітрів» є готель «Караван», який знаходиться на першому місці серед конкурентів і має 219 очок. На другому місці – готель «Терем», який отримав 216 балів. Третім серед основних конкурентів є «Камільфо», що має 139 пунктів. Четверте і п'яте місце зайняли готелі «Марс» та «Оскол» з відповідними точками 128 і 126.

За допомогою семи основних елементів концепції «7 Р» ми можемо легко визначити конкурентоспроможність готелю. Всі ці основні елементи можуть бути ключовими чинниками успіху готелю, які потрібно контролювати, щоб отримати відповідь на запити цільових ринків, досягти конкурентних переваг та підвищити попит на готельні послуги.

На основі розрахунків готельний маркетинговий комплекс «7 Вітрів» є неконкурентоспроможним для таких готелів, як «Караван» та «IrisHotels».

Це пов'язано з тим, що конкурентоспроможність готелю «7 Вітрів» становить менше 1.

Проте, готельний комплекс «7 Вітрів» конкурентний проти таких підприємств, як: готель «Комільфо», «Марс» та «Оскол» за показниками конкурентоспроможності яких відповідно дорівнює 1,02; 1,11; 1,13.

У наведеній нижче табл. 2.15 представлені результати рейтингу конкурентів для кожної компанії, яка проводилася за п'ятибальною шкалою.

Ця таблиця дозволить конкурентам готелю «7 Вітрів» оцінити якість послуг, імідж, кваліфікацію персоналу та цінову політику.

Головним інструментом зіставлення конкурентних позицій підприємств є зменшення стратегічного групового картографування. Карта стратегічного групування використовується з метою виявлення конкурентних позицій, що конкурують з фірмами в галузі.

Таблиця 2.15

Порівняння готелю «7 Вітрів» з конкурентами за основними елементами оцінки

| Елементи | Характеристики | «7 Вітрів» | «Комільфо» | «Терем» | «Оскол» | «Марс» | «Кара-ван» |
|----------|---------------------------------------|------------|------------|---------|---------|--------|------------|
| Продукт | прийняття замовника | | | | | | |
| | Задоволення клієнтів у використанні | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| | рівень якості продукції | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| | адекватність пропозицій | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| | послуги надаються за обсягом | 4 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 |
| | послуги надаються якісно | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| | доступ до клієнта | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | Середній показник ефективності | | 4,2 | 2,7 | 3,9 | 4,0 | 4,0 |
| Послуги | паркувальні зручності для клієнтів | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 |
| | широта додаткових послуг | 2 | 1 | 1 | 3 | 4 | 3 |
| | унікальність додаткових послуг | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Оцінка ефективності виконання | | 1,3 | 1,0 | 1,0 | 2,3 | 2,6 |
| Персонал | якість обслуговування | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | дружній персонал | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 |
| | кваліфікація | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 |

| Елементи | Характеристики | «7 Вітрів» | «Комі-льфо» | «Терем» | «Оскол» | «Марс» | «Кара-ван» |
|----------|---|------------|-------------|------------|------------|------------|------------|
| | співробітників | | | | | | |
| | Середній показник ефективності | 4,6 | 2,8 | 4 | 3,8 | 4 | 3,6 |
| Вигляд | адекватність простору | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| | привабливість | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| | відповідність фірмовому стилю | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 |
| | вигляд співробітників (наявність форми) | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| | Середній показник ефективності | 4,0 | 2,5 | 3,5 | 4,0 | 3,7 | 4,5 |
| Ціни | рівень ціни | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| | наявність системи знижок | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| | Середній показник ефективності | 4,5 | 2,5 | 3,5 | 4,0 | 4,0 | 3,5 |

Стратегічна група складається з підприємств з однаковими конкурентними стилями та ідентичними позиціями на ринку. Аналіз стратегічних груп допомагає поглибити розуміння суті конкуренції, а також визначити, чи відрізняються прибутковість окремих стратегічних груп, пов'язані з сильною або слабкою ринковою позицією кожного з них.

На основі табл. 2.15 можна скласти карти стратегічних груп, які дозволяють визначити позицію готелю «7 днів» серед конкурентів, визначити основних конкурентів, на яких слід спочатку контролювати, та конкурентів, які на даний момент не є небезпечними.

З карт стратегічних груп за офіційними особами: персоналом та іміджем, можна сказати, що готель «7 Вітрів» - «А», ««Марс»» - «С» і «Оскол» - «D» майже в одному стратегічному просторі. Отже, ці підприємства є основними конкурентами.

На підставі карти стратегічних груп, побудованих за двома параметрами: ціною, продуктом, можна відзначити, що готель «7 Вітрів» - «А» знаходиться в стратегічному просторі без присутності конкурентів неподалік. Отже, позиція готелю з цими показниками дуже вдала.

Можна зробити висновок, що на даний момент готель «7 Вітрів» не має суттєвих конкурентних переваг, що приведе готель до набагато вищого рівня

серед конкурентів. Тому необхідно проаналізувати внутрішні фактори, використовуючи модель вартості ланцюга М. Портера (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Модель ціннісного ланцюга М. Портера [7]

Ця модель дозволяє визначити сильні та слабкі сторони внутрішніх процесів суб'єкта господарської діяльності та атакувати їх маркетингові методи.

Модель збільшують з ланцюжка доданої вартості М. Портера включає наступні категорії основних видів діяльності: вхідна логістика, операцій, вихідна логістика, маркетинг і продажі, обслуговування.

1) Вхідна логістика стосується регулювання процесів потоку, що виходять за рамки діяльності, але знаходяться в сфері впливу суб'єкта господарської діяльності. Логістика повністю забезпечує реалізацію комплексу поточних процесів підприємства.

2) Операції. Цей етап передбачає перетворення вхідних ресурсів у готові продукти. Адже готель є «вихідним джерелом» для надання різноманітних послуг: проживання, харчування, розваги, здоров'я, бізнес.

3) Існуюча логістика. Дії, необхідні для доставки кінцевого продукту клієнтам: бронювання номерів, замовлення, управління розподілом та готельне обслуговування.

4) Маркетинг та продажі. Цей етап включає в себе інформування клієнтів, визначення потреб та дії, пов'язані з мотивацією покупців для здійснення покупки продукту, зокрема: вибір каналу для продажу, реклама, продаж, ціноутворення, управління роздрібними продажами тощо. Ця основна функція повинна покращити її, оскільки не всі функції цього етапу підлягають виконанню. Це пов'язано з відсутністю відділу маркетингу в готелі «7 Вітрів».

5) Сервіс — дії, що підтримують та підвищують вартість продукту, включаючи: підтримку клієнтів, послуги з ремонту, монтаж, навчання, управління запчастинами, модернізацію тощо.

Проаналізувавши основні види діяльності за моделлю Портера, можна зробити висновок, що сильні сторони готельного комплексу «7 Вітрів» включають в себе: вхідну логістику, операції та вихідну логістику.

До слабких сторін відносяться маркетинг та продаж, технічне обслуговування. Вони є дуже важливими видами діяльності, які підприємству необхідно виконати або поліпшити, щоб домогтися успіху.

На додаток до основних видів діяльності підприємства виділяються наступні допоміжні заходи: інфраструктура, управління персоналом, розробка технології обслуговування, приготування їжі, управління, маркетингу, матеріально-технічна підтримка.

Формування конкурентних переваг готелю «7 Вітрів», на основі основних положень концепції «ланцюжок доданої вартості», можуть бути реалізовані за трьох умов:

1. оптимізація рівня виконання основних функцій;
2. ефективна міжфункціональна координація;
3. узгодження з впливом зовнішніх факторів.

Зовнішні фактори ризику включають:

- 1) екологічні ризики, обмежений ресурс, стан навколишнього середовища;
- 2) геополітичні ризики: екстремальні погодні умови, ситуації політичної та соціальної нестабільності в державі тощо;
- 3) ризик «електронного дезінтеграції» — Інтернет перестає бути надійним засобом торгівлі та зв'язку.

З моделі ланцюга вартості М. Портера випливає, що загальне покращення функціонування ланцюга вартості передбачає одночасне посилення кожної ланки та зв'язок між ними. Оптимальну конкурентоспроможність готелю «7 Вітрів» можна встановити, надаючи споживачам таку ж цінність, як і

конкуренти, але надаючи послуги (виробляючи продукт) за нижчою ціною (стратегія низької вартості) або надаючи споживачам більшу цінність продукту, ніж конкуренти (стратегія диференціації)

Можна відзначити, низький рівень рентабельності підприємства «7 Вітрів», через недосконалість системи управління. Ось чому доцільно запровадити всеохоплюючу систему управління контролем, оскільки факторами сталого розвитку підприємства є:

- позитивна динаміка рентабельності та фінансової стійкості; наявність споживачів, тобто джерела доходу підприємства;
- комфорт роботи, соціальне забезпечення обслуговуючого персоналу — тобто фактори, що створюють конкурентні переваги в ефективності роботи персоналу.

Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності готелю «7 Вітрів» є:

1. Персоналізація сервісу та орієнтація на клієнта.
2. Створення умов для залучення додаткових інвестицій в готельний комплекс «7 Вітрів».
3. Широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій.
4. Підвищення якості надаваних послуг для забезпечення їх взаємозв'язку з конкурентоспроможністю підприємства.
5. Впровадження нових технологій у бізнес-стратегію підприємства (на основі використання Інтернету) з метою просування продуктів та послуг готелю.

Висновки до розділу 2

Важливим місцем у процесі оцінки готельного підприємства є діагностування ефективності його діяльності, що визначає перспективи розвитку підприємства та зміцнює його конкурентну позицію на ринку готельних послуг.

Визначено, що організаційна структура готелю «7 Вітрів» ґрунтується на принципі ієрархії рівнів управління, при якому кожен нижній рівень контролюється вищим і підпорядковується йому. Відбувається розподіл праці на окремі функції та спеціалізацію.

Дослідженням внутрішнього середовища в готелі «7 Вітрів» було з'ясовано, що цінова політика в готелі «7 Вітрів» досить гнучка і поєднує в собі можливості для задоволення потреб гостей з різним рівнем доходу. Виявилось, що готель «7 Вітрів» не проводить активну рекламну кампанію та мало уваги приділяє своїм конкурентним стратегіям.

Проведення розрахунків показало, що показники рентабельності продажів зменшуються відповідно до показників рентабельності витрат.

Виявлено та проаналізовано співвідношення між сильними та слабкими сторонами готелю «7 Вітрів» за допомогою ланцюжка цінностей та SWOT-аналізу. Проаналізувавши зовнішнє середовище готелю «7 Вітрів», було виявлено, що значними факторами, що впливають на готель, є несприятлива економічна ситуація, нестабільність політичних відносин, коливання валютних курсів, що негативно впливає на дохід відвідувачів, рівень інфляції, збільшення кількості конкурентів тощо. Що стосується внутрішнього оточення готелю «7 Вітрів», то на його діяльність негативно впливають такі чинники: невеликий персонал, обмін персоналу, велика навантаження на одного працівника, нестабільні обсяги продажів, слабка маркетингова політика тощо.

В результаті дослідження було виявлено, що основним конкурентом є готель «Караван». Цю ситуацію можна пояснити тим, що готель абсолютно новий з гарним розташуванням, тому керівництво готелю повинно прийняти заходи, щоб бути конкурентоспроможним підприємством.

Стратегічні наміри конкурентів: захопити ринок, перемогти і зберегти свій сегмент (нішу) на ньому. Потрібно уважно стежити за діями конкурентів та вжити належних заходів для підтримки завойованого стану на ринку. Визначення рівня досягнутої конкурентоспроможності та врахування тенденцій розвитку навколишнього середовища є основою для формування

портфелю інноваційних заходів щодо забезпечення подальшого розвитку в майбутньому.

Можна зробити висновок, що готель «7 Вітрів» не приділяє багато уваги питанням конкуренції і конкурентної боротьби. Для того, щоб успішно вижити в довгостроковій перспективі, готель повинен знайти нові способи підвищення якості обслуговування, отже, аутсорсинг деяких бізнес-процесів може стати хорошим варіантом.

Фінансове становище підприємства ГК «7 Вітрів» складне. Дані вертикального аналізу показали, що в структурі активів балансу майже 90% обігових коштів представлені запасами (величина ув'язнених з іншими туроператорами договорів), дані активи сформовані за рахунок довгострокових і короткострокових залучених коштів і меншою мірою за рахунок власного капіталу (прибутку). Крім того, фінансові коефіцієнти залишаються нижче нормативних протягом декількох періодів, оборотність запасів і обігових коштів у цілому дуже невелика. Економічна рентабельність діяльності (реалізації послуг) низька і продовжує падати, що небезпечно для фінансової незалежності підприємства.

Діагностика ефективності функціонування показала, що готель «7 Вітрів» в останні роки працює стабільно, без істотних змін в його розвитку, зі стабільним, хоча і невеликим, зростанням основних показників його діяльності.

Економічне становище в готелі «7 Вітрів» вимагає нестандартних підходів, а також постійний пошук нових каналів залучення туристів і нових контрагентів-постачальників гостей для закладу.

Незважаючи на те, що на даний момент готель не має значних конкурентних переваг, є можливості та сильні сторони, які сприятимуть його інтенсивному зростанню.

Таким чином, діагностика ефективності функціонування сприяє прийняттю раціональних рішень у напрямку стратегії довгострокового розвитку підприємства.

Подальший розвиток повинен пройти через часткове удосконалення та розширення списку наданих послуг за рахунок опрацювання та впровадження інноваційних рішень.

Виявилось, що на даний момент готель хоча і приносить невеликі прибутки, він динамічно не розвивається.

Розділ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «7 ВІТРІВ»

3.1. Напрями удосконалення інноваційної стратегії розвитку готелю

За останні роки готельна індустрія характеризується збільшенням пропозиції при одночасному зниженні попиту на готельні послуги, що призводить до значної конкуренції на ринку готельних послуг.

Одним з основних напрямків формування конкурентних переваг у сфері гостинності є надання послуг більш високої якості у порівнянні з конкурентами. Головним питанням тут є надання таких готельних послуг, які задовольняють і навіть перевершають очікування цільових клієнтів.

Конкурентоспроможне ринкове середовище вимагає постійного вдосконалення компанії. Щоб бути конкурентоспроможними, підприємство має мати конкурентні переваги. Основними способами їх отримання є наступні:

- стати краще сама по собі шляхом реалізації політики реконструкції у власній діяльності;
- безпосередньо послабити конкурентів;
- змінити ринкове середовище.

Оскільки реалізація останніх напрямків потребує значних зусиль, головним засобом отримання конкурентних переваг є підвищення ефективності шляхом реалізації ряду оновлень у своїй діяльності.

Важливою особливістю діяльності готелю в умовах ринкового середовища є те, що за основу береться не реалізація плану за будь-яку ціну, а більш суворий принцип виживання завдяки високій ефективності всіх бізнес-підрозділів.

Поточний стан управління «7 Вітрів» характеризується нестабільними тенденціями розвитку.

Загалом, слід зазначити, що готель «7 Вітрів» в останні роки функціонує стабільно без значних змін у своєму розвитку, при цьому стабільний, хоч і невеликий, зростання основних показників його діяльності.

Цілі інноваційної політики — це подальші заходи щодо збільшення обсягів продажу та пошуку резервів на ощадливі ресурси у майбутньому як найважливіший інструмент управління фінансовими результатами господарської діяльності.

Інновації означають і реструктуризацію підприємства. Це спосіб адаптації підприємства до постійно мінливих ринкових умов через комплекс організаційних, економічних, технічних, технологічних та фінансових заходів, які забезпечують зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стабільності.

У свою чергу, умова забезпечення конкурентоспроможності готелю «7 Вітрів» полягає у забезпеченні конкурентоспроможності пропонуваніх товарів та послуг.

Ось чому одна з етапів політики оновлення готелю — це розширення додаткових послуг.

Сучасний готель повинен запропонувати не тільки ліжко, а й "святилище" фізичного та психічного спокою, комфорт у віддалі від дому. Це може бути досягнуто тільки за рахунок високоякісних послуг з широким спектром додаткових послуг.

