Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
Стратегічне управління готелем «Президент Готель», м. Київ

Студентки 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний менеджмент»

Дем'яненко Анастасії Олегівни

_____
підпис студента

Науковий керівник
д.е.н., проф.

_____
підпис керівника

Бойко
Маргарита Григорівна

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

_____
підпис

Мельниченко
Світлана Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
_____ М. Г. Бойко
«___»_____ 2020 р.

Завдання
на випускну кваліфікаційну роботу студентові
Дем'яненко Анастасії Олегівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегічне управління готелем «Президент Готель», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «29» 12 2020 р. №3950, 27.10.2021 №3424

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 19 листопада 2021 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

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

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

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу «Президент Готель», м. Київ.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади стратегічного управління.
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел
1.2. Методологічні засади розвитку стратегічного управління.
Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. Діагностика стратегічного управління готелем «Президент Готель», м.Київ .
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю
2.2. Вплив чинників на реалізацію стратегії управління
2.3. Оцінка результативності діючої стратегії управління
Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. Удосконалення стратегії управління готелем «Президент Готель», м.Київ .
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії управління
3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії управління
Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції.

Список використаних джерел.

Додатки.

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «05» листопада 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Бойко М.Г. _____
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент Дем'яненко А.О.
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні й методологічні підходи до розвитку стратегічного управління підприємством.

За результатами стратегічного аналізу діяльності готелю, оцінки впливу чинників на реалізацію стратегії управління у роботі результативності діючої стратегії управління

За результатами дослідження обґрунтовано програми заходів з реалізації стратегії управління та здійснено прогнозування її результативності.

Випускна робота є кваліфікованою працею, відповідає формальним вимогам за рівнем досліджень заслуговує позитивної оцінки і рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

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

Гарант освітньої програми _____
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП……..7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.. …….10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел……10
1.2. Методологічні засади розвитку стратегічного управління підприємством.15
Висновки до розділу 1……...21

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ……22
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю……...22
2.2. Вплив чинників на реалізацію стратегії управління……...……29
2.3. Оцінка результативності діючої стратегії управління……...37
Висновки до розділу 2……...41

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ. ……...43
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії управління……..43
3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії управління……...54
Висновки до розділу 3……...58

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……...59

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……63

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається тим, що підприємства готельного господарства мають формувати довгострокові плани свого розвитку на ринку готельних послуг, що передбачає необхідність розробки стратегії їх розвитку. Відсутність системи стратегічного планування, нехтування необхідністю розробки стратегії управління в кінцевому результаті може призвести до втрати готелем конкурентних позицій на ринку. Ефективне функціонування підприємства готельного господарства є неможливим без врахування відповідних стратегічних аспектів та альтернативних шляхів підвищення конкурентних позицій, результативності бізнес-процесів. Усі суттєві позитивні зрушення у діяльності готелю можуть бути досягнуті ним лише в межах певної довгострокової перспективи, що передбачає формування та реалізацію відповідної стратегії управління. Тому теоретичне обгрунтування основних особливостей формування стратегії управління підприємств готельного бізнесу створює передумови для подальшої розробки відповідних практичних рекомендацій з удосконалення їх діяльності.

Критичний аналіз наукових праць з окресленої проблематики свідчить, що питаннями формування стратегії управління підприємств, у тому числі у сфері готельного бізнесу, займалися ряд досліджників, до яких можемо віднести таких науковців як Мазаракі А.А., Бойко М.Г., Кулик М.І., Босовська М. В., Ведмідь Н.І., Верезомська І.Г., Ворошилова Г.О., Горіна Г.О., Даниленко М.І., Карягін Ю. О., Тимошенко З. І., Демура Т. О., Крамаренко В. І., Холода Б. І., Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А., Подлепіна П.О., Поп О.М. [13], Рогова Н.І, Рибакова С.В., Жукова А.М., Романчук Л. Д., Ткаченко Т.І. тощо. Однак, не зважачюи на досить грунтовне висвітлення теоретичних аспектів розробки та реалізації стратегії управління у фаховій літературі, все ж таки подальшого вивчення потребують питання формування оптимального механізму стратегічного управління на підприємствах готельного господарства.

Метою випускного кваліфікаційного проекту є дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії управління та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Реалізація основної мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- здійснити аналітичний огляд літературних джерел з проблематики дослідження стратегії управління підприємств готельного господарства;

- обгрунтувати методологічні засади формування стратегії управління підприємства готельного господарства;

- провести стратегічний аналіз діяльності готелю «Президент Готель», м. Київ;

- оцінити оосбливості впливу чинників на реалізацію стратегії управління «Президент Готель», м. Київ;

- провести оцінку результативності діючої стратегії управління готелю;

- обґрунтувати програму заходів з реалізації стратегії управління готелю «Президент Готель», м. Київ;

- здійснити прогнозування результативності реалізації стратегії управління готелю.

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

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу «Президент Готель», м. Київ.

Методи дослідження. Методичною основою випускної кваліфікаційної роботи є фундаментальні та загальнонаукові методи пізнання досліджуваних явищ та процесів; фундаментальні і прикладні положення економічної теорії, регіональної економіки, теорії соціально-економічного зростання, трансформаційних процесів, економіки природокористування та охорони навколишнього середовища та ін. Також у процесі виконання роботи було використано методи статистичного та факторного аналізу показників господарської діяльності готелю.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти, статистичні дані Держкомстату України, а також результати наукових розробок українських і зарубіжних вчених за темою дослідження, дані мережі Інтернет, фінансова та управлінська звітність готелю «Президент Готель», м. Київ.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у систематизації методичних підходів до проведення стратегічного аналізу діяльності готелю та фоормуванні відповідних рекомендацій щодо покращення стратегії його розвитку.

Практичне значення випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні особливостей стратегічного розвитку суб'єкту готельного бізнесу «Президент Готель» та обґрунтуванні напрямків по його удосконаленню.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження підготовлено та опубліковану наукову статтю на тему: «Наукові засади стратегічного управління в готельному бізнесі» (Додаток А).

Структура роботи визначена метою і завданнями дослідження та включає в себе вступ, три розділи, висновки та пропозиції та список використаних джерел з 70 найменувань. Загальнй обсяг роботи становить 68 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Для того, щоб розкрити тему дослідження, насамперед необхідно зосередитися на змістовних особливостях стратегічного управління підприємством готельного бізнесу. Основні наукові підходи до тлумачення цього поняття наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Деякі теоретичні підходи до змісту стратегічного управління підприємством готельного господарства

№	*Автор*	*Визначення поняття*
1	Рачинська Г. В. [36], Кіктенко З.П. [19], Верезомська І.Г., Ворошилова Г.О. [5]	низка заходів стратегічного характеру, спрямованих на визначення довгострокових пріоритетів і цілей розвитку готельного бізнесу
2	Єщенко М.В. [13], Зайцева В. М. [15]	комплексна система стратегічних управлінських заходів щодо розвитку готельного бізнесу
3	Завідна Л.Д. [14], Гудзь І.В. [10], Даниленко М.І. [12]	довгостроковий план розвитку готельного бізнесу, який включає основні цільові параметри його функціонування та засоби їх досягнення.
4	Левицька І. В. [24], Саух І.М. [39]	план формування завдань стратегічного розвитку та можливі варіанти їх реалізації залежно від цілей і завдань готелю на ринку
5	Рогова Н.І, Рибакова С.В., Жукова А.М. [37]	система заходів щодо визначення стратегічних пріоритетів для ефективного розвитку готельного бізнесу для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку.
6	Босовська М. В. [2], Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. [26]	план створення та підтримки оптимальної бізнес-структури та параметрів діяльності готелю в довгостроковій перспективі

продовження табл. 1.1

№	Автор	Визначення поняття
7	Костинець В.В. [20], Гордей О. Д. [7]	система заходів, орієнтованих на створення передумов для розвитку готельного бізнесу, що реалізується шляхом розробки заходів для досягнення стратегічних цілей з урахуванням їх можливої адаптації до змінених ринкових і господарських умов.

*складено автором на основі [13, 15, 5, 19, 36, 24, 39, 37, 14, 10, 12, 2, 26, 20, 7]

У визначенні М. В. Єщенка [13] та Зайцевої В. М. [15] важливим елементом формування системи стратегічного управління є впровадження процесу змін у формулюванні цілей стратегічного розвитку готелю залежно від динаміки умов функціонування ринку готельних послуг. Оцінюючи трактування досліджуваного поняття наведеними авторами, слід мати на увазі важливість статегічного аналізу в системі управління підприємтвом. На думку Рачинської Г. В. [36], Кіктенко З. П. [19], Верезомської І. Г. та Ворошилова Г. О. [5] поняття «стратегічне управління» пеедбачає акцент уваги на заходах щодо формування та досягнення цілей стратегічного розвитку організації.

Варто також відмітити, що у наведених вище трактуваннях не сформовані етапи розвитку стратегічного менеджменту. У визначенні Левицької І.В. [24] та Сауха І.М. [39] поняття «стратегічне управління» пов’язане зі стратегічними та тактичними цілями готельного бізнесу, що робить це тлумачення більш змістовним за попереднє. Недоліком наведених вище визначень є відсутність стратегічної детермінанти. На відміну від таких вчених, як Завідна Л.Д. [14], Гудзь І.В. [10], Даниленко М.І. [12], Костинець В.В. [20] та Гордей О.Д. [7] Слід зазначити, що стратегічне управління – це система заходів щодо визначення умов ефективної діяльності готельного бізнесу з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Можна сказати, що перевага наведено підходу полягає у зв’язку між стратегією функціонування і розвитку та істотним змістом концепції збалансування діяльності.

Зосередженість на питаннях функціонального характеру при опрацюванні завдань зі стратегічного управління передбачає визначення досліджуваного поняття у працях Рогова Н.І., Рибакова С.В. та Жукова А.М. [37] через призму етапів стратегічного розвитку. Наведені наукоці визначають стратегію

управління підпиємством готельного бізнесу як план реалізації завдань стратегічного характеру та можливі аспекти їх імплементації у відповідності до до цілей і завдань готелю на ринку.

Практична реалізація стратегічних орієнтирів діяльності готельних підприємств передбачає вирішення низки стратегічних завдань, що дають змогу забезпечити відповідні цілі їх довгострокового розвитку на ринку (рис. 1.1). [21].

Рис. 1.1. Ключові завдання та цілі стратегічного управління підприємством готельного господарства

*складено автором на основі [5, 14, 18, 24, 25,35]

Загалом, стратегічне управління діяльністю готелів являє собою сукупність загальних цілей, завдань і засобів їх реалізації, як показано на рис. 1.1. Основними завданнями при розробці системи стратегічного управління готелем є: розширення обсягу діяльності на ринку, отримання необхідного прибутку та зміцнення конкурентних позицій. Досягнення цих цілей має здійснюватися шляхом виконання завдань 1-го і 2-го порядку. Основними завданнями 1-го порядку є розвиток напрямків удосконалення бізнесу та пошук резервів розширення ринку. Завдання другого порядку дозволяють уточнювати та

конкретизувати завдання першого порядку. Серед них: оптимізація бізнес-процесів та визначення перспектив для покращення маркетингу. Всі ці завдання можуть бути реалізовані як за допомогою операційного менеджменту, так і управління проектами. Використання важелів управління проектами особливо важливо, коли йдеться про інвестування в готельну діяльність з метою модернізації, реконструкції, реорганізації тощо.

Коло наукових завдань, пов'язаних з розробкою та впровадженням стратегічного управління готельною індустрією є предметом дискусій між вченими у галузі готельного менеджменту, маркетингу, підприємництва та фінансів тощо. Було окреслено напрямки формування стратегічного управління підприємством готельного господарства, які були зведені в таблицю. 1.2.

Таблиця 1.2

Напрямки формування стратегічного управління підприємством готельного господарства

Вчені	Напрямки формування системи стратегічного управління
Гудзь І.В. [10], Даниленко М.І. [12], Рачинська Г. В. [36], Гордей ОД. [7], Кіктенко З.П. [19]	- Визначення кола завдань для стратегічного розвитку та управління; - Аналіз в прогнозі ринку; - Прогнозування ресурсів, необхідних для реалізації стратегії та її ефективності; - Аналіз цін і послуг готелів-конкурентів; - Визначення умов формування попиту на готельні послуги; - вибір засобів стратегічного розвитку; - Організація засобів контролю за реалізацією стратегії-організація підходів до стратегічного аналізу; -визначення конкурентного потенціалу; -обгрунтування стратегічних зон господарювання
Левицька І. В. [24], Верезомська І.Г., Ворошилова Г.О [5] Саух І.М. [39]	- Вибір засобів досягнення цілей; - Визначити завдання стратегічного управління; - Вибір методів досягнення цілей; - Аналіз кон'юнктури ринку; - Аналіз конкуруючих готелів; - Визначення ефективності стратегічних заходів (оцінка прогнозу)

продовження табл. 1.2

Науковці	Основні етапи формування
Єщенко М.В. [13], Завідна Л.Д. [14], Зайцева В. М. [15], Костинець В.В. [20],	- Аналіз умов розвитку ринку готельних послуг, особливостей конкурентного ландшафту; - Визначення мети та завдань розвитку системи стратегічного управління; - Організація процедур контролю за впровадженням системи стратегічного управління - Встановлення основних критеріїв досягнення стратегічних цілей та вибір на цій основі засобів стратегічного розвитку; - Формування рекомендацій щодо адаптації системи стратегічного управління

*складено автором на основі [20,15,14,13,39,5,24,19,7,36,10,12]

Як бачимо, різні вчені по-різному підходять до формування рівнів стратегічного розвитку та управління. На нашу думку, підхід таких авторів, як Гудзь І.В. [10], Даниленко М.І. [12], Костинець В.В. [20] та Гордей О.Д. [7] є найбільш повним, оскільки в чіткій логічній послідовності визначає суттєві етапи розробки та впровадження системи стратегічного управління. Це не тільки дає змогу ефективно прогнозувати всі стратегічні цілі та засоби їх досягнення, але й відкриває можливості для своєчасної та ефективної адаптації існуючої стратегії. Це важливо, оскільки підприємства потребують впровадження інструментів управління змінами.

На думку колективу авторів у складі таких вчених, як Левицька І.В. [24], Саух І.М. [39] Завідна Л.Д. [14], управління змінами є необхідною передумовою гнучкого процесу стратегічного планування, що враховує вплив факторів зовнішнього середовища та монітоинг своєчасного реагування готельної індустрії на нові рамкові умови.

З нашої точки зору, систему стратегічного управління готельною діяльністю підприємства готельного бізнесу можна визначити як набір інструментів та засобів, спрямованих на досягнення компромісу між інтересами учасників ринку готельних послуг, вищого керівництва та споживачів.

