

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

### **Стратегічний аналіз діяльності готельного комплексу «Національний», м. Київ**

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

**Димовских Діани**

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

**Бойко**

**Маргарита Григорівна**

---

*підпис  
керівника*

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

**Мельниченко**

**Світлана Володимирівна**

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2021

# Київський національний торговельно-економічний університет

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

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

### Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Димовских Діані

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегічний аналіз діяльності готелю «Національний», 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 та методичних основ стратегічного аналізу суб'єкта готельного бізнесу

*Об'єкт дослідження* – є процес стратегічного аналізу господарської діяльності суб'єкта готельного бізнесу

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні, практичні положення здійснення та вдосконалення стратегічного аналізу як функції стратегічного управління.

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

##### Вступ

#### Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного аналізу суб'єктів готельного бізнесу

##### 1.1. Сутність стратегічного аналізу діяльності готелю

##### 1.2. Концептуальні засади забезпечення стратегічного аналізу діяльності готелю

#### Розділ 2. Прикладні аспекти стратегічного аналізу діяльності готелю

##### «Національний» , м. Київ

##### 2.1. Організаційно-економічні особливості функціонування

##### 2.2. Стратегічний аналіз конкурентного середовища

##### 2.3. Оцінка стратегічних позицій і конкурентних переваг

#### Розділ 3. Напрями удосконалення методичних засад стратегічного аналізу діяльності готелю «Національний», м. Київ

##### 3.1. Обґрунтування вибору портфелю стратегій розвитку за наслідками стратегічного аналізу

##### 3.2. Стратегічна діагностика конкурентного статусу

##### 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 випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	31.10. 2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	07. 09. 2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	10. 09. 2021р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	31.10.2021 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	18.11.2021 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	01.12.2021 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	09.12.2021

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

*(підпис студента)*

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

У роботі студенткою ґрунтовно опрацьовано, осмислено наукові джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні підходи до сутності стратегічного аналізу діяльності готелю.. При цьому увага зосереджена на концептуальних засадах забезпечення стратегічного аналізу діяльності готелю.

У роботі здійснено аналіз організаційних аспектів функціонування готелю, здійснено стратегічний аналіз конкурентів. Для визначення важелів стратегічного розвитку здійснено оцінювання стратегічних позицій і конкурентних переваг.

За результатами проведеного аналізу обґрунтовано портфель стратегій розвитку та здійснено стратегічну діагностика конкурентного статусу готелю

Випускна кваліфікаційна робота рекомендована до захисту в ЕК.

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Димовских Д.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ .....	10
1.1. Сутність стратегічного аналізу діяльності готелю.....	10
1.2. Концептуальні засади забезпечення стратегічного аналізу діяльності готелю.....	13
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «НАЦІОНАЛЬНИЙ», М. КИЇВ.....	21
2.1. Організаційно-економічні особливості функціонування.....	21
2.2. Стратегічний аналіз конкурентного середовища.....	26
2.3. Оцінка стратегічних позицій і конкурентних переваг.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «НАЦІОНАЛЬНИЙ», М. КИЇВ.....	35
3.1. Обґрунтування вибору портфелю стратегій розвитку за наслідками стратегічного аналізу.....	35
3.2. Стратегічна діагностика конкурентного статусу.....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	53

## ВСТУП

**Актуальність досліджуваної теми.** З урахуванням криз фінансової сфери міжнародного масштабу аналіз стратегічної діяльності готелів значно актуалізується, оскільки стан і шляхи вдосконалення стратегічного середовища діяльності є визначальними ланками у процесі нівелювання впливу кризи та ліквідації її в цілому.

В даних умовах функціонування актуальність досліджуваної теми визначається необхідністю безперервного стратегічної діагностики готелів та дослідження комплексу ключових чинників впливу макро- та мікросередовищ на його роботу.

Визначення базових чинників, що є головними у межах середовищ функціонування, а також їх значення для роботи готелю створює можливість системі менеджменту для своєчасного прогнозування несприятливих впливів та можливостей для готелів і формування стратегій, що забезпечуватимуть нівелювання несприятливих факторів впливу та використання відповідного переліку можливостей.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Стратегічний аналіз готелю та впливу чинників макро- та мікросередовищ на рівень успішності суб'єктів господарювання досліджували такі вчені, як: О. Короп, В. Лопатовський, К. Мамонов, Б. Мізюк, Т. Примак, Б. Скоков, визначаючи стратегічний аналіз ключовим інструментом формування високого рівня успішності готелів. Дослідження розробок та праць перелічених науковців свідчить про розгляд цілого комплексу визначальних чинників впливу на результативність системи менеджменту готельного підприємства. Однак єдності у поглядах науковців стосовно методики аналізу стратегічного характеру та міри впливу його результатів на рівень ефективності роботи готельного підприємства не існує. Одночасно нівелюється значення стратегічного аналізу впливу чинників мікро- та макрооточення на результативність роботи готелю з

врахуванням сучасної невизначеності економіки та карантинних обмежень в Україні.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи є** дослідження теоретичних засад здійснення стратегічного аналізу діяльності та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Відповідно до визначеної мети дослідження запропоновано **наступні завдання:**

- ✓ визначення сутності стратегічного аналізу діяльності готелю;
- ✓ аналіз концептуальних засад забезпечення стратегічного аналізу діяльності готелю;
- ✓ визначення організаційно-економічних особливостей функціонування готелю «НАЦІОНАЛЬНИЙ», М. КИЇВ;
- ✓ проведення стратегічного аналізу конкурентного середовища готелю «НАЦІОНАЛЬНИЙ», М. КИЇВ;
- ✓ оцінювання стратегічних позицій і конкурентних переваг готелю «НАЦІОНАЛЬНИЙ», М. КИЇВ;
- ✓ обґрунтування вибору портфелю стратегій розвитку за наслідками стратегічного аналізу готелю «НАЦІОНАЛЬНИЙ», М. КИЇВ;
- ✓ проведення стратегічної діагностики конкурентного статусу готелю «НАЦІОНАЛЬНИЙ», М. КИЇВ.

**Об'єкт дослідження** – процес здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта готельного бізнесу.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади здійснення стратегічного аналізу діяльності готелю «НАЦІОНАЛЬНИЙ», М. КИЇВ.

**Методи дослідження.** При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні методи: абстрактно – логічний і аналітико – порівняльний, для послідовного викладення проблематики досліджуваного готелю; графічні методи для візуального зображення результатів дослідження; порівняльний і структурний аналіз було використано для



відображення фінансової звітності готелю, системний аналіз було застосовано для аналізу структурних зв'язків між змінними або елементами досліджуваної системи.

**Інформаційна база:** теоретичною базою дослідження є монографічні матеріали; вітчизняні і закордонні праці в галузі стратегічного аналізу, методологічні основи стратегічної діагностики.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних та практичних положень щодо стратегічного аналізу суб'єктів готельного бізнесу.

**Практичне значення** полягає у тому, що визначені напрямки та запропоновані заходи щодо вдосконалення стратегічного аналізу, що відображенні у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для формування ефективної діяльності на підприємствах готельного бізнесу.

**Апробація результатів магістерської роботи.** Основною формою апробації наукового дослідження є висвітлення даної тематики у науковій статті «Концептуальні засади забезпечення стратегічного аналізу діяльності готелю» (додаток А).

**Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладено на 43 сторінках. Зміст випускної кваліфікаційної роботи проілюстровано 23 таблицями, 14 рисунками та 7 додатками. Список використаних джерел налічує 23 найменувань.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Сутність стратегічного аналізу діяльності готелю

Економічні умови сучасного ринкового типу визначають вимоги підприємств до адаптації до сучасних інновацій та змін. Ці вимоги залежать не лише від наявності конкурентного становища та стандартів якості продукції чи послуг, а й від необхідності своєчасної адаптації до змін макросередовища.

Результати роботи будь-якого бізнесу, в тому числі готелів, визначаються факторами, серед яких:

- успішно прогнозувати та своєчасно та надійно коригувати роботу та структуру управління;
- ефективність розвитку та реалізації в сфері інноваційної діяльності;
- правильно спрогнозувати масштаби бізнесу, інвестиції та доходи, щоб забезпечити максимальний довгостроковий ефект від роботи та розвитку.

На тлі складних операцій та управлінських процесів, вкрай нестабільного макросередовища, процесу глобалізації важливого значення набуває стратегічний аналіз, на основі якого формуються стратегії та розглядаються основні економічні, соціальні та технологічні зміни.

Зміст стратегічного аналізу рівня розвитку будь-якої готельної компанії визначається такими факторами, як необхідність впровадження певних заходів, необхідність трансформації, аналіз можливостей, створені під впливом макро- і мікросередовища чинники.

Стратегічний аналіз має міждисциплінарні характеристики, динамічність методології та зміст стратегічного аналізу зумовлений відсутністю універсальних поглядів вчених на вплив стратегічного середовища готелю у контексті його ефективності.

Дослідження поглядів вчених В. Андрієнка та Г. Бардиша [1,2,3] дозволили визначити досить поширені твердження на сучасному етапі

розвитку принципів і методології стратегічного аналізу, а на основі їх досліджень можна узагальнити їх значення та наслідки впливу на діяльність готелю.

Принципи аналізу стратегії готелю:

1. Готель визначається відкритою системою, орієнтованою на соціальну економіку, яка безперервно взаємодіє з макросередовищем.
2. Принципи стратегічного планування є традиційними та актуальними, що передбачають вплив макросередовища, яке є непередбачуваним і ризиковим з точки зору стратегічного розвитку, уникаються за рахунок довгострокових прогнозів покращення.
3. Кінцевим результатом стратегічного аналізу Герасемчук В. розглядає наявність, організаційної структури та динаміки можливостей досягнення очікуваних цілей, які будуть формувати вплив на динаміку бізнес-середовища [4].

Відносини між керівництвом і підрядниками (в основному, включаючи споживачів і постачальників) є пріоритетним елементом бази стратегічного аналізу готелю. На думку М. Портера, стратегічний аналіз базується на діагностиці основних компонентів бізнес-середовища, а саме [5]:

- замовник;
- конкуренти;
- постачальник;
- вимоги до в'їзду та виїзду;
- аналогічний продукт.