Враховуючи думку споживачів та всі вимоги до сучасного готелю, можна стверджувати, що реалізація таких додаткових послуг, як:

1. замовлення послуг особистого секретаря;
2. "Прокинутися" службу в призначений час;
3. «домашній офіс» (обладнані номери з усім необхідним офісним обладнанням для роботи, не виходячи з кімнати);
4. доставка факсів та іншої кореспонденції в номері;
5. доставка їжі в номер;
6. трансфер та прокат автомобілів;
7. розвантаження та завантаження багажу;
8. організація продажу квитків у театри, концерти тощо;
9. організація продажу квитків на всі види транспорту;
10. екскурсійне обслуговування;
11. продаж сувенірів, листівки та іншої друкованої продукції з логотипом готелю;
12. купівля та доставка квітів;
13. замовлення послуг з ремонту взуття та одягу;
14. організація турів «Мої вихідні».

Для найбільш ефективного просування додаткових послуг пропонується пакет послуг готелю «7 Вітрів».

Комплекс різних пропозицій, об'єднаних за однією ціною, стане вигідною пропозицією та ще одним новим продуктом готелю.

Продаж пакетів у поєднанні з активною рекламою формує привабливий образ готелю та підвищує конкурентоспроможність своєї пропозиції.

Оскільки готель орієнтований на ділового мандрівника, необхідно враховувати мету прибуття споживачів та створити відповідний пакет послуг.

Розглянемо запропоновані пакети послуг:

1. Пакет «Стандартна конференція»
 - мебльований зал для зустрічей з відповідним аудіовізуальним обладнанням та технічним обладнанням для синхронного перекладу;

- прохолодні напої на столах;
- дві кавові перерви (кава, чай, напої);
- обід

2. Пакет «День народження»

- 10% знижка від стандартної ціни на проживання в будь-якому номері готелю протягом 1 дня;
- ранню реєстрацію заїзду та пізню реєстрацію виїзду безкоштовно;
- подарунок від готелю.

3. У готелі «7 Вітрів» в той період, коли завантаження готелю значно зростає через новорічні свята, були розроблені наступні послуги пакету «Холідей»:

- Пакет «Різдво» — розміщення готелю зі значною знижкою та різдвяним подарунком;
- Пакет «Новий рік» — розміщення в готелі з суттєвою знижкою та новорічним подарунком;
- Інші.

4. Пакет «Перезавантаження»

- Антистресовий тайський масаж;
- Сервіс «Дружній на вечір» (професійний психолог, який відродить нудний вечір, буде уважно слухати, дасть пораду, підтримає бесіду або просто зробить вас компанією);
- Вечеря.

5. Пакет «Дня»

- Сніданок;
- Екскурсія по місту з власним керівництвом;
- Послуги сауни в лазневому комплексі.

Всі ці пропозиції розширюють спектр готельних послуг та сприяють популярності готелю.

Для реалізації всіх вищезгаданих додаткових послуг та пропозицій готель «7 Вітрів» повинен укласти контракти на їх надання з відповідними компаніями: Tickets.ua (бронювання квитків на всі види транспорту, для концертів та інших заходів); SIXT (прокат автомобілів), тайський масажний салон Thaisabai (послуги масажу для пакету «Перезавантаження»), Flowers.ua (доставка квітів і подарунків), психологічний центр Д. Селіванова (психологічні послуги в пакеті послуг «Перезавантаження»), сауна (послуги лазні за пакет послуг «Відпочинок»). Щоб переобладнати готельні номери в «домашніх офісах», необхідно укласти договір про постачання з компанією SMT (постачання необхідного офісного обладнання).

Не менш важливим кроком у політиці опрацювання і впровадження інновацій є вдосконалення рекламної кампанії готелю та його «просування» на ринку готельних послуг.

Це пов'язано з тим, що динаміка маркетингових комунікацій у звітному році нижча, ніж попередня. Відповідно до прибутковості готелю «7 Вітрів» в останні роки розмір бюджету для реклами варіюється.

Тоді готель почав великомасштабне й ефективне просування продажів, які зайняли провідне місце в «просуванні» послуг готелю (вартість цього виду реклами є досить низькою). Готелю також бере участь в різних виставках і конференціях, оскільки витрати на цей вид реклами є незначними, але вона значно поліпшує не тільки імідж готелю, але і збільшує попит.

Проте, таких заходів недостатньо для ефективної роботи готелю. Слід зазначити, що політика зв'язків відіграє дуже важливу роль у маркетинговій стратегії готелю.

Для того, щоб отримати прибуток, існує необхідність інформувати клієнта про готельні послуги та про привабливість пропозиції.

На даний момент політика відновлення рекламної кампанії в готелі є одним із пріоритетів.

Таким чином, відділ маркетингу є певним аналітичним центром, який накопичує всі види інформації та формує свою стратегію продажу на її основі.

Створення відділу маркетингу в невеликому готелі не вигідно. Саме тому для готелю «7 Вітрів» пропонується співпраця з маркетинговим агентством MCSAgency.

Весь арсенал методів роботи PR-менеджера для готелю «7 Вітрів» може бути представлений у вигляді таблиці, де цільова аудиторія вказана горизонтально, а вертикально — методи впливу на них (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Вплив інструментів PR-кампанії готелю «7 Вітрів»

| Цільова група / PR-інструменти | Засоби масової інформації | Клієнти | Партнери | Працівники |
|------------------------------------|---------------------------|---------|----------|------------|
| Поширення інформації про готель | X | X | X | X |
| Інтернет-маркетинг | | X | X | X |
| Нагороди готелю | X | X | X | |
| Нагороди провідних співробітників | X | X | X | |
| Співробітники інтерв'ю | | | | X |
| Компліменти від готелю | | X | | |
| Контроль якості | | X | | X |
| Виставки | X | | X | |
| Акції | X | X | | |
| Спеціальні пропозиції | X | X | | |
| Прес-релізи | X | X | X | X |
| Інтерв'ю з менеджерами | X | | X | X |
| Участь у суспільно значущих подіях | X | X | X | |
| Участь у рейтингах | X | X | X | |

| | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|
| Благодійні події | X | X | X | |
| Дегустація вина | X | X | | |
| Сенсорний брендинг | | X | | X |

Основними складовими запропонованої рекламної кампанії для готелю «7 Вітрів» є:

1. Інтернет-маркетинг. Ця реклама буде ефективною для готелю, адже контекстна реклама відображається лише для тих людей, котрі дійсно можуть це зацікавити (коли вони входять, наприклад, в готелі Харкова чи області або готелі в центрі міста, це залежить від ключових слів, які «замовляли» готель). Готель платить тільки за «клік» особи для цього оголошення, а не за перегляду. Цей тип реклами досить дешевий.

2. Виробництво реклами (виробництво POS-матеріалів, виготовлення рекламних конструкцій, реклама сувенірів та ділових подарунків).

3. PR-акції

PR-акції включають:

– Проведення прес-релізів. Рекомендовано використовувати цей тип передачі PR-повідомлень на носії. Інформація передається до деяких періодичних видань та друкується без спотворень, коментарів видавця.

– Проведення рекламних акцій. Він також може бути реалізований акції, наприклад, безкоштовне проживання для клієнта, інші різні масові заходи. Можна здійснювати певні рекламні акції з посередниками готелю (туристичними агенціями), наприклад, ознайомчий тур та ін.

– Технологія «сенсорного брендингу». Ця технологія передбачає регульовані наслідки для всіх п'яти почуттів споживача (слух, дотик, зір, смак і запах), а також для шостого відчуття — «відчуття бренду». Великий недолік цієї технології — це висока вартість.

У процесі формування високого рівня готельного обслуговування дуже важливими є рекламно-інформаційна діяльність підприємства, яка включає всі вищезгадані PR-інструменти.

Наступним етапом політики оновлення готелю є запровадження механізму збереження та раціонального використання матеріальних ресурсів. Це один з суттєвих факторів підвищення рентабельності готелю «7 Вітрів». Основними джерелами заощаджень, використання яких дозволить знизити вартість таких дорогих матеріальних ресурсів, як вода та електрика, є використання нових технологій. Проте слід зазначити, що до впровадження таких систем необхідно порівняти витрати, пов'язані з цим готелем, з перевагами, які будуть отримані в майбутньому.

В умовах ринкової економіки однією з найважливіших завдань кожного готелю є економія матеріальних ресурсів. Оскільки матеріальні витрати являють собою велику частину витрат виробництва, остільки їхня величина корелює з величиною отриманого прибутку. А прибуток в умовах ринкової економіки є основним джерелом життєзабезпечення готелів і метою його функціонування.

Основним напрямком збереження матеріальних ресурсів готелю «7 Вітрів» є ефективне використання матеріалів. Тому керівництво готелю повинно вміти організувати логістику готелю, кількість запасів матеріальних ресурсів, щоб виправдати їх рівень.

Необхідною умовою поліпшення управління та раціонального використання матеріальних ресурсів в готелі «7 Вітрів» є радикальна реконструкція її технічної та інформаційної бази на базі автоматизованої системи обліку за допомогою автоматизованих робочих місць бухгалтера. Тут інноваційним заходом для досліджуваного підприємства є автоматизація аналізу ефективності використання матеріальних ресурсів.

Одне з найважливіших завдань — подальший розвиток та вдосконалення готельних інформаційних систем з використанням сучасних методів управління та технічних засобів.

Функціональне призначення автоматизованих робочих місць бухгалтера при автоматизації обліку запасів матеріальних ресурсів це автоматизація сфер обліку, контролю, аналізу та аудиту, а також прийняття управлінських рішень щодо резервів готелю.

При функціонуванні автоматизованих робочих місць (АРМ) бухгалтера акцент робиться на створення всеосяжної системи організації первинної та початкової інформації, яка забезпечить організацію обміну інформацією між трьома категоріями (рівнями).

На АРМ провідного бухгалтера буде поставлено завдання документально оформляти операції та первинну обробку даних з обліку запасу, проведення аналітичного обліку в місцях збереження матеріальних цінностей. На основі введеної інформації, інформаційна база створюється Індекс складських карт, в якому відобразиться рух і залишки матеріальних цінностей: прибуття, витрати, списання, залишки на певну дату або протягом певного періоду часу. Новоутворена інформація про склад карти буде відображатися на принтері або на дисплеї у вигляді складу карти. У режимі запиту вихідна інформація буде видана за запитом користувача у вигляді допоміжних відеограм для виконання контрольних та еталонних функцій.

АРМ старшого бухгалтера розрахує і формує початкову інформацію регулятивного, контрольного та контрольного характеру.

На АРМ бухгалтера буде складено резюме для звітності, аналізу, прогнозування, аудиту та управлінських рішень у всьому готелі або структурному підрозділі.

АРМ бухгалтера для інвентаризації матеріальних ресурсів готелю буде тісно взаємодіяти з іншими суміжними автоматизованими робочими місцями бухгалтера та інформаційної системи того ж готелю.

У нових умовах бухгалтера готелів повинні передбачити економію і ощадливе (раціональне) використання матеріальних ресурсів і на цій основі приймати управлінські рішення як на рівні виробничих одиниць, так і в цілому на території готельного кооплексу. Для цього існує функція «Прогнозування

використання матеріальних цінностей», яка дозволяє графічним або табличним формам надавати інформацію про матеріальні цінності. Зокрема, це визначається в динаміці обороту запасів у вигляді графічного відображення. Ми повинні постійно підтримувати певний рівень резервів під час роботи готелю.

Ми пропонуємо в досліджуваному готелі загальну схему управління запасами, яку будемо таким чином:

1. Вибір постачальників.
2. Закупівля.
3. Контроль за станом ціни та якості.
4. П заміну товарів і матеріалів.
5. Переміщення товарів і матеріалів.
6. Надання готельних послуг.
7. Реалізація готельного сервісу.

Важливість ефективного управління матеріальних ресурсів і товарів на всіх етапах діяльності готелю «s обумовлений цим готельне обслуговування, як кінцеве виробництво, характеризується незабезпеченими та незмінними рисами. Це значно ускладнює процес його надання та робить управління інвентаризаційними ресурсами цього готелю однією з найбільш відповідальних і складних ланок у системі надання послуг, яка спрямована на задоволення потреб кожного конкретного відвідувача в певний час, з постійним високим якістю

Тому надзвичайно важливо розвивати та вдосконалити систему автоматизованого управління матеріальними ресурсами в готелі «7 Вітрів». Ця система повинна підтримувати оптимальний рівень запасів, оскільки якщо цей рівень є нижчим, ніж необхідно, можна втратити фінансові ресурси, а їх надмірний рівень призведе до збільшення вартості їх обслуговування. У більшості випадків ця мета буде сформована за моделлю постачання корпоративних запасів у контексті замовлень та окремих предметів номенклатури матеріальних цінностей.

На підставі цієї моделі бухгалтер створить для керівників цього готелю необхідні пропозиції щодо запобігання неповних замовлень або надмірних матеріальних ресурсів.

Ця складна інформаційна система обліку, контролю, аналізу та аудиту з використанням автоматизованих робочих місць бухгалтерів дозволить комплексно вирішити всі завдання, що стоять перед бухгалтером, аудитором та керівним складом готелю «7 Вітрів».

Пропонована політика відновлення спрямована на ефективність діяльності готелю. А саме: розширення пропозиції, покращення рекламної кампанії, впровадження програми економіки та раціонального використання матеріальних ресурсів.

Після впровадження інноваційної політики готель «7 Вітрів» має можливість проникнути в нішу на конкурентному ринку більш глибоко за допомогою системи знижок, спеціальних тарифів, а також розширити список корпоративних клієнтів та партнерів. Наслідком політики відновлення є розробка та впровадження на ринок нових готельних продуктів без значних витрат. Серед них, такі як: «Вихідний день», «Свято», «День народження», «Перезарядка», і Пакет «Стандартна конференція».

Отже, пропонований асортимент інноваційних рішень (а саме: управління запасами за запропованою схемою та моделлю постачання корпоративних запасів, впровадження АРМ бухгалтерського персоналу при автоматизації використання матеріальних ресурсів) розширює спектр готельних послуг, збільшує перелік корпоративних клієнтів, що призведе до збільшення доходу готелю, а рекламна кампанія та співпраця з агентськими фірмами сприятимуть популярності готелю та розширенню існуючого ринку послуг для готельного комплексу «7 Вітрів».

3.2. Обґрунтування програми заходів із реалізації інноваційної стратегії готелю «7 Вітрів»

Успіх готельної індустрії в усьому світі, як правило, пов'язаний зі здоров'ям економіки, оскільки стає більше ділових поїздок, а для вільного проживання є більше наявних доходів. Провідні лідери гостинності розуміють, що найкращий спосіб прогнозувати економічний спад полягає в тому, щоб залишатись орієнтованими на вдосконалення процесу. Чим ефективніші будуть бізнес-процеси готелю, тим краще позиціонуватиметься це, якщо за будь-яких економічних обставин.

Одним із пропонованих інноваційних заходів є впровадження аутсорсингу бізнес-процесів в готелі «7 Вітрів»

Стратегічне обґрунтування проекту аутсорсингу є початковим етапом у вирішенні питання аутсорсингу. Окрім принципової готовності керівництва готелю розглядати аутсорсинг як альтернативу традиційному шляху розвитку, необхідно вибрати та узгодити певні стратегічні цілі, які будуть досягнуті в результаті впровадження аутсорсингу бізнес-процесів. Окрім підвищення ефективності роботи готелю, використання аутсорсингу покликане покращити всі бізнес-процеси в готелі, що відображається в сукупності цілей, інтегрованих у модель для прийняття стратегічного рішення щодо потреби в їх реорганізації.

Часто аутсорсинг у готельному секторі є довгостроковим рішенням. Компанії не повинні зосереджуватися виключно на короткострокових потребах; це велика подія, яку хочеться уникати повторення. Фірми повинні приймати довгостроковий погляд на перехід на аутсорсинг. Навіть якщо контракт короткостроковий, тобто служба з'являється раз і не потрібно інше. Це може бути, наприклад, оновлення номерів готелю. Далі можна багато разів працювати з одним і тим же аутсорсером, якщо якість обслуговування хороша, але це знову буде короткостроковим сервісом.

Навіть у такому випадку це буде довгостроковий погляд, тому що готель зможе використовувати ці номери в майбутньому протягом досить тривалого періоду часу.