Отже, стратегічне управління підприємством готельного господарства має враховувати систему заходів, орієнтованих на потреби споживачів і підприємців, і залежно від цілей і завдань готелю передбачати формування стратегічних цілей розвитку та можливих варіантів їх реалізації. Загалом, стратегічне управління готельним бізнесом - це сукупність заходів системи менеджменту для реалізації стратегічних цілей та завдань, а також визначення засобів для їх реалізації. Процес формування системи стратегічного управління є складним. Тому можна припустити, що для проектування цієї системи доцільно визначити кілька етапів, у межах кожного з яких лежать відповідні цілі та завдання стратегічного розвитку готельного бізнесу.

1.2. Методологічні засади розвитку стратегічного управління підприємством.

Процес розробки системи стратегічного менеджменту в його класичному вигляді [14, 25, 31, 48] повинен включати визначення цілей реалізації певної діяльності готелю на ринку, придбання відповідних ресурсів для стратегічного розвитку, а також визначення цілей реалізації певної діяльності готелю, обґрунтування можливих варіантів реалізації та завдань залежно від цілей і завдань функціонування готелю на ринку.

З огляду на це було зрблено спробу визначити порядок фомування стратегії управління підприємством готельного господарства, спираючись на підходи ряду авторів [2, 14, 25, 31, 42]. Основні етапи розвитку системи стратегічного управління підприємством готельного господарства наведено на рис. 1.2.

Розглядаючи наведені на рис. 1.2 більш детально, можемо відзначити, що аналіз навколишнього середовища є відправною точкою для визначення пріоритетів системи стратегічного управління, оскільки він є першою ланкою для формулювання місії та цілей розвитку готелю, а також для визначення потреб у ресурсному забезпеченні системи стратегічного управління.

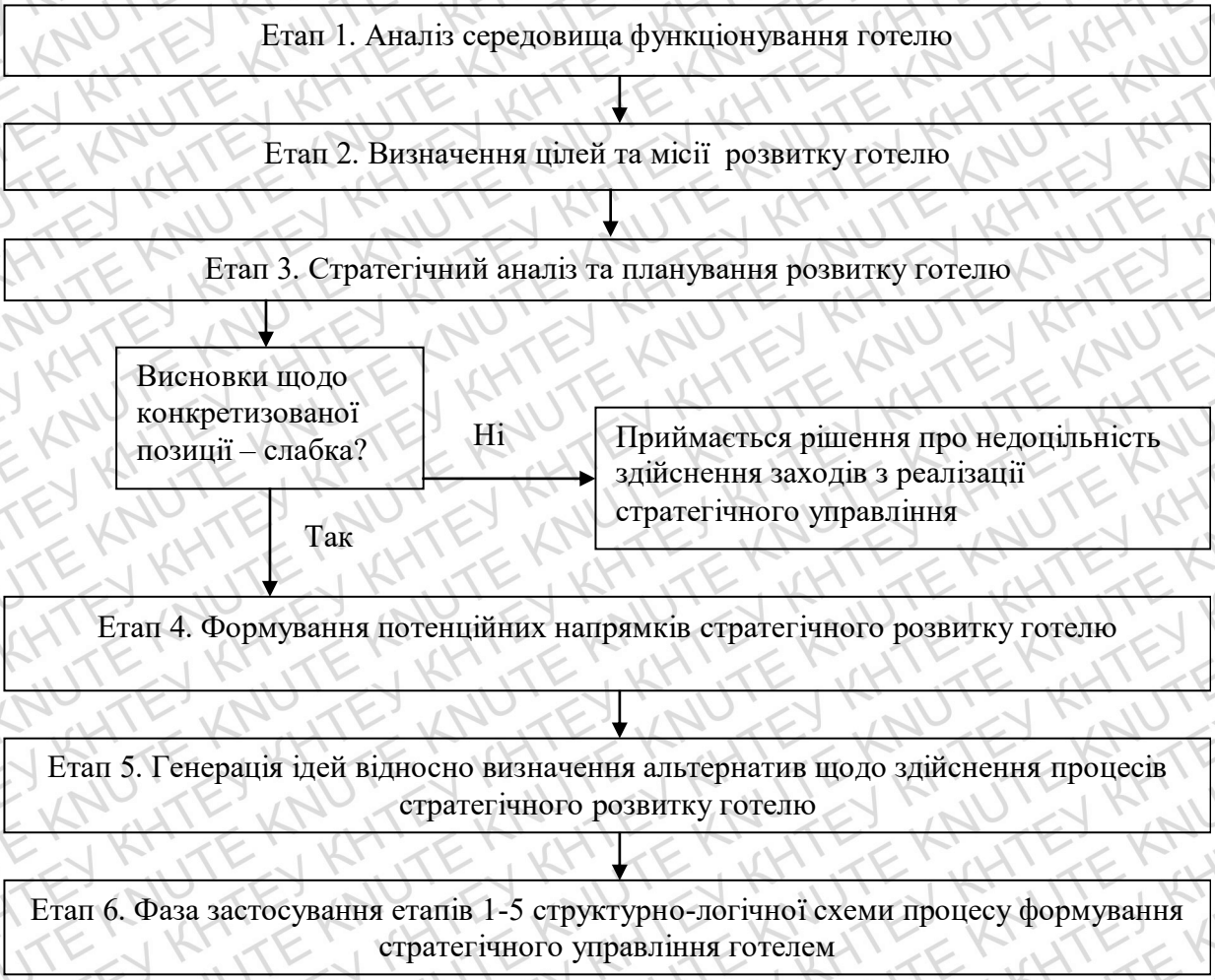

Рис. 1.2. Удосконалена схема основних етапів формування системи стратегічного управління підприємств готельного господарства

*складено автором на основі [31, 42]

Особливістю стратегічного аналізу середовища діяльності підприємств готельного господарства є те, що за його результатами можна обгрунтувати можливості розвитку готелю на ринку. Для вивчення різноманітних факторів, що впливають на готель і визначають процес стратегічного управління, часто використовують системний і ситуативний підходи. Завдання стратегічного аналізу середовища - отримати повну характеристику об'єкта, виявити особливості, закономірності та тенденції його розвитку.

Організація процедур стратегічного аналізу включає визначення ряду етапів, показаних на рис. 1.3.

Рис. 1.3. Етапи здійснення стратегічного аналізу готелю

*складено автором на основі [4, 5, 9, 10, 14, 18, 22, 23, 24, 25, 28, 35]

На етапі формулювання місії та цілей готелю відбувається визначення необхідних процесів стратегічного менеджменту. Перший процес - формування місії готельного бізнесу, яка в концентрованому вигляді виражає мету та напрямки розвитку готелю. Місія не тільки відображає перспективи розвитку готелю, але й виражає суспільну, соціальну необхідність його діяльності. Місія формулює основні напрями діяльності готелю та мотивацію його співробітників, які визначають позицію закладу на ринку. Потім формулюються довгострокові цілі. Цілі зазвичай пов'язані з довгостроковою конкуренцією і створенням відповідних конкурентних переваг. Завершальна фаза - це встановлення короткострокових цілей для готелю, які повинні бути сумісні з довгостроковими цілями.

На першому та другому етапах визначаються найважливіші завдання та проблеми управління, що мають стратегічний характер. На другому етапі готуються процеси стратегічного аналізу - вибір відповідних носіїв інформації, вибір методології аналізу, формування відповідних цілей і планування стратегічних показників готельного бізнесу.

На третьому етапі здійснюється обґрунтування методології опрацювання інформації, яку було отримано на попередніх етапах. На даному етапі проводиться процедура узагальнення отриманих результатів проведеного аналізу. Особливості інформаційного забезпечення стратегічного аналізу готельного бізнесу наведено в таблиці. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи аналізу системи стратегічного управління підприємством готельного господарства

Напрямки аналізу	*Інформаційна база*	*Методи аналізу*
Зовнішнє середовище непрямого впливу	• правове поле; • нормативні інструменти; • фіскальний тиск; • рівень цін; • комунікації ЗМІ; • івентивні заходи; • просування онлайн тощо	Аналіз LOTS; Метод аналізу ієрархій; SWOT-аналіз; SPACE- аналіз; PEST-аналіз
Зовнішнє середовище прямого впливу	• технології; • інвестиції у розвиток; • нововведення; • власні дослідження; • сегментація ринку; • спеціалізовані видання тощо	GAP-аналіз SWOT-аналіз Кореляційно-регресійний аналіз Матриця BCG PEST-аналіз
Внутрішнє середовище	• штатний розпис; • звітність підприємства і підрозділів; • плани підприємства і підрозділів; • чинні інвестиційні та інші проекти; • первинні бухгалтерські документи і реєстри; • договори, угоди; • різноманітна технічна і технологічна документація; • матеріали ревізій, перевірок.	Статистичний аналіз; Факторний аналіз; Кореляційно-регресійний аналіз

*складено автором на основі [5, 14, 18, 24, 25,35]

Основною метою стратегічного аналізу є забезпечення безперервного та стійкого розвитку готелю в динамічному середовищі. Проведення готелем стратегічного аналізу дає йому можливість прогнозувати майбутні події та вчасно приймати управлінські рішення, цілі та стратегії [24].

Інформаційна база для стратегічного аналізу створюється на основі управлінських та ринкових даних про діяльність готельного бізнесу, оперативної інформації, даних управлінсько-операційного обліку. Основними формами документальної інформації, які можуть бути використані для стратегічного аналізу, є фінансові звіти, статистичні звіти (зокрема форма №1 «Готель»), звіти про роботу служби прийому та розміщення, маркетингова інформація про ринок готельних послуг.

Загалом усі методи стратегічного аналізу можна розділити на три групи.

1. Статистичні (статистичне спостереження, аналіз абсолютних та відносних величин, аналіз середніх та часових рядів динаміки, методи групування, графіки, порівняння, індексування, аналіз ланцюжкових змін величин, оцінка абсолютних та відносних різниць, інтегральні методи, диференціальне числення, логарифмування, тощо).

2. Економіко-математичні (системний аналіз, моделювання, імітація, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертної оцінки та мозкового штурму, тощо).

3. Спеціальні методи, які використовуються тільки в стратегічному аналізі (STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод LOTS-аналізу; PIMS-аналіз; дослідження профілю об'єкта, матричні методи аналізу портфеля, тощо).

Використання тих чи інших методик або їх комбінація в діагностиці рівня загроз готелю залежить від мети дослідження: аналіз ситуації, прогнозування, розробка стратегічних альтернатив, обґрунтування стратегії, стратегічне планування, прийняття рішень, повнота та охоплення аналізу.

Керівництво готелю повинно мати чітке уявлення про роль мікро- та макросередовища готелю, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі та завдання, розробити стратегію розвитку готелю для зміцнення його позицій на ринку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Інструментарій аналізу стратегічного управління

Елементи аналізу	*Питання аналізу*	*Інстсрументи аналізу*
Макросередовище	Які основні економічні показники характеризують галузь? Що викликає зміну в галузі? Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції? Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил? Чи приваблива галузь щодо перспективи одержання прибутку, вищого від середнього?	· дослідницько-аналітичні; · GAP-аналіз або аналіз розриву; · складання профілю середовища; · спостереження; · порівняння; · прогнозування; · евристичні; · моделювання; · SWOT-аналіз; · детерміновані факторні; · PEST-аналіз; · сегментації ринку; · екстраполяція трендів;
Мікросередовище	Які сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози? Чи підходить чинна стратегія? Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства? Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами? Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?	· факторні; · SPACE- аналіз; · прогнозування; · PIMS-аналіз; · моделювання; · бенчмаркінг; · аналізу витрат і ланцюжка цінностей; · складання профілю середовища; · оцінки конкурентоспроможності підприємства; · порівняння; · SWOT-аналіз; · аналіз LOTS, тощо

*складено автором на основі [5, 14, 18, 24, 25,35]

За результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища готелю проводиться оцінка стратегічних альтернатив, конкретизується система стратегії та розробляється проект рішення, що також включає використання методичних прийомів стратегічного аналізу.

Таким чином, процес формулювання місії та цілей розвитку готелю складається з трьох основних підпроцесів. Основною метою стратегічного аналізу є забезпечення безперервного та стійкого розвитку готелю в динамічному середовищі. Проведення готелем стратегічного аналізу дає йому можливість прогнозувати майбутні події та вчасно приймати управлінські рішення, цілі та стратегії. Аналіз навколишнього середовища є відправною точкою для визначення пріоритетів системи стратегічного управління, оскільки він є першою ланкою для формулювання місії та цілей розвитку готелю, а також для визначення потреб у ресурсному забезпеченні системи стратегічного управління. За результатами оцінки зовнішнього середовища визначаються найважливіші завдання та проблеми управління, що мають стратегічний характер. На останньому етапі здійснюється обґрунтування методології опрацювання інформації, яку було отримано на попередніх етапах. На даному етапі проводиться процедура узагальнення отриманих результатів проведеного аналізу.

Висновки до розділу 1

1. Загалом, стратегічне управління готельним бізнесом - це сукупність заходів системи менеджменту для реалізації стратегічних цілей та завдань, а також визначення засобів для їх реалізації. Процес формування системи стратегічного управління є складним. Тому можна припустити, що для проектування цієї системи доцільно визначити кілька етапів, у межах кожного з яких лежать відповідні цілі та завдання стратегічного розвитку готельного бізнесу.

2. Процес формулювання місії та цілей розвитку готелю складається з трьох основних підпроцесів. Основною метою стратегічного аналізу є забезпечення безперервного та стійкого розвитку готелю в динамічному середовищі. Проведення готелем стратегічного аналізу дає йому можливість прогнозувати майбутні події та вчасно приймати управлінські рішення, цілі та стратегії.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Для проведення стратегічного аналізу готелю «Президент Готель», м. Київ, необхідним є проведення загальної характеристики його організаційної структури та бізнес-процесів.

Готель є 4-зірковим. Банкетні та конференц-зали були переобладнані для проведення до 17 незалежних заходів одночасно.

Для проведення стратегічного аналізу «Президент-готелю» необхідно оцінити його стратегічний бізнес-контекст. Розглядаючи стратегічний контекст розвитку готелю «Президент Готель» за моделлю Business Model Canvas (рис. 2.1), варто відмітити, що основними ресурсами для здійснення господарської діяльності є персонал, приміщення готелю, засоби комунікацій та інфраструктури, обладнання ресторану та меблі. Потоки доходів готелю формуються за такими напрямками:

- дохід від надання послуг проживання;
- дохід від надання інших супутніх послуг;
- інші операційні доходи.