Стратегічний аналіз у процесі формування стратегії – це процес вивчення та встановлення існуючого та оптимального положення готельних послуг щодо послуг конкурентів, тому переваги досліджуваного готелю перед конкурентами визначаються наступними факторами [6] :

1. Рівень безпеки та види послуг;
2. Захист ринку від впливу нових конкурентів, які можуть з'явитися;
3. Ступінь розуміння потреб споживача;

4. Оптимізація економіки та споживання товарів відповідно до потреб споживачів. Засновником школи стратегічного аналізу є М. Портер, яка є досить ефективною в сучасних умовах розвитку, але її суть і методологія базуються на динаміці середовища функціонування готелю.

Основні поняття ресурсного методу включають [7,8,9]:

1) Система класифікації ресурсних методів-відзначена поділом ресурсного забезпечення та можливостей готелю. Можливість – це зміст ресурсного методу.

2) Поняття «організаційний розпорядок» - опис характеру можливостей готелю, що визначаються періодичним повторенням, засоби здійснення діяльності готелю, організований перелік окремих запланованих дій.

3) Поняття «домінантна логіка»-стратегічний аналіз визначається специфікою готельної культури. Готелі, що працюють в одному бізнес-середовищі, але з різними культурними характеристиками, по-різному реагують на вплив макро- та мікросередовища. Іншими словами, менеджери готелів різних культур мають різні способи організації стратегічного аналізу, і вони мають більший ступінь сприйняття впливу факторів, тоді як інші менше.

4) Поняття «ключова компетентність» - у цьому випадку стратегічний аналіз визначається професійними здібностями менеджера та його кваліфікацією та рівнем здібностей, а якість стратегічного аналізу залежить від керівника;

5) Поняття «організаційні знання» - результат стратегічного аналізу також визначає здатність готелю формувати нові поля знань та застосовувати їх у діяльності;

6) Концепція компетенції є результатом стратегічного аналізу, поєднання оптимального поєднання готельних ресурсів та нематеріальних активів визначить ефективне функціонування та прибутковість операцій.

7) Концепція «динамічних можливостей» - стратегічний аналіз також визначає здатність готелю швидко та вчасно реагувати на зміни у бізнес-середовищі.

8) Концепція «збагачення потенціалу» - це метод накопичення досвіду, перспектив розвитку та успішного виходу на ринок і управління ним з точки зору можливостей, ефективного коригування продуктів, каналів збуту та організаційної структури для адаптації до змін ринку готелю.

Таким чином, ми робимо висновок, що стратегічний аналіз будь-якої функції готелю є ключовим видом діагностики, що передбачає попередню оцінку динаміки та впливу макро- та мікросередовища на рівень ефективності.

## 1.2. Концептуальні засади забезпечення стратегічного аналізу діяльності готелю

Метою стратегічного аналізу діяльності готелів є виявлення та оцінка факторів, які впливають на думку відвідувачів про готель та його послуги, а також дозволить здобути конкурентні переваги. Це охопить важливі частки ринку та забезпечить успішну роботу готелю в плані прибутковості, сформуємо основний перелік методів стратегічного аналізу готелю. діяльності в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Методи стратегічного аналізу діяльності готелів

Метод дослідження	Зміст
SWOT-аналіз	За допомогою експертної оцінки варто досліджувати фактори, які прямо та опосередковано впливають на макросередовище (сприятливі та несприятливі), а також фактори мікросередовища готелю (переваги та недоліки готелю). Оскільки система діагностує вплив тих чи інших факторів на готель, результати цього методу в основному відображаються у вигляді таблиці.

*Продовження табл.1.1*

SNW-оцінка	Можливо аналізувати фактори мікросередовища. Нейтральна позиція в цьому методі в основному належить до середнього рівня індексу певної галузі діяльності або рівня індексу еквівалентного готелю. Процес аналізу SNW відображає основну позицію готелю на ринку, в результаті чого формується перелік проблем, і визначається напрямок впровадження успішного стратегічного управління у внутрішній стратегічній сфері готельного підприємства.
PEST-аналіз	Дослідження непрямого впливу мікросередовища на готель та розгляд його галузевих характеристик.

*Джерело: складено автором на основі [10]*

Результатом стратегічного аналізу є також розвиток і оцінка діяльності готелю та його особливостей функціонування. В даний час актуальною є концепція ресурсного методу стратегічного аналізу, що дає змогу врахувати вимоги макро- та мікросередовища з урахуванням сучасного менеджменту.

Стратегічний аналіз готелю здійснюється лише шляхом порівняння передумов, ресурсів і результатів його роботи з переліком конкретних готелів, які є його конкурентами. Стратегічний аналіз починається з вивчення основних і майбутніх конкурентів. Наступним етапом є проведення більш масштабного і детального вивчення різних принципів його діяльності: цілей, завдань, стратегій, позитивних і негативних сторін діяльності. Один з методів стратегічного аналізу заснований на теорії конкурентних переваг. Найбільш ефективним і повним методом реалізації аналізу стратегічних напрямків є SWOT-дослідження.

Ключовий зміст SWOT-діагностики передбачає розгляд основних факторів, що визначають розвиток підприємства в процесі формування стратегії [11]. SWOT-діагностика мікросередовища готелю – це визначення переваг і недоліків його функцій [11]. Його перевагами є позитивні сторони суб'єкта господарювання, успішні сторони його роботи або специфічні особливості розвитку у вигляді покращення сприятливих умов. Недоліками є несприятливі сторони діяльності готелю, тобто відсутність базових активів для розвитку суб'єктів господарювання або відсутність певних сприятливих

характеристик, властивих конкурентам. Відображення схеми формування матриці SWOT-діагностики наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Приклад форми SWOT – діагностики стратегії готелю**

	Ефективні чинники ...	Неефективні чинники ...
Характер ключових переваг: ...	Матричне поле «СІМ»	Матричне поле «СІЗ»
Характер головних недоліків: ...	Матричне поле «СЛМ»	Матричне поле «СЛЗ»

*Джерело: складено автором на основі [12]*

В основі структурних типів факторів впливу визначають компоненти з певним типом комбінації [12]:

-компоненти SIM-визначення полягають у виявленні стратегічних потреб для підтримки поточного розташування готелю, та збільшення його операційного доходу за допомогою макросередовища;

-компонент СІЗ-вимагає реалізації стратегій у процесі ліквідації макро-небезпек з метою реалізації використання переваг готелю;

-компонент SLM-застосування інструментів і стратегій усунення недоліків готелю в процесі використання можливостей макросередовища;

-невід'ємна частина SLZ - "кризова зона", тому що в ній небезпеки макросередовища і недоліки діяльності готелю тісно переплітаються. Ліворуч розташовані дві структурні складові матриці - лицьова і зворотна сторони роботи, що відображають характеристики та обсяг інформації на першому етапі. У верхній частині матриці також показано два структурні елементи, серед яких є можливості та несприятливі зміни зовнішнього середовища готелю.

Для існуючих компонентів «SIM» необхідно реалізувати стратегію застосування позитивних сторін готелю для забезпечення ефективності сприятливих змін у макросередовищі. Для компонента «SLM» рекомендується використовувати стратегію, яка дозволяє усунути недоліки готелю за рахунок сприятливих змін макросередовища. Для компонентів «СІЗ» найкраще застосовувати стратегії, які врівноважують несприятливі зміни в макросередовищі за рахунок реалізації робочих переваг. Для компонентів «SLZ» необхідно реалізувати стратегію збалансування функціональних недоліків, та несприятливих змін у макросередовищі.

SNW-Дослідження - це оцінка переваг і недоліків готелю (SWOT-діагностика). SNW складається з англійських слів, які інтерпретуються як «сила», «нейтральний» і «слабкий» [13]. У більшості випадків SNW-оцінка використовується для проведення широкомасштабних досліджень мікросередовища готелю після SWOT-діагностики. Модель BCG, що забезпечує готельний стратегічний аналіз, показана на рисунку 1.2.

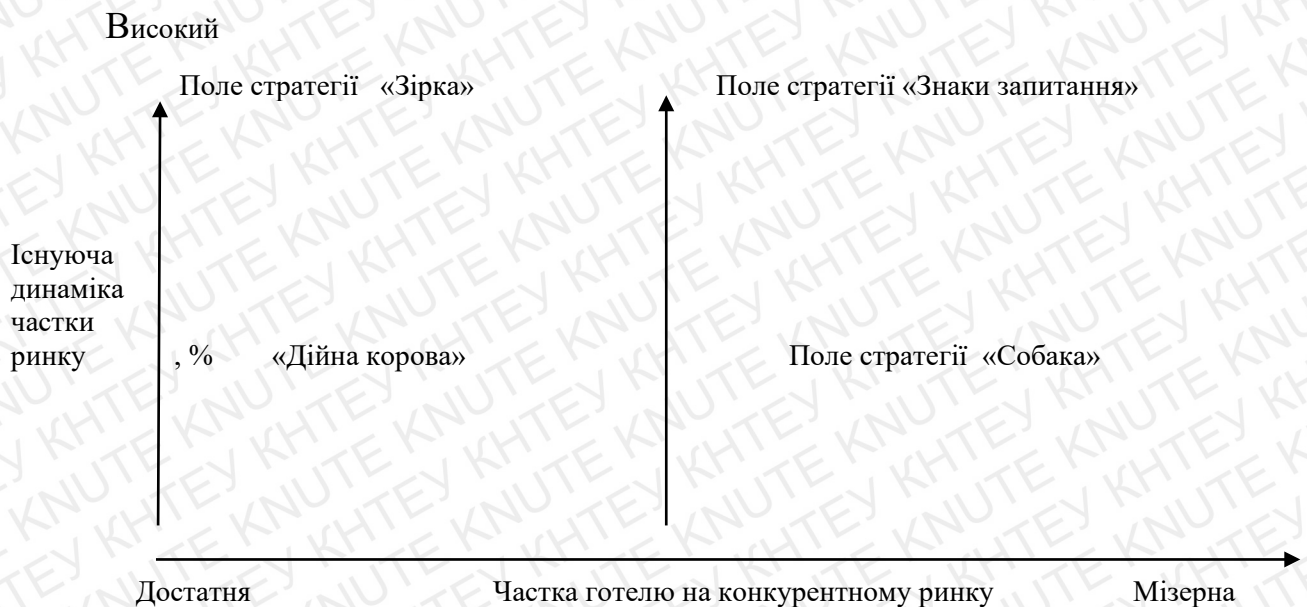


Рис. 1.2 Модель БКГ для готелю

Джерело: складено автором на основі [13]

У процесі стратегічної діагностики ключовим аспектом є очікувана класифікаційна комбінація готелю. Іншими словами, при аналізі типу



стратегії найкраще використовувати два типи методів: модель Boston Consulting Group (BCG) або модель компанії «General Ecstris» (MSKinseu) [13].