Покращення процесу не закінчується. Постійне вдосконалення є метою будь-якої процвітаючої організації, оскільки з часом змінюються ринкові умови, споживчий попит та інші фактори. Також технологія та інші зміни дозволяють більш ефективно виконувати роботу, не впливаючи на стандарти, і це зменшує витрати. Особливо це стосується індустрії гостинності, на яку впливають технологічні досягнення та зростаючі очікування гостей та партнерів заходу. Постійне вдосконалення процесу на сервісній стороні, зокрема, є життєво важливим у готельному бізнесі.

На підставі економічного аналізу готелю «7 Вітрів» виявлено ряд недоліків, наслідки яких необхідно усунути для забезпечення ефективного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Тому доцільно запровадити реорганізацію бізнес-процесів, що забезпечить конкурентні переваги та сприятиме ефективному функціонуванню готелю на цільовому ринку.

Використання аутсорсингу в готелі може бути значним, незалежно від пропускної здатності житла, хоча воно матиме різний рівень знання. Тому, перш за все, необхідно оцінити можливі переваги та недоліки бізнес-процесу, аутсорсинг ряду функцій та заходів, що виконуються послугами готелю «7 Вітрів» (табл. 3.2).

Відповідно до табл. 3.2 готельного управління, доцільно використовувати аутсорсинг бухгалтерської та фінансової діяльності, а також домашнього господарства, тобто надавати на аутсорсинг наступні бізнес-процеси:

- готівка та банківська справа;
- фонд оплати праці;
- основні засоби;
- загальний облік;
- HR;
- планування та бюджетування.

Використовуючи матрицю «Рівень-якість компетенції», що застосовуються до окремих функцій та бізнес-процесів, визначається рівень їх стратегічного

значення, якість виконання власними силами у порівнянні з якістю конкурентів та ступенем надання внутрішніх ресурсів готелю. Бізнес-процеси поділяються на групи.

Бізнес-процеси потрапляють до групи 1 (слабкі компетенції, недостатньо забезпечені власними ресурсами готелю, розвиток яких не може принести переваг у майбутньому) може бути зроблено без обмежень у готелі. До них належать, перш за все, сервісні та допоміжні процеси.

Таблиця 3.2

**Переваги та недоліки використання аутсорсингових компаній
в готелі «7 Вітрів»**

| Предмети управління | Ділові функції та діяльність | Переваги | Недоліки | Кількість штатних одиниць |
|--------------------------------------|---------------------------------------|---|---|---------------------------|
| Адміністративна служба готелю | | | | 5 |
| Головний менеджер | Загальне керівництво | - своєчасний контроль за поточною ситуацією; - забезпечення впровадження нових операцій в структуру організації діяльності підприємства; - доступ до ресурсів, недоступних для готелю; - економічне обслуговування офісних витрат | - втрата статусу конкуренції; - ризик концентрації бізнес-процесів в руках | 1 |
| Менеджер фронт-офісу | | | | 1 |
| Головний бухгалтер | Бухгалтерська та фінансова діяльність | - висока кваліфікація фахівців компанії-провайдера; - відповідальність за порушення податку - дисципліна несе сторонній службовець; - зменшення податкових платежів шляхом зменшення податкової бази (фонд заробітної плати); - Не потрібно купувати програмні продукти для надання бухгалтерських послуг | - необхідність економії обліку для управління первинною документацією; - ризик розкриття фінансової інформації; - зниження ефективності отримання даних | 1 |
| Бухгалтер-касир | | | | 1 |
| Бухгалтер | | | | 1 |
| Служба управління номерами | | | | 4 |
| Адміністратори | Організація розміщення | - високе усвідомлення | - витоку інформації; | 4 |

| | | | | |
|-------------------|-----------------------------------|---|--|----------|
| | вітчизняних та іноземних громадян | особливостей надання готельних послуг світового значення; - доступ до новітніх технологій | - нестабільність у діяльності постачальника послуг | |
| Прибирання | | | | 9 |
| Старший пансіонат | Прибирання номерів | - заощадження на персоналі; - зв'язок з поточними потребами; - висока якість роботи; - використання дорогого обладнання; - послуги з прибирання | - необхідність контролю якості | 2 |
| Панкраміада | | | | 5 |
| Дівчина | | | | 2 |
| | | | | |

Група 2 складається з бізнес-процесів, розвиток яких у майбутньому може принести готельові конкурентну перевагу, але на даний момент вони не мають великого значення для основної діяльності підприємства.

Група 3 — бізнес-процеси, що представляють унікальні можливості підприємства, його основна відмінність від конкурентів. Саме ці бізнес-процеси, які повинні залишатися в організації, крім того, залучення "третьої частини" в їх реалізацію пов'язане з істотним ризиком для конкурентоспроможності компанії.

Група 4 — це зрілі бізнес-процеси, подальший розвиток власних компетенцій у цьому напрямку не може принести готель новим стратегічним перевагам. в цій групі також є бізнес-процеси, з яких підприємство не може повністю відмовитися від причин політичного, соціального характеру або через брак пропозицій від постачальників послуг.

Для розрахунку можливості здійснення аутсорсингу різних готельних відділень було використано такі дані:

- 1) розмір середньої заробітної плати працівників готелю — 301,29 тис. грн.
- 2) середня площа житлових та нежитлових приміщень готелю — 437,47 кв.м
- 3) середній коефіцієнт завантаження для готелю складає 25% — для обчислення витрат на аутсорсинг
- 4) вартість аутсорсингових компаній в Україні (табл. 3.3).

Чому доцільно виділяти ці типи бізнес-процесів на аутсорсинг? По-перше, бухгалтери готелю виконують обмежене число процесів, не аналізують економічні показники, не роблять прогнозів на майбутній період, а також не намагаються підвищити ефективність роботи готелю.

Всі ці операції виконуються генеральним менеджером, який є некомпетентним фахівцем у цій галузі. Також в готелі «7 Вітрів» звіти про податкову службу подаються адміністраторами, які мають зосередитись на своїх безпосередніх обов'язках, а не виконувати роботу фінансового департаменту.

Таблиця 3.3

Розрахунок ефективності основних готельних відділень «7 Вітрів»

| Готельні структурні підрозділи | Тематика управління | Варіант 1 | Варіант 2 | | Кращий варіант | Економія на рік |
|--------------------------------|-----------------------------|---|--|---------|---------------------------|-----------------|
| | | Витрати на оплату праці за рік, тис. грн. | Щорічні витрати на реорганізацію бізнес-процесів | | | |
| | | | В рік | 0,25 | | |
| Адміністративний | Набір та навчання персоналу | 34,92 | 25,04 | 18,78 | 1 вар. ($C_b > C_p$) | 16,14 |
| | Бухгалтерський облік | 209,52 | 44,48 | 33,36 | 1 вар. ($C_b > C_p$) | 176,16 |
| Прибирання | Прибиральники | 244,44 | 200,63 | 150,47 | 1 вар. ($C_b > C_p$) | 93,97 |
| | Покоївки | 69,84 | 6889,55 | 5167,16 | 2 вар. ($C_b < C_p$) | - |
| Engineering | Все | 104,76 | 3943,56 | 2957,67 | 2 вар. ($C_b < C_p$) | - |
| Загальна економія | | | | | | 286,27 |

Тому доцільно надавати ці функції аутсорсинговій компанії зі своїми власними фахівцями. Іншим проблемним відділом в готелі є відділ прибирання номерів. Відповідно до оглядів на різних сайтах, чистота приміщень не завжди задовільна. Причиною цього є низький рівень кваліфікації покоївок. Очищення приміщень повинно здійснюватися швидко і якісно.

З цим завданням справляються відмінні фахівці аутсорсингу компанії, тому що є кваліфіковані робітники, з великим досвідом роботи.

На рішення про передачу замовників відділів готелю вплинули наступні фактори:

1. Необхідність поліпшення якості наданих послуг;
2. Брак професіоналів;
3. Необхідність оптимізувати витрати;
4. Необхідність економічного аналізу готелю;
5. Прагнення концентрувати власні ресурси готелю на основних видах діяльності

Першим кроком у процесі реалізації інноваційної реорганізації бізнес-процесів є вибір і оцінка потенційного постачальника послуг (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Репутація потенційних постачальників бізнес-процесів для ГК «7 Вітрів»

| Назва компанії | Репутація |
|---------------------|---|
| «UCMS Group» | Т він середній рівень освіти персоналу, відсутність корпоративної культури, наявність середньої репутації компанії, якість послуг на середньому рівні |
| « Smart Solutions » | Н Іgh рівень освіти обслуговуючого персоналу, наявність відмінною корпоративної культури, на ринку аутсорсингових послуг більше 7 років, високий рівень якості послуг, що надаються |
| « InterComp » | Рівень L вл освіту обслуговуючого персоналу, якості послуг на середньому рівні |
| « WinTRADE » | Н Іgh рівень освіти персоналу, наявність корпоративної культури, досвід компанійв протягом більше 5 років, високий рівень якості послуг, що надаються |
| « BGroup » | Т він середній рівень освіти персоналу, відсутність корпоративної культури, середня репутація компанії, якість послуг на низькому рівні |

Оцінюючи потенційного постачальника послуг, необхідно продемонструвати свої можливості щодо розвитку бізнесу, спрямовані на вдосконалення технологій, безпосередньо пов'язаних з переданими функціями. Надзвичайно важливими є досвід впровадження подібних проектів, взаємодія з клієнтами та адекватність комунікабельності розуміння взаємних вимог. Слід розуміти, на яких умовах замовник готовий реалізувати цей проект, крім вартості та якості послуг, важливим є розділення права власності та контролю. Нарешті, необхідно забезпечити фінансову стабільність партнера, щоб гарантувати, що під час довгострокової угоди з аутсорсингу ця компанія збереже свою позицію на ринку та зможе виконати свої зобов'язання.

Використовуючи онлайнві ресурси, проводиться аналіз можливостей постачальників. Окрім аналізу фінансових звітів потенційних постачальників, які оцінюють якість своїх послуг, необхідно дізнатися про їхню репутацію. Важливе значення має корпоративна культура, рівень виховання персоналу.

Проведення оцінки можливостей постачальників більш підходящою компанією для укладення договору на аутсорсинг бізнес-процесів для готелю «7 Вітрів» — це «Smart Solutions».

Ця компанія має великий досвід, гарну репутацію та найкращі ціни. «Smart Solutions» є провідним постачальником послуг аутсорсингу та управління персоналом з 2009 р.

«Smart Solutions» надають наступні послуги:

- підготовка реєстрів заробітної плати, суми, що підлягають сплаті, податки у зазначеній формі;
- підготовка та подання звітів до органів державної влади (ями, звітності до пенсійного фонду, фонду соціального страхування) ;
- розрахунок компенсацій звільнення, надбавки до відпустки, бонуси, понаднормові та інші додаткові платежі;
- пошук та найм працівників, управління документацією на людські ресурси, розрахунок заробітної плати та оплата;

- оновлення банківських реквізитів, адміністрування контрактів, включаючи оцінку якості виконання контракту;

Провідники розумних рішень проводять масштабні перевірки ключових бізнес-напрямків для проведення високоякісних та надійних досліджень заробітної плати з вузькоспеціалізованих проектів.

Багато керівників зазначають необхідність постійного оновлення та оновлення в планах, на основі яких їх контракт гарантує зниження вартості послуг через рік. Це постійне вдосконалення менталітету є життєво важливим для довгострокового успіху. Багато таких партнерських відносин фінансують інвестиції, необхідні для покращення надання послуг наступного покоління з їх початкових заощаджень. Дослідження показують, що цей регенеративний цикл став потужним стимулом для охоплення аутсорсингу, а не внутрішньої спільної альтернативної служби.

Більшість готелів, коли вони вперше вводять договір про аутсорсинг, хочуть зменшити їхню вартість, як поетапно, так і поступово. Вони хочуть підвищити ефективність та ефективність, використовуючи процес реінжинірингу, і, найголовніше, вони хочуть забезпечити, щоб зовнішні бізнес-функції були і залишаються культурно пристосованими до існуючого корпоративного кредо. Деякі готелі хочуть отримати довгострокові ділові стосунки, в яких бенефіцари доставляються на ранній стадії, навіть якщо для трансформації потрібне значне інвестиційне фінансування. Справжнє партнерство може виникнути, коли великомасштабні витрати на проект відкладені та захищені від майбутніх переваг. Ви співпрацюєте з вашим партнером, щоб досягти та використати процес та технологічні досягнення.

Важливим кроком у здійсненні аутсорсингу бізнес-процесів є підписання контракту між сторонами. Контракт між готелем «7 Вітрів» та компанією з РБП «Smart Solutions» повинен містити таку інформацію:

1. Імена та адреси сторін, точний опис тих дій замовника, які впливають на угоду про аутсорсинг. У вступній частині контракту слід коротко представити початкову позицію та мету передачі функції організації

зовнішньому партнерові. Однак відповідно до сутності відносин в рамках аутсорсингу необхідно чітко визначити, що це довгострокове масштабне комерційне співробітництво, в якому підрядник бере на себе відповідальність за виконання поточних завдань або періодично виникаючих заходів. Також доцільно представити стратегію обох партнерів.

2. Детальний опис та технічні характеристики всіх підрозділів, на які впливає ця угода, як передана організацією підрядника, так і залишається в організації замовника. Доцільно вказати вже у вступній частині, чи клієнт перекладає частину організації (відділу, підрозділу) в межах аутсорсингу без передачі технічної інфраструктури, або відповідні активи передаються виконавцю в процесі виконання договору про аутсорсинг. Отже, вирішується важливе питання подальшого управління матеріальними цінностями та розподілом відповідальності.

3. Предмет договору. У цій частині контракту ми говоримо про те, що виконавець виконує певні завдання чи дії. У той же час проводиться різниця між виробничою діяльністю та послугами.

4. Дати початку і закінчення терміну дії договору, а при необхідності — місця виконання роботи. Якщо це винятковий випадок — виконавцем як фірмою однієї особи (приватного підприємця), то в цьому випадку рекомендується включити пункт про можливість вільного вибору місця виконання роботи. Outsourcer, включаючи його потенційних співробітників, не належить до організації виробництва та організації праці замовника.

5. Засоби виробництва та витратні матеріали, які підрядник має у своєму розпорядженні. Іноді текст контракту включає в себе самоочевидне положення про дотримання добросовісності в експлуатації, що чітко визначає, що виконавця також несе відповідальність за просту недбалість. Він підлягає зобов'язанню негайно повідомляти про виникнення будь-яких збитків, переданих у його розпорядження замовником засобів виробництва.

6. Умови, терміни та форма оплати послуг виконавця. Опис всіх платежів та компенсацій, що підлягають виконанню замовником та замовником у

спеціальних випадках, передбачених угодою. Компенсація непередбачених витрат.

7. Відповідальність сторін. Ця стаття дуже важлива, оскільки в законодавстві, що стосується контрактів у сфері послуг, помилка у виконанні послуги не призводить до зниження ціни послуги або права відмовитися від нього. Недостатня якість наданої послуги та право замовника у разі відсутності спеціального положення договору буде доведена до суду, що спричинить додаткові витрати та втрати часу.

8. Зв'язок із авторськими правами та правами власності. Результати діяльності виконавця належать клієнту, а у договорі має бути зазначено передачу використання прав, що виникли в сфері діяльності аутсорсера. При спільному використанні предметів, що підлягають ліцензуванню (наприклад, програмному забезпеченню), клієнт повинен спочатку просити у власника ліцензії дозволу на право використовувати цей предмет підрядником.

9. Умови припинення (розірвання) договору, умови продовження терміну дії; дату, до якої повинні розпочатися переговори про продовження реалізованої угоди; наслідки припинення дії договору; детальне пояснення всіх спеціально обумовлених умов для виходу з договору, а також всіх заздалегідь визначених термінів закінчення проекту, якщо договір передчасно порушений.