Водночас основними видами витрат готелю є наступні: витрати на з/п, комунальні платежі, матеріальні витрати готелю та ресторану при готелі, послуги сторонніх організацій, витрати на збут, тощо.

<table>
<tr><td>Ключові види діяльності</td><td rowspan="6">Ключові цінності

-Оперативність та швидкість реакції на запити відвідувачів;
-Професійний підхід до обслуговування гостей</td><td>Взаємовідносини з клієнтом</td><td rowspan="6">Сегменти споживачів

Фізичні особи / юридичні особи (бізнес)</td></tr>
<tr><td>-Організація надання готельних послуг (розміщення гостей);
-додаткові готельні послуги</td><td>-Клуб постійного клієнта (програма лояльності);
-Організація заходів для корпоративних клієнтів</td></tr>
<tr><td>Ключові ресурси</td><td>Канали комунікацій</td></tr>
<tr><td>-Персонал;
-Приміщення готелю;
-Засоби комунікацій та інфраструктури;
-Обладнання ресторану та меблі</td><td>-веб-сайт;
- сторінки у соціальних мережах Facebook та Twitter</td></tr>
<tr><td>Ключові партнери</td></tr>
<tr><td>-Туристичні компанії
-Посередники у збуті готельних послуг
-Партнери</td></tr>
<tr><td colspan="2">Структура ключових витрат (збутова частина)</td><td colspan="2">Потоки доходів</td></tr>
<tr><td colspan="2">Витрати на з/п, комунальні платежі, матеріальні витрати готелю та ресторану при готелі, послуги сторонніх організацій, витрати на збут</td><td colspan="2">-Дохід від надання послуг проживання;
- Дохід від надання інших супутніх послуг;
- Інші операційні доходи</td></tr>
</table>

Рис. 2.1. Діаграма Business Model Canvas готелю «Президент Готель», м. Київ

*складено за даними готелю

Надалі варто проаналізувати основні показники, що характеризують фінансово-господарську діяльність досліджуваного готелю (табл. 2.1). Для здійснення аналізу показників діяльності готелю використано дані основі фінансової звітності (Додаток В).

З інформації, що наедена у табл. 2.1 є підстави зробити висновки про те, що досліджуване підприємство готельного господарства було прибутковим. При цьому упродовж 2018-2020 рр. обсяги реалізації послуг готелю мали тенденцію до зростання. У 2018 році значення доходу підприємства складало 40246 тис.грн. У 2019 році дохід готелю збільшився на 4,7%. У 2019-2020 рр. значення виручки готелю від надання послуг розміщення та інших супутніх послуг складало 52176 тис.грн, що на 23,8% більше за значення аналогічного показника за попередній рік.

Таблиця 2.1

Динаміка показників господарської діяльності «Президент Готель» за 2018-2020 рр.

Показники функціонування готелю	Роки			Абсолютний приріст (+/-)		Темпи приросту, %	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Обсяги реалізації послуг готелю, тис. грн.	40 246	42 154	52 176	1 908	10 022	4,7	23,8
Обяг активів, тис. грн.	32 909	32 332	32 161	-577	-170	-1,8	-0,5
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	4 363	5 587	6 303	1 223	717	28,0	12,8
Обсяг позикових джерел фінансування, тис. грн.	23 314	19 283	14 432	-4 031	-4 851	-17,3	-25,2
Обсяг власних джерел фінансування, тис. грн.	9 595	13 049	17 729	3 454	4 681	36,0	35,9
Кількість працівників, осіб	51	53	55	2	2	3,9	3,8

*Джерело: за даними Додатку Б (фінансова звітність)

Значення чистого фінансового результату готелю «Президент Готель» за 2018-2019 роки збільшилося на 28,0% і склало у 2019 році 5587 тис.грн. У 2020 році значення чистого фінансового результату готелю збільшилося на 12,8% і склало у 2020 році 6303 тис.грн.

Значення обсягу джерел фінансування та активів свідчать, що вся власність готелю складається переважно з короткострокових активів – запасів та фінансових активів: дебіторської заборгованості та грошових коштів. Це можна побачити у фінансовій звітність підприємства у Додатку В. У 2018-2019 роках готель зменшився обсяги активів на 3%, а у 2019-2020 роках можна було

спостерігати зростання обсягу майнового потенціалу закладу на 2%. Також у 2019 році відбулося здійснення процедури інвентаризації та списання балансової вартості деяких активів. Формування майнового потенціалу відбувається як за рахунок зобов'язань, так і власних джерел фінансування.

Проводячи стратегічний аналіз готелю, доцільно звернути увагу на визначення його місії:

- готель, метою діяльності якого є надання високоякісних готельних послуг, що формують високий імідж та стабільні темпи зростання господарської діяльності. За результатами дослідження цілей та місії стратегічного розвитку можна було обґрунтовано сильні та слабкі сторони діяльності «Президент Готель», які наведені в таблиці. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика сильних та слабких сторін діяльності готелю «Президент Готель»

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

*за даними топ-менеджменту готелю

Стратегічний розвиток готелю «Президент Готель» варто охарактеризувати на основі виявлення основних критеріїв досягнення успіху на ринку. Головними критеріями механізму стратегічного управління готелем є оптимальна взаємодія між окремими підрозділами та співробітниками.

Ключовими напрямами формування низки стратегічних завдань готелю є такі: розробка цілей стратегічного розвитку за принципами використання

функціонально-орієнтованої структури управління; сформована система комунікацій між різними учасниками процесу стратегічного управління; адаптація поточних завдань стратегічного розвитку до умов ринкової ситуації та наявних ресурсів.

Варто також навести характеристику розподілу споживачів готельних послуг досліджуваного готелю за соціальним статусом (рис. 2.2).

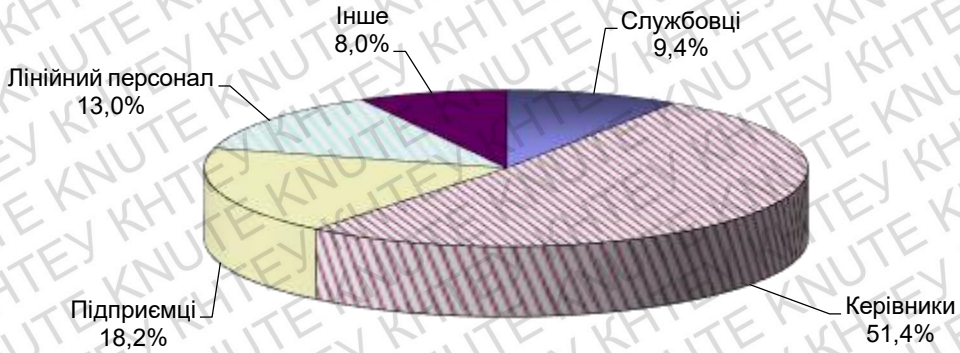

Рис. 2.2. Характеристика розподілу споживачів готельних послуг досліджуваного готелю за соціальним статусом в 2020 р.

*Джерело: за даними готелю

За даними, наведеними на рис. 2.2 можна бачити, що у структурі споживачів готелю головний сегмент формують керівники вищої ланки управління (топ-менеджмент) – 51,4%. Значним серед гостей готелю є також сегмент власників бізнесу, на який припадало у 2020 році 18,2%. На відвідувачів, які є лінійними працівниками, припадало 13,0% від загальної кількості гостей закладу.

Надалі доцільно здійснити оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища «Президент Готель» з використанням методики SWOT. Характеристику сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз визначено на основі SWOT-аналізу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз готелю «Президент Готель», м. Київ

		Можливості:		Загрози:	
		Зростання рівня життя населення	+2	Погіршення рівня життя населення	-2
		Розвиток ринку готельних послуг	+1	Стагнація ринку готельних послуг	-1
		Зміни вподобань споживачів	+3	Зниження розвитку культури готельних послуг	-4
		Зростання попиту	+2	Зростання фіскального тиску	-5
		Оптимізація фіскального регулювання	+1	Зниження продуктивності праці	-2
		Розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації	+5	Зростання безробіття	-3
		Зменшення безробіття	+2	Погіршення політико-правового середовища	-5
		Використання імперативних норм законодавства	+5		
Сильні сторони:		«Сила і можливості»		«Сила і загрози»	
Врахування змін на ринку	+5	Можливість використання стратегічної позиції готелю на ринку з урахуванням його сильних сторін		Використання стратегічної позиції готелю на ринку за умови впровадження заходів з регулювання загроз	
Наявність передників у просуванні послуг	+2				
Збільшення джерел фінансування	+5				
Досвідчений персонал	+2				
Наявність продуманої стратегії	+3				
Високий рейтинг готелю на ринку	+2				
Слабкі сторони:		«Слабкість і можливість»		«Слабкість і загрози»	
Зростання рівня інфляції	-5	Використання можливостей розвитку готелю для посилення ринкових позицій		Пошук альтернативних шляхів розвитку готелю	
Не висока завантаженість	-2				

*Джерело: за даними готелю

Отже, досліджуване підприємство готельного господарства було прибутковим. При цьому упродовж 2018-2020 рр. обсяги реалізації послуг готелю мали тенденцію до зростання. У 2018 році значення доходу підприємства складало 40246 тис.грн. У 2019 році дохід готелю збільшився на 4,7%. У 2019-2020 рр. значення виручки готелю від надання полуг розміщення та інших супутніх послуг складало 52176 тис.грн, що на 23,8% більше за значення аналогічного показника за попередній рік. Досліджуване підприємство готельного бізнесу було прибутковим. При цьому упродовж 2018-2020 рр. обсяги реалізації послуг готелю мали тенденцію до зростання. У 2018 році значення доходу підприємства складало 40246 тис.грн. У 2019 році дохід готелю збільшився на 4,7%. У 2019-2020 рр. значення виручки готелю від надання полуг розміщення та інших супутніх послуг складало 52176 тис.грн, що на 23,8% більше за значення аналогічного показника за попередній рік. Основними сильними сторонами роботи готелю є такі: зростання рівня життя населення, розвиток ринку готельних послуг, зміни вподобань споживачів, зростання попиту, оптимізація фіскального регулювання, розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації, зменшення безробіття, використання імперативних норм законодавства. Стратегічний розвиток готелю «Президент Готель» варто охарактеризувати на основі виявлення основних критеріїв досягнення успіху на ринку. Головними критеріями механізму стратегічного управління готелем є оптимальна взаємодія між окремими підрозділами та співробітниками. Ключовими напрямами формування низки стратегічних завдань готелю є такі: розробка цілей стратегічного розвитку за принципами використання функціонально-орієнтованої структури управління; сформована система комунікацій між різними учасниками процесу стратегічного управління; адаптація поточних завдань стратегічного розвитку до умов ринкової ситуації та наявних ресурсів.

2.2. Вплив чинників на реалізацію стратегії управління

Середа чинників, що визначають вплив на стратегію управління готелем «Президент Готель» варто визначити такі:

- чинники зовнішнього середовища (правові, політичні, соціальні, економічні);

- чинники внутрішнього середовища (персонал, організаційна структура, наявний екномічний потенціал).

Для того, щоб оцінити чинники зовнішнього середовища, що мають вплив на формування стратегії управління готелем «Президент Готель», слід спочатку звернути увагу на ті, які визначають загальні умови розвитку готельного бізнесу в Україні. З цією метою запропонвано оцінювати фактори навколишнього середовища за допомогою методу аналізу STEEPLE.

Оцінку впливу політико-правових чинників на формування стратегії управління готелем «Президент Готель» наведено в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4

STEEPLE-аналіз впливу політико-правових факторів макросередовища на діяльність готелю «Президент Готель»

Групи чинників	Чинники	Напрямок вплив: «+» пзитвиний вплив; «-» негативний вплив)	Особливості впливу
Політичні	Динаміка розвитку політичного середовища	+	Стабілізація політичної ситуації
	Нестабільність на Сході України	-	Зниження темпів інвестиційної активності
Правові	Фіскальне регулювання	-	Посилення фіскального тиску на бізнес
	Захищеність бізнесу в Україні	-	Низька безпека ведення бізнесу в Україні
	Корупція	-	Ризики адмінітративного тиску на бізнес

*(«+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «0» - вплив нейтральний)

Тенденції в політичній системі у 2020-2021 роках були позитивними. Політична ситуація стабілізувалася, яку посилили результати виборів 2021 року.

Діяльність закладу регулюється як загальними, так і спеціальними нормативними актами. Специфічні вимоги до діяльності закладу викладено з позицій забезпечення протипожежної безпеки та безпечності розміщення відвідувачів у корпусах комплексу. Найбільш вразливим заклад є до вимог жорсткого фіскального тиску. Зокрема, з 2020 року готель зобов'язаний фіксувати продаж страв та безалкогольних напоїв через фікальний реєстратор, що впливає на зростання рівня оподатковуваного доходу, оскільки до 2019 року готель мав право продавати безалкогольну продукцію без фіксації через податкову службу і платити фіксований податок за період. Варто відмітити, що функціонування закладу здійснюється відповідно до критеріїв формування якості послуг, які регламентовані на міжнародному рівні. Україна у останні роки (2018-2021) мала відносно стабільну політичну ситуацію, що не викликала соціальних потрясінь. Це впливало позитивну на вкладення інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази закладу.

Військовий конфлікт з Російською Федерацією та окупація Донбасу призводять до загальної дестабілізації розвитку бізнесу в Україні. Цей фактор призводить до уповільнення іноземних інвестицій у готельну індустрію. Уряд активно працює над вирішенням конфлікту. Певний негативний відтиск на бізнес-динаміку готельного ринку має вплив фактора податкового регулювання підприємствві галузі. У світлі останніх тенденцій уряд планує значно посилити фіскальний контроль за діяльністю суб'єктів господарювання, у тому числі готелів. Зокрема, зростання загроз посилюється запровадженням електронного чека та можливістю повернення коштів для гостей готелю, якщо вони незадоволені результатом обслуговування. Із впровадженням електронного чека готель понесе додаткові витрати на вдосконалення свого програмного забезпечення для продажу продуктів і послуг. З огляду на особливості споживчого менталітету, це несе в собі значні ризики для роботи готелів, які

сьогодні й так майже не захищені від фіскального законодавства.