Програма MSKinseu є передовою та найкраще організованою моделлю BCG, її характеристику для готелів розглянемо нижче [14]:

- високу ефективність і значну частку ринку називають «зірками»;
- низький рівень успішності та висока частка ринку - «дійні корови»;
- низький рівень розвитку діяльності та низька частка ринку-"собаки";
- високий показник успіху та низька частка ринку-«знак питання».

Відповідно до матриці BCG і MSKinseu можна запропонувати наступний набір стратегічних дій:

- «Зірки» - підтримувати стабільний ритм діяльності та орієнтуватися на низькі, але стабільні тенденції зростання;
- «Собака» - якщо немає ефективного коефіцієнту зберігання, визначити спосіб і механізм зняття послуг і продуктів з заходу;
- Забезпечити функціонування ефективної системи контролю інвестицій для «дійних корів» і сконцентрувати нерозподілені позитивні результати в ефективних проектах покращення;
- «Знак питання» слід звернути особливу увагу на те, в якому напрямку він перетворюється на «зірку».

PEST-Аналіз процесу стратегічної діагностики, що включає макросередовище готелю, аналіз економічної, політичної, соціальної, культурної та технологічної основи макросередовища та вплив на його стратегічний розвиток. Будь-який суб'єкт господарювання здійснює свою діяльність у бізнес-середовищі, що діє відповідно до встановлених у ньому правил та умов. Макросередовище є джерелом мобілізації готелем різноманітних ресурсів, завдяки чому статус розвитку готелю підтримується на стабільному та прийнятному рівні. Назва цього методу діагностики свідчить про те, що серед сукупності факторів, що впливають на

макросередовище суб'єкта господарювання, діагностика PEST базується на чотирьох ключових типах.

Суть полягає в тому, що цей механізм стратегічної діагностики передбачає оцінку економічних, політичних, технічних та соціально-культурних основ макросередовища готелю. Набір аналітичних методів, які використовуються для оцінки мікросередовища, має такі позитивні сторони:

- дослідження факторів, які позитивно впливають на підвищення конкурентоспроможності;
- вивчення факторів, що впливають на виробництво;
- організація та безперервність стратегічного аналізу;
- комплексне дослідження асортименту продукції;
- простота і легкість формування альтернативних стратегій;
- можливість формування набору можливих стратегій;
- підкреслити якісну основу аналізу [15].

До негативних моментів абсолютного переліку методів аналізу мікросередовища можна віднести:

- бар'єри інформаційної підтримки в сферах витрат та інших ключових показників бізнес-середовища;
- тип моделі вузький;
- обмежені показники та перелік показників;
- чітко визначені стратегічні рамки;
- суб'єктивність думок [16].

Оскільки метод розгляду «якісної діагностики» є поясненням стратегічної позиції підприємства в бізнес-середовищі та його позитивних сторін, то він є основою для розвитку та функціонування різних підприємств у процесі складання планів альтернативних стратегій.

Кількісний стратегічний аналіз полягає в оцінці перспектив подальшого розвитку компанії в контексті управлінського процесу вивчення стану компанії (повна діагностика або експрес-діагностика).

Швидка діагностика реалізується у вигляді визначення фінансового стану базового періоду щодо темпів зростання попереднього періоду. Це визначає позитивне чи негативне відхилення основних показників, а темп зростання вже є мірою впливу. При цьому визначити фактори, що впливають на певні відхилення ключових показників, та вжити заходів щодо використання їх позитивного впливу для нівелювання несприятливих факторів [17].

Система експрес-аналізу дозволяє виявити несприятливі сфери діяльності підприємства і не тільки несприятливі, а й кризові моменти, які призводять до погіршення розвитку. Звичайно, на основі цих досліджень їх результатом є формулювання комплексу рекомендацій в режимі реального часу з метою їх своєчасного усунення.

Інформаційною базою для швидкої діагностики є звітні дані бухгалтерського, статистичного та фінансового видів. У реальній діяльності підприємства не застосовується весь перелік показників, передбачених у складі експрес-діагностики, а вибираються лише найбільш важливі та орієнтовні коефіцієнти, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства. Аналіз цих показників на основі використання різних методів є підсумком стратегічного аналізу видів експрес-доставки:

- 1) Диференційний метод - наскрізний розрахунок і аналіз певного набору показників і порівняння з цінністю конкурентів, формування переваг і недоліків у діяльності;
- 2) Метод ранжування — визначити сприятливі та несприятливі сторони роботи, порівняти її зі списком конкурентів у цих аспектах та визначити статус компанії за найвищим чи найнижчим рівнем.

Найпоширенішим є скоринговий метод, а найрідше — стандартний, оскільки важко визначити нормативну вартість усіх компаній.

- 3) Метод аналізу конкурентоспроможності підприємства на основі теорії успішної конкуренції. Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможною є компанія з найкращою організацією роботи. На

основі розрахунку ефективності діяльності готелю, фінансового стану, ефективності збутової діяльності та інших показників розраховується підсумковий показник, що відображає стан стратегії готельного ринку. Показники розраховуються на основі поточних даних та планового балансу протягом звітного періоду.

За результатами розрахунку цих показників вони перераховуються в бали. Щоб перевести ці показники у відносні значення, порівняйте їх з базовими показниками, тобто значенням попереднього періоду.

Для перетворення показників у відносні значення використовується 15-бальна шкала. значення:

- Наведіть показник «5 балів», який має негативну тенденцію порівняно з базовим;
- «10 балів»-стан стабільний;
- «15 балів» – наведено показник, який відзначається позитивною тенденцією порівняно з базовим. Цей метод має очевидні переваги. Сприяти стратегічній оцінці готелю, охоплюючи основні види діяльності.

У сфері конкурентоспроможності готелів також існують методи, засновані на стратегічній матриці. Суть оцінки полягає в матриці аналізу, яка заснована на принципі системи координат:

- горизонтальне зростання продажів (зниження);
- вертикаль - відносна частка готелю на ринку. Найбільш конкурентоспроможними є ті готелі, які займають значну частку швидкозростаючого ринку.

У свою чергу, стратегічний аналіз будь-якої функції готелю є ключовим видом діагностики, який передбачає попередню оцінку динаміки та впливу макро- та мікросередовища на рівень ефективності. Тому стратегічний аналіз готелю можна реалізувати різними способами, але універсального методу реалізації не існує. Дотримання вищезгаданих концептуальних засад стратегічного аналізу в діяльності готелю забезпечить довгострокову ефективність та прибутковність готелю.

## РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «НАЦІОНАЛЬНИЙ», М. КИЇВ

### 2.1. Організаційно-економічні особливості функціонування

Характеризуючи емпіричну базу дослідження варто зазначити, що готель «Національний» є досить відомим у місті Київ. Ділові люди, які здійснюють поїздки по роботі, є цільовою аудиторією готелю. Анкетні дані юридичної особи готелю «Національний» розмістимо у табл.2.1.