Матеріальний розрив у відносинах регулярно має свої корені в погано визначеному контракті, нечіткє цілі та плутанини щодо ролей та обов'язків. Потенціал зменшення ризику пов'язаний з процесом укладання контракту, який є фінансово прозорим, незмагальним, і де всі аспекти угоди є чіткими та однозначними для обох сторін. Добре побудований аутсорсинговий контракт є результатом ретельного, добре виконаного процесу. Керівництво готелю повинне точно визначати всі важливі аспекти відносин, надаючи механізми для вирішення змін у вимогах та інструментах, необхідних для ефективного управління результативністю (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Що може бути неправильним у контракті

| Технічне завдання | Умови та умови оплати | Інші умови та умови |
|--|---|--|
| Погано визначені обов'язки між готелем та постачальником послуг | Нечіткість структури ціноутворення | Неадекватний процес управління змінами |
| Погано визначені обов'язки між постачальником послуг та іншими сторонами | Недостатня мінливість для зміни обсягу та сервісу | Неадекватний процес прийняття |
| Невідповідність очікувань | Невизначені умови гарантії | Обмежувальні права навколо інтелектуальної власності |
| Недостатня чіткість навколо базових умов та ефективності | Неадекватна видимість розподілу витрат постачальника послуг | Обмежений вплив персоналу аутсорсингу |
| - | - | Недостатній захист у разі припинення дії |

Контракт, який укладає угоду, повинен чітко визначити внесок кожної сторони в угоду. Справжньою проблемою є співставлення стимулів та винагород, деталізованих у договорі, з діловими результатами, які шукають.

Компанії поділяють те, що потрібно, визнають наявність прогалин у можливостях, і кожна з них має на меті зосередити увагу на перевагах, які може запропонувати інша сторона для посилення будь-яких прогалин у можливостях. Це бачення та вирівнювання є основою "Заява про наміри", розробленої командами аутсорсингу.

Першорядну увагу в комерційній конструкції угоди треба приділяти рівню ризику, який менеджер готельного бізнесу готовий вкласти в домовленість та ступінь впевненості, необхідної для результатів бізнесу. Щоб створити продуктивні відносини, менеджер повинен заохочувати прозорість і правильну поведінку партнерства, визначити чіткі обов'язки та відрізнити структурні зміни, що мають стратегічний характер, та операційні зміни, які є суто тактичними. З точки зору ризику, вони повинні відчувати довіру, що їхня бізнес-ситуація є надійною та надійною. Вони також повинні відчувати високу ступінь впевненості в тому, що нові послуги будуть надані вчасно (без порушення), і що підвищення ефективності буде підтримуватися.

Зазвичай висока прибутковість передбачає відповідний високий рівень ризику. Відповідно до концепції альтернативних витрат, вартість проекту, переданого клієнтською компанією на аутсорсинг, завжди є слід порівнювати з

витратами на реалізацію проекту власними силами. Аутсорсинг будь-якого процесу завжди передбачає економічно обгрунтоване рішення, оскільки його основна ідея полягає в довірі і передача відповідальності за матеріальні і нематеріальні цінності.

3.3. Прогнозування успішності реалізації інноваційної стратегії розвитку готельного комплексу

Харківський міський та обласний готельний ринок досить насичений і стабільний. Він має тенденцію до розширення через макроекономічні умови. У випадку подальшого розширення спектру послуг готель має реальну можливість зайняти провідне місце серед своїх конкурентів. Завоювання ринку повинно здійснюватися шляхом розширення спектру послуг розміщення та супроводження їх шляхом розробки нових технологій для надання послуг та продуктів, а також шляхом посилення просування через рекламну кампанію. Це також дозволить забезпечити постійне підвищення якості та ефективності маркетингової та збутової діяльності готелю «7 Вітрів».

Оцінка, стратегії є завершальним етапом стратегічного планування і продовжується на всіх етапах реалізації стратегії. Вона може вироблятися за двома напрямками:

1. оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності і послідовності відносно організації;
2. порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Ефективна система оцінки вимагає наявності чотирьох основних елементів:

1. Мотивації для оцінки. У керівника та його команди, перш за все, повинне виникнути бажання оцінити свої показники або стратегію, що прийнята до реалізації. Таке прагнення обумовлене усвідомленням того, що необхідно досягти відповідності між організацією і запропонованою стратегією. В якості мотивуючого чинника може виступати винагорода, яку сподівається отримати керівник у тому разі, якщо досягнуті показники відповідатимуть запланованим.

2. Інформації для оцінки. Іншою вимогою достовірності оцінки є інформація в зручній для використання формі, щоб оцінити запропоновану стратегію, а також наслідки її реалізації. Для цього потрібна ефективна система збору і обробки управлінської інформації, а також повний і достовірний звіт про можливі результати реалізації запропонованих стратегій.

3. Критеріїв оцінки. Стратегії повинні оцінюватися за певними критеріями. Ці критерії скорочено можна позначити термінами: послідовність, узгодженість, здійсненність, перевага, прийнятність.

Послідовність здійснення стратегії. Стратегія визначається ціллю верхнього рівня, тому вона не повинна містити неузгоджені з верхнім рівнем цілі нижчого рівня.

Узгодженість з вимогами середовища. Стратегія повинна відповідати зовнішній обстановці і критичним змінам, що відбуваються в ній.

Здійсненність стратегії. Стратегія не повинна переоцінювати доступні ресурси та створювати не вирішувані проблеми в майбутньому.

Перевага по відношенню до конкурентів. Стратегія повинна забезпечувати створення або підтримку конкурентної переваги вибраної області.

4. Прийняття рішень за результатами оцінки стратегії. Оцінка повинна забезпечувати раціональність вибору стратегії і сприяти визначенню її дієвості.

В оцінці стратегії існують певні труднощі. Вони можуть бути представлені наступними причинами:

- необхідна для оцінки стратегії інформація може бути недоступна або доступна в непридатній формі, або надходити несвоєчасно. Оцінка ж стратегії не може бути якісніше інформації, на якій вона заснована;
- існування значних розбіжностей думки про те, за якими критеріями оцінювати стратегії. Це може стати політизованим процесом;
- визначення кількості інформації, необхідної для створення реалістичних прогнозів прибутковості;
- небажання керівництва проводити систематичну діяльність з оцінки через складність і непродуктивність цього процесу;
- може також виникнути опір занадто ретельній оцінці стратегії, тому що ніхто не хоче, щоб його оцінювали погано.

Попереднє економічне обґрунтування проекту аутсорсингу пов'язано з оцінкою витрат на виробництво продукції або послуг за своєю власною, по порівнянні з вартістю придбання (Кількісна оцінка «виробляти або купувати?»). На практиці, щоб оцінити власні витрати, метод розрахунку витрат по процесам дедалі більше використовується, оскільки саме цей метод дозволяє точно розрахувати фактичні витрати для кожного окремого процесу. У той же час необхідно враховувати лише ті витрати, які можна уникнути за допомогою успішного проекту аутсорсингу. Наприклад, витрати на обладнання беруться до уваги лише в тому випадку, якщо вони зникають під час аутсорсингу (відключення обладнання, продаж або утилізація). Необхідно також розглянути альтернативні витрати (тобто витрати на невикористані можливості), які відображають витрати або виробничі активи підприємства, пов'язані з власним виробництвом та звільнені за рахунок аутсорсингу; в результаті, вони можуть бути використані для розробки інших типів основних видів діяльності організації. Також необхідно з'ясувати, чи буде організація понести додаткові витрати після передачі функцій або бізнес-процесів замовнику.

В цілому ефективність реорганізації бізнес-процесів (РБП) на основі аутсорсингу визначається трьома факторами: економія часу, зниження вартості

завдання, підвищення якості роботи. Економічна ефективність аутсорсингу виражається у вигляді заощаджень, які витрачаються безпосередньо на персонал.

Ефективність проектів аутсорсингу для готелю залежить переважно від зниження загальних витрат, зміни структури витрат підприємства та підвищення якості обслуговування клієнтів. Серед науковців немає консенсусу щодо теоретичних та практичних аспектів оцінки ефективності аутсорсингу.

Витрати, пов'язані з власним виробництвом або покупкою аутсордера продуктів/послуг, можна порівняти, використовуючи схему, показану на рис. 3.5.



Рис 3.5. Порівняння вартості послуг РБП на основі аутсорсингу з витратами на власне виробництво послуг/продукції.

Ось чому доцільно визначити групи методів, які будуть характеризуватися спільними рисами щодо методології їх обчислення (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Характеристика методичних підходів до ефективності впровадження РБП

| Методичний підхід | Переваги | Недоліки |
|--------------------------------------|---|---|
| Оцінка на основі порівняння вартості | Може використовуватися на будь-якому етапі підприємства | Витрати включають різні види та статті витрат, які впливають на |

| | | |
|--|--|---|
| | | формування остаточного показника |
| Оцінка шляхом розрахунку фактору ризику | Дозволяє використовувати різні типи лічильників (кількісні, грошові, природні) | Використані прогнозні показники, що впливають на точність розрахунків; не всі витрати враховані |
| Оцініть, визначивши основні критерії та показники ефективності | Розробка критеріїв, що характеризують сутність ефективності як економічної категорії | Запропоновані критерії оцінки не сформували показники ефективності, які б конкретизували їх |
| Оцінка через зміни доходів та витрат | Метод відповідає загальній методології оцінки економічної ефективності (порівняння змін доходів та витрат) | Математичні конструкції пропонуються, але немає способів отримання кількісних даних, необхідних для обчислень |
| Оцінка базується на зміні якості виконуваної функції | Дає можливість оцінити позитивні та негативні результати впровадження аутсорсингу на рівні якісних показників ефективності | Не задано порядок визначення якісного критерію, його оцінки та динаміки змін; вплив інших критеріїв не враховується |

Відповідно до табл. 3.6 для ефективності впровадження аутсорсингу деяких бізнес-процесів у готелі «7 Вітрів» доцільно застосовувати метод оцінки на основі порівняння вартості.

Якщо співвідношення витрат на виконання функцій самостійно до витрат, пов'язаних із залученням третьої сторони, становить більше одного, залучення третьої сторони є доцільним, якщо менш вигідніше виконувати операції самостійно.

Цей метод може бути використаний на будь-якому етапі діяльності підприємства і дозволяє розрахувати заощадження або надмірне використання ресурсів у різних формах виконання функції або певного виду діяльності.

Витрати на утримання персоналу готелю «7 Вітрів» включають:

- фонд оплати праці
- виплата бонусів працівникам
- щорічні оплачувані відпустки
- вихідна допомога
- виплати та пільги на старість, хвороба, безробіття
- податки

Окреслимо п'ять методологічних підходів до оцінки ефективності аутсорсингу:

- 1) оцінка, що базується на порівнянні вартості: порівняння вартості власних сил бізнес-процесу та можливих додаткових доходів із сукупними поточними витратами та витратами при придбанні цієї послуги аутсордером;
- 2) оцінка шляхом розрахунку фактору ризику: чим більше значення коефіцієнта економічної доцільності аутсорсингу, тим більш привабливим є аутсорсингове підприємство для підприємства-замовника;
- 3) оцінка шляхом визначення основних критеріїв та показників ефективності: вартість, час та соціальні критерії, якість послуг;
- 4) оцінка через зміни доходів та витрат: різниця між загальним доходом та витратами після впровадження аутсорсингу повинна бути більшою, ніж різниця між загальним доходом та витратами до її виконання;
- 5) оцінка на основі зміни якості виконуваної функції: оцінка результатів аутсорсингу результатів впровадження на рівні показників якості.

Розрахуємо витрати пропонованого контракту з аутсорсинговою компанією «Smart Solutions». Оплата послуг 3 бухгалтерів, 2 старших камердинерів, 4 прибиральниці та 2 покоївки в рік складе:

$$45000 + 24000 + 40000 + 20000 \times 12 = 349\,000 \text{ грн.}$$

Економія укладання договору з компанією «Smart Solutions» для готелю «7 Вітрів» складе 67 000 тисяч гривень на рік, що на 23,7%, що є хорошим показником. Окрім заощадження на заробітках, готель отримає ряд додаткових функцій і хороших фахівців.

Необхідно розрахувати коефіцієнт витрат, який отримується шляхом співставлення суми витрат на виконання роботи власними силами з сумою витрат на виконання тих же даних роботи аутсорсером за формулою:

$$C_r = \frac{\sum_{i=1}^m E_o}{\sum_{i=1}^n E_{op}} \quad (3.1)$$

де C_r - коефіцієнт витрат, відносний показник

m - кількість найменувань витрат на придбання даного виду робіт, послуг від замовника;

E_o - витрати на придбання послуг від замовника;

n - кількість найменувань витрат на власне виробництво;

E_{op} - витрати на власне виробництво даного виду робіт, послуг.

$$C_r = \frac{349000}{282000} = 1,2\%$$

Можна сказати, що запропонований проект аутсорсингу бізнес-процесів у двох областях є економічно вигідним для готелю «7 Вітрів», що може забезпечити підвищення ефективності роботи підприємства. Зниження вартості робочої сили на 24% є лише можливим показником. На практиці цей відсоток може бути набагато вище. Завдяки щорічній економії близько 100 тис.грн. готель отримує вигоду від передачі своїх бізнес-функцій аутсорсинговій компанії. Наприклад, генеральному менеджеру не потрібно буде керувати послугами, він зможе виконувати лише свої прямі функції, це стосується і адміністратора готелю. Для того, щоб заповнити документацію, йому не доведеться відволікатись від служби спілкуванням із гостями. Всі ці процеси будуть виконуватися фахівцями аутсорсингової компанії, що підвищить конкурентоспроможність готелю, покращить його імідж, а також фінансово-економічні показники. Можливість впровадження та застосування РБП в готелі як методу оптимізації витрат є ефективним як для основної та додаткової діяльності, так і для загальної структури управління готельним підприємством.

Аналіз переваг та недоліків використання методології РБП показує очевидні переваги та одночасно виявляє серйозні ризики, які слід враховувати при прогнозуванні передачі окремих бізнес-функцій до аутсорсингу та вибору партнерів. У зв'язку із цим для подальших досліджень виникає необхідність детального аналізу ризиків передачі певних функцій аутсорсингу та вибору партнера-аутсорсера; і можливість використання аутсорсингу для розширення спектру додаткових послуг хостингу. Хостинг (англ. hosting) — послуга, що включає надання дискового простору, підключення до мережі та інших ресурсів для розміщення фізичної інформації на сервері, що постійно перебуває в мережі (наприклад Internet).

Маркетингова інноваційна стратегія готельних компаній повинна враховувати наявність певної частки клієнтів, які прагнуть, сплачуючи високу ціну, задовольнити всі свої бажання щодо рівня комфорту. Задовольнити такі бажання для готелів є дуже вигідним.

Враховуючи потреби реальних і потенційних клієнтів готелю, було вирішено розширити спектр додаткових послуг та створити спеціальні пропозиції у вигляді пакетів для гостей.

Одним із запропонованих інноваційних заходів є створення так званих «домашніх офісів». Це номери в «Classic» категорії, які перетворюються в офіси. У свою чергу, така кімната буде корисною, оскільки вона дозволяє працювати, не виходячи з кімнати. Початкові інвестиції новації наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Початкові інвестиції

| Пристрій | Бренд | Кількість | Ціна | Всього |
|---------------------------------|-----------------------|-----------|-------|--------|
| Ноутбук | Lenovo IdeaPad 320-15 | 5 | 7143 | 35715 |
| Багатофункціональний пристрій | Canon i-SENSYS MF232W | 5 | 7 590 | 37950 |
| Джерело безперебійного живлення | LogicPower LPM-825VA | 5 | 1375 | 6875 |
| Маршрутизатор Wi-Fi | TP_Link TL-WR940N | 5 | 475 | 2375 |
| Канцелярські товари | | 5 | 400 | 2000 |
| Загальна кількість | | | 9 840 | 84915 |

Серед переваг цієї фази політики оновлення є створення привабливого зображення готелю і підвищення конкурентоспроможності при мінімальних витратах, оскільки більшість додаткових послуг не потрібно інвестувати. При необхідності готель купує відповідну послугу від фірми-агента.

Розмежування кімнат на рівень комфорту не тільки відповідає реальному поділу споживачів на їх платоспроможності, а також дозволяє готелю, щоб

збільшити свій прибуток за рахунок маневруванні наявних матеріалів і технічних ресурсів, із мінімальними витратами.

Отже, ми будемо робити необхідні розрахунки для визначення точки беззбитковості для цього заходу, тобто, ми визначимо обсяг продажів, необхідні для ensu повторно, що функціонування «Home-офісів» для готелю ание бути бездоганним. По-перше, проведемо економічний аналіз цього ремонту.

Вартість 1 ночі перебування в «Домашньому офісі» становитиме 1020 грн. Тоді ми можемо визначити точку беззбитковості для цієї послуги, використовуючи формулу:

$$\text{Точка беззбитковості} = \text{постійні витрати} / (\text{одиниця ціни послуги} - \text{змінні витрати}) \quad (3.2)$$

Розглянемо показники фіксованих та змінних витрат (табл. 3.8, 3.9).