Результати оцінки впливу економічних факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток готелю «Президент Готель» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

STEEPLE-аналіз впливу економічних факторів зовнішнього на реалізацію стратегію готелю «Президент Готель»

Економічні фактори	Характер впливу	Оцінка впливу (+;-;0 – нейтральна)	Опис особливостей впливу фактора
Формування потенційного попиту на готельні послуги	Купівельна спроможність	+	Зумовлюється як тенденціями до формування доходів та витрат, так і вподобаннями споживачів щодо типу відпочинку у закладах типу «заміські клуби». Важливою є тенденція до розвитку внутрішнього туризму, яка пожвавилася в Україні у зв'язку з пандемією коронавірусу.
	Споживчі очікування громадян	+	
Інфляційний фактор	Стабільність гривні	-	У 2020-2021 році рівень впливу інфляційного фактора є досить суттєвим. За 2 роки в середньому ціни на послуги закладу зросли на 30-40%.
	Рівень інфляції на послуги готельної галузі	-	
	Інфляція	-	

*(«+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «0» - вплив нейтральний)

Вплив економічних факторів зумовлюється як тенденціями до формування доходів та витрат, так і вподобаннями споживачів. Важливою є тенденція до розвитку внутрішнього туризму, яка пожвавилася в Україні у зв'язку з пандемією коронавірусу. У 2020-2021 році рівень впливу інфляційного фактора є досить суттєвим. За 2 роки в середньому ціни на послуги закладу зросли на 30-40%..

Характеристику оцінки впливу соціальних та технологічних факторів зовнышнього на систему стратегічного управління готелю «Президент Готель» наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

STEEPLE-аналіз впливу соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища на стратегічний розвиток готелю «Президент Готель»

Соціальні та технологічні фактори	Характер впливу	Оцінка впливу (+;-;0 – нейтральна)	Опис особливостей впливу фактора
Соціально-демографічні чинники	Приріст та структура населення	-	Негативна демографічна ситуація вплинула на зниження внутрішніх туристичних потоків, зокрема після 2015 року.
	Культурні вподобання споживачів	+	Споживач стає більш вимогливим до сервісів вітчизняних готелів, постійно порівнюючи їх із зарубіжними аналогами
Технологічний фактор	Оновлення технологій організації гостьового циклу	+	На сьогодні одним з ключових факторів є перегляд діючих стандартів бізнес-процесіна підприємствів з урахуванням дотримання соціальної дистанції та попередження зараження коронавірусом
	Інновації в готельно-ресторанний комплексму бізнесу	+	Дозволяють досягти економії на постійних витратах, залучити нових споживачів послуг

*(«+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «0» - вплив нейтральний)

Вплив соціально-демографічних та культурних чинників є також важливим на діяльність закладу. Негативна демографічна ситуація вплинула на зниження внутрішніх туристичних потоків, зокрема після 2015 року. Споживач стає більш вимогливим до сервісів вітчизняних готелів, постійно порівнюючи їх із зарубіжними аналогами. Вітчизняні готелі, особливо невеликі, розташовані в регіонах України, поки що не мають можливостей щодо конкуренції з іноземними аналогами. До 2020 року значна частина населення віддавала перевагу відпустці за кордоном, що знижувало потенційний попит на вітчизняні готельні послуги. Однак з другої половині 2020 року ситуація змінилася у зворотному напрямку, посилилися тенденції до внутрішнього туризму.

Інновації у сфері надання готельних послуг впливають на зростання попиту на готельні послуги та відкривають нові можливості для формування потенціалу внутрішнього туризму України. Одним з найважливіших чинників сьогодні є перегляд чинних стандартів діяльності готелів з урахуванням дотримання соціальної дистанції та запобігання зараженню коронавірусом.

Головними конкурентами «Президент Готель» є усі 4-зіркові готелі м. Києва, зокрема: Radisson Blu Hotel, Mercure Kyiv Congress, Senator Maidan, Cityhotel та ін. Для отримання даних, які наведено у табл. 2.8, досліджувалися сайти готелів, а також здійснювався аналіз веб-ресурсів, на яких розміщено інформацію про досліджувані готелі.

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика конкурентів готелю «Президент Готель»

Ознаки для порівняння конкурентів	Конкуренти				
	«Radisson Blu Hotel»	«Mercure Kyiv Congress»	«Senator Maidan»	«Cityhotel»	«Президент Готель»
Рейтинг готелів	4,4	4,3	4,1	4,2	4,8
Основні та супутні готельні послуги:					
- послуги розміщення гостей та проживання	X	X	X	X	X
- послуги ресторану	X	-	X	X	X
- кафе-бар	X	X	X	-	-
- безкоштовний wifi	X	X	X	X	X
- послуги парковки	X	X	X	X	X
- spa-послуги	X	X	X	X	X
- кімната зберігання багажу	X	-	-	-	X
- басейн	-	-	-	X	
- тренажерний зал	-	-	-	X	
- англомовний персонал	X	-	-	-	X
- послуги індивідуального сейфу	X	-	-	X	X
- конференц-зал	X	-	X	X	
- пральня та сушка	X	-	-	-	X

*дані отримано на основі дослідження діяльності підприємств-конкурентів

З метою аналізу внутрішніх чинників будемо досліджувати особливості формування структури персоналу та критеріїв формування готельної послуги закладу, що впливають на стратегію управління готелем. Важливою ресурсною складовою системи управління готелем, яка є ключовою для забезпечення успіху роботи закладу, є персонал. Показники чисельності працівників готелю у ррозрізі різних категорій персоналу за критерієм функціонального призначення наведено нижче в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка та структура працівників «Президент Готель», м. Київ у розрізі основних категорій за 2019-2020 рр.

Категорії працівників	Фактичні дані за періоди			Абсолютний приріст (+/-)		Темпи приросту, %	
	2018	2019	2020	2018 / 2015	2019 / 2018	2018 / 2015	2019 / 2018
Загальна чисельність працівників	151	153	155	2	2	3,9	3,8
1. Адміністративно -управлінський персонал	24	24	21	0	-3	0,0	-12,5
1.1. Керівники	11	8	8	-3	0	-27,3	0,0
1.2. Спеціалісти	13	16	13	3	-3	23,1	-18,8
2. Операційний персонал	127	129	134	2	5	7,4	17,2
2.1. Служба прийому та розміщення	116	119	122	3	3	18,8	15,8
2.2. Рум-сервіс	11	10	12	-1	2	-9,1	20,0

*Джерело: за даними Додатку Б (фінансова звітність)

З даних табл. 2.9 можем бачити, що чисельність персоналу готелю у 2018 році становила 51. У 2019 році чисельність персоналу збільшилася на 2 особи або на 3,9% і склала 153 особи. Зростання чисельності персоналу переважно зумовлене зміною динамікою обслуговуючого (операційного) персоналу, задіяного в операціях з прийому та розміщення.

У 2020 році чисельність персоналу закладу збільшилася на 2 особи, в тому числі чисельність представників топ-менеджменту зменшилась на 3 особи (зменшення на 12,5%), а чисельність оперативних працівників збільшилася на 5 осіб (зростання на 17,2%). Упродовж 2018-2020 рр. можна було спостерігати, що в загальній структурі кадрового потенціалу закладу за функціональним призначенням переважала частка оперативного персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура персоналу «Президент Готель» за функціональним призначенням у 2018-2020 рр., %

Категорії працівників	Роки			Абсолютний приріст (+/-)	
	2018	2019	2020	2018 / 2015	2019 / 2018
Загальна чисельність працівників	100	100	100	0	0
1. Адміністративно-управлінський персонал	47,1	45,3	38,2	-1,8	-7,1
1.1. Керівники	21,6	15,1	14,5	-6,5	-0,5
1.2. Спеціалісти	25,5	30,2	23,6	4,7	-6,6
2. Операційний персонал	52,9	54,7	61,8	1,8	7,1
2.1. Служба прийому та розміщення	31,4	35,8	40,0	4,5	4,2
2.2. Рум-сервіс	21,6	18,9	21,8	-2,7	3,0

*Джерело: за даними Додатку Б (фінансова звітність)

Збільшення чисельності працівників у напрямку оперативного персоналу та скорочення їх у керівництві стало результатом оптимізації бізнес-процесів та перерозподілу відповідальності між керівними посадами.

Примітно, що в структурі персоналу переважала частка працівників, які були залучені до операційних бізнес-процесів. Спостерігається тенденція до поступового зменшення частки адміністративного персоналу в загальній структурі працівників готелю. У 2018 році частка операційного персоналу в загальній структурі трудових ресурсів становила 47,1%, у 2019 році – 45,3%, у 2020 році – 38,2%. Беручи до уваги особливості роботи та бізнес-середовища готелю «Президент готель», можна відзначити наступні характеристики системи бізнес-процесів досліджуваного закладу:

- основними структурними одиницями цієї системи є організаційна, операційна та фінансово-економічна підсистеми;

- структурним ядром системи бізнес-процесів є кадровий потенціал закладу, робота якого визначається та регламентується відповідними правилами та положеннями служб (прийом і розміщення, фінанси, закупівля, склад і готель тощо).

Важливим чинником формування статегічного потенціалу закладу є фінансова підсистема упавління. Тому варто проаналізувати показники платоспроможності та ліквідності готелю (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники платоспроможності та ліквідності готелю «Президент Готель» за 2018-2020 рр.

Показники	Станом на кінець року:			Абсолютний приріст (+/-)	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019
Коефіцієнт загального покриття	0,77	1,04	1,55	1,04	0,50
Коефіцієнт проміжного покриття	0,21	0,23	0,25	0,23	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,02	0,02	0,02	0,00
Коефіцієнт участі матеріальних запасів в покритті поточних зобов'язань	0,56	0,81	1,30	0,81	0,49

*Джерело: за даними Додатку Б (фінансова звітність)

У 2019 році загальний коефіцієнт платоспроможності становив 1,04, а у 2020 році – 1,55 пункти. Упродовж 2019-2020 років спостерігається тенденція до підвищення платоспроможності готелю за рахунок зниження рівня його зобов'язань за поставлені товари, роботи та послуги. Коефіцієнт абсолютної ліквідності готелю був дуже низьким. За даними табл. 2.11, бачимо, що значення показників загального та проміжного покриття у наведеному періоду році загалом були нижчими за мінімально допустиме значення (1,5 та 1,0 відповідно). Питома вага дебіторської заборгованості в оборотних активах та переважання торговельної кредиторської заборгованості свідчать про негативний розвиток у формуванні платоспроможності готелю.

Отже, центральним елементом системи бізнес-процесів є персонал «Президент Готель», робота якого регулюється відповідними правилами та регламентами роботи служб (прийому та розміщення, фінансової, закупівельної, складської та готельної, тощо). Варто зазначити, що у структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Можна помітити тенденцію до поступового зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників готелю. Чистий прибуток готелю «Президент Готель» за 2018-2019 рр зріс на 1223,4 тис. грн. (+28,0%), а у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 716,7 тис. грн (12,8%). Зростання чистого прибутку у 2020 році порівняно з 2019 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами.

2.3. Оцінка результативності діючої стратегії управління

З метою оцінки результативності діючої стратегії сформуємо графік Space та визначимо основні оціночні показники (критерії) для проведення Space-аналізу. Для цього здійснимо бальну оцінки основних критеріїв формування впливу зовнішнього середовища готелю відповідно до таких умов:

-визначаємо основні 4 напрямки розвитку готелю (напрямки формування стратегічних позицій на ринку готельних послуг);

-для кожного критерію прописуємо кількість балів, рівень значущості критерії в рамках напрямку та визначаємо загальну бальну оцінку. Розрахунки наведено в табл. 2.12. Бали у таблиці 2.12 визначено експертним шляхом на основі практичного досвіду роботи готелю. Як бачимо, сумарний бал по кожному окремому напрямку є різним, що пояснюється різними результатами роботи готелю в кожному спектрі своєї діяльності.

Економічні критерії впливу зовнішнього середовища мають в середньому оцінку 3,75, а фактори формування конкурентних переваг – 4,65 (це

пояснюються дуже вигідним місцерозміщенням готелю, його історією та зв'язками). В той же час негативно впливають на діяльність готелю фактори привабливості ринку та маркетингового потенціалу – зумовлено подіями останніх місяців в країні, починаючи від державного перевороту і закінчуючи військовою агресією сусідньої держави.

Таким чином, на сьогодні готель підпадає під негативний вплив факторів макромаркетингового середовища, що змушує його формувати на даному етапі розвитку консервативну стратегію з елементами стратегії захисту. Це полягає у наступному:

- у зайнятті готелем вичікувальних позицій на ринку;
- орієнтацією на короткострокові операційні показники;
- мінімізації рівня ринкових ризиків, тощо.

Таблиця 2.12

Бальна оцінка критеріїв впливу зовнішнього середовища на формування стратегії управління готелю «Президент Готель» , м. Київ

Критерії конкурентоспроможності	Оцінка, балів	Рівень значущості критерію, пунктів	Сумарний бал
А	Б	В	Г = Б*В
Економічна ефективність роботи готелю (ЕФ) – мікромаркетингові фактори			
Прибутковість діяльності	5	0,25	1,25
Оборотність ресурсів	4	0,25	1,00
Фінансовий стан	4	0,25	1,00
Продуктивність роботи персоналу	2	0,25	0,50
Сумарний бал в рамках критерію			3,75
Конкурентний статус (КС) - мікромаркетингові фактори			
Наявність асортименту послуг	5	0,25	1,25
Параметри якості обслуговування	5	0,40	2,00
Рівень відвідуваності	4	0,35	1,40
Сумарний бал в рамках критерію			4,65
Привабливість ринку (ПР) - макромаркетингові фактори			
Насищеність ринку готельних послуг	2	0,35	0,7
Бар'єри входу на ринок	3	0,35	1,05
Умови регулювання ринку	3	0,30	0,9
Сумарний бал в рамках критерію			2,65

продовження табл. 2.11

А	Б	В	Г = Б*В
Маркетинговий потенціал (МП) - мікромаркетингові фактори			
Рівень розвитку системи просування послуг	2	0,25	0,5
Наявність маркетингових маркетингових комунікацій	3	0,35	1,05
Цінова політика	4	0,40	1,6
Сумарний бал в рамках критерію			3,15

*Джерело: за даними Додатку В (фінансова звітність)

Керівництво готелю «Президент Готель» прагне підвищити рівень орієнтації на інтереси кінцевого споживача готельних послуг. Готелю має використовувати наявні ресурсні можливості та стратегічні переваги для більш ефективної оганізації процесу обслуговування гостей. Здійснюючи аналіз мікросередовища, готель має потребує докладного дослідження потреб своїх споживачів, виявиялення динаміки їх вподобань, пошуку можливостей задоволення споживчих потреб за допомогою підвищення якості готельних послуг.

Показники динаміки рентабельності готелю «Президент Готель» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка показників рентабельності «Президент Готель» за 2018-2020 рр.