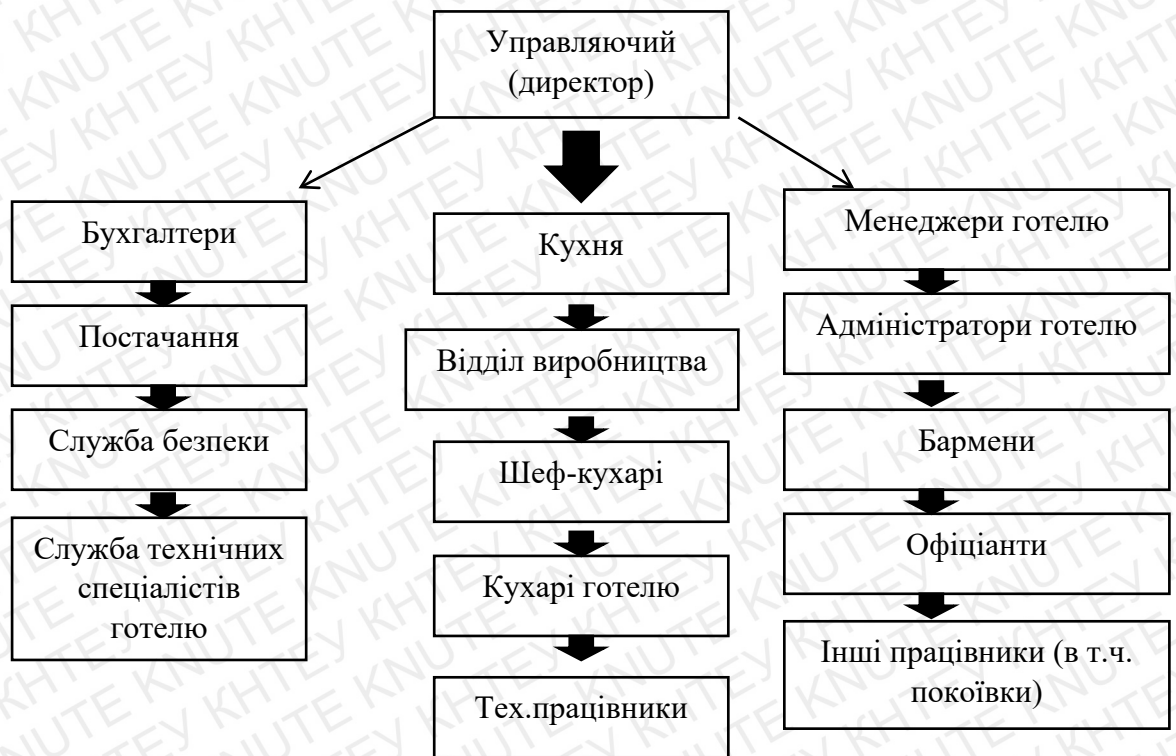
Таблиця 2.1

**Анкетна характеристика готелю «Національний»**

Параметр	Характеристика
Місце розташування готелю	готель «Національний», що розташований навпроти Маріїнського палацу в центральному районі м. Київ.
Кількість номерів в готелі	Готельний комплекс «Національний» пропонує гостям 75 номерів вищої категорії.
Характеристика номерів	До складу номерів входять апартаменти, номери люкс, напівлюкс, та одномісні номери. Всі вони обладнанні необхідними побутовими приладами, а також SMART-системами.
Інформація про юридичну особу	Зареєстровано готель у 1993 році, за кодом ЄРДПОУ – 05907265. Фактичне місце розташування м. Київ, вул. Липська, 5. Контактна адреса об'єкту дослідження [18, 20]: - номер телефону (044) 2558888; - робочий факс (044) 2558997; - E-mail: hotel@natsionalny.kiev.ua - сайт готелю «Національний» : <a href="http://www.natsionalny.kiev.ua/">http://www.natsionalny.kiev.ua/</a> .
Пропоновані послуги готелю	Готель «Національний» пропонує своїм відвідувачам [19]: номер чотирьох різних класів; лобі-бар; конференц зал; бенкетний зал; святковий зал; кімнату для бесід; фітнес зал.
Додаткові особливості	Фітнес зал готелю «Національний» на сьогоднішній день не поступається SPA-салонам і надає повний комплекс процедур відвідувачам, із використанням різноманітного обладнання. Діючий бенкетний зал становить 187 кв.м., що надає конкурентну перевагу на ринку готелів у м.Київ, адже для проведення різноманітних заходів площа відіграє значну роль і користується попитом різноманітної цільової аудиторії

*Джерело: складено автором на основі [18; 19; 20]*

На сьогоднішній день офіційно зареєстровано 174 працівники, загальна характеристика кадрової системи на підприємстві полягає у взаємовідносинах діючих підрозділів. Організаційна структура піддається змінам і постійно вдосконалюється, як і обов'язки працівників. Зосередимо увагу на існуючій організаційній структурі готелю «Національний» і відобразимо її у рис.2.1.



*Рис.2.1.Організаційна структура готелю «Національний»*

*Джерело: складено автором*

Організаційна структура готельного комплексу «Національний» побудована за кошти підрозділу, яким керує директор або його керівник. Структурні підрозділи та провідні спеціалісти самі виконують певні функції, підпорядковані їм виконавці та штат. Найвищим рівнем управління готельною структурою є посада директора, яка відповідає за розподіл завдань та уточнення повноважень і відповідальності підлеглих.

По-перше, організаційна структура готелю необхідна для ефективного виконання ключових функцій співробітників, визначення їх підзвітності, дотримання встановлених правил і обов'язків. Важливим показником

діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є фінансові результати, які відображаються у фінансово-економічних показниках, які найбільш точно характеризують фінансовий стан суб'єкта господарювання.

Для початку відобразимо прибутки/збитки підприємств готельного бізнесу у табл.2.2., зокрема і готелю «Національний».

Таблиця 2.2

### Прибутки/збитки підприємств готельного бізнесу 2013-2019

Підприємства	Роки						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ДП «Їдальня»	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,03	0,1
ДП «ДБК»	*	-1,4	-0,1	-4,0	-1,4	-3,2	*
ДП «ГК «Київ»	1,1	0,1	-0,1	0,7	0,7	0,9	0,3
ДП «ГК «Національний»	-0,5	-0,2	3,7	0,7	0,7	0,8	-3,4
ДП «УЖБ»	-	-	-	-0,01	-0,03	0	0,01
Всього	0,7	-1,4	3,7	-2,61	-0,23	-1,77	-3,19

*Джерело: складено автором*

Згідно табл.2.1. можна стверджувати, що діяльність готелю «Національний», є неоднозначною, що в свою чергу спричинено падінням прибутковості в 2019 році, проте впродовж чотирьох із семи досліджуваних років готель «Національний» був прибутковим. Збитки 2019 року оцінені у 3,4 млн.грн.

Відобразимо дані про фінансові результати готельного комплексу «Національний» за 2019-2020 рік у поданій нижче таблиці 2.3, яка складена за звітністю підприємства (Додаток Д, Е, Ж).

Проаналізувавши таблицю 2.2, можна стверджувати, що суб'єкт господарювання протягом останніх двох років виявляється збитковим. За 2020 рік у зв'язку з карантинними обмеженнями чистий збиток зменшився на 1,49% у порівнянні до 2019 року.

Таблиця 2.3

## Аналіз фінансових результатів готелю Національний за 2019-2020 роки

Стаття	За звітний період, тис. грн		Відхилення 2020/2019 роки	
	2019 р.	2020 р.	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	26 331	10 237	-16 094	-61,12
Собівартість реалізованої продукції(товарів,робіт, послуг)	23 528	14 394	-9 134	-38,82
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	-	-	-	-
Валовий:				
прибуток	2803	-	-2 803	-100
збиток	-	4 157	4 157	100
Інші операційні доходи	15 292	14 411	-881	-5,76
Адміністративні витрати	7 671	5 911	-1 760	-22,94
Витрати на збут	7240	3 664	-3 576	-49,39
Інші операційні витрати	6 572	4 020	-2 552	-38,83
Фінансовий результат від операційної діяльності:прибуток	-	-	-	-
збиток	3 388	3 341	-47	-1,38
Чистий фінансовий результат:прибуток	-	-	-2 552	-38,83
збиток	3 386	3 338	-48	-1,41

Джерело: складено автором на основі Додатку Г,Д,Е

В свою чергу чистий дохід від реалізації готелю «Національний» станом на 2020 рік склав 10 237 тис.грн, що на 16 094 тис.грн менше, ніж у 2019 році, у відносному відхиленні даний показник дорівнює -61,12%.

Це свідчить про те, що готель «Національний» хоч і розвивається, але під впливом COVID-19 витрати збільшуються і чистий фінансовий результат має від'ємні показники.



Тепер проведемо аналіз стратегічних показників фінансового стану готелю «Національний» за останні 2019-2020 роки і проаналізуємо згідно встановлених норм. Відобразимо результати у таблиці 2.4, які були досліджені на основі звітності готелю (Додаток Д, Е, Ж).

Таблиця 2.4

**Показники стратегічного аналізу фінансового стану готелю  
«Національний» впродовж 2019-2020 років**

Назва показника	Методика розрахунку	Норма	Значення	
			2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{аб.л.} = \frac{ПФІ+Г}{ПЗЗ} \quad (2.1),$ де ПФІ – поточні фінансові інвестиції; Г – гроші та їх еквіваленти; ПЗЗ – поточні зобов'язання і забезпечення.	$>0$ 0,25–0,5	1,73	0,92
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	$K_{заг.л.} = \frac{ОА}{ПЗЗ} \quad (2.2),$ де ОА – оборотні активи; ПЗЗ – поточні зобов'язання і забезпечення.	$>1$ 1,0–2,0	65,4	24,25
Коефіцієнт фінансової стійкості	$K_{фін.ст.} = \frac{ВК}{А} \quad (2.3),$ де ВК – власний капітал; А – всього активів.	$> 0,5$	0,7	0,4
Коефіцієнт рентабельно с-ті активів	$K_{р.а.} = \frac{ЧП}{А} \quad (2.4),$ де ЧП – чистий прибуток; А – всього активів.	$>0$	0,09	0,36

*Джерело: складено автором*

За даними таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність готелю «Національного» виконувати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів (грошових коштів). Отримані значення коефіцієнтів свідчать про те, що готель не може

відразу погасити всі короткострокові борги і при необхідності звернутися до вищого керівництва.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує, наскільки оборотні активи можуть покривати поточні зобов'язання. Розрахункове значення цього коефіцієнта показує, що станом на 2020 рік на кожну гривню короткострокових зобов'язань готель має 24,25 гривні оборотних активів. Іншими словами, якщо йому необхідно погасити всі короткострокові борги одночасно, він не може погасити їх за рахунок своїх оборотних коштів.

Коефіцієнт фінансової стабільності є показником довгострокової платоспроможності готелів, оскільки ми бачимо, що фінансова стабільність у 2020 році впала майже вдвічі, а пандемія негативно вплинула на ефективність готелю «Національний».

Коефіцієнт прибутку показує ефективність діяльності суб'єкта. У цьому випадку можна вважати, що останні роки готель був збитковим. Тому готель «Національний» має негативний показник фінансового стану та має достатню прибутковість протягом 2013-2018 років. Однак у 2019 та 2020 роках досліджувані показники відповідають від'ємним значенням, що є негативним фактором фінансового стану підприємств. Важливо розуміти, що чистий прибуток зменшується, а витрати зростають, тому необхідно сформулювати відповідні стратегії продовження роботи готелю для зменшення кризових ситуацій, адже це скорочення підвищить чистий прибуток бізнесу на новий рівень.

## **2.2. Стратегічний аналіз конкурентного середовища**

В умовах ринкової економіки готелі працюють у конкурентному середовищі. На початку необхідно дослідити конкурентне середовище, в якому працює готель «Національний». Оцінювати конкурентоспроможність

суб'єктів господарювання варто за методом М. Портера. Кожна сила в моделі Майкла Портера представляє окремий рівень конкурентоспроможності:

*Перша сила: Загроза вторгнення нових ринкових гравців.*

В умовах ринкової економіки готелі працюють у конкурентному середовищі. Давайте дослідимо конкурентне середовище, в якому працює готель «Національний». Оцінювати конкурентоспроможність суб'єктів господарювання будемо за методом М. Портера. Кожна сила в моделі Майкла Портера представляє окремий рівень конкурентоспроможності:

- ринкова влада покупця;
- ринкова влада постачальника;
- загроза вторгнення нових учасників;
- небезпека появи товарів (послуг)-замінників;
- рівень конкуренції або конкуренції всередині галузі.

*Друга сила: Ринкова влада з боку покупців.*

Уже згадані готелі мають орієнтуватися на вищий середній клас у своїх власних маркетингових стратегіях. Для цієї галузі вітчизняної економіки діють такі умови: товари (послуги), що реалізуються в готелях, не є унікальними, туристи та менеджери готелів можуть переключатися на пошук альтернативи, але цінова політика різних готелів сильно різниться, що визначає споживання Вибір людина.