Таблиця 3.8

Постійні витрати на місяць

| Витрати | Ціна |
|-----------------------------------|------|
| Оплата послуг Інтернет-провайдера | 350 |
| Амортизація | 981 |
| Електрика | 300 |
| Загальна кількість | 1631 |

Таблиця 3.9

Змінні витрати на місяць

| Витрати | Ціна | Всього |
|---------------------|------|--------|
| Фарба для МФУ | 414 | 2070 |
| Канцелярські товари | 400 | 2000 |
| Загальна кількість | 814 | 4070 |

Для визначення вартості змінних витрат ми розрахувати пропонувані одиниці послуг - тобто 1 день роботи «Домашнього офісу» в готелі «7 Вітрів» (табл. 3.10).

Точка беззбитковості = $(84915 + 19572 + 488400) / (1020 - 81.5) = 115,67$ дн., або 117 984 тис. грн.

Потрібно продати 116 відвідувань номерів на місяць, щоб діяльність «Домашніх офісів» готелю «7 Вітрів» стала беззбитковою.

Обґрунтування обсягу продажів готельних послуг здійснюється шляхом прямого розрахунку з урахуванням пропускної спроможності приміщень категорії «Домашній офіс» та планового коефіцієнта їх навантаження (0,6-0,75) за формулою :

*Обсяг продажів = пропускна здатність * коефіцієнт завантаження* (3.3)

$SV = 150 * 0,6 = 90$ людино-днів на місяць.

Таблиця 3.10

Розрахунок вартості житлових послуг в номері «Домашній офіс» для гостей готелю «7 Вітрів»

| Розрахункова стаття | Сума (грн.) |
|--|--------------|
| Постійні витрати: | |
| Частка амортизаційних відрахувань | 11,67 |
| Електрика | 32,70 |
| Частка витрат на послуги Інтернет-провайдера | 10,00 |
| Усього прямих витрат | 54,37 |
| Варіанти витрат: | |
| Фарба для МФУ | 13,80 |
| Канцелярські товари | 13,33 |
| Усього прямих витрат | 27,13 |
| Загальна вартість | 81,50 |

Доходи від продажу послуг тимчасового проживання розраховуються за формулою:

$\text{Дохід від продажу кімнат} = \text{Обсяг продажів} * (\text{Ціна за номер за добу} - \text{Вартість})$ (3.4)

Дохід від продажів номерів = $90 * (1020 - 81,50) = 84465$ грн. на місяць.

Отже, щомісячний дохід складе 84465 грн., А річний - 1013580 грн.

Ми можемо обчислити прибуток:

$\text{Прибуток} = \text{доходи} - \text{витрати} = 84465 - 5701 = 78764$ грн. (3.5)

$\text{Період окупності} = \text{Інвестиції} / \text{Прибуток} = 84915/84465 = 1,08$ місяців.

Отже, після проведення економічного аналізу створення «Домашніх офісів», можна стверджувати, що запропоноване оновлення є вигідним для підприємства. Якщо пропонувати ці номери за запропонованим тарифом, то в місяць, готель отримає прибуток у розмірі 78764 грн. Термін окупності початкових інвестицій у цей ремонт становить приблизно 1 місяць. Такі високі показники вказують на низьку вартість реконструкції.

Сума всіх цих витрат дасть орієнтовну кількість бюджетних асигнувань на рекламу (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Розрахунок бюджету рекламної кампанії для готелю «7 Вітрів»

| Компоненти рекламної кампанії | Вартість за одиницю | Додаткові витрати | Кількість | Загальна кількість |
|---|---------------------|-----------------------------|-----------|--------------------|
| <i>Інтернет-маркетинг</i> | | | | 3600 |
| Проведення контекстної реклами | 1000 | 500 (абонементна плата) | 1 | 1500 |
| Одноразова настройка реклами в агенційному рахунку | 0 | 430 (наступна настройка) | 1 | 0 |
| Одноразова настройка реклами на рахунку клієнта | 1050 | - | 1 | 1050 |
| Аудит контекстної реклами | 1050 | - | 1 | 1050 |
| <i>Рекламна продукція</i> | | | | 64785,76 |
| Виробництво POS матеріалів та рекламної поліграфії | | Дизайн | | 6519,26 |
| Dorkengers | 5,77 | 200 | 38 | 419,26 |
| Буклети | 3,29 | 250 | 1000 | 3540 |
| Єврофлаєри | 2,16 | 400 | 1000 | 2560 |

| | | | | |
|---|--------|-----|-----|-----------------|
| Виготовлення рекламних конструкцій | | | | 43930 |
| Citylight | 18 500 | 500 | 2 | 37500 |
| Встановлення сітілайтів | 2200 | | 2 | 4400 |
| Рекламний мобільний банер | 890 | 250 | 2 | 2030 |
| Рекламні сувеніри | | | | 7690,5 |
| Пакети | 18,83 | 130 | 150 | 2954,5 |
| Календар | 29,84 | 260 | 150 | 4736 |
| Бізнес подарунки | | | | 6646 |
| Ноутбук | 25,68 | 250 | 150 | 4102 |
| Настільний органайзер | 45,88 | 250 | 50 | 2544 |
| <i>PR-акції</i> | | | | <i>6750</i> |
| Написання прес-релізу | 6750 | | 1 | 6750 |
| ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ | | | | 75135,76 |

Тому можна стверджувати, що цей проект буде дуже ефективним, оскільки його термін окупності є досить коротким, і з огляду на фінансовий план запропонованого заходу, слід зазначити, що не буде проблем з пошуком інвестицій.

Наступним етапом інноваційної політики є вдосконалення рекламної кампанії готелю. Метою рекламної кампанії є впровадження нових послуг на ринок, стимулювання збільшення обсягів продажу, а також створення сприятливого іміджу готелю.

Отже, однією з найважчих проблем, з якими стикається фірма, є рішення про розмір асигнувань на рекламу. Для готелю «7 Вітрів» був обраний метод формування бюджету, який впливає з завдань комунікації, а саме методу обчислення бюджету на основі цілей та завдань.

Таким чином, вибрані компоненти рекламної кампанії готельного комплексу «7 Вітрів» спрямовані на інформування про нові послуги та пропозиції, а також на покращення іміджу кінцевих користувачів, посередників та конкурентів. В результаті запропонована рекламна кампанія повинна збільшити попит на готельні послуги.

Визначення ефективності є необхідною умовою для належної організації та планування рекламної діяльності підприємства, раціонального використання праці та коштів на рекламі. Тому давайте визначимо економічну ефективність рекламної діяльності. Для цього було обрано спосіб порівняння товарообігу до та після рекламної акції.

Розрахунок економічної ефективності здійснюється за формулою:

$$\text{Ефективність рекламної діяльності} = (\text{Товарообіг після рекламного періоду} - 3 \text{ про тmodity циркуляція в рекламний період}) * \text{Торгова маржа} / 100\% - \text{Витрати на рекламу} \quad (3.5)$$

$$\text{Ефективність рекламної діяльності} = ((5642295 - 3640190) * 68,44) / 100\% - 75135,76 = 1295105 \text{ грн.}$$

Ці формули дозволяють розрахувати рентабельність конкретних рекламних заходів, не враховуючи позитивних досягнень у формуванні іміджу для своїх клієнтів на основі «сенсорного» брендингу.

Прибутковість реклами складає 106%, що гарантує беззбиткову рекламу.

Прибутковість рекламної кампанії є незначною, але вона є на період її проведення.

Основна мета буде досягнута, що означає формування позитивної громадської думки, визначеної замовником, тобто необхідну для клієнта перспективи реалізації послуг у більшості представників цільової аудиторії.

В умовах жорсткої конкуренції, економічна нестабільність, відсутність наявних фінансових ресурсів, раціональне та ефективне управління запасами дуже важливі для підтримки необхідного рівня економічної діяльності готелю «7 Вітрів», як з точки зору забезпечення поточного діяльність у ринкових умовах (більша частина господарських операцій перебуває у русі запасів) та досягнення стратегічних цілей у майбутньому (виділення фінансових ресурсів для впровадження сучасних технологій, диверсифікація готельних послуг). Це пов'язано з низкою факторів, які впливають на зростання цього компоненту в вартості готельних послуг. Рух товарно-матеріальних запасів, які повністю залежать від рівня та ефективності

управління потоку, визначає рівень ефективності операційної системи готелю, його технічного і технологічного розвитку. Тому проблеми, що виникають у процесі споживання та виробництва запасів, в кінцевому підсумку йдуть до однієї з ключових плюсів і формують імідж готелю «7 Вітрів», не тільки на внутрішньому, але і на закордонних ринках.

Для досягнення максимальної ефективності управління матеріальними ресурсами має бути розподілено між лінійними та функціональними одиницями готелю для єдиної політики у цій галузі.

Нормальне функціонування готелю «7 Вітрів» передбачає включення до функцій та завдань і Служби управління інвентаризацією (логістичними послугами) аналітичну роботу, яка полягає у аналізі якості придбаних матеріалів, заміні деяких матеріалів та продуктів іншими, вибір постачальників на умовах тендеру.

Також необхідно забезпечити виконання цієї послуги висококваліфікованими фахівцями, які отримали спеціальну підготовку з економічного аналізу та обліку і управління матеріальними ресурсами.

Маркетингова служба повинна провести дослідження ринку; дизайн готельних послуг; аналіз потреб клієнтів та аналіз ефективності їх обслуговування; отримання статистичної інформації про споживані матеріали; дослідження ринку товарів і матеріалів; аналіз ефективності закупівельних операцій.

Інженерно-технічна служба повинна провести аналіз додатків і розробку варіантів, які можуть призвести до більш вигідних варіантів цін на окремі групи товарів (продуктів) та матеріалів; якісний та вартісний аналіз придбаних товарів та матеріалів; розповсюдження відповідної інформації тощо

Юридична служба повинен провести відповідне тлумачення існуючих та нових законів та правил, що стосуються формування цін на запаси та надання знижок.

Бухгалтерія повинна аналізувати найбільш раціональні форми та умови оплати товарів та матеріальних ресурсів.

Фінансовий підрозділ повинен проводити загальний економічний аналіз; вивчати вплив циклів економічного розвитку на потребу готелю у

матеріалах; досліджувати загальні тенденції руху цін на товарні та матеріальні ресурси; досліджувати вплив економічних змін на діяльність постачальників і конкурентів.

Планова служба повинна здійснювати стратегічне, тактичне та оперативне планування потреб готелю в різних групах товарів та матеріалів; детально описуючи довгострокове планування (табл. 3.12).

На підставі внутрішньої та зовнішньої інформації (співвідношення якості товару та його ціни, надійності постачальника, умов оплати) керівництво готелю здійснює вибір постачальників та способи постачання різних матеріалів і товарів.

Таблиця 3.12

**Забезпечення планових потреб в матеріальних ресурсах
готелю «7 Вітрів»**

| Матеріальні ресурси | Запланована потреба, грн. | Джерела потреби в покритті, нат. одиниць | | Укладені контракти, нат.один. | Забезпечення необхідності укладення договорів,% | Отримано від постачальників, нат. одиниць | Виконання договорів,% |
|---------------------|---------------------------|--|--------------|-------------------------------|---|---|-----------------------|
| | | внутрішн i | зовнішн i | | | | |
| Постіль-на білизна | 47500 | 1250 | 46250 | 45115 | 97,5 | 44500 | 98,6 |
| Рушники | 18250 | 900 | 17350 | 16300 | 93,9 | 15950 | 97,8 |
| Миючі засоби | 42950 | 475 | 42475 | 40150 | 94,5 | 39250 | 97,7 |
| Продукти гігієни | 32750 | 600 | 32150 | 31975 | 99,4 | 31200 | 97,5 |
| Інші | 60775 | 1750 | 59025 | 58100 | 98,4 | 57500 | 98,9 |
| Всього | 202225 | 4975 | 197250 | 191640 | - | 188400 | |

Рівень ефективності управління товарними та матеріальними ресурсами готелю «7 Вітрів» є одним із визначальних чинників поліпшення якості його

послуг. Аналізуючи матеріальні ресурси компанії, в першу чергу, визначається якість логістичного плану. У процесі аналізу також необхідно перевірити наявність вимог щодо імпорту матеріалів, контрактів на доставку та їх фактичне використання.

Наступним кроком є аналіз фактичного отримання матеріалів з точки зору їх найбільш важливих типів (табл. 3.13).

Далі аналізується якість отриманих матеріалів від постачальників, їх відповідність стандартам, технічним умовам, умовам договору, а також їх надходження в асортименті. Якщо умови договору порушені, подаються претензії до постачальників.

Таблиця 3.13

Аналіз фактичної наявності матеріальних ресурсів в готелі «7 Вітрів»

| Матеріальні ресурси | Запланован а потреба | Отримано насправді | Абсолютне відхилення, +/- | Показник забезпечення |
|---------------------|----------------------|--------------------|---------------------------|-----------------------|
| Постільна білизна | 47500 | 44500 | -3000 | 93,68 |
| Рушники | 18250 | 15950 | -2300 | 87,40 |
| Миючі засоби | 42950 | 39250 | -3700 | 91,39 |
| Продукти гігієни | 32750 | 31200 | -1550 | 95,27 |
| Інші | 60775 | 57500 | -3275 | 94,61 |
| Всього | 202225 | 188400 рр | -13825 | 93,16 |

Для характеристики ефективності використання матеріальних ресурсів використовується система загальних показників (табл. 3.14).

Отже, вартість спожитого матеріалу зменшилася на 7,34 %. Зниження стандартів мали позитивний ефект і дало заощадження для готелю.

Таблиця 3.14

Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів у готелі «7 Вітрів»

| № | Індекси | Отримано в плані | Отримано фактично | Абсолютне відхилення, +/- | Відносне відхилення, % |
|---|---------|------------------|-------------------|---------------------------|------------------------|
|---|---------|------------------|-------------------|---------------------------|------------------------|

| | | | | | |
|---|--|-----------|-----------|-----------|------|
| 1 | Обсяг товарної продукції, грн | 382206,93 | 370790,00 | -11416,93 | 3,08 |
| 2 | Матеріальні витрати, грн | 202225,00 | 188400,00 | -13825,00 | 7,34 |
| 3 | Повернення матеріалів, грн | 1,89 | 1,97 | 0,08 | 4,13 |
| 4 | Місткість матеріалів, грн | 0,53 | 0,51 | -0,02 | 4,13 |
| 5 | Співвідношення темпів зростання виробництва та матеріальних витрат | - | - | - | 0,93 |
| 6 | Питома вага матеріальних витрат, % | 52,91 | 50,81 | -2,10 | 4,13 |

Повернення матеріалів характеризує віддачу від матеріалів на 1 грн. до 1, 97. Індекс ємності матеріалів показує, що для виробництва одиниці продукції буде 0,51 грн..матеріальних витрат.

Коефіцієнт матеріальних витрат становить 0,93, що означає відсутність накладних витрат на одиницю продукції. Під час аналізу визначено частку матеріальних витрат, що насправді становить 50,81% , але отримане за планом — 52,91%.

Отже, як ми бачимо з табл. 3.9, можна стверджувати, що створення сучасних систем управління запасами дозволить скоротити витрати — і дозволить їм підвищити прибутковість і конкурентоспроможність готелю «7 Вітрів».

Вартість матеріально-технічного забезпечення для готелю «7 Вітрів» дуже велика. Від правильної організації залежить фінансова ситуація в готелі, якість обслуговування клієнтів тощо. Організація матеріально-технічного забезпечення не тільки забезпечують нормальну роботу готелю, але, в поєднанні з іншими якісними характеристиками своєї діяльності, визначає свою позицію на ринку готельних послуг.

Ефективність від реалізації програми ефективного використання матеріальних ресурсів призводить до їх економії, а, отже, до збільшення прибутків готелю.

У зв'язку з загостренням конкуренції на ринку готельних послуг України, а також зі збільшенням масштабу технологічних, організаційних та інших нововведень, тільки ті готелі, чиє керівництво буде в змозі критично оцінити

стан справ, зможуть адаптуватися і виживати в складних ринкових умовах. Отже, основою активної діяльності готелю «7 Вітрів» буде реалізація інноваційної політики, яка орієнтована на потреби споживача.