Показники	Станом на кінець року:			Абсолютний приріст (+/-)	
	2018	2019	2020	2019 / 2018	2020 / 2019
Рентабельність активів,%	13,3	17,3	19,6	4,0	2,3
Рентабельність власного капіталу,%	45,5	42,8	35,6	-2,7	-7,3
Рентабельність готельних послуг,%	10,8	13,3	12,1	2,4	-1,2

*Джерело: за даними Додатку Б (фінансова звітність)

Показник рентабельності активів в 2019 році збільшився порівняно з 2018р. на 4,0%, а в 2020 р. у порівнянні з 2019-м роком – зріс на 2,3%. Показник

рентабельності власного капіталу в 2019 році зменшився порівняно з 2018 роком на 2,7% та у 2020 році порівняно з 2019 роком – зменшився на 7,3% і становить 35,6%. Показник рентабельності реалізованої продукції в 2018 році становив 10,8%. Упродовж 2018-2019 рр. значення показника рентабельності реалізованої продукції зросло на 2,4% і склало 13,3%.

Варто також здійснити стратегічну оцінку організаційної структури менеджменту готелю «Президент Готель» за рядом критеріїв, що представлені у табл. 2.13. Таким чином, на основі проведеного дослідження, можна зазначити, що організаційна структура управління «Президент Готель» є досить ефективною, хоча недоліки в ній ще існують і вимагають усунення. Як свідчать наведені у табл. 2.13 дані, в цілому готель має доволі динамічну та функціональну структуру управління, що дозволяє забезпечувати йому виконання ряду завдань стратегічного розвитку.

Таблиця 2.13

Оцінка показників організаційного потенціалу готелю «Президент Готель», м. Київ

№ з/п	Показник	Вага показника	Еталон	Значення / рейтинг	
1	Ділові якості менеджерів, балів	0,2	10	7	0,14
2	Ефективність організаційної структури управління, балів	0,1	10	8	0,08
3	Віковий стан персоналу, % до 45 років	0,05	50	80	0,08
4	Рівень освіти, % з вищою освітою	0,05	90	90	0,05
5	Продуктивність праці, грн.	0,2	300,0	417,5	0,25
6	Середньомісячна оплата праці, грн.	0,2	8200	10933	0,25
7	Рівень делегованості повноважень, %	0,05	50,0	30,0	0,03
8	Єдність напрямків інтересів, % до кількості осіб зі спільними інтересами	0,05	80,0	70,0	0,04
Сума місць		1	х	х	1,0

* показники отримані на основі даних, наданих адміністратором готелю

Отже, зважаючи на специфіку діяльності «Президент Готель», можемо відмітити наступні особливості процесу формування його стратегії управління:
- основними структурними ланками процесу формування стратегії упавління системи є організаційна, операційна та фінансово-економічна підсистема; структурним ядром системи сратегічного роозвитку є персонал готелю «Президент Готель», робота якого регулюється відповідними правилами та регламентами роботи служб (прийому та розміщення, фінансової, закупівельної, складської та готельної, тощо). Керівництво готелю «Президент Готель» прагне підвищити рівень орієнтації на інтереси кінцевого споживача готельних послуг. Готель має використовувати наявні ресурсні можливості та стратегічні переваги для більш ефективної оганізації процесу обслуговування гостей. Здійснюючи аналіз мікросередовища, готель має потребує докладного дослідження потреб своїх споживачів, виявиялення динаміки їх вподобань, пошуку можливостей задоволення споживчих потреб за допомогою підвищення якості готельних послуг. Результати показали, що в цілому рівень впровадження стратегії управління готелем «Президент Готель» є задовільним. У контексті розробки стратегії сегментування – це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосування різних конкурентних стратегій. Кожна група може по-різному реагувати на обрану підприємством стратегію. Тому керівництво повинно піклуватися про те, щоб для кожного сектора споживачів розробити конкурентоспроможні пропозиції.

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

1. Готель «Президент Готель» має лінійну організаційну структуру, яка у значній мірі відображає зв’язки підпорядкування між окремими посадами підприємства. Загальне управління підприємством здійснює керівник (Генеральний менеджер готелю), який діє на підставі статуту. Основними

структурними ланками системи бізнес-процесів готелю є організаційна, операційна та фінансово-економічна підсистема.

2. Структурним ядром системи бізнес-процесів є персонал «Президент Готель», робота якого регулюється відповідними правилами та регламентами роботи служб (прийому та розміщення, фінансової, закупівельної, складської та готельної, тощо). Варто зазначити, що у структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Можна помітити тенденцію до поступового зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників готелю. Чистий прибуток готелю «Президент Готель» за 2018-2019 рр зріс на 1223,4 тис. грн. (+28,0%), а у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 716,7 тис. грн (12,8%). Зростання чистого прибутку у 2020 році порівняно з 2019 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами.

3. У контексті розробки стратегії сегментування – це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосування різних конкурентних стратегій. Кожна група може по-різному реагувати на обрану підприємством стратегію. Тому керівництво повинно піклуватися про те, щоб для кожного сектора споживачів розробити конкурентоспроможні пропозиції.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії управління

Формування стратегії управління готелем «Президент Готель» передбачає визначення загальних сратегічних пріитетів до реформування наявної системи менеджменту. Обгрунтування напрямів реалізації стратегії управління досліджуваного готелю пропонуємо почати з визначення візії, тобто того, яким ми бачимо заклад через декілька років. Аби реалізувати цей крок, необхідно врахувати усі результати проведеного стратегічного аналізу готелю, включаючи основні перспективи і тренди розвитку ринку готельних послуг в Україні у перспективі на найближчі 5 років. Тому, зважаючи на це, можемо виділити наступні факти, які мають бути обов'язково врахованими при формуванні візії (рис. 3.1).

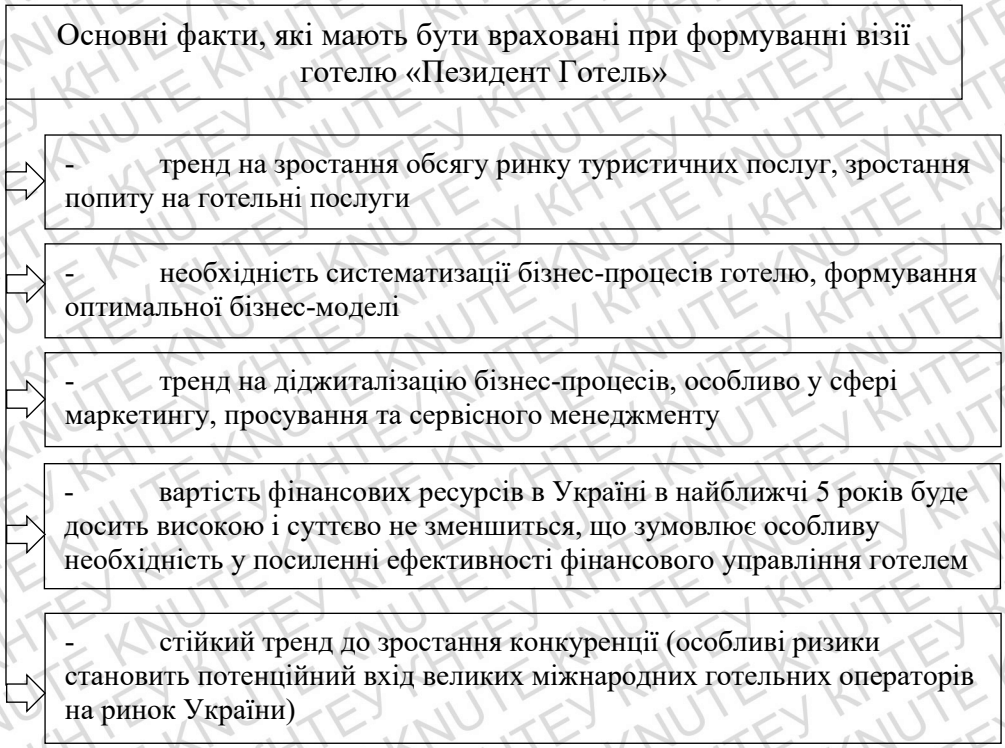

Рис. 3.1. Основні факти, які мають бути враховані при формуванні візії готелю «Президент Готель»

**Джерело: розроблено автором на основі [25]*

Наведені факти, а також проведений у 2-му розділі аналіз дає підстави свідчити про певні труднощі та глобальні завдання, які стоять перед керівництвом готелю «Президент Готель». Численні ризики та невизначеність бізнес- та макро-середовища у довгостроковій перспективі створюють певні перешкоди для отримання чіткої оцінки можливих стратегічних орієнтирів розвитку готелю [34]. Однак, відсутність стратегічного планування може спричинити навіть до погіршення діяльності готелю, оскільки він опиниться перед загрозами, до яких не буде готовим. Тому, виходячи з перелічених вище фактів можемо сформулювати наступну візію стратегічного розвитку готелю (через 1, 3 та 5 років) (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Характеристика візії стратегії управління готелю «Президент Готель» на наступні 5 років

Часовий горизонт стратегічного планування	*Опис візії (того, як ми бачимо компанію)*
1 рік	Бізнес-процеси готелю мають біти відлагодженими, наведено порядок у фінансовій дициплині (включаючи операційну аналітику та управління фінансовими потоками), сформовано чіткі KPI розвитку, як наслідок - оптимізовано витрати (у т.ч. фонд виплати заробітної плати)
2-3 роки	Здійсити переформатування системи маркетингу готелю у гнучкий формат, бізнес-процеси у сфері управління збутом, логістикою та просуванням діджиталізовано, систематизовано асортимент у повній відповідності під потреби ринку
5 років	Розглянути напрями розширення діяльності, охоплюючи різні сегменти ринку, готель має збільшити обсяги діяльності

**Джерело: розроблено автором [34]*

Виходячи з наведеної візії можна сформувати певну систему цінностей, на які варто орієнтуватися під час здійснення стратегічного позиціонування. З цією метою можна виділити наступні групи цінностей, на реалізацію яких варто орієнтуватися в першу чергу:

- високі стандарти якості готельних послуг;
- орієнтація на потреби гостя;
- мотивованість персоналу на кінцевий результат;
- відкритість до співпраці;

- практичний підхід до вирішення складних ситуацій;
- прихильність ідеям готелю.

Виходячи з візі та визначених цілей розробки напрямків стратегічного позиціонування варто сформувати оновлену місію готелю:

- задоволення попиту у якісних готельних послугах, забезпечення прихильності відвідувачів до бренду готелю, зростання ринкової частки та конкурентних позицій на ринку готельних послуг.

Оскільки готель «Президент Готель», має відносно невеликі масштаби своєї діяльності та спеціалізується переважно на наданні послуг для клієнтів з високим рівнем доходів, то для нього у 2022 році доцільно обрати стратегію нішера.

На 2022 рік можливе використання стратегії лідерства в ніші - якщо обсяг продажу «Президент Готель» і ніші будуть зростати прискореними темпами (рис. 3.2).

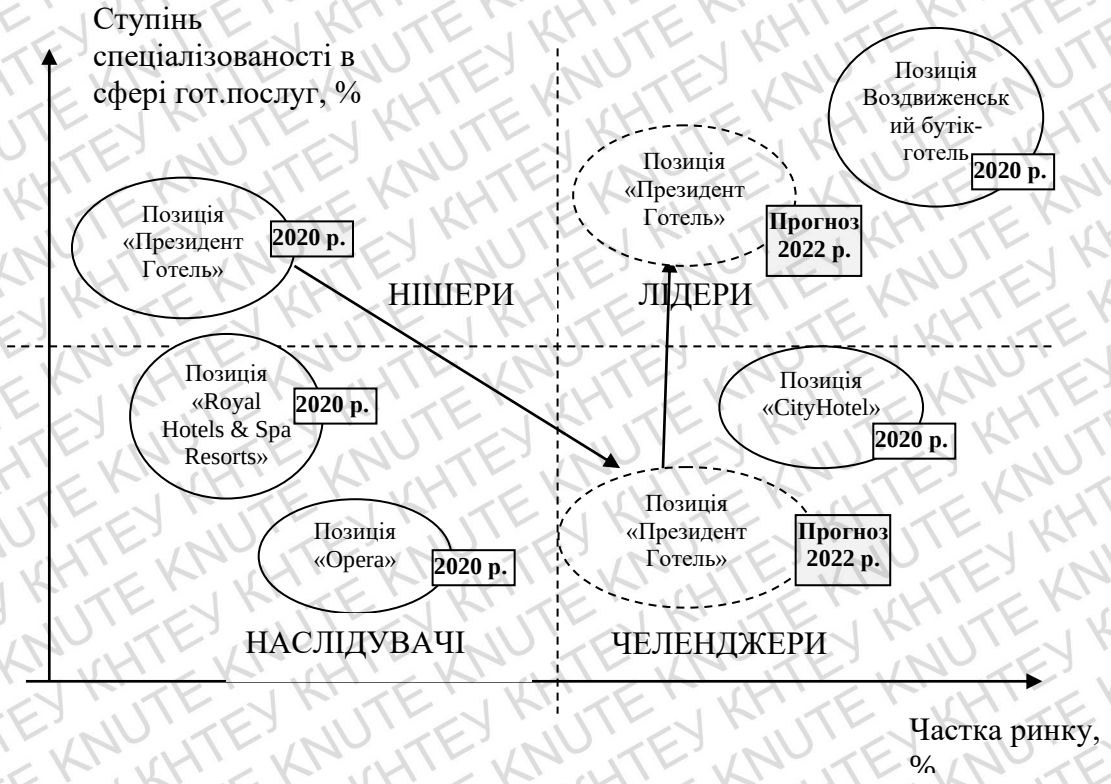

Рис. 3.2. Позиціювання готелю «Президент Готель» на на ринку готельних послуг у 2020-2022 р.

**Джерело: розроблено автором [34]*

Присутність «Президент Готель» у ніші надання готельних послуг для заможних клієнтів виправдана, оскільки готель задовольняє наступним умовам:

- має потенціал зростання;
- є прибутковим;
- має низьку привабливість для конкурентів;
- відповідає можливостям підприємства готельного бізнесу;
- спроможний відстояти свої ринкові позиції.

Залежно від прогнозних темпів зростання ніші надання готельних послуг клієнтам і темпів зростання «Президент Готель», він у 2022 році буде використовувати стратегію підтримання позиції - доки ніша не втратила своєї ринкової актуальності.

Бюджет заходів щодо формування стратегії управління «Президент Готель» має складатися з витрат на рекламування з урахуванням того, що елементи реклами наявні в більшості таких інструментів стратегічного управління, як робота з громадськістю та персональний продаж. Щодо підтримки збуту, то для «Президент Готель» необхідно взяти за мету не просте стимулювання потенційних відвідувачів і власного персонал, а насамперед інформацію про готельні послуги. Для ефективної розробки стратегії управління готелю «Президент Готель» необхідно мати значний обсяг інформації, зокрема (рис. 3.3) [41]:

– характеристику ринку готельних послуг;
– характеристику посередників (туристичні компанії);
– характеристику обсягу збуту (прсоування) відповідних готельних послуг;
– характеристику формування фінансових результатів;
– характеристику готельної послуги та її ціни.