*Ступінь загрози в готельній галузі - досить високий.*

У даній галузі вплив постачальників і конкурентів на формування кінцевого фінансового результату її економічних суб'єктів середнє.

*Четверта сила: Небезпека появи на ринку товарів(послуг)-замінників*

Для даної галузі існує ймовірність впровадження новий готельних послуг в майбутньому.

*П'ята сила: Внутрішньогалузева конкуренція.*

Для даної галузі характерно прояв конкуренції в наступних напрямках:

– невисокий зріст (або зниження) ринку викликає постійний переділ ринку, захоплення його частки гравцями відносно один одного.

– низька диференціація і стандартизовані продукту в галузі, що, в кінцевому підсумку, забезпечує високий рівень нестабільності майбутніх доходів і прибутку. Основними конкурентами в готельній галузі досліджуваного готелю «Національний» є:

- 1) Готель «Україна»;
- 2) Готель «Хрещатик».
- 3) ДП «ГК «Київ»;
- 4) Готель «Салют».

Є технічні ризики. Комплекс заходів щодо запобігання та зниження цього ризику є внутрішнім – керівництво готелю зможе зменшити вплив цього ризику на результати діяльності шляхом суворого дотримання трудової дисципліни та суворого дотримання технології виробництва.

Оцінюємо конкурентне середовище між готелем «Національний» та його основними конкурентами.

Порівняно з двома основними конкурентами (табл. 2.5 та рис. 2.2) складемо таблицю конкурентних переваг та конкурентоспроможності готелю «Національний». Ми провели власне експертне дослідження, оскільки в готелі немає відділу маркетингу.

Кожній конкурентній перевазі присвоюється оцінка від 0 до 5 в залежності від вираженості цієї конкурентної переваги в готелі. Інформація була отримана з Інтернету (сайти готелів, сайти з відгуками про якість послуг, статті в мережі Інтернет).

Сформуємо рейтингову оцінку проведеного дослідження:

- найбільшу оцінку отримав готель «Хрещатик» - 4,4 балів;
- на другому місці готель «Національний» - 4,1 бали;
- та останню позицію займає готель «Україна» - 3,8 бали

відповідно.

Таблиця 2.5

## Аналіз конкурентних переваг готелю «Національний» та конкурентів

Показники	Вага показника	готель «Національний»		готель «Україна»		готель «Хрещатик»	
		бал	зважений рейтинг	бал	зважений рейтинг	бал	зважений рейтинг
цінова політика	0,34	5	1,4	4	1,1	5	1,4
якість продукції	0,24	5	1,24	5	1,24	5	1,24
кваліфікація персоналу	0,19	4	0,7	4	0,7	5	1
ринкова частка	0,14	3	0,44	4	0,5	5	0,74
рівень використовуваних технологій	0,09	4	0,4	4	0,3	4	0,4
Всього	1		4,1		3,8		4,4

Джерело: розраховано автором

Отже, лідером на ринку готелів у м. Київ є «Хрещатик». Тепер сформуємо багатокутник конкурентоспроможності готелю «Національний» у рис.2.2.

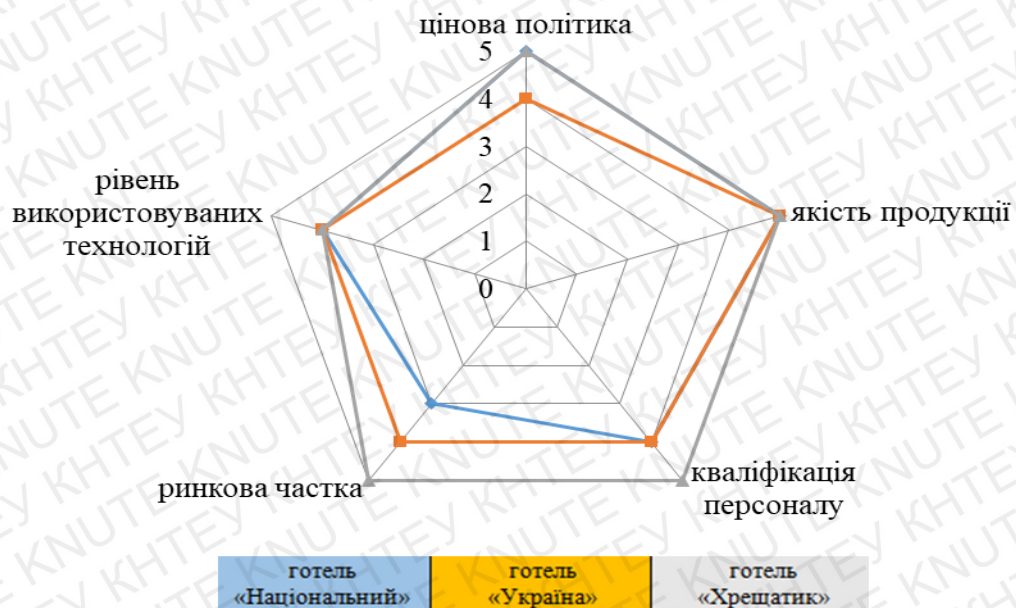


Рис.2.2 Багатокутник конкурентоспроможності готелю «Національний», та його стратегічних конкурентів

Джерело: розроблено автором за даними компанії

Отже, можна зробити висновок, що конкурентними перевагами готелів «Національний» є доступні ціни, висока якість продукції та послуг, а основними недоліками є відносно невелика частка ринку, рівень технологічності та кваліфікації працівників.

### 2.3. Оцінка стратегічних позицій і конкурентних переваг

Ми проводимо стратегічний аналіз готелю «Національний» у контексті вивчення мікро- та макро факторів середовища. Спочатку ми будемо використовувати SWOT-діагностику та PEST-діагностику для вивчення факторів макро- та мікросередовища. SWOT-дослідження буде представлено в таблиці 2.5 для оцінки переваг і недоліків мікросередовища, а також сприятливих і несприятливих ефектів макросередовища.

Окрім вивчення переваг та недоліків мікросередовища та позитивних та негативних впливів макросередовища, ми також проведемо PEST-аналіз діяльності готелю «Національний» на основі чотирьох груп факторів у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

#### SWOT-діагностика діяльності готелю «Національний»

Мікросередовище	Переваги (S)	Недоліки (W)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень престижності;</li> <li>2. Професійний та креативний колектив;</li> <li>3. Широка асортиментна різноманітність;</li> <li>4. Високий рівень конкурентоздатності;</li> <li>5. Значний ступінь технологічної оснащеності основних процесів;</li> <li>6. Креативна збутова робота;</li> <li>7. Маркетингова діяльність відповідна сучасним вимогам часу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока вартість транспортування;</li> <li>2. Значні витрати на вхідну сировину;</li> <li>3. Відсутність стійкої комунікації із суспільством;</li> <li>4. Неповна завантаженість номерів готелю;</li> <li>5. Стабільність пропонованих номерів і послуг.</li> </ol>

## Продовження табл.2.6

Макросередовище	Сприятливі фактори (О)	Несприятливі чинники (Т)
	1. Надійні відносини з контрагентами; 2. Розширення бази гостей постійного характеру; 3. Вдосконалення бази партнерів; 4. Використання нових технологій; 5. Зростання відповідності діяльності потребам гостей.	1. Підвищення конкурентного тиску; 2. Зростання вартості вхідної сировини; 3. Відсутність державної підтримки готелів; 4. Політична нестабільність 5. Економічний спад економіки (COVID-19)

*Джерело: складено автором*

Як бачимо, згідно вищевикладеного SWOT – аналізу досліджуваного готелю «Національний» йому притаманні як позитивні, так і негативні риси на мікро-, та макро – рівнях.

Слід зазначити, що наступним кроком необхідно сформувати PEST – аналіз у табл.2.7 готелю «Національний», що дозволить у подальшому проводити належний стратегічний аналіз і збільшувати ефективність його функціонування на конкурентному ринку.

Таблиця 2.7

**PEST-діагностика готелю «Національний»**

Фактор	Рівень впливу	Експертна оцінка (середня)	Гармонізова на оцінка		Рівень впливу	Експертна оцінка (середня)	Гармонізова на оцінка
Р				Е			
1.Карантинні обмеження;	0,4	5	2,0	1.Рівень інфляції;	0,6	2	1,2
2.Відповідність стандартів вимогам ЄС;	0,2	3	0,6	2.Зростання рівня конкуренції.	0,4	4	1,6
3.Об'єднання готелів;	0,3	5	1,5				
4.Сертифікація.	0,1	3	0,3				

Продовження табл.2.7

Всього	1	-	4,4	Всього	1	-	3,2
S				T			
1.Нестача висококваліфікованого персоналу;	0,7	3	2,1	1. Відсутність інноваційного обладнання;	0,3	4	1,2
2.Відтік трудових ресурсів.	0,3	4	1,2	2. Доступ до інформаційних технологій;	0,3	4	1,2
				3.Рівень зносу номерів.	0,4	5	2,0
Всього	1	-	3,3	Всього	1	-	4,4
Загальний результат	15,3						

*Джерело: складено автором*

Згідно з таблицею 2.8 ми визначили, що протягом періоду діагностики PEST експерти оцінили вплив чотирьох груп факторів на діяльність готелю «Національний» за 20 можливими точками впливу, готель отримав оцінку 15,3, що свідчить про наявність певних факторів, впливають на сферу діяльності. Ступінь впливу на всю галузь досить високий. На думку експертів, до таких факторів відносять:

- карантинні обмеження знизили прибутковість готельних компаній;
- завдяки процесу європейської інтеграції, сертифікації та стандартизації відповідно до вимог ЄС;
- підвищення рівня конкуренції, в основному за рахунок розвитку цифрових процесів;
- ефективність та рівень оснащення номерів готелю відзначаються значним ступенем фізичного зносу та потреби в модернізації.

У таблиці 2.8 ми надамо остаточний опис факторів стратегічного впливу на діяльність готелю «Національний».