Висока якість обслуговування, постійний і ефективний контроль з боку адміністрації, впровадження системи інвентаризації, співпраця з новими партнерами, розширення спектру додаткових послуг та рекламної кампанії готелю призведе до підвищення конкурентоспроможності та завоювання лідерських позицій у ринок готельних послуг. Готелю треба дбати про проведення робіт з удосконалення форм та методів обслуговування, вивчення та впровадження чужого передового досвіду, нових технологій, розширення асортименту та підвищення якості послуг.

Висновки до розділу 3

На сьогодні готельний бізнес став значною галуззю народного господарства України. Готельні бізнес-підприємства надають послуги десяткам мільйонів споживачів кожен день. Вимоги клієнтів постійно зростають і змінюються, тому найбільш важливою інноваційною стратегією є створення такого якісного сервісу, який задовольняв би всі їхні потреби і відповідав встановленим стандартам. Тому необхідне впровадження інноваційних заходів, особливо для невеликих і ділових готелів, через те, що більшість з них не відповідають сучасним вимогам та стандартам.

Якість обслуговування відіграє значну роль у конкурентній організації гостинності. Клієнт з більшими вимогами шукає кращого сервісу, а готельний бізнес, який завдяки зусиллям мотивованих співробітників та мудрих лідерів для забезпечення найкращого сервісу, знаходить себе в кращому порівнянні з позиціями своїх конкурентів.

У третій частині дипломної роботи досліджуються шляхи впровадження інновацій в готельному комплексі «7 Вітрів».

Розглянуті основні проблеми конкурентоспроможності готелю та запропонована відповідна інноваційна політика, яка має здійснюватися з метою підвищення ефективності роботи підприємства. Вона заснована на:

1. забезпеченні конкурентоспроможності послуг готелю «7 Вітрів» за допомогою якісного обслуговування з широким спектром додаткових послуг;
2. покращенні іміджу готелю серед клієнтів, посередників та конкурентів;
3. раціональному та ефективному управлінню матеріальними ресурсами;
4. здійсненні заходів щодо збільшення обсягів продажів (реалізації полуг) та пошук резервів на скорочення витрат у майбутньому.

Проаналізовані основні проблеми конкурентоспроможності готелю та запропонована відповідна політика відновлення. Визначено шляхи завоювання лідерських позицій на ринку готельних послуг.

На підставі застосування аутсорсингу деяких бізнес-процесів в готелі «7 Вітрів» можна зробити наступні висновки :

1. Встановлено, що в готелі «7 Вітрів» є певні переваги та недоліки в організації його діяльності. На підставі проведених досліджень можна зробити висновок, що потенціал готелю «7 Вітрів» не використовується повною мірою. Діяльність готелю визначила ряд недоліків, які впливають на її розвиток: відсутність навичок деяких працівників, значне навантаження на одного працівника, зменшення прибутку; значне збільшення витрат тощо.
2. Виявилося, що використання аутсорсингу в готелі може бути значним. Необхідно оцінити можливі переваги та недоліки конкретного бізнес-процесу, для аутсорсингу ряду функцій та заходів, що виконуються готелем «7 Вітрів» .
3. Виявляється, що краще віддати на аутсорсинг бізнес-процесів бухгалтерів та господарського підрозділу. Бухгалтери готелю виконують обмежену кількість процесів, не аналізують економічні показники, не роблять прогнозів на майбутній період, а також не намагаються підвищити ефективність роботи готелю в цілому. Всі ці операції виконуються генеральним менеджером, який не є компетентним фахівцем у цій галузі. Також в готелі «7 Вітрів» звіти до податкової служби подаються адміністраторами, які мають

зосередитись на своїх безпосередніх обов'язках, а не виконувати роботу фінансового підрозділу (групи). Тому доцільно надати ці функції аутсорсинговій компанії зі своїми власними фахівцями. Іншим проблемним підрозділом в готелі є група прибирання номерів. Відповідно до оглядів готелю «7 Вітрів» на різних сайтах, чистота приміщень не завжди задовільна. Причиною цього є низький рівень кваліфікації покоївок і прибиральників. Очищення приміщень повинно здійснюватися швидко і якісно.

4. Доцільно впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на основі співпраці з компанією «Smart Solutions». Ця компанія має великий досвід, гарну репутацію та найкращі ціни. Потенціал зменшення ризику пов'язаний з процесом укладання контракту, який є фінансово прозорим, незмагальним, і де всі аспекти угоди є чіткими та однозначними для обох сторін. Добре побудований аутсорсинговий контракт є результатом ретельної, добре виконаної роботи.

5. Встановлено, що пропонований проект аутсорсингу бізнес-процесів у двох напрямках роботи підприємства є економічно вигідним для готелю «7 Вітрів», що може забезпечити підвищення ефективності роботи підприємства. Зниження вартості робочої сили на 24% є лише одним з можливих показником. На практиці цей відсоток може бути набагато вищим. Завдяки щорічній економії близько 100 тисяч грн. готель отримає вигоду від передачі своїх бізнес-функцій аутсорсинговій компанії.

ВИСНОВКИ

Наразі готельний бізнес став значною галуззю народного господарства України. Готельні бізнес-підприємства надають послуги десяткам мільйонів споживачів кожен день. Вимоги клієнтів постійно зростають і змінюються, тому найбільш важливою інноваційною стратегією є створення такого якісного сервісу, який задовольняв би всі їхні потреби і відповідав встановленим стандартам. Тому необхідне впровадження інноваційних заходів, особливо для невеликих і ділових готелів, через те, що більшість з них не відповідають сучасним вимогам та стандартам.

Якість обслуговування відіграє значну роль у конкурентній організації гостинності. Клієнт з більшими вимогами шукає кращого сервісу, а готельний бізнес, який завдяки зусиллям мотивованих співробітників та мудрих лідерів для забезпечення найкращого сервісу, знаходить себе в кращому порівнянні з позиціями своїх конкурентів.

Для поліпшення діяльності готельного комплексу «7 Вітрів» доступні такі форми інновацій:

- інновації в управлінні підприємством — передбачає зміни в управлінні підприємством шляхом заміни існуючого керівництва та впровадження нових прогресивних форм управління, зменшення кількості працівників;

- інновації виробництва та відновлення активів — передбачає зміни в організаційно-виробничій сфері шляхом диверсифікації асортименту товарів (послуг), зниження виробничих витрат тощо;

- фінансові інновації — це зміни, пов'язані зі змінами у структурі та розмірах власного та запозиченого капіталу, а також зміни в інвестиційній діяльності підприємства;

- маркетингові інновації — заміна існуючої рекламної кампанії більш ефективною, розробка маркетингової комбінації тощо.

Базою інноваційної політики є ринкова орієнтація, потреби споживача, закриття непридатних послуг (товарів), переорієнтація на виробництво товарів, які потребують ринку.

Програма інноваційної політики повинна базуватися на розробці стратегії, тому перший етап визначає стратегічну сферу управління, щоб визначити його шанси для конкурентів та оцінити рівень прибутку, стабільність, технологію. При отриманні задовільних результатів більш детально оцінюються наступні параметри: попит, вимоги виробництва, тип покупця, географічний район.

Таким чином, інновація — одне з найбільш ефективних засобів відновлення ефективної діяльності підприємства, що в майбутньому сприятиме лише рентабельності та лояльності клієнтів.

Цілі інноваційної політики — це подальші заходи щодо збільшення обсягів продажу та пошуку резервів на ощадливі ресурси у майбутньому як найважливіший інструмент управління фінансовими результатами господарської діяльності.

Інновації означають і реструктуризацію підприємства. Це спосіб адаптації підприємства до постійно мінливих ринкових умов через комплекс організаційних, економічних, технічних, технологічних та фінансових заходів, які забезпечують зростання ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стабільності.

У свою чергу, умова забезпечення конкурентоспроможності готелю «7 Вітрів» полягає у забезпеченні конкурентоспроможності пропонованих товарів та послуг.

Ось чому одна з етапів політики оновлення готелю — це розширення додаткових послуг.

Сучасний готель повинен запропонувати не тільки ліжко, а й "святилище" фізичного та психічного спокою, комфорт у віддалі від дому. Це може бути досягнуто тільки за рахунок високоякісних послуг з широким спектром додаткових послуг.

Активна інноваційна діяльність підприємницьких структур формує інноваційний тип розвитку країни і сприяє її загальному соціально-економічному розвитку у цьому і полягає актуальність обраної теми. Розуміння природи економічних спадів та зростань, причин постійних коливань ділової активності необхідне для формування інноваційної політики кожної країни.

Ефективність підприємницької діяльності підприємства залежить від організації інноваційної діяльності з метою її комерціалізації (перетворення інновацій у джерела доходу), здійснюваний в інтересах замовника — фізичної особи, підприємства, галузі, органів місцевого або центрального управління держави. До цього спонукає конкурентна боротьба і необхідність забезпечення виробництва конкурентоздатної продукції (послуг).

Стимулювання застосування інновацій у виробництві та сфері послуг пов'язано з проблемою їх правильного вибору. Складність відбору для введення того або іншого рішення залежить від різноманітності можливого впливу кожного з цих рішень на виробництво. Актуальність проблеми вибору об'єкту нововведення полягає також в тому, що цей вибір передбачує весь хід наступної інноваційної діяльності і безпосередньо впливає на ефективність підприємницької діяльності.

Економічний розвиток підприємства базується не тільки на ресурсному, але і на загальноекономічному потенціалі, на основі якого формується інноваційна політика фірми. Якщо така політика відсутня на підприємстві, або

розвивається вкрай повільно і стихійно, то виникає реальна небезпека розвитку глибокої економічної кризи, особливо за умови переходу на більш високий технологічний рівень. Це може викликати серйозну кризу підприємства, впритул до припинення його існування. Різноманітність інновацій та заходів з їх реалізації, а разом з тим, самостійність підприємців у виборі різних напрямів інноваційної політики підприємства ускладнюють проблему обґрунтування найбільш прийнятної й ефективного з них.

Процес розробки і введення інновації на ринок прийнято називати процесом комерціалізації. Цей процес досить складний і включає ряд обов'язкових етапів. При цьому використовується ряд спеціальних інструментів. Це аналіз полюси сил, вивчення сил опору зміні і розробка методів його подолання, а також реалізація виробленої програми дій.

Важливим місцем у процесі оцінки готельного підприємства є діагностування ефективності його діяльності, що визначає перспективи розвитку підприємства та зміцнює його конкурентну позицію на ринку готельних послуг.

Визначено, що організаційна структура готелю «7 Вітрів» ґрунтується на принципі ієрархії рівнів управління, при якому кожен нижній рівень контролюється вищим і підпорядковується йому. Відбувається розподіл праці на окремі функції та спеціалізацію.

Дослідженням внутрішнього середовища в готелі «7 Вітрів» було з'ясовано, що цінова політика в готелі «7 Вітрів» досить гнучка і поєднує в собі можливості для задоволення потреб гостей з різним рівнем доходу. Виявилось, що готель «7 Вітрів» не проводить активну рекламну кампанію та мало уваги приділяє своїм конкурентним стратегіям.

Проведення розрахунків показало, що показники рентабельності продажів зменшуються відповідно до показників рентабельності витрат.

Виявлено та проаналізовано співвідношення між сильними та слабкими сторонами готелю «7 Вітрів» за допомогою ланцюжка цінностей та SWOT-аналізу. Проаналізувавши зовнішнє середовище готелю «7 Вітрів», було

виявлено, що значними факторами, що впливають на готель, є несприятлива економічна ситуація, нестабільність політичних відносин, коливання валютних курсів, що негативно впливає на дохід відвідувачів, рівень інфляції, збільшення кількості конкурентів тощо. Що стосується внутрішнього оточення готелю «7 Вітрів», то на його діяльність негативно впливають такі чинники: невеликий персонал, обмін персоналу, велика навантаження на одного працівника, нестабільні обсяги продажів, слабка маркетингова політика тощо.

В результаті дослідження було виявлено, що основним конкурентом є готель «Караван». Цю ситуацію можна пояснити тим, що готель абсолютно новий з гарним розташуванням, тому керівництво готелю повинно прийняти заходи, щоб бути конкурентоспроможним підприємством.

Стратегічні наміри конкурентів: захопити ринок, перемогти і зберегти свій сегмент (нішу) на ньому. Потрібно уважно стежити за діями конкурентів та вжити належних заходів для підтримки завойованого стану на ринку. Визначення рівня досягнутої конкурентоспроможності та врахування тенденцій розвитку навколишнього середовища є основою для формування портфелю інноваційних заходів щодо забезпечення подальшого розвитку в майбутньому.

Можна зробити висновок, що готель «7 Вітрів» не приділяє багато уваги питанням конкуренції і конкурентної боротьби. Для того, щоб успішно вижити в довгостроковій перспективі, готель повинен знайти нові способи підвищення якості обслуговування, отже, аутсорсинг деяких бізнес-процесів може стати хорошим варіантом.

Фінансове становище підприємства ГК «7 Вітрів» складне. Дані вертикального аналізу показали, що в структурі активів балансу майже 90% обігових коштів представлені запасами (величина ув'язнених з іншими туроператорами договорів), дані активи сформовані за рахунок довгострокових і короткострокових залучених коштів і меншою мірою за рахунок власного капіталу (прибутку). Крім того, фінансові коефіцієнти залишаються нижче нормативних протягом декількох періодів, оборотність запасів і обігових

коштів у цілому дуже невелика. Економічна рентабельність діяльності (реалізації послуг) низька і продовжує падати, що небезпечно для фінансової незалежності підприємства.

Діагностика ефективності функціонування показала, що готель «7 Вітрів» в останні роки працює стабільно, без істотних змін в його розвитку, зі стабільним, хоча і невеликим, зростанням основних показників його діяльності.

Економічне становище в готелі «7 Вітрів» вимагає нестандартних підходів, а також постійний пошук нових каналів залучення туристів і нових контрагентів-постачальників гостей для закладу.

Незважаючи на те, що на даний момент готель не має значних конкурентних переваг, є можливості та сильні сторони, які сприятимуть його інтенсивному зростанню.

Таким чином, діагностика ефективності функціонування сприяє прийняттю раціональних рішень у напрямку стратегії довгострокового розвитку підприємства.

Подальший розвиток повинен пройти через часткове удосконалення та розширення списку наданих послуг за рахунок опрацювання та впровадження інноваційних рішень.

Виявилось, що на даний момент готель хоча і приносить невеликі прибутки, він динамічно не розвивається.

У третій частині дипломної роботи досліджуються шляхи впровадження інновацій в готельному комплексі «7 Вітрів».

Розглянуті основні проблеми підвищення конкурентоспроможності готелю та запропонована відповідна інноваційна політика, яка має здійснюватися з метою підвищення ефективності роботи підприємства. Вона заснована на:

1. забезпеченні конкурентоспроможності послуг готелю «7 Вітрів» за допомогою якісного обслуговування з широким спектром додаткових послуг;
2. покращенні іміджу готелю серед клієнтів, посередників та конкурентів;
3. раціональному та ефективному управлінню матеріальними ресурсами;

4. здійсненні заходів щодо збільшення обсягів продажів (реалізації полуг) та пошук резервів на скорочення витрат у майбутньому.

Проаналізовані основні проблеми конкурентоспроможності готелю та запропонована відповідна політика відновлення. Визначено шляхи завоювання лідерських позицій на ринку готельних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм: Закон України в редакції від 18 листопада 2003 р. № 13 // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 13. – С. 180.
2. Про інноваційну діяльність: Закон України 04.07.2002 р. № 40-IV. [Електронний ресурс]. – URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T020040.html
3. Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків: Закон України від 16 липня 1999 року.
4. Постанові КМ України № 654 (654-2000-п) від 13.04.2000 «Про порядок формування та використання коштів Державного інноваційного фонду».
5. Про утворення Координаційної ради з питань туристичної діяльності. Постанова Кабінету міністрів України від 14 травня 2015 р., № 388.
6. Концепція Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року [Електрон. ресурс] / Офіційний сайт Державного агентства України з туризму та курортів. – Режим доступу : <http://www.tourism.gov.ua/ua/25020/26439/>
7. Законодавство України про туризм і готельну справу: збірник офіційних текстів законів станом на 1 лютого 2012 р. / упоряд. Ю. І. Руснак. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 242 с.
8. ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1091-11>.