Ця інформація уможливлює аналіз становища підприємства готельного бізнесу на ринках збуту та етапу життєвого циклу готельної послуги. Загальна стратегія розвитку готелю «Президент Готель», як було вже сказано, має

визначатися концепцією стратегічного управління, в тому числі просування послуг. Стратегію управління готелем «Президент Готель» можна забезпечувати у наступних напрямах:

1. досягнення високих результатів роботи готелю за показником якості послуг.

2. досягнення високих результатів роботи готелю за показником якості послуг за показником частки ринку.

3. Оптимізація політики управління ресурсним потенціалом готелю.

4. Формування передумов зростання ринкових позицій готелю.

Кожна сфера стратегічного впливу має специфічні характеристики з точки зору ціноутворення, комунікації та зв'язків з громадськістю. Особливо великий вплив на розробку стратегічного плану управління має такий фактор, як фаза життєвого циклу окремих груп готельних послуг.

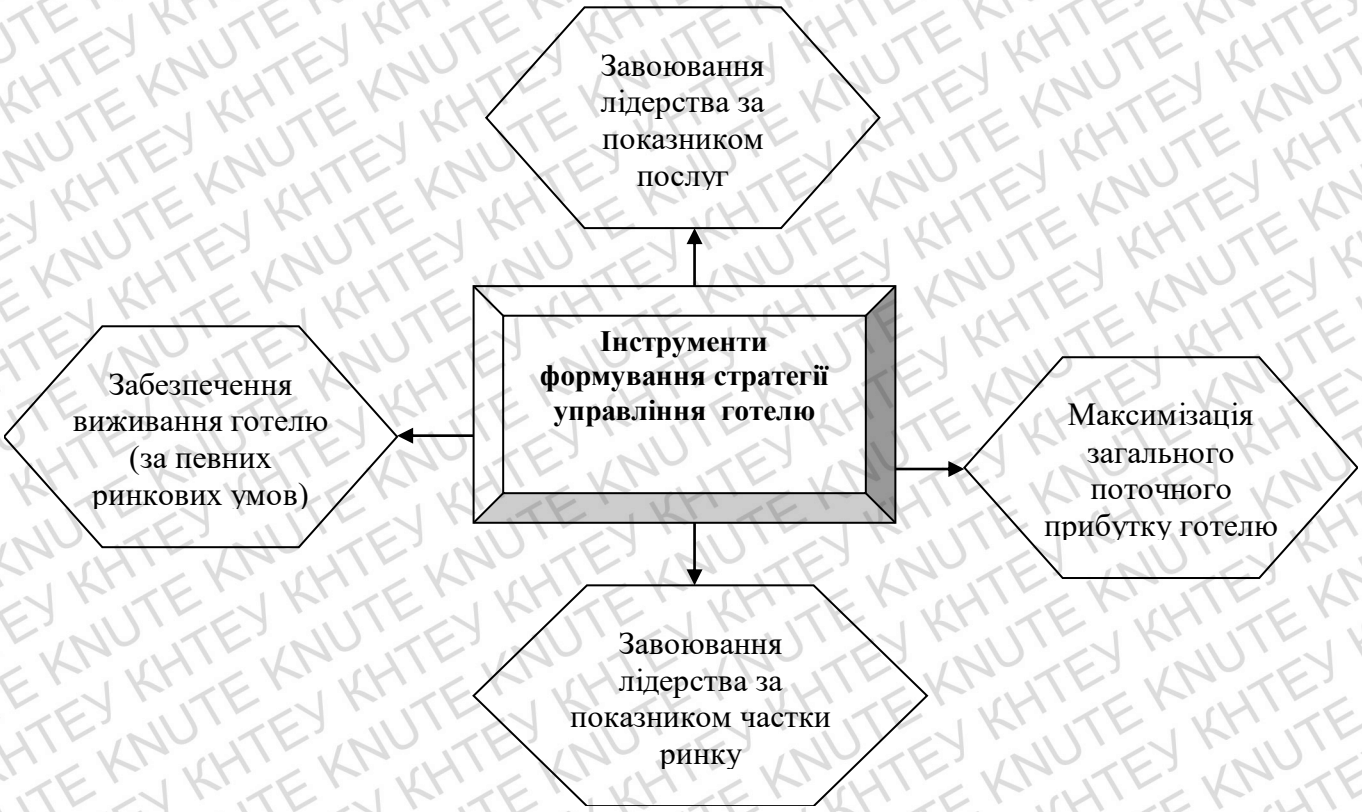

Рис. 3.3. Інструменти формування стратегії управління готелю «Президент Готель»

**Джерело: розроблено автором на основі [11]*

З метою покращення інформаційного забезпечення при проектуванні системи стратегічного управління варто розглянути напрями, які дозволять диверсифікувати джерела інформації про ринок, а також засоби комунікації з потенційними покупцями. Основні види рекламних матеріалів, які може використовувати досліджуваний готель, можна використовувати, виходячи з економічної доцільності [14].

Основними передумовами для створення програми реалізації заходів стратегії управління готельним обслуговуванням у 2022 році є:

- у сфері політики просування готельних послуг: особлива увага приділяється моніторингу найпопулярніших послуг, відповідному просуванню номерів і ресторану готелю, звернення уваги на послуги, які користуються найбільшим попитом;

- у сфері комунікаційної політики: оптимізація витрат на рекламу, вибір найбільш оптимальних медіа-подій;

- у сфері цінової політики: для готелю відбираються найбільш перспективні верхні та середні цінові сегменти клієнтів.

Процес продажу в готелі не є оптимальним і тому потребує вдосконалення. На основі аналізу системи планування стратегічного управління збутом можна виділити наступні проблеми для готелю «Президент готель» [15]:

- недостатня доцільність планів просування, що виражається переважно у використанні стандартизованих статистичних методів для прогнозування розміщення, які не враховують ряд факторів, від яких залежить операційний процес;

- недостатня ефективність процесу планування маркетингу, що пояснюється недостатньою гнучкістю планування та відносно тривалими процесами розрахунку та подання кошторисів на проведення маркетингових рекламних заходів;

- недостатня корисність системи для формування структури збуту, що пояснюється відсутністю системи контролю, яка використовує плани для цілей управління.

Виходячи з вищесказаного, ми можемо запропонувати наступні шляхи покращення політики стратегічного управління портфелем готельних послуг (рис.3.4):

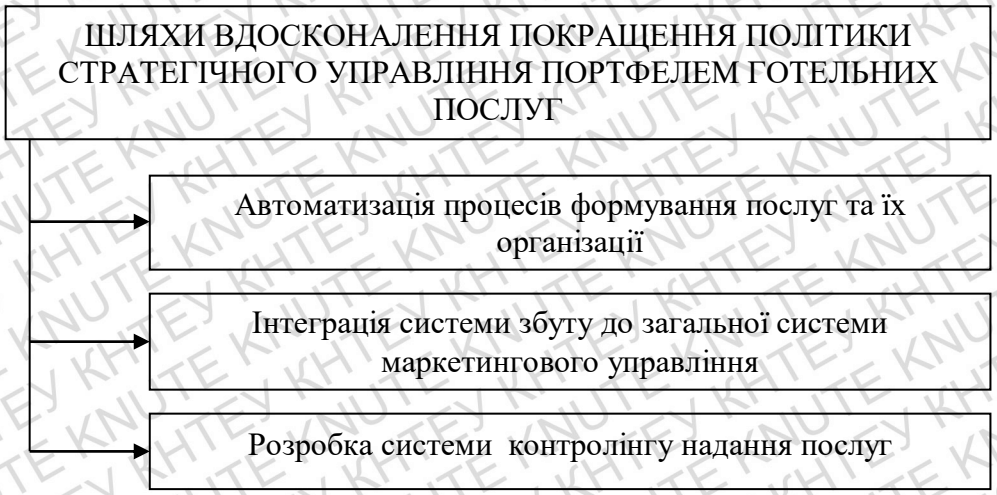

Рис. 3.4. Основні напрямки покращення політики стратегічного управління портфелем готельних послуг «Президент Готель»

**Джерело: розроблено автором на основі [31]*

Запропновані напрямки спрямовані на вирішення конкретних проблем стратегічного управління портфелем послуг та формуванням політики просування і при успішній реалізації можуть мати певний економічний ефект.

Реалізація програми підвищення ефективності просування готельних послуг можлива за рахунок підвищення ефективності організації основних процесів планування та удосконалення бронювання місць. Цей комплекс заходів дозволить готелі розширити свої показники в наданні послуг своїм клієнтам та підвищити ефективність логістичного процесу, а саме:

- мобільність реагування на запити клієнтів значно зросте;

- підвищення ефективності систем управління замовленнями, доставки;

- враховано автоматизацію оперативного обліку та транспортних процесів на підприємстві.

Впровадження нової концепції оптимізації управління продажами покликане покращити управління матеріальними потоками та інформаційним забезпеченням процесу прийому замовлень номерів від клієнтів «Президент

Готель». Шляхи оптимізації стратегічного управління асортиментом готельних послуг та процесом їх просування на ринок наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Шляхи оптимізації стратегічного управління, асортиментом готельних послуг та процесом їх просування на ринок

Напрямок	Проблема, що вирішується	Опис можливостей вирішення проблеми
Автоматизація процесів формування послуг та їх збуту	Оперативність та гнучкість управління	Розробка додатково відділу контролінгу в існуючій управлінській інформаційній системі готелю
Інтеграція системи збуту до загальної системи маркетингового управління	Адекватність системи маркетингових планів, зростання їх точності, можливість використання плану як реального інструменту управління маркетингом	Вдосконалення логістичної системи правління збутом, який дасть змогу не лише покращити управління замовленнями, але також і дасть можливість автоматично коригувати плани, залишків по складам в щоденному он-лайн режимі
Розробка системи контролінгу збуту	Перехід до бюджетного управління	Впровадження інструментарію контролінгу на підприємстві

**Джерело: розроблено автором на основі [42]*

Відповідно, вся інформація щодо прогнозного попиту на послуги та потоку відвідувачів, надання послуг розміщення в номерах готелю та закупівлі запасів для ресторану при готелі має збиратися автоматично. Нині в готелі використовується програмне забезпечення для бронювання номерів 1С: Готель, проте воно потребує удосконалення за рахунок переналаштування та оновлень з урахуванням заходів стратегічного управління асортиментом послуг. При цьому наведене програмне забезпечення може надавати статистику для стратегічного аналізу за умови його підключення до такого інструменту як Tableauю. Для впровадження системи стимулювання збуту досліджуваного готелю розроблено організаційний план основних заходів із визначенням термінів та завдань (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Організаційний план реалізації заходів з удосконалення системи управління збутом послуг готелю «Президент Готель» у 2022 році

Напрямки для впровадження	Графік робіт та кількість дн. їх виконання					Разом, дн.
	Лют. 2022	Бер. 2022	Квіт. 2022	Трав. 2022	Черв. 2022	
Формування передумов для удосконалення показників стратегічного управління	5	3				8
Формування технічної інфраструктури для удосконалення програмного забезпечення з метою впровадження стратегічного аналізу		3				3
Впровадження модуля планування для забезпечення більшої ефективності стратегічного управління		12	10			22
Впровадження програмного забезпечення Tableau та його інтеграція з 1С: Готель		3				3
Формування KPI для оцінки результатів стратегічного управління		5	15	10		30
Розробка модуля синхронізації системи оперативного та стратегічного планування				10		10
Тестування системи				5	3	8

**Джерело: розроблено автором*

Цілями наведеного плану заходів удосконалення системи стратегічного управління готелем «Президент Готель» є [17]:

1) підвищення маневреності процесу планування доходів у натуральному та вартісному вираженні в різних сферах ієрархічної структури: за видами послуг, контрагентом, періодом тощо..

2) зростання рівня ефективності розробки стратегічних планів щодо розвитку портфелю основних та додаткових послуг, на основі чого має

відбуватися оптимізація логістичних процесів у роботі служби прийому та розміщення гостей;

3) впровадження заходів з удосконалення програмного забезпечення для стратегічного аналізу є передумовою збільшення прибутку від використання наявних ресурсів і зростання рівня потенційного попиту на послуги розміщення, а також на додаткові послуги;

4) підвищення конкурентної позиції готелю на ринку.

Орієнтовний бюджет формування витрат на забезпечення заходів з удосконалення системи стратегічного управління готелем наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Бюджет формування витрат на забезпечення заходів з удосконалення системи стратегічного управління готелем «Президент Готель» у 2022 році, тис.євро

Основні заходи	Обсяги фінансування витрат, тис.грн					Разом, тис. грн
	Лют. 2022	Бер. 2022	Квіт. 2022	Трав. 2022	Чер. 2022	
Формування передумов для удосконалення показників стратегічного управління	15,4	18,1				33,5
Формування технічної інфраструктури для удосконалення програмного забезпечення з метою впровадження стратегічного аналізу		56,5				56,5
Впровадження модуля планування для забезпечення більшої ефективності стратегічного управління		23,1	12,9			36
Впровадження програмного забезпечення Tableau та його інтеграція з 1С: Готель		135,4				135,4
Формування KPI для оцінки результатів стратегічного управління		16,1	45,2	24,3		85,6
Розробка модуля синхронізації системи оперативного та стратегічного планування				12,5		12,5
Тестування системи				7,5	7,5	15
РАЗОМ, тис.грн	**15,4**	**249,2**	**58,1**	**44,3**	**7,5**	**374,5**

**Джерело: розроблено автором*

Таким чином, на фінансування заходів по вдосконаленню системи управління збутом «Президент Готель» у 2022 році необхідно буде витратити 374,5 тис.грн.

Бюджет витрат на проведення заходів з впровадження системи вдосконалення управління персоналом в рамках зміни концепції стратегічного розвитку у напрямку розвитку ресурсного забезпечення стратегії готелю наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Бюджет заходів вдосконалення управління персоналом з метою удосконалення системи стратегічного управління готелю на 2022 рік

Витрати	2022 рік				Разом, тис.грн.
	черв.	лип.	серп.	вер.	
Впровадження концепції управління персоналом, тис.грн.	55	12,4	-	-	67,4
Реорганізація служби управління персоналом, тис.грн.	-	16	22	-	38
Фінансування мотиваційного фонду, тис.грн.	53	64	78	78	273
Фінансування соціального розвитку трудового колективу, тис.грн.	-	19	21	21	61
Фінансування навчання та розвитку кар'єри, тис.грн.	-	42	38	31	111
РАЗОМ, тис.грн.	108	153,4	159	130	550,4

**Джерело: розроблено автором*

Як можна бачити з табл. 3.5, сума витрат на впровадження заходів з удосконалення системи стратегічного управління за рахунок підвищення ефективності кадрового розвитку та збільшення гнучкості системи менежменту в готелі «Президент Готель» складає 550,4 тис.грн.