Таблиця 2.8

**Підсумування PEST-діагностики готелю «Національний»**

Фактор	Оцінка	Дії компанії
<b>Чинники політичного впливу</b>		
Карантинні обмеження (COVID-19)	2,0	Диверсифікація діяльності
Відповідність стандартів вимогам ЄС	0,6	Вихід на зарубіжні ринки
Об'єднання готелів	1,5	Створення надійної бази контрагентів
Сертифікація	0,3	Зростання рівня якості продукції
<b>Чинники економічного впливу</b>		
Темп інфляції	1,2	Оптимізація витрат
Зростання рівня конкуренції	1,6	Розвиток асортиментної політики та збутової діяльності
<b>Чинники соціального впливу</b>		
Нестача висококваліфікованого персоналу	2,1	Програми зростання рівня кваліфікованості персоналу
Відтік трудових ресурсів	1,2	Розвиток мотиваційної системи персоналу
<b>Чинники технологічного впливу</b>		
Відсутність інноваційного розвитку обладнання	1,2	Програми модернізації
Розвиток інформаційних технологій	1,2	Використання у галузі оптимізації діяльності
Рівень зношеності номерів готелю	2,0	Амортизаційна політика

*Джерело: складено автором*

У таблиці 2.8 нами розроблено, відповідно до базових факторів впливу на сферу функціонування досліджуваного готелю можливі напрями дій з метою нівелювання впливу негативних, або ж використання впливу позитивних чинників.

В свою чергу стратегічний аналіз функціонування будь-якого готелю є ключовим типом діагностики діяльності, що передбачає першочергове оцінювання динаміки та впливу макро- та мікросередовищ на рівень ефективності роботи. Тому стратегічний аналіз діяльності готелю може бути реалізований у вигляді багатьох методів, однак узагальненої методики його реалізації немає. Дотримання вищевикладених концептуальних засад

проведення стратегічного аналізу в діяльності готелів, забезпечить ефективність функціонування і прибутковість готелю в довготривалому періоді.

Тобто, можемо відзначити, переважаючий вплив на діяльність готелю «Національний» негативних факторів впливу, що також було підтверджено аналізом фінансових результатів і сформованим дослідженням показників ефективності функціонування готелю, в свою чергу вплив позитивних чинників є досить незначним та потребує зваженого менеджменту з боку апарату управління готелю «Національний».

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «НАЦІОНАЛЬНИЙ», М. КИЇВ**

#### **3.1. Обґрунтування вибору портфелю стратегій розвитку за наслідками стратегічного аналізу**

Одним з найбільш ефективних каналів руху бізнесу і зв'язку з споживачами є соціальні мережі. Соціальні мережі надають можливість своїм користувачам стежити за світовими новинами, обмінюватися фотографіями, відео і музикою, спілкуватися. Найбільш популярною соціальною мережею в Україні є Instagram та Facebook.

За допомогою активізації діяльності в цих соціальних мережах готель «Національний» зможе вирішити такі завдання:

- просування готелю;
- підвищення впізнаваності і популярності;
- формування суспільної думки про товари або послуги;
- створення додаткового каналу зв'язку з гостями;
- розширення каналів збуту (за рахунок створення каталогу товарів в групі);
- збільшення відвідуваності сайту підприємства.

Сучасні комунікаційні канали дозволяють активно підтримувати зв'язок зі своїми споживачами, підвищити їх лояльність. Корпоративний сайт, соціальні мережі дозволяють перейти від монологу до діалогу зі споживачами. По-перше, через статті, корисні поради, інформацію про новинки та особливості товару / послуги, можна просвіщати споживачів, збільшити продажі. По-друге, за допомогою опитувань, обговорення в режимі онлайн можна оперативно проводити оцінку якості обслуговування і своєчасно вживати заходів щодо усунення недоліків.

Другим важливим напрямком розвитку стратегії на підприємстві має стати удосконалення управління персоналом із використанням інноваційних методів. Інноваційні методи управління персоналом в даний час вимагають все більше відходити від звичного для багатьох матеріального стимулювання. Давно доведено, що обіцяння матеріальної винагороди дозволяє досягти концентрації зусиль працівників, сфокусованих на певній меті. Однак у випадках де необхідно нестандартне рішення, винагорода призведе до зниження продуктивності робітників. В якості інноваційних методів навчання персоналу рекомендовано застосовувати такі методи [38, с. 211]:

1. Візуалізація. Може представляти в двох формах: проективної і не проективної. Проективна форма візуалізації може представлятися у вигляді відеороликів, анімації, а не проективна у вигляді предметів, дошки, картин. Наприклад, у службовому приміщенні готелю «Національний» може бути розміщена дошка з цілями та досягненнями персоналу.

2. Метод симуляції. Даний метод може представлятися у вигляді ситуації, схожій з реальністю, тобто наближеною до життєвих умов.

3. Метод кейса. Полягає в тому, що являє собою опис конкретної ситуації і навчають, повинні проаналізувавши ситуацію, її результат, а також зробити висновки..

4. Воркшоп. Є інтерактивним заходом, заснованим на активності учасників. Даний метод направлений на самостійне отримання знань учасниками в груповій взаємодії.

5. Тренінг. Є практичною складовою, представленої у формі практичних вправ з використанням невеликої частки теорії.

Виділяють кілька принципів інноваційної діяльності організації [19, с. 49]:

1. Необхідно детально пояснити і довести персоналу організації необхідність управлінських інновацій у всіх відділах компанії.

2. Спробувати знайти найбільш сприятливі способи вирішення проблем в організації. Відслідковувати реакцію персоналу на складні завдання, з якими вони справляються вперше. Необхідний аналіз усіх альтернативних шляхів вирішення проблеми і з'ясувати яким способом вони будуть вирішуватися: стандартними методами, творчими ідеями або вже випробуваними конкурентами. Співробітників у вирішенні завдань нестандартними шляхами треба заохочувати.

3. Необхідно створити середовище, в якій можна проводити експерименти з впровадження інновації без втрат в організації, з низькими ризиками. Не кожен керівник може надати персоналу використовувати всі ідеї на практиці, тому хорошою ідеєю є створення певної моделі для експериментів, де будь-яка ідея може бути протестована обмеженим числом осіб в обмеженому проміжку часу.

4. Інновації повинні носити не разовий характер, а періодичний. Тільки так їх втілення приведе до успіху компанії, в іншому випадку їх успішність близька до провалу [8, с. 33].

Безсумнівно, сучасному суспільству просто не під силу уявити собі життя без застосування різного роду гаджетів. Сюди відносяться і мобільні телефони, і комп'ютери, і ноутбуки з планшетами, і багато іншого, що вже встигло придумати наше людство. Так само в організації не менш важливо мати всілякі інформаційні носії, що полегшують роботу з інформацією і засоби переробки вже існуючої інформації.

Третім напрямком впровадження системи моніторингу якості обслуговування. Якість обслуговування споживачів на підприємстві сфери послуг є тим фактором, який впливає на загальне сприйняття споживачем підприємства, його продуктів і послуг, ставлення до нього. Якість обслуговування сприяє зростанню залучення споживача в бізнес. Чим краще він сприймає якість обслуговування, тим більше його лояльність. Тим більше ймовірність того, що він пробачить підприємству його недоліки. Тим більше ймовірність того, що він повторить свою покупку в разі, якщо йому знову

знадобиться товар або послуга, пропоновані підприємством. Тим більше ймовірність того, що він запропонує підприємству своє бачення того, як поліпшити товар або послугу або бізнес-процес в цілому. Все це йде на благо ефективності діяльності підприємства, його фінансової стабільності, ринковим перспективам і конкурентоспроможності. З цих причин так важливо управляти ступенем задоволеності споживача.

Розрахуємо витрати на проведення заходів по підвищенню якості обслуговування готелю «Національний» виходячи з середніх цін по Україні. Створення соціальних сторінок в мережах Instagram та Facebook – безкоштовне. Обов'язки щодо створення та ведення сторінок пропонується покласти на адміністраторів готелю «Національний». Орієнтовний розрахунок витрат на впровадження інноваційних методів управління персоналом представлений в таблиці 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Витрати на впровадження рекомендованих заходів підвищення сервісу**

Заходи	Витрати, тис. грн.	Прогнозований результат
Застосування інноваційних методів навчання (візуалізація, тренінги, воркшоп, кейс)	48,00	Підвищиться продуктивність праці, співробітники краще будуть розуміти виробничі задачі та цілі, які стоять перед підприємством
Заходи по розробці системи управління діловою кар'єрою співробітників (формування кадрового резерву, розробка алгоритм просування по кар'єрній драбині)	39,00	Створення кадрового резерву допоможе виявити найбільш амбітних та талановитих співробітників. Цей захід допоможе зекономити час на пошуки співробітників, зменшить плинність кадрів, укріпить відданість підприємству
Розробка програмного забезпечення (створення віртуальних офісів, онлайн-навчання, доступ до актуальних новин, проведення онлайн-зібрань)	26,00	Забезпечення постійного двостороннього зв'язку із співробітниками, висока швидкість передачі інформації. Ці заходи оперативно підвищують рівень обізнаності, а значить і професіоналізму працівників, що в кінцевому результаті призводить до підвищення продуктивності праці

## Продовження таблиці 3.1

Розробка та впровадження системи моніторингу	38,00	Забезпечить постійний моніторинг за якістю обслуговування відвідувачів , забезпечить зворотній зв'язок
Всього	154,1	

*Джерело: розроблено автором*

В результаті проведених підрахунків було встановлено, що витрати складають на запропоновані заходи складають 154,1 тис.грн. Після впровадження рекомендованих заходів підвищення сервісу відбудеться збільшення кількості продаж завдяки завоюванню прихильності споживачів. У табл. 3.2 сформуємо прогноз запропонованих заходів.