9. HoReCa: навч. посіб. : у 3 т. Т.1. Готелі / [А. А. Мазаракі, С. Л. Шаповал, С. В. Мельниченко, Н. І. Ведмідь, Т. І. Ткаченко, М. Г. Бойко, М. Ф. Кравченко, М. В. Босовська, Р. А. Расулов, О. М. Григоренко, І. І. Тарасенко, І. Ю. Антонюк, І. О. Чаюн, Т. Є. Литвиненко]; за ред. А. А. Мазаракі. – Київ: КНТЕУ, 2016. – 348 с.

10. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія: Пер. з англ. / Под ред. Ю. Н. Кантуревського. - СПб.: Питер, 2009. - 638с.

11. Басюк О. В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів / О. В. Басюк // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2015. - Вип. 5. - С. 23-26.

12. Башкова А. М. Антикризисные стратегии предприятий гостиничного бизнеса: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.05 / Башкова Александра Михайловна. – СПб., 2009. – 22 с.

13. Бовш Л. А. Макроекономічна нестабільність та її вплив на діяльність підприємств готельного господарства України / Л. А. Бовш // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 11. – С. 172-180.

14. Бойко М. Суб'єктні технології у готельному бізнесі / М. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2016. – № 4. – С. 104-113.

15. Бойко М. Холістичний маркетинг на підприємствах готельного господарства / М. Бойко, Є. Супрунова // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 1. – С. 55-64.

16. Бойко М. Г. Організація готельного господарства: підручник / М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало. – К., 2010. – 447 с.

17. Борисова О. В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. В. Борисова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 331–338.

18. Використання інноваційних технологій в галузі туризму: монографія / [В. М. Зайцева, Д. Д. Гурова, О. М. Корнієнко, Т. С. Кукліна, С. М. Журавльова]. – Запоріжжя: Дике Поле, 2015. – 144 с.

19. Відоменко І. О. Дослідження сучасного стану готельного господарства України та його вплив на формування стратегії просування послуг індустрії гостинності / І. О. Відоменко, Н. С. Діденко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - 2016. - №2. - С. 64-68.

20. Галасюк, К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Одес. нац. екон. ун-т, Одеса. 2016.

21. Гаман М. В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід : монографія / М. В. Гаман. – К. : Вікторія, 2014. – 231 с.

22. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. - К.: Вища школа, 2015. - 163 с.

23. Граковський Ю. Готельні послуги: організація діяльності, облік доходів та витрат // Ю. Граковський // Вісник податкової служби України. – 2013. – № 22. – С. 14-22.

24. Давидова О. Ю. Удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності в умовах їх інноваційно-технологічного розвитку / О. Ю. Давидова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / відп. ред. О. І. Черевко. – Х. : ХДУХТ, 2015. – Вип. 1 (21). – С. 241-256.

25. Даниленко М. Інтернет-дистрибуція готельних послуг / М. Даниленко // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 6. – С. 79-90.

26. Декалюк О. В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – №2, том 2. – С. 261-264.

27. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 424 с.

28. Дзюба Т. А. Тенденції та перспективи розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні / Т. А. Дзюба // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. III Міжнар. наук.-практ. конф. 20-22 трав. 2015 р. – Вінниця: Вид.-ред. від. ВТЕІ КНТЕУ, 2015. – Ч. 2. – С. 253-265.

29. Дубініна В. В. Діагностика стану бізнес-процесів підприємств: імперативи розвитку // Вісник економіки транспорту і промисловості, № 53, 2016. С. 66-74.

30. Економічна ефективність інноваційних процесів у готельно-ресторанному бізнесі: конспект лекцій для магістрів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» / укл.: М. В. Чорна, О. В. Михайлова. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 101 с.

31. Єфімов О. Готельний бізнес: як залишитись на плаву у "важкі часи" / О. Єфімов // Бухгалтерія. – 2015. – № 8. – С. 72-75.

32. Жураховська А. Перспективні напрямки розвитку готельного маркетингу [Електронний ресурс] / А. Жураховська // Товарознавчі та маркетингові дослідження товарних ринків : зб. наук. пр. III студ. наук.-практ. інтернет-конф., 25 лют. 2016 р. – Вінниця : Ред.-вид. від. ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – С. 128-130.

33. Завальнюк В. В. Сучасний стан та тенденції розвитку закладів готельно-ресторанного господарства / В. В. Завальнюк // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IV Міжнар. наук.-практ. конф. 18-20 трав. 2016 р. – Вінниця: Вид.-ред. від. ВТЕІ КНТЕУ, 2016. – Ч. 2. – С. 210-221.

34. Захаркіна О. Д. Проблеми розвитку інновацій в Україні / Реалії та перспективи інноваційного розвитку України (економічні, фінансові та правові аспекти). Збірник матеріалів XII міжнародної науково-практичної конференції молодих науковців 26 березня 2016 року. Частина II - С. 32 – 34.

35. Зубарева М. А. Головні тренди готельного бізнесу на digital-ринку / М. А. Зубарева // Економічний часопис-XXI. - 2015. - №7-8. - С. 36-39.

36. Іванова Л. О. Дослідження сучасного стану ринку готельних послуг в Україні / Л. О. Іванова // Маркетинг в Україні. – 2012. – № 1. – С. 33-38.

37. Капустіна, Т. А. Сутність і поняття технологічних інновацій та інноваційного процесу в управлінні готельним бізнесом. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. – №2. – С. 207–210.

38. Карп В. С. Диверсифікація торгівлі міжнародними туристичними послугами в умовах глобалізації (на прикладі країн ЦСЄ) // Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Київ, 2017. - 20 с.

39. Колективні засоби розміщення в Україні у 2016 році Статист. зб., Державна служба статистики України – К.: ТОВ «Август Трейд», 2017.

40. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством // Економіка і суспільство, Випуск № 10 / 2017. С. 287-297.

- 41.** Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. - 656 с.
- 42.** Кудла Н. Є. Управління якістю в туризмі: Підручник/ Н. Є. Кудла. – К. : Центр навчальної літ., 2015. – 328 с.
- 43.** Ладиченко К. І. Маркетинг відносин в управлінні готельми туристичного господарства : автореф. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / К.І. Ладиченко. - К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. - 24 с.
- 44.** Литовка А. Класифікація інноваційної діяльності туристичного підприємства / А. Литовка, О. Шикіна // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 14. – С. 416–420.
- 45.** Лупич О. О. Вітчизняний готельний оператор: суть та роль у підвищенні ефективності готельного господарства // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки 2016. – № 24 (Ч. 3). – С. 131–136.
- 46.** Лупич О. О. Вплив сучасних тенденцій індустрії гостинності на перспективи її розвитку в Україні // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2016. – № 1(2). – С. 78–82.
- 47.** Малафеева Н. Стратегическое планирование гостиничной деятельности // Ресторанный и гостиничный бизнес. 2012. – № 2. – С. 20–22.
- 48.** Мельник І. М., Бабійчук Р. І. Суть та види стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції "Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг" (м. Львів, 7 грудня 2017 р.) - Львів: Растр-7, 2017. - 368 с. - С. 304-307.
- 49.** Михайліченко Г. І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г. І. Михайліченко. – К. : КНТЕУ, 2012. – 608 с.
- 50.** Михайлова О. П., Брінь П. В. Основні проблеми готельного бізнесу в Україні // Вісник НТУ «ХП». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. - 2012. - № 58 (964). - С.101-106.
- 51.** Оливко О. А. Оцінка якості комплексного туристичного продукту. // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – Київ: КНТЕУ, 2015. – № 2(100). – С. 58-63.

52. Погоріляк О. О. Сучасні форми організації готельного бізнесу контексті концепції конкурентних переваг // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, Зб. наук. пр. – 2014. – №, 6 (110) – С., 86–92.

53. Подвірна Х. Є. Напрями диверсифікації міжнародних туристичних послуг готельних підприємств // Економіка туристичних послуг, маркетинг та логістика / Вісник ДІТБ. – 2014. – № 18. – С.187-191.

54. Поняття і зміст організаційно-економічного забезпечення функціонування готельних підприємств малої місткості / [В. Семенов, С. Галасюк, О. Шикіна] // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 10(172). – С. 202–212.

55. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: Пер. с англ. / Майкл Е. Портер –М.: Альта Бизнес Букс, 2005. – 714 с.

56. Ремеслова О. Л. Методичний підхід до визначення корпоративної стратегії підприємства готельного господарства / О. Л. Ремеслова // Торгівля і ринок України. Збірник наукових праць. – 2009. – № 27. – С. 218-226.

57. Роглев Х. Й., Левітас Г. Г., Драпушко Р. Г., Гарагонич В. В., Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти : Навч. посіб./ Під заг. ред. Мунін Г. Б. - К.: Кондор, 2011. - 443 с.

58. Рогова Н. В., Рибокова С. С. Сучасні тенденції світової готельної індустрії // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції "Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг" (м. Львів, 24 листопада 2016 р.) - Львів: Растр-7, 2016. - 376 с. - С.338-340.

59. Синіговець О. М. Інноваційний менеджмент [Текст] : текст лекцій / О. М. Синіговець; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". - Х.: НТУ "ХПІ", 2013. - 139 с.

60. Скопень М. М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підручник / [М. М. Скопень, М. К. Сукач, О. П. Будя, О. І. Артеменко, Л. А. Хрущ]. – К.: Ліра-К, 2017. – 764 с.

61. Скорина Т. М. Сутність та зміст міжнародної конкурентоспроможності готельних підприємств / Т. М. Скорина // Вісник НУВГП. - 2016. - №2. - С. 199-204.

62. Смирнов И. Г. Инновации в гостиничном бизнесе: логистика снабжения / И. Г. Смирнов // Логистика: проблемы и решения. – 2013. – № 5. – С. 58-66.

63. Сподіна В. О. Проблеми ефективної реалізації інноваційної діяльності в Україні // Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє. Частина 1 - Львів: ЛЕФ, - 2013 – С. 90-93

64. Тимошенко З. І., Мунін Г. Б., Дишлевий В. П. Маркетинг туристично-ресторанного бізнесу. Навчальний посібник. - К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2013. - 246 с.

65. Топольник В.Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві : навч. посіб./ В.Г. Топольник. – Львів : Магнолія , 2012. – 328 с.

66. Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди [Електронне видання] : тези. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квіт. 2016 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 362 с.

67. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика: монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Босовська, О. В. Полтавська. – К. : КНТЕУ, 2012. – 728 с.

68. Хмурова В. В. Формування механізму конкурентоспроможності в готельних підприємствах / В. В. Хмурова // Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. – 2014. – № 3. – С. 112-116.

69. Шаповалова О. М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О. М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 16. – С. 224–228.

70. Шаповалова О. М., Козьякова. Аналіз інноваційної діяльності у сфері послуг на прикладі готельного господарства // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 17. – С. 70–74.

71. Шикина О. Международный опыт функционирования малых гостиниц / О. Шикина, М. Юсупова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 14. – С. 578–581.

72. Шикіна О. В., Фадєєва Г. І. Теоретичні основи діяльності концептуальних готелів та їх класифікація / Придніпровська державна академія

будівництва та архітектури / Економіка та управління підприємствами // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. Випуск 6 (11). – С.212-219.

73. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.- 360 с/

74. Шморгун Л. Г. Посібник з рекламного менеджменту : навч.-метод. посіб. / Л. Г. Шморгун. – К. : Абрис, 2015. – 344 с.

75. Ansoff I., (1998), Strategic Management. – London; New York,.

76. Buhalis D. (2013), eTourism: information technology for strategic tourism management, Pearson (Financial Times/Prentice Hall), London.

77. Clifton, W. (2013), The Global Hotel Industry: Big, Beautiful and Branded. Retrieved from <http://www.hospitalitynet.org/news/4059749.html>.

78. Drucker Peter (1973), Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York: Harper&Row. 234 с.

79. Fox N., Leonard R. HMO Property Renovation and Refurbishment Success / Fox N., Leonard R.- Division of Fox Print Partners, 2015. - P. 143.

80. Gretzel U, Law R. & Fuchs M. (eds.) (2010), Information and Communication Technologies in Tourism, Springer, New York, pp. 393-403.

81. Stutts A. (2001), Hotel and Lodging Management : An Introduction. – New York, 2001. – 350 p.

82. 2017 travel and hospitality industry outlook [Електронний ресурс]. - URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/travel-hospitality-industry-outlook.html>

83. Геншафт Л. Стратегічний менеджмент розробки та просування нових продуктів в готельному бізнесі. [Електронний ресурс]. - URL http://tourlib.net/statti_ukr/genshaft.htm

84. Диверсифікація ринку туристичних послуг в Україні як передумова підвищення їх конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. - URL: http://tourlib.net/statti_ukr/kucenko3.htm

85. Кокорева О.В. Вдосконалення управління туристичних підприємств / О. В. Кокорева: – [Електронний ресурс]. – URL: –http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2012_1/2012/econ

86. Маркетинг готельних послуг [Електронний ресурс]. - URL: http://tourlib.net/books_ukr/skybinsky.htm

87. Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку [Електронний ресурс] / Я. О. Остапенко. – URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/256.pdf>

88. Сучасний розвиток світового готельного господарства [Електронний ресурс]. - URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45583/08-Garbera.pdf>

89. Сучасний стан та проблеми розвитку бізнес-готелів в Україні [Електронний ресурс]. - URL: http://www.lnu.edu.ua/faculty/intrel/2008_24/35.pdf

90. Телетов О. С. Концептуальні засади застосування партнерського маркетингу в сфері туристично-туристичних послуг // Вісник СумДУ. Серія Економіка №1, 2011. // [Електронний ресурс} – URL:<http://www.visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2011>

91. Туристична галузь України: руїна чи низький старт? [Електронний ресурс]. - URL: http://novostiturbiznesa.info/article/turistichna_galuz_ukraini_ruina_chi_nizkij_start.html

92. Compendium of Tourism Statistics – 2013 edition [Електрон. ресурс]. – Режим доступу : <http://statistics.unwto.org/en/publication/compendium-tourism-statistics-2013-edition>

93. Hall, C.M., Timothy D.J., Timothy Duvai, D., Safety and security in tourism relationship, management and marketing, Journal of Travel & Tourism Marketing, Volume 15, Numbers 2/3/4, 2013: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136408120_sample_496771.pdf

94. Moore S., Taylor L. Cole Research and statistics in the hotel business [Electronic Resource] / Simon Moore, Taylor L. Cole - 2017. - URL: <http://prohotelia.com/2017/04/perfect-hotel-formula/>

95. Top 10 Problems & Challenges in the Hotel Management Industry [Electronic Resource] - 2016. - URL: <http://www.4dhotelbookingsoftware.com/blog/post/top-10-hotel-problems-challenges>

96. UNWTO World Tourism Barometer: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://media.unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015>

97. Global hospitality insights: Top thoughts for 2015 [Электронный ресурс]. - URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-hospitality-insights-2015/\\$File/ey-global-hospitality-insights-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-hospitality-insights-2015/$File/ey-global-hospitality-insights-2015.pdf)

98. Hotel 50 2017: The annual report on the world's most valuable hotels brands March 2017 [Электронный ресурс]. - URL: http://brandirectory.com/league_tables/table/hotels-50-2017

99. Thadani, M., & Mobar, J. (2014), Excerpts: HVS Hotel Management Contract Survey. Retrieved from <https://www.hvs.com/emails/pressreleases/081314/excerpts.pdf>

Стаття
Вставити статтю

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність ГК «7 Вітрів»