Отже, нині в готелі використовується програмне забезпечення для бронювання номерів 1С: Готель, проте воно потребує удосконалення за рахунок переналаштування та оновлень з урахуванням заходів стратегічного управління асортиментом послуг. При цьому наведене програмне забезпечення може надавати статистику для стратегічного аналізу за умови його підключення до такого інструменту як Tableauю. Було обгрунтовано план заходів удосконалення системи стратегічного управління готелем. Цілями наведеного

плану заходів удосконалення системи стратегічного управління готелем «Президент Готель» є: 1) підвищення маневреності процесу планування доходів у натуральному та вартісному вираженні в різних сферах ієрархічної структури: за видами послуг, контрагентом; 2) зростання рівня ефективності розробки стратегічних планів щодо розвитку портфелю основних та додаткових послуг, на основі чого має відбуватися оптимізація логістичних процесів у роботі служби прийому та розміщення гостей; 3) впровадження заходів з удосконалення програмного забезпечення для стратегічного аналізу є передумовою збільшення прибутку від використання наявних ресурсів і зростання рівня потенційного попиту на послуги розміщення, а також на додаткові послуги; 4) підвищення конкурентної позиції готелю на ринку. На фінансування заходів по вдосконаленню системи управління збутом «Президент Готель» у 2022 році необхідно буде витратити 374,5 тис.грн. Сума витрат на впровадження заходів з удосконалення системи стратегічного управління за рахунок підвищення ефективності кадрового розвитку та збільшення гнучкості системи менежменту в готелі «Президент Готель» складає 550,4 тис.грн.

3.2. Прогнозування результативності реалізації стратегії управління

Економічне забезпечення стратегії управління готелю здійснюється у форматі організаційно-виробничої системи (ОВС) діяльності готелю. Визначивши основні особливості впровадження системи удосконалення управління персоналом в готелі «Президент Готель» при впровадженні системи навчання та компенсаційної системи мотивації, обґрунтуємо основні фінансові параметри цього заходу та визначимо їх економічний ефект.

З метою обґрунтування економічного ефекту від наведених заходів спрогнозуємо показники діяльності готелю на 2022 рік. Вихідні цільові параметри для прогнозування на основі припущень (гіпотез) відносно характеру поведінки ключових фінансових показників наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз базових показників діяльності готелю «Президент Готель» на 2022 р.

Показники	Прогнозні зміни
Дохід від реалізації (Др)	Зростання Др: песимістичний сценарій > 0-2,5%; оптимістичний сценарій > 2,5-5%
Собівартість реалізації	Зниження Ср: песимістичний сценарій > 0-2,5%; оптимістичний сценарій > 2,5-5%
Інші операційні доходи та витрати	Зростання на 5%
Інші витрати	Зростання на 5%

*розроблено автором

На основі даних табл. 3.6 було визначено прогнозні показники роботи готелю, але без урахування покращень (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогнозування економічного ефекту готелю «Президент Готель» на 2022 р.

Показники	Фактичні показники		Прогноз на 2022 р.		
	Очікуване на 2021 р.*	Темп росту, 2020-2021 рр.	*Без врахування поліпшень*	*Песимістичний сценарій*	*Оптимістичний сценарій*
Чистий дохід від реалізації без ПДВ, тис.грн	54 785	1,05	*57524*	*54648*	*60400*
Інші операційні доходи, тис.грн	1 247	1,05	*1310*	*1244*	*1375*
Собівартість реалізації, тис.грн	46 883	1,05	*49227*	*46765*	*51688*
Інші операційні витрати, тис.грн	1 071	1,03	*1103*	*1048*	*1159*
Інші витрати, тис.грн.	105	1,10	*115*	*109*	*121*
Операційний прибуток, тис.грн	7 974	х	8 389	7 969	8 808

*розроблено автором за даними готелю

На результати ретроспективного прогнозу на 2022 рік було накладено цільові параметри, які наведено в табл. 3.6. Внаслідок цього було отримано

прогнозні значення показників діяльності на 2022 рік виходячи з песимістичного та оптимістичного сценаріїв.

Таким чином, які свідчать проведені розрахунки, у 2022 році за умови відсутності поліпшень в системі управління готелем очікуваний операційний прибуток становитиме 8389 тис.грн, що всього на 415 тис.грн вище порівняно з 2019-м роком.

Визначення економічного ефекту від впровадження стратегії управління готелю передбачає формування основних цільових параметрів покращення упвідвідуваності готелю "Президент Готель» за умови перегляду концепції стратегічного управління. Ці параметри визначено експертно на основі вивчення Інтернет джерел та спілкування з керівництвом готелю під час проходження виробничої практики (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Цільові параметри зростання базових показників діяльності готелю "Президент Готель» в результаті впровадження оновленої стратегії управління

Показник	Зміна, +/- %	Примітка
Обсяг чистого доходу	+10% (на основі експерт-них даних)	Має зрости за рахунок прогнозованого зростання відвідуваності готелю, зростання середнього періоду тривалості перебування туристів у готелі
Додаткові витрати на удосконалення кадрового забезпечення стратегії управління	+550,4 тис.грн	Зростання фонду оплати праці
Додаткові витрати на удосконалення інформаційно-організаційного забезпечення стратегії управління	374,5 тис.грн	Інші операційні витрати мають зрости за рахунок увпровадження заходів стратегічного управління, обґрунтованих у питанні 3.1

*розроблено автором

Далі розраховуємо економічний ефект від реаліції запропонованих заходів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Прогнозування показників діяльності готелю «Президент Готель» на 2022 р.

	Умовні позначення	*Прогноз на 2022 рік без врахування заходів*	Цільові параметри зміни за умови впровадження нової стратегії управління, %	*Перспективни прогноз на 2022 рік з урахуванням заходів*	Ефект від впровадження заходів, тис.грн
Чистий дохід від реалізації без ПДВ, тис.грн	ЧД	57524	10%	*63276,4*	5752
Інші операційні доходи, тис.грн	Іод	1310	без змін	*1310*	-
Собівартість реалізації, тис.грн	СВ	49227	без змін	*49227*	-
Інші операційні витрати, тис.грн	Іов	1103	без змін	*1103*	-
Інші витрати, тис.грн.	Ів	115	без змін	*115*	-
Додаткові витрати на впровадження стратегії управління	-	-	-	*925*	925
Операційний прибуток, тис.грн	ОП = ЧД – СВ + Іод – Іов - Ів	8 389	без змін	13 216	4828

*розроблено автором

Розрахунок проводится за наступним алгоритмом:

1. З табл. 3.7 беремо дані перспективного прогнозу базових показників діяльності, виходячи з впровадження заходів з удосконалення системи управління трудовими ресурсами, але без врахування впровадження фінансового контролінгу;
2. На основі цільових параметрів з табл. 3.6 визначаємо перспективний прогноз базових показників і знаходимо різницю між прогнозом, що враховує впровадження фінансового контролінгу та без нього (табл. 3.6)

Як свідчать проведені розрахунки у табл. 3.9, Економічний ефект від впровадження оновленої стратегії управління готелю становитиме 4828 тис.грн.

Отже, в процесі визначення економічного ефекту від впровадження стратегії управління обгрунтовано цільові параметри покращення діяльності готелю "Президент Готель». Ці параметри визначено експертно на основі вивчення Інтернет джерел та спілкування з керівництвом готелю. Внаслідок впровадження заходів очікується плановий приріст доходів від надання готельних послуг на 5752 тис.грн., витрати зростуть на 925 тис.грн. Економічний ефект від впровадження заходів становитиме 4828 тис.грн.

Висновки до розділу 3

1. Було обгрунтовано план заходів удосконалення системи стратегічного управління готелем. Цілями наведеного плану заходів удосконалення системи стратегічного управління готелем «Президент Готель» є: 1) підвищення маневреності процесу планування доходів у натуральному та вартісному вираженні в різних сферах ієрархічної структури: за видами послуг, контрагентом; 2) зростання рівня ефективності розробки стратегічних планів щодо розвитку портфелю основних та додаткових послуг, на основі чого має відбуватися оптимізація логістичних процесів у роботі служби прийому та розміщення гостей; 3) впровадження заходів з удосконалення програмного забезпечення для стратегічного аналізу є передумовою збільшення прибутку від використання наявних ресурсів і зростання рівня потенційного попиту на послуги розміщення, а також на додаткові послуги; 4) підвищення конкурентної позиції готелю на ринку.

3. Внаслідок впровадження заходів очікується плановий приріст доходів від надання готельних послуг на 5752 тис.грн., витрати зростуть на 925 тис.грн. Економічний ефект від впровадження заходів становитиме 4828 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Стратегічне управління підприємством готельного господарства має враховувати систему заходів, орієнтованих на потреби споживачів і підприємців, і залежно від цілей і завдань готелю передбачати формування стратегічних цілей розвитку та можливих варіантів їх реалізації. Загалом, стратегічне управління готельним бізнесом - це сукупність заходів системи менеджменту для реалізації стратегічних цілей та завдань, а також визначення засобів для їх реалізації. Процес формування системи стратегічного управління є складним. Тому можна припустити, що для проектування цієї системи доцільно визначити кілька етапів, у межах кожного з яких лежать відповідні цілі та завдання стратегічного розвитку готельного бізнесу.

2. Процес формулювання місії та цілей розвитку готелю складається з трьох основних підпроцесів. Основною метою стратегічного аналізу є забезпечення безперервного та стійкого розвитку готелю в динамічному середовищі. Проведення готелем стратегічного аналізу дає йому можливість прогнозувати майбутні події та вчасно приймати управлінські рішення, цілі та стратегії. Аналіз навколишнього середовища є відправною точкою для визначення пріоритетів системи стратегічного управління, оскільки він є першою ланкою для формулювання місії та цілей розвитку готелю, а також для визначення потреб у ресурсному забезпеченні системи стратегічного управління. За результатами оцінки зовнішнього середовища визначаються найважливіші завдання та проблеми управління, що мають стратегічний характер. На останньому етапі здійснюється обґрунтування методології опрацювання інформації, яку було отримано на попередніх етапах. На даному етапі проводиться процедура узагальнення отриманих результатів проведеного аналізу.

3. Досліджуване підприємство готельного господарства було прибутковим. При цьому упродовж 2018-2020 рр. обсяги реалізації послуг готелю мали тенденцію до зростання. У 2018 році значення доходу підприємства складало

40246 тис.грн. У 2019 році дохід готелю збільшився на 4,7%. У 2019-2020 рр. значення виручки готелю від надання полуг розміщення та інших супутніх послуг складало 52176 тис.грн, що на 23,8% більше за значення аналогічного показника за попередній рік. Досліджуване підприємство готельного бізнесу було прибутковим. При цьому упродовж 2018-2020 рр. обсяги реалізації послуг готелю мали тенденцію до зростання. У 2018 році значення доходу підприємства складало 40246 тис.грн. У 2019 році дохід готелю збільшився на 4,7%. У 2019-2020 рр. значення виручки готелю від надання полуг розміщення та інших супутніх послуг складало 52176 тис.грн, що на 23,8% більше за значення аналогічного показника за попередній рік. Основними сильними сторонами роботи готелю є такі: зростання рівня життя населення, розвиток ринку готельних послуг, зміни вподобань споживачів, зростання попиту, оптимізація фіскального регулювання, розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації, зменшення безробіття, використання імперативних норм законодавства. Стратегічний розвиток готелю «Президент Готель» варто охарактеризувати на основі виявлення основних критеріїв досягнення успіху на ринку. Головними критеріями механізму стратегічного управління готелем є оптимальна взаємодія між окремими підрозділами та співробітниками. Ключовими напрямами формування низки стратегічних завдань готелю є такі: розробка цілей стратегічного розвитку за принципами використання функціонально-орієнтованої структури управління; сформована система комунікацій між різними учасниками процесу стратегічного управління; адаптація поточних завдань стратегічного розвитку до умов ринкової ситуації та наявних ресурсів.

4. Центральним елементом системи бізнес-процесів є персонал «Президент Готель», робота якого регулюється відповідними правилами та регламентами роботи служб (прийому та розміщення, фінансової, закупівельної, складської та готельної, тощо). Варто зазначити, що у структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Можна помітити тенденцію до поступового зниження питомої ваги адміністративно-

управлінського персоналу в загальній структурі працівників готелю. Чистий прибуток готелю «Президент Готель» за 2018-2019 рр зріс на 1223,4 тис. грн. (+28,0%), а у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшився на 716,7 тис. грн (12,8%). Зростання чистого прибутку у 2020 році порівняно з 2019 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами.

5. Готель має використовувати наявні ресурсні можливості та стратегічні переваги для більш ефективної оганізації процесу обслуговування гостей. Здійснюючи аналіз мікросередовища, готель має потребує докладного дослідження потреб своїх споживачів, виявиялення динаміки їх вподобань, пошуку можливостей задоволення споживчих по¬треб за допомогою підвищення якості готельних послуг. Результати показали, що в цілому рівень впровадження стратегії управління готелем «Президент Готель» є задовільним. У контексті розробки стратегії сегментування – це визначення груп споживачів, щодо яких необхідно застосування різних конкурентних стратегій. Кожна група може по-різному реагувати на обрану підприємством стратегію. Тому керівництво повинно піклуватися про те, щоб для кожного сектора споживачів розробити конкурентоспроможні пропозиції.

6. нині в готелі використовується програмне забезпечення для бронювання номерів 1С: Готель, проте воно потребує удосконалення за рахунок переналаштування та оновлень з урахуванням заходів стратегічного управління асортиментом послуг. При цьому наведене програмне забезпечення може надавати статистику для стратегічного аналізу за умови його підключення до такого інструменту як Tableauю. Було обгрунтовано план заходів удосконалення системи стратегічного управління готелем. Цілями наведеного плану заходів удосконалення системи стратегічного управління готелем «Президент Готель» є: 1) підвищення маневреності процесу планування доходів у натуральному та вартісному вираженні в різних сферах ієрархічної структури: за видами послуг, контрагентом; 2) зростання рівня ефективності розробки стратегічних планів щодо розвитку портфелю основних та додаткових послуг,

на основі чого має відбуватися оптимізація логістичних процесів у роботі служби прийому та розміщення гостей; 3) впровадження заходів з удосконалення програмного забезпечення для стратегічного аналізу є передумовою збільшення прибутку від використання наявних ресурсів і зростання рівня потенційного попиту на послуги розміщення, а також на додаткові послуги; 4) підвищення конкурентної позиції готелю на ринку. На фінансування заходів по вдосконаленню системи управління збутом «Президент Готель» у 2022 році необхідно буде витратити 374,5 тис.грн. Сума витрат на впровадження заходів з удосконалення системи стратегічного управління за рахунок підвищення ефективності кадрового розвитку та збільшення гнучкості системи менежменту в готелі «Президент Готель» складає 550,4 тис.грн.