Таблиця 3.2

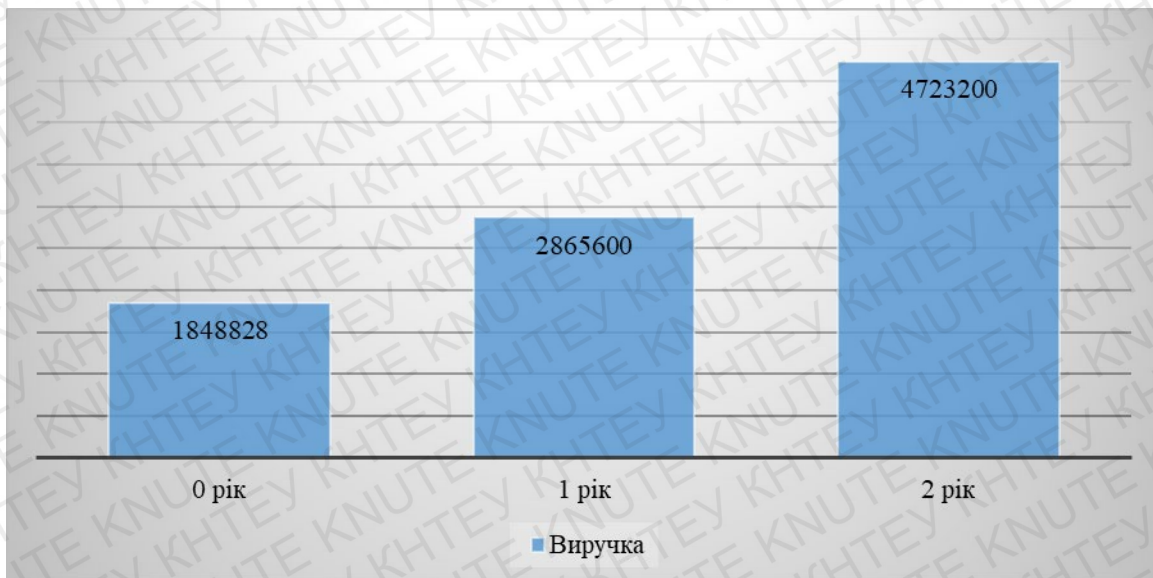
**Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення якості обслуговування споживачів, грн.**

Показник	0 рік	1 рік	Приріст		2 рік	Приріст	
			Абсолютне, тис. грн	Відносне, %		Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Витрати на заходи	1541	2388	847	35,5	3936	230 445	39,3
Середня вартість номеру	1200	1200	-	-	1200	-	-
Виручка	1848828	2865600	1016772	35,5	4723200	1857600	39,3

*Джерело: розроблено автором*

Таким чином, запровадження запропонованих заходів забезпечить стабільний приріст виручки більше 35% завдяки нарощенню кількості реалізованих чеків. За умови надання якісного сервісу, споживачі будуть налаштовані на покупку більшої кількості страв та повторних візитів.

Для візуалізації ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення якості обслуговування споживачів був побудований рис. 3.1.



*Рис. 3.1 Динаміка зростання виручки після реалізації рекомендованої програми, грн.*

*Джерело: розроблено автором*

Отже, рекомендована програма є досить ефективною та допоможе нарощувати обсяги реалізації. Крім цього, важливим аспектом удосконалення якості обслуговування споживачів є створення позитивного іміджу закладу, побудові стійких емоційних зв'язків споживачів з рестораном.

### **3.2. Стратегічна діагностика конкурентного статусу**

Для проведення оцінки результативності діючої сервісної стратегії готелю «Національний» було використано метод опитування. Опитування – метод збору соціальної інформації про предмет дослідження під час прямого (інтерв'ю) або непрямого (анкетування) соціо-психологічного спілкування дослідника з респондентом шляхом запису відповідей респондентів на сформульовані запитання.

Опитування може надати інформацію, яка не завжди документується або доступна для безпосереднього спостереження. Часто опитування використовуються, коли єдиним джерелом інформації є людина -



безпосередній учасник, представник, носій досліджуваного явища чи процесу. Вербальна інформація, отримана цим методом, набагато багатша, ніж невербальна. Її легше кількісно оцінити та проаналізувати, що дозволяє широко використовувати комп'ютерні технології. Універсальність цього методу говорить на користь цього, адже під час дослідження ми реєструємо мотиви окремих людей та результати цієї діяльності. Все це дає опитуванню перевагу перед методом спостереження або методом аналізу документів [18].

Під час дослідження було проведено опитування 100 відвідувачів готелю «Національний» за допомогою електронних анкет. В дослідженні взяли участь 56 жінок та 44 чоловіка. Результати представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

### Результати опитування споживачів готелю «Національний»

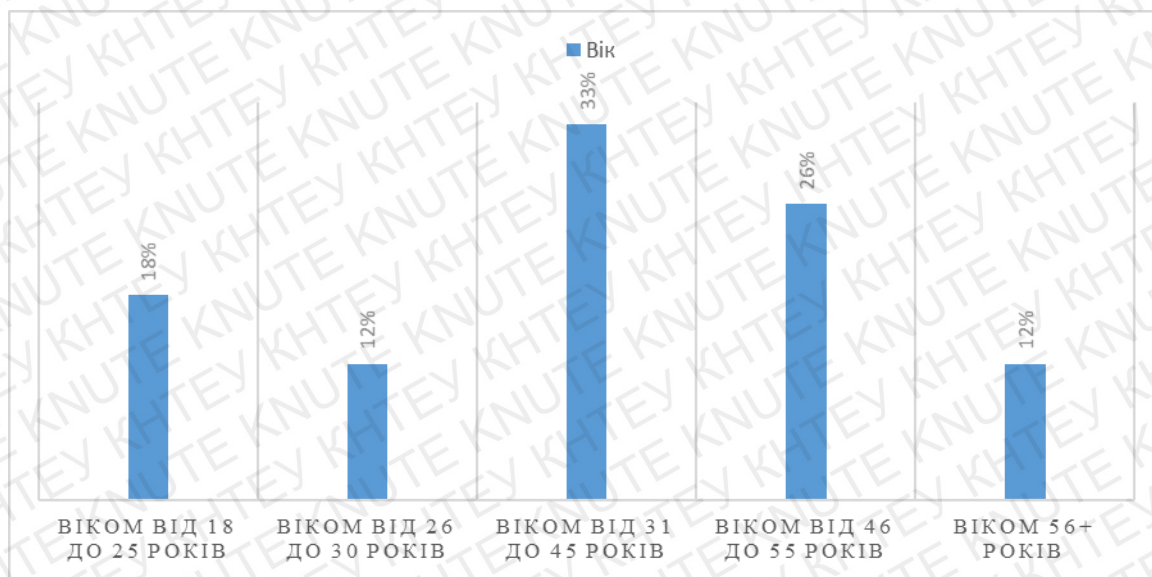
Питання / Роки	18-25	26-30	31-45	46-55	56+
Як часто Ви відвідуєте готель «Національний»?					
Кожен день	1	2	5	3	1
1-2 рази на тиждень	6	5	9	7	4
1-2 рази на місяць	10	3	12	9	2
Рідко	1	2	7	7	5
Чому Ви вибрали для відвідування наш готель?					
Можна смачно поїсти і відпочити	11	7	17	14	5
Проїжджав (ла) повз	3	0	5	6	1
Порадили друзі, знайомі	2	2	8	4	4
Побачив (ла) рекламу	2	2	4	1	0
Інше	1	1	1	1	2
Як Ви оцінюєте якість нашого сервісу?					
Висока	8	6	14	12	2
Гарна	5	4	15	13	8
Якість змінюється (по-різному)	3	1	2	1	1
Низька	2	1	1	0	1
Як Ви оцінюєте співвідношення ціна - якість наших страв та напоїв у ресторані готелю?					
Відповідає	12	7	28	19	10
Не відповідає	6	5	5	7	2
Вас влаштовує асортимент пропонуванних страв та послуг?					

## Продовження таблиці 3.2

Так	11	8	21	17	8
Ні	7	4	12	9	4
Співробітники готелю, терпляче вислуховують Вас?					
Завжди	6	3	5	4	5
Рідко	10	8	13	15	6
Ніколи	2	1	8	7	1
Співробітники готелю «Національний», що працюють в залі (офіціанти, адміністратори) доброзичливі і ввічливі?					
Завжди	13	6	21	15	8
Рідко	5	5	9	9	3
Ніколи	0	1	3	2	1
Чи вважаєте Ви наші номери чистими і затишними?					
Так	11	7	32	22	8
Ні	1	5	1	4	4
Порадили б Ви наш готель «Національний» друзям і знайомим?					
Так	8	5	25	22	9
Можливо	9	4	5	4	3
Ні	1	3	3	0	0

*Джерело: розроблено автором*

Розглянемо більш детально результати опитування за кожним питанням окремо. На рис. 3.2 представлена вікова структура відвідувачів готелю.



*Рис. 3.2 – Вікова структура відвідувачів готелю «Національний»*

*Джерело: розроблено автором*

Отже, найбільша кількість відвідувачів представлена віковою групою від 31 до 45 років – 33%, на другому місці відвідувачі віком від 46 до 55 років – 26%. На рис. 3.3 представлено результати опитування щодо частоти візиту респондентами готелю «Національний».

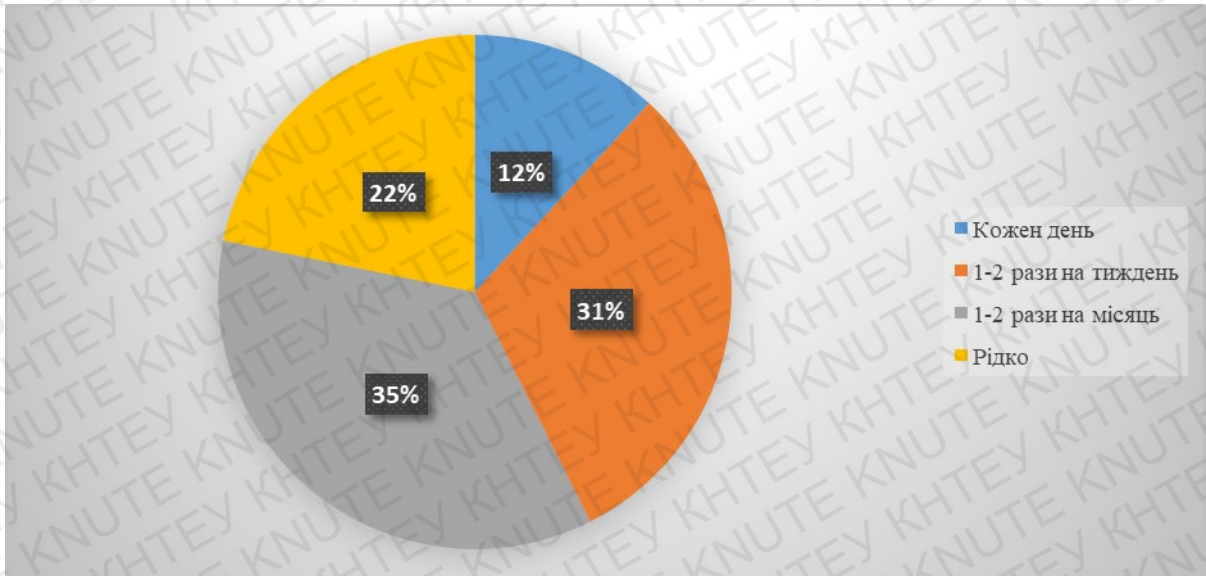


Рис. 3.3 – Періодичність візитів респондентів до готелю «Національний»

Джерело: розроблено автором

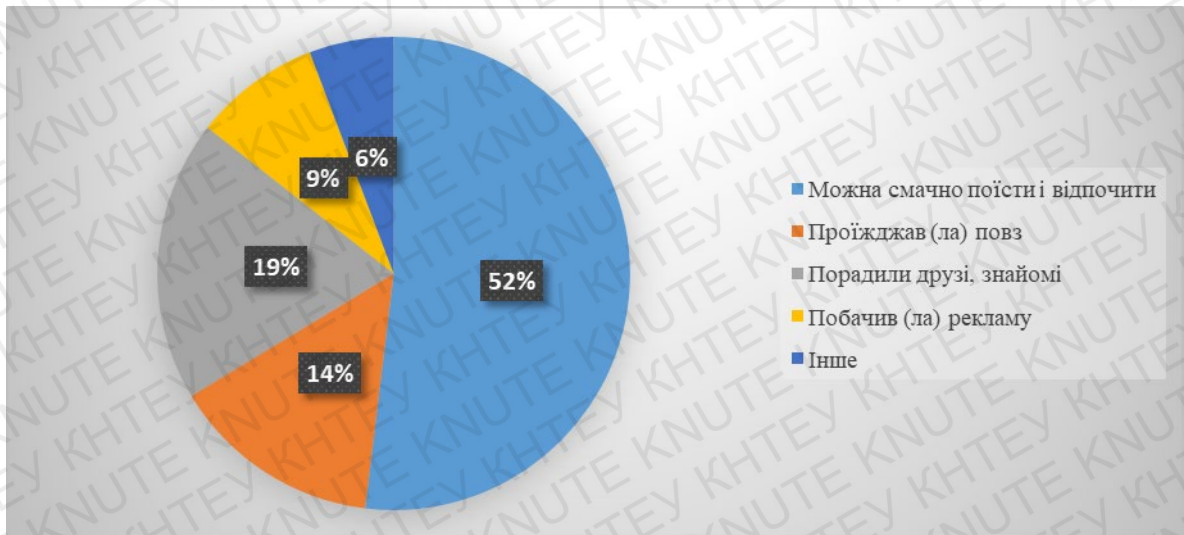


Рис. 3.4 – Причини відвідування готелю «Національний»

Джерело: розроблено автором

Більшість споживачів відвідує заклад оскільки там можна смачно поїсти та відпочити – 52%. На другому місці візити завдяки порадам друзів – 19%/. Оцінка якості страв самого ресторану, що розміщений в готелі «Національний» представлена на рис. 3.5.

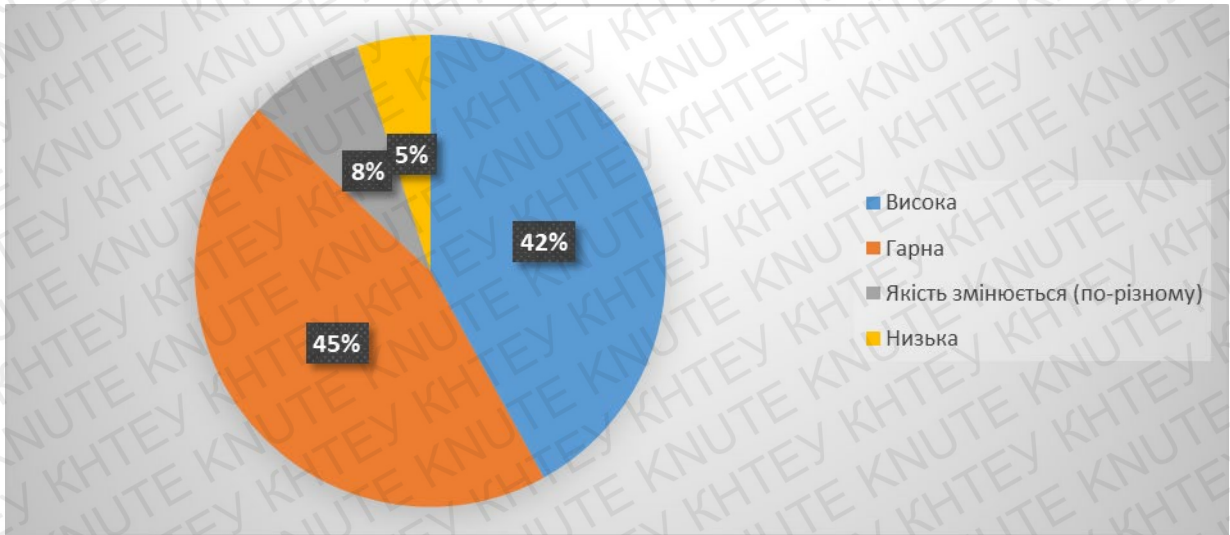


Рис. 3.5 – Оцінка якості страв в готелі «Національний» респондентами

Джерело: розроблено автором

Більшість респондентів надає досить високу оцінку якості страв. Лише 5% відвідувачів називають її низькою і 8% відмічає, що вона змінюється. Розглянемо ставлення споживачів до співвідношення ціна – якість в готелю «Національний» на рис. 3.6.

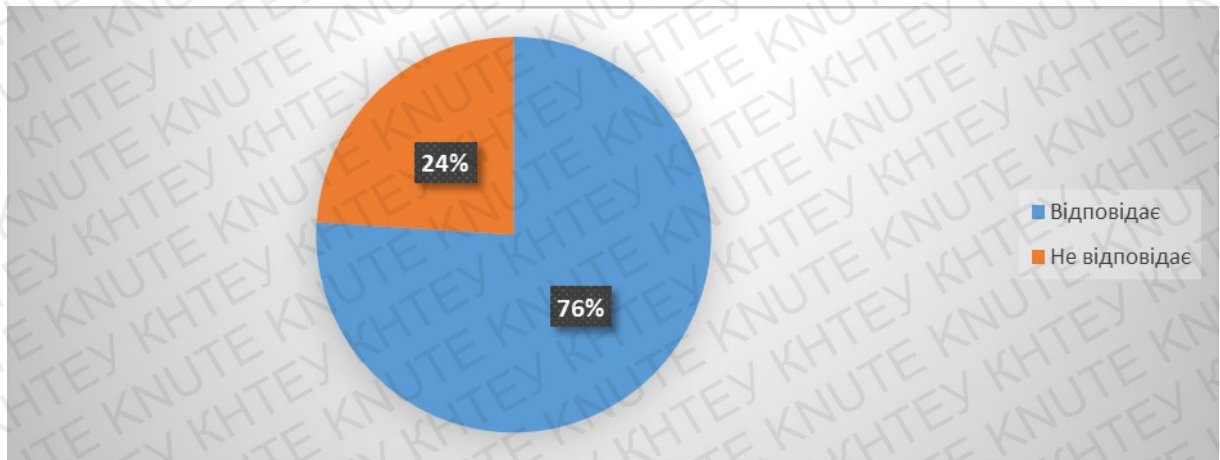


Рис. 3.6 – Ставлення відвідувачів готелю «Національний» до співвідношення ціна – якість

Джерело: розроблено автором

Переважає більшість відвідувачів (76%) вважає, що в готелі «Національний» збережено співвідношення ціна-якість, лише 24% стверджує, що існує невідповідність. На рис. 3.7 представлено ставлення до асортименту номерів і послуг в готелі «Національний».

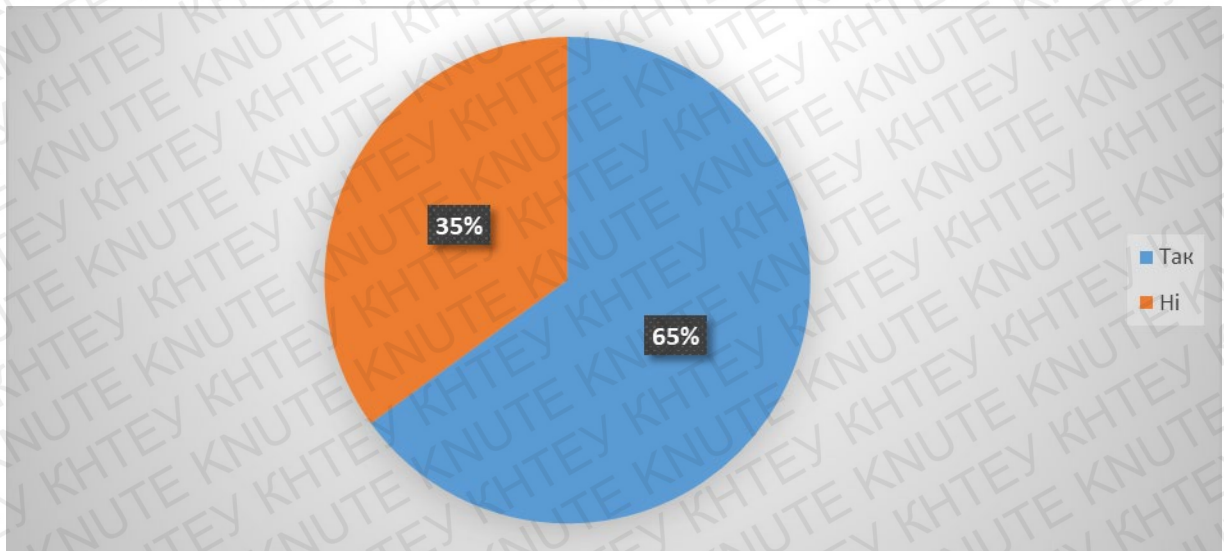