Баланс на 1 січня 2016 року

| Актив | Код рядка | На качан звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|--------------|------------------------------|-------------------------------|
| I. Необоротні активи: | | | |
| Нематеріальні активи: | | | |
| Залишкова вартість | 010 | | |
| Первинна вартість | 011 | | |
| Знос | 012 | | |
| Незавершене будівництво | 020 | | |
| Основні засоби: | | | |
| Залишкова вартість | 030 | 278,4 | 237,0 |
| Первинна вартість | 031 | 635,6 | 435,6 |
| Знос | 032 | 356,9 | 198,6 |
| які обліковуються за методом участі в капіталі ін. підприємств | 040 | | |
| інші фінансові інвестиції | 045 | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 050 | | |
| Інші необоротні активи | 070 | | |
| Усього за розділом I | 080 | 278,4 | 237,0 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси: | | | |
| виробничі запаси | 100 | 4035,1 | 5070,3 |
| тварини на вирощуванні та відгодівлі | 110 | | |
| незавершене виробництво | 120 | | |
| готова продукція | 130 | | |
| Товари | 140 | | |
| Векселі одержані | 150 | | |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: | | | |
| чиста реалізаційна вартість | 160 | 114,4 | 142,1 |
| первинна вартість | 161 | | |
| резерв сумнівних боргів | 162 | | |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| з бюджетом | 170 | 97,0 | 88,9 |
| за виданими авансами | 180 | | |
| з нарахованих доходів | 190 | | |
| із внутрішніх розрахунків | 200 | | |
| Інша поточна заборгованість | 210 | 479,0 | 592,1 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти: | | | |
| у національній валюті | 230 | 121,0 | 67,8 |
| в іноземній валюті | 240 | | |
| Інші оборотні активи | 250 | | |
| Усього за розділом II | 260 | 4846,5 | 5992,2 |
| III. Витрати майбутніх періодів | 270 | | |

| | | | |
|--------|-----|--------|--------|
| Баланс | 280 | 5124,9 | 6229,2 |
|--------|-----|--------|--------|

Продовження дод. Б

| Пасив | Код рядка | На качан звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|--|--------------|----------------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Статутний капітал | 300 | 11,8 | 11,8 |
| Пайовий капітал | 310 | | |
| Додатковий вкладений капітал | 320 | | |
| Інший додатковий капітал | 330 | | |
| Резервний капітал | 340 | 300,0 | 300,0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 350 | 12,6 | 15,6 |
| Неоплачений капітал | 360 | | |
| Вилучений капітал | 370 | | |
| Усього за розділом I | 380 | 324,4 | 327,4 |
| II. Забезпечення наступних витрат і платежів | | | |
| Забезпечення витрат персоналу | 400 | | |
| Інші забезпечення | 410 | 1238,9 | |
| Цільове фінансування | 420 | | 2486,7 |
| Усього за розділом II | 430 | 1238,9 | 2486,7 |
| III. Довгострокові зобов'язання | | | |
| Довгострокові кредити банків | 440 | | |
| Довгострокові фінансові зобов'язання | 450 | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 460 | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 470 | | |
| Усього за розділом III | 480 | | |
| IV. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 500 | 285,0 | 299,8 |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 510 | 3000,0 | 2613,6 |
| Векселі видані | 520 | | |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 530 | | |
| Поточні зобов'язання за розрахунками: | | | |
| з одержаних авансів | 540 | 251,0 | 300,0 |
| з бюджетом | 550 | 25,6 | 39,0 |
| з позабюджетних платежів | 560 | | |
| зі страхування | 570 | | |
| з оплати праці | 580 | | |
| з учасниками | 590 | | |
| із внутрішніх розрахунків | 600 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 610 | | 174,1 |
| Усього за розділом IV | 620 | 3561,6 | 3421,1 |
| V. Доходи майбутніх періодів | 630 | | |
| Баланс | 640 | 5124,9 | 6229,2 |

Фінансова звітність ГК «7 Вітрів»

Баланс на 1 січня 2017 року

| Актив | Код рядка | На качан звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|---|--------------|-------------------------------|--------------------------------|
| I. Необоротні активи: | | | |
| Нематеріальні активи: | | | |
| Залишкова вартість | 010 | | |
| Первинна вартість | 011 | | |
| Знос | 012 | | |
| Незавершене будівництво | 020 | | |
| Основні засоби: | | | |
| Залишкова вартість | 030 | 237,0 | 243,1 |
| Первинна вартість | 031 | 435,6 | 421,8 |
| Знос | 032 | 198,6 | 178,7 |
| які обліковуються за методом участі в капіталі ін. підприємств | 040 | | |
| інші фінансові інвестиції | 045 | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 050 | | |
| Інші необоротні активи | 070 | | |
| Усього за розділом I | 080 | 237,0 | 243,1 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси: | | | |
| виробничі запаси | 100 | 5070,3 | 5146,4 |
| тварини на вирощуванні та відгодівлі | 110 | | |
| незавершене виробництво | 120 | | |
| готова продукція | 130 | | |
| Товари | 140 | | |
| Векселі одержані | 150 | | |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: | | | |
| чиста реалізаційна вартість | 160 | 142,1 | 2056,1 |
| первинна вартість | 161 | | |
| резерв сумнівних боргів | 162 | | |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| з бюджетом | 170 | 88,9 | 8,3 |
| за виданими авансами | 180 | | |
| з нарахованих доходів | 190 | | |
| із внутрішніх розрахунків | 200 | | |
| Інша поточна заборгованість | 210 | 592,1 | 236,5 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти: | | | |
| у національній валюті | 230 | 67,8 | 147,4 |
| в іноземній валюті | 240 | | |
| Інші оборотні активи | 250 | | |
| Усього за розділом II | 260 | 5992,2 | 7659,6 |
| III. Витрати майбутніх періодів | 270 | | |

| | | | |
|--------|-----|--------|--------|
| Баланс | 280 | 6229,2 | 7902,7 |
|--------|-----|--------|--------|

Продовження дод. В

| Пасив | Код рядка | На качан звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|--|--------------|----------------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Статутний капітал | 300 | 11,8 | 18,9 |
| Пайовий капітал | 310 | | |
| Додатковий вкладений капітал | 320 | | |
| Інший додатковий капітал | 330 | | |
| Резервний капітал | 340 | 300,0 | 450,0 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 350 | 15,6 | 35,5 |
| Неоплачений капітал | 360 | | |
| Вилучений капітал | 370 | | |
| Усього за розділом I | 380 | 327,4 | 504,4 |
| II. Забезпечення наступних витрат і платежів | | | |
| Забезпечення витрат персоналу | 400 | | |
| Інші забезпечення | 410 | | |
| Цільове фінансування | 420 | 2486,7 | 3547,8 |
| Усього за розділом II | 430 | 2486,7 | 3547,8 |
| III. Довгострокові зобов'язання | | | |
| Довгострокові кредити банків | 440 | | |
| Довгострокові фінансові зобов'язання | 450 | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 460 | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 470 | | |
| Усього за розділом III | 480 | | |
| IV. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 500 | 299,8 | 400,0 |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 510 | 2613,6 | 4639,8 |
| Векселі видані | 520 | | |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 530 | | |
| Поточні зобов'язання за розрахунками: | | | |
| з одержаних авансів | 540 | 300,0 | 200,0 |
| з бюджетом | 550 | 39,0 | 9,6 |
| з позабюджетних платежів | 560 | | |
| зі страхування | 570 | | |
| з оплати праці | 580 | | |
| з учасниками | 590 | | |
| із внутрішніх розрахунків | 600 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 610 | 174,1 | 183,5 |
| Усього за розділом IV | 620 | 3421,1 | 3850,5 |
| V. Доходи майбутніх періодів | 630 | | |
| Баланс | 640 | 6229,2 | 7902,7 |

ДОДАТОК Г

**Фінансова звітність ГК «7 Вітрів»
Баланс на 1 січня 2018 року**

| Актив | Код рядка | На качан звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|---|--------------|-------------------------------|--------------------------------|
| I. Необоротні активи: | | | |
| Нематеріальні активи: | | | |
| Залишкова вартість | 010 | | |
| Первинна вартість | 011 | | |
| Знос | 012 | | |
| Незавершене будівництво | 020 | | |
| Основні засоби: | | | |
| Залишкова вартість | 030 | 243,1 | 254,7 |
| Первинна вартість | 031 | 421,8 | 455,6 |
| Знос | 032 | 178,7 | 200,9 |
| які обліковуються за методом участі в капіталі ін. підприємств | 040 | | |
| інші фінансові інвестиції | 045 | | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 050 | | |
| Інші необоротні активи | 070 | | |
| Усього за розділом I | 080 | 243,1 | 254,7 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси: | | | |
| виробничі запаси | 100 | 5146,4 | 5925,1 |
| тварини на вирощуванні та відгодівлі | 110 | | |
| незавершене виробництво | 120 | | |
| готова продукція | 130 | | |
| Товари | 140 | | |
| Векселі одержані | 150 | | |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: | | | |
| чиста реалізаційна вартість | 160 | 2056,1 | 1536,5 |
| первинна вартість | 161 | | |
| резерв сумнівних боргів | 162 | | |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| з бюджетом | 170 | 8,3 | 15,6 |
| за виданими авансами | 180 | | |
| з нарахованих доходів | 190 | | |
| із внутрішніх розрахунків | 200 | | |
| Інша поточна заборгованість | 210 | 236,5 | 399,3 |
| Грошові кошти та їх еквіваленти: | | | |
| у національній валюті | 230 | 147,4 | 199,5 |
| в іноземній валюті | 240 | | |
| Інші оборотні активи | 250 | 64,5 | 87,9 |
| Усього за розділом II | 260 | 7659,6 | 8248,7 |
| III. Витрати майбутніх періодів | 270 | | |
| Баланс | 280 | 7902,7 | 8503,4 |

Продовження дод. Г

| Пасив | Код рядка | На качан звітного періоду | На кінець звітнього періоду |
|--|--------------|---------------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Статутний капітал | 300 | 18,9 | 18,9 |
| Пайовий капітал | 310 | | |
| Додатковий вкладений капітал | 320 | | |
| Інший додатковий капітал | 330 | | |
| Резервний капітал | 340 | 450,0 | 750,6 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 350 | 35,5 | 46,8 |
| Неоплачений капітал | 360 | | |
| Вилучений капітал | 370 | | |
| Усього за розділом I | 380 | 504,4 | 816,3 |
| II. Забезпечення наступних витрат і платежів | | | |
| Забезпечення витрат персоналу | 400 | | |
| Інші забезпечення | 410 | | |
| Цільове фінансування | 420 | 3547,8 | 4564,7 |
| Усього за розділом II | 430 | 3547,8 | 4564,7 |
| III. Довгострокові зобов'язання | | | |
| Довгострокові кредити банків | 440 | | |
| Довгострокові фінансові зобов'язання | 450 | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 460 | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 470 | | |
| Усього за розділом III | 480 | | |
| IV. Поточні зобов'язання | | | |
| Короткострокові кредити банків | 500 | 400,0 | 435,0 |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями | 510 | | |
| Векселі видані | 520 | | 542,0 |
| Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 530 | 4639,8 | 1278,1 |
| Поточні зобов'язання за розрахунками: | | | |
| з одержаних авансів | 540 | 200,0 | 200,0 |
| з бюджетом | 550 | 9,6 | 33,2 |
| з позабюджетних платежів | 560 | | |
| зі страхування | 570 | | |
| з оплати праці | 580 | | 1003,2 |
| з учасниками | 590 | | 126,4 |
| із внутрішніх розрахунків | 600 | | |
| Інші поточні зобов'язання | 610 | 183,5 | 490,0 |
| Усього за розділом IV | 620 | 3850,5 | 3122,4 |
| V. Доходи майбутніх періодів | 630 | | |
| Баланс | 640 | 7902,7 | 8503,4 |

ДОДАТОК Д

Звіт про фінансові результати ГК «7 Вітрів» за 2015 рік

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|--|-----------|-------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 010 | 1521,3 | 1278,4 |
| Податок на додану вартість | 015 | 304,26 | 255,68 |
| Акцизний збір | 020 | | |
| Інші вирахування з доходу | 030 | 112,6 | 98,17 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 035 | 1104,44 | 924,55 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 040 | 998,7 | 801,4 |
| Валовий: | 050 | | |
| - прибуток | | 105,74 | 123,15 |
| - збиток | 055 | | |
| Інші операційні доходи | 060 | | |
| Адміністративні витрати | 070 | 27,8 | 29,3 |
| Витрати на збут | 080 | 5,3 | 4,8 |
| Інші операційні витрати | 090 | 6,8 | 7,7 |
| Фінансові результати від операційної діяльності: | 100 | | |
| - прибуток | | 65,84 | 81,35 |
| - збиток | 105 | | |
| Дохід від участі в капіталі | 110 | | |
| Інші фінансові доходи | 120 | | |
| Інші доходи | 130 | 8,0 | |
| Фінансові витрати | 140 | 27,0 | 25,6 |
| Витрати від участі в капіталі | 150 | | |
| Інші витрати | 160 | | |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: | 170 | | |
| - прибуток | | 46,84 | 55,75 |
| - збиток | 175 | | |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 180 | 11,71 | 13,94 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності: | 190 | | |
| - прибуток | | 35,13 | 41,81 |
| - збиток | 195 | | |
| Надзвичайні: | 200 | | |
| - доходи | | | |
| - витрати | 205 | | |
| Податки з надзвичайного прибутку | 210 | | |
| Чистий: | 220 | | |
| - прибуток | | 35,13 | 41,81 |
| - збиток | 225 | | |

ДОДАТОК Е

Звіт про фінансові результати ГК «7 Вітрів» за 2016 рік

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|--|-----------|-------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 010 | 1789,6 | 1521,3 |
| Податок на додану вартість | 015 | 357,92 | 304,26 |
| Акцизний збір | 020 | | |
| Інші вирахування з доходу | 030 | 102,3 | 112,6 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 035 | 1431,68 | 1104,44 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 040 | 1308,1 | 998,7 |
| Валовий: | 050 | | |
| - прибуток | | 123,58 | 105,74 |
| - збиток | 055 | | |
| Інші операційні доходи | 060 | | |
| Адміністративні витрати | 070 | 33,4 | 27,8 |
| Витрати на збут | 080 | 6,18 | 5,3 |
| Інші операційні витрати | 090 | 14,0 | 6,8 |
| Фінансові результати від операційної діяльності: | 100 | | |
| - прибуток | | 70,0 | 65,84 |
| - збиток | 105 | | |
| Дохід від участі в капіталі | 110 | | |
| Інші фінансові доходи | 120 | | |
| Інші доходи | 130 | 2,0 | 8,0 |
| Фінансові витрати | 140 | 25,0 | 27,0 |
| Витрати від участі в капіталі | 150 | | |
| Інші витрати | 160 | | |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: | 170 | | |
| - прибуток | | 47,0 | 46,84 |
| - збиток | 175 | | |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 180 | 13,5 | 11,71 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності: | 190 | | |
| - прибуток | | 35,5 | 35,13 |
| - збиток | 195 | | |
| Надзвичайні: | 200 | | |
| - доходи | | | |
| - витрати | 205 | | |
| Податки з надзвичайного прибутку | 210 | | |
| Чистий: | 220 | | |
| - прибуток | | 35,5 | 35,13 |
| - збиток | 225 | | |

ДОДАТОК Ж

Звіт про фінансові результати ГК «7 Вітрів» за 2017 рік

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За попередній період |
|--|-----------|-------------------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 010 | 2016,89 | 1789,6 |
| Податок на додану вартість | 015 | 389,6 | 357,92 |
| Акцизний збір | 020 | | |
| Інші вирахування з доходу | 030 | 102,3 | 102,3 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 035 | 1524,99 | 1431,68 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 040 | 1425,3 | 1308,1 |
| Валовий: | 050 | | |
| - прибуток | | 99,69 | 123,58 |
| - збиток | 055 | | |
| Інші операційні доходи | 060 | | |
| Адміністративні витрати | 070 | | 33,4 |
| Витрати на збут | 080 | 7,8 | 6,18 |
| Інші операційні витрати | 090 | 14,0 | 14,0 |
| Фінансові результати від операційної діяльності: | 100 | | |
| - прибуток | | 77,89 | 70,0 |
| - збиток | 105 | | |
| Дохід від участі в капіталі | 110 | | |
| Інші фінансові доходи | 120 | | |
| Інші доходи | 130 | 3,0 | 2,0 |
| Фінансові витрати | 140 | 10,0 | 25,0 |
| Витрати від участі в капіталі | 150 | | |
| Інші витрати | 160 | | |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: | 170 | | |
| - прибуток | | 64,89 | 47,0 |
| - збиток | 175 | | |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 180 | 18,09 | 13,5 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності: | 190 | | |
| - прибуток | | 46,8 | 35,5 |
| - збиток | 195 | | |
| Надзвичайні: | 200 | | |
| - доходи | | | |
| - витрати | 205 | | |
| Податки з надзвичайного прибутку | 210 | | |
| Чистий: | 220 | | |
| - прибуток | | 46,8 | 35,5 |
| - збиток | 225 | | |