7. У процесі визначення економічного ефекту від впровадження стратегії управління обгрунтовано цільові параметри покращення діяльності готелю “Президент Готель». Ці параметри визначено експертно на основі вивчення Інтернет джерел та спілкування з керівництвом готелю. Внаслідок впровадження заходів очікується плановий приріст доходів від надання готельних послуг на 5752 тис.грн., витрати зростуть на 925 тис.грн. Економічний ефект від впровадження заходів становитиме 4828 тис.грн.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко М.Г. Детермінанти ревен'ю менеджменту в готельому бізнесі / А.А. Мазаракі, М.Г. Бойко, М.І. Кулик // Вісник КНТЕУ, 2017 – № 4– С. 66-78.

2. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія / М. В. Босовська - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. - 832 с.

3. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс як системний об'єкт наукового пізнання / Н.І. Ведмідь //Збірнику наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – Випуск 36 Частина І. Том 1. – С. 43–51

4. Ведмідь Н.І. Регіональні особливості формування маркетингових комунікацій курортно-рекреаційних підприємств / Н.І. Ведмідь, Л.Л. Романчук // Ефективна економіка, 2018. - №8. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6478

5. Верезомська І.Г., та ін. Організація роботи готелю з корпоративними клієнтами / І.Г. Верезомська, Г.О_ Ворошилова // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2016. - №1. – С. 101-106

6. Віновсіка Х. Сучасні методи популяризації готелів у мережі Інтернет / Х. Віновська // Вісник Львівського політехнічного національного університету, 2015. – №2 - [Електронний ресурс] – режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33156/1/030-74-75.pdf

7. Гордей О_Д. Бюджетування як основа стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні / О_Д. Гордей // Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування. – 2019. - №1. – С. 190-196

8. Господарський кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] – режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15

9. Готинян, В. С. Можливості WEB та ГІС/ДЗЗ-технологій в туризмі [Електронний ресурс] / В. С. Готинян, А. В. Семененко, О_ В. Томченко II Портал: tourlib.net. – Режим доступу \www/ URL:

http://tourlib.net/stattiukr/gotynyan.htm. – Заголовок з екрана, доступ вільний, 28.03.2016

10. Гудзь І.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація / І.В. Гудзь // Економіка і суспільство, 2018. - №18. – С. 346-349

11. Даниленко М. Пошуковий маркетинг готелів / М. Даниленко // Вісник КНТЕУ, 2018. - №3. – С. 90-95

12. Даниленко М.І. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі / М.І. Даниленко // Економічний простір, 2016. - №112. – С. 140-149

13. Єщенко М.В. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні / М.В. Єщенко // Галицький економічний вісник. – 2020. - №3. – С. 157-162

14. Завідна Л.Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства / Л.Д. Завідна // Науковий вісник Херсонського державного університету. - 2017. - №23. – С. 8-12

15. Зайцева В. М., та ін. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія [Електронний ресурс] / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . – Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. – 120 с.

16. Зубарєва М.А. Головні тренди готельного господарства на digital-ринку / М.А. Зубарєва // Економічний часопис-XXI, 2016. № 7-8(2). – С. 36-39

17. Зубарєва М.А. Інструменти популяризації готельного оператора у соціальних мережах / М.А. Зубарєва // Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. -№4. – С. 42-48

18. Кармінська-Бєлоброва М.В. Метод стратегічного планування соціально-економічного розвитку //Економіка та суспільство_ - 2017. - №8.- [Електроний ресурс] - Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua.

19. Кіктенко З.П. Особливості регулювання розвитку готельного господарства в Україні / З.П. Кіктенко // Економіка та підприємництво, 2015. - № 3 (84). – С. 50-56

20. Костинець В.В. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності готелю на ринку готельних послуг / В.В. Костинець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2017. - №3. – С. 66-70

21. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНТУТД, 2017. - №1. – С. 147-152

22. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики стратегічних можливостей підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor 2016 4 23.

23. Кучечук Л.В. Види інтернет-реклами на підприємствах готельного господарства / Л.В. Кучечук // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2017. - №6. – С. 167-174

24. Левицька І. В. Стратегічне управління розвитком підприємств / І. В. Левицька, В. В. Постова // Молодий вчений. - 2017. - № 2. - С. 271-275

25. Макар О_ П. Інформаційні технології у туризмі: теоретичні та практичні аспекти / Макар О_П., Дулин І.С., Чорненька Н.В. // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна, 2017. - № 2. – С. 160-164

26. Мельниченко С.В., та ін. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 270 с

27. Музиченко-Козловська О_В. Методика оцінювання туристичного брендингу дестинацій / О_В. Музиченко-Козловська // Національний університет "Львівська політехніка», 2016. - №5. – С. 120-128 [Електронний ресурс]. - режим доступу: http://ena.lp.edu.ua

28. Музичка Є. О_ Стан і тенденції розвитку ділового туризму в Україні / Є. О_ Музичка, В.А. Петренко // Економіка та держава, 2018. - №1. – С. 54-59

29. Офіційний сайт Асоціації ділового туризму України [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.mice.com.ua.

30. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс], доступно з: www.ukrstat.gov.ua

31. Офіційний сайт Світової асоціації ділового туризму (Global Business Travel Association) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.gbta.org/Pages/default.aspx.

32. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання / Ю.С. Погорелов // Економічний журнал Одеського політехнічного університету, 2017. - № 1. - С. 76-84.

33. Податковий кодекс України: Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] – режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

34. Полторак К.А. Управління маркетинговими комунікаціями в епоху крауд-технологій / К.А. Полторак // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2015. - № 3. – С. 66-69

35. Про туризм: Закон України N 325/95-ВР від 15.09.95 [Електронний ресурс]. - режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80

36. Рачинська Г. В. Формування стратегічного потенціалу підприємств / Г. В. Рачинська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. - 2016. - № 4. - С. 192-196.

37. Рогова Н. Комунікації як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства України / Н. Рогова, С. Рибакова, А. Жукова // Матеріали XXXIX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференеції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку», 24 січня 2018 р. – URL: http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6139/1/3.pdf

38. Романчук Л. Д. Моделювання стратегії маркетингових комунікацій курортно-рекреаційного готелю / Л. Д. Романчук // Європейський вектор економічного розвитку. - 2017. - № 2. - С. 72–77

39. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики / І. Саух // Соціально-економічні проблеми і держава. - 2016. № 1 (14). - С. 145-151

40. Тарасюк Г. М. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових туристичних тенденцій / Г. М. Тарасюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. - №7. – С. 127-131

41. Фрей Л.В. Стан і проблеми розвитку ділового туризму: зарубіжний і вітчизняний досвід / Л.В. Фрей // Миколаївський національний університет імені В.О_ Сухомлинського, 2017. - №15. – С. 51-56

42. Цибульський В.О_ Дослідження сутності попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг та факторів впливу на них / В.О_ Цибульський // Економіка. Управління. Інновації, 2015. - №4. – С. 58-65.

43. Черепанова А.В. Бізнес-готель як елемент інфраструктури ділового туризму / А.В. Черепанова, С.С. Галасюк // Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-готельного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково- практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 20І7 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2017. – С. 162–166.

44. Шамара І. М. Теоретичні підходи до визначення поняття "туризм", його сутність та роль на сучасному етапі / І. М. Шамара // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство_ Туризм. - 2016. - вип. 5. - С. 167-170

45. BABOK V.3. A GUIDE TO THE BUSINESS ANALYSIS BODY OF KNOWLEDGE. International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada. 2018. URL: https://book.akij.net/eBooks/2018/September/5b8a80dd494ce/BABOK_Guide_v3_Member.pdf

46. Brian J. Heywood D. Outsourcing. In search of competitive advantages / lane. with English. NE Metol, I. S. Polovyts, ed. - M.: Williams, 2010. - 774 p.

47. BTA Ukraine – Наведение фокуса на business travel и meeting industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://btaukraine.com/2017/10/02/ navedenie-fokusa-na-business-travel-i-meeting-industry/

48. BTA Ukraine – Словарь терминов на украинском языке [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://btaukraine.com/2017/06/19/slovar-terminov-na-ukrainskom-yazyke/

49. Incentives rally // Meetingsnet. Incentive Research Foundation Survey [Електронний ресурс]. - Режим доступу : meetingsnet-irf-survey.pdf.

50. Incentive-travel on the rise [Електронний ресурс]. - Режим доступу : IRF/incentive-travel-council-white- paper.pdf.

51. Kaplan R., Norton D. Management systems. - L.: Audit, Unit, 2008. - 590 p.

52. UNWTO (Всесвітня туристична організація) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http:// www2.unwto.org

53. WTTC (Всесвітня рада з подорожей та туризму) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https:// www.wttc.org/

ДОДАТОК А

Наукова стаття (ксерокопія)

ДОДАТОК Б

UNICHECK

Ім'я користувача:
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:
1009293569

Дата перевірки:
22.11.2021 14:37:08 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
22.11.2021 14:39:56 EET

ID користувача:
100008071

Назва документа: Дем'яненко ВКР

Кількість сторінок: 80 Кількість слів: 14764 Кількість символів: 113934 Розмір файлу: 1.56 MB ID файлу: 1009319971

90 слів позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

19.1%
Схожість

Найбільша схожість: 7.93% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009315549)

9.72% Джерела з Інтернету 484 ..... Сторінка 82

16.1% Джерела з Бібліотеки 176 ..... Сторінка 89

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 27

ДОДАТОК В

Фінансова звітність готелю за 2020 р.

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		КОДИ
Дата (рік, місяць, число)		01.01.2021
Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ»	за ЄДРПОУ	30058128
Територія: Україна	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності: діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	55.10

Середня кількість працівників, осіб: 49
Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих
Адреса, телефон: вулиця Госпітальна, будинок 12, м.Київ, Печерський, 01023, Україна, 044-256-30-56

1801006

1. Баланс

Форма № 1-м | Код за ДКУД

на 31 грудня 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	13657	14789
первісна вартість	1011	32161	33711
знос	1012	18504	18922
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	13657	14789
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	498	1
у тому числі готова продукція	1103	-	-

Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2577	2451
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15	6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	497	18
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	401	265
Витрати майбутніх періодів	1170	14120	14804
Інші оборотні активи	1190	106	118
Усього за розділом II	1195	18215	17662
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	31872	32451

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	800	800
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13634	20225
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	14434	21025
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання		-	-
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	17419	11417
розрахунками з бюджетом	1620	6	6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	13	4
Усього за розділом III	1695	17437	11426
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	31871	32452

2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52 176	42 154
Інші операційні доходи	2120	1 188	1 384
Інші доходи	2240	108	84
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	53 472	43 622
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	44 650	35 587
Інші операційні витрати	2180	1 040	1 152
Інші витрати	2270	95	70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	45 785	36 809
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7 687	6 813
Податок на прибуток	2300	1 384	1 226
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6 303	5 587

Керівник Бондаренко І.В.

Головний бухгалтер Даниленко В.Г.

Фінансова звітність готелю за 2018 р.

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ»		01.01.2020
Територія: Україна	за ЄДРПОУ	30058128
Організаційно-правова	за КОАТУУ	
форма господарювання: Акціонерне товариство	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності: діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	55.10

Середня кількість працівників, осіб: 50
Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих
Адреса, телефон: вулиця Госпітальна, будинок 12, м.Київ, Печерський, 01023, Україна, 044-256-30-56

1801006

1. Баланс

Форма № 1-м | Код за ДКУД

на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	16495	13657
первісна вартість	1011	33655	32161
знос	1012	17160	18504
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	16495	13657
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	504	498
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3012	2577

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6	15
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	19	497
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	743	401
Витрати майбутніх періодів	1170	11912	14120
Інші оборотні активи	1190	102	106
Усього за розділом II	1195	16297	18215
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	32792	31872

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	800	800
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10864	13634
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	11664	14434
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	21078	17419
розрахунками з бюджетом	1620	20	6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	31	13
Усього за розділом III	1695	21129	17437
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	32792	31871

2. Звіт про фінансові результати
за 2018 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	42 154	40 246
Інші операційні доходи	2120	1 384	1 578
Інші доходи	2240	84	62
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	43 622	41 886
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	35 587	33 930
Інші операційні витрати	2180	1 152	2 535
Інші витрати	2270	70	100
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	36 809	36 565
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6 813	5 321
Податок на прибуток	2300	1 226	958
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5 587	4 363

Керівник Бондаренко І.В.

Головний бухгалтер Даниленко В.Г.

Фінансова звітність готелю за 2018 р.

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

		КОДИ
Дата (рік, місяць, число)		01.01.2018
Підприємство: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРЕЗИДЕНТ ГОТЕЛЬ»	за ЄДРПОУ	30058128
Територія: Україна	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання: Акціонерне товариство	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності: діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	55.10

Середня кількість працівників, осіб: 51
Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих
Адреса, телефон: вулиця Госпітальна, будинок 12, м.Київ, Печерський, 01023, Україна, 044-256-30-56

1801006

1. Баланс

Форма № 1-м | Код за ДКУД

на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	16775	16495
первісна вартість	1011	33220	33655
знос	1012	16445	17160
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	16775	16495
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	631	504
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2850	3012

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1	6
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	38	19
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	74	743
Витрати майбутніх періодів	1170	12614	11912
Інші оборотні активи	1190	42	102
Усього за розділом II	1195	16251	16297
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	33026	32792

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	800	800
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6726	10864
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	7526	11664
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	25482	21078
розрахунками з бюджетом	1620	12	20
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5	31
Усього за розділом III	1695	25499	21129
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	33026	32792

2. Звіт про фінансові результати
за 2018 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	40 246	38 297
Інші операційні доходи	2120	1 578	3 040
Інші доходи	2240	62	46
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	41 886	41 383
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	33 930	33 605
Інші операційні витрати	2180	2 535	3 508
Інші витрати	2270	100	53
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	36 565	37 166
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5 321	4 217
Податок на прибуток	2300	958	759
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4 363	3 458

Керівник Бондаренко І.В.

Головний бухгалтер Даниленко В.Г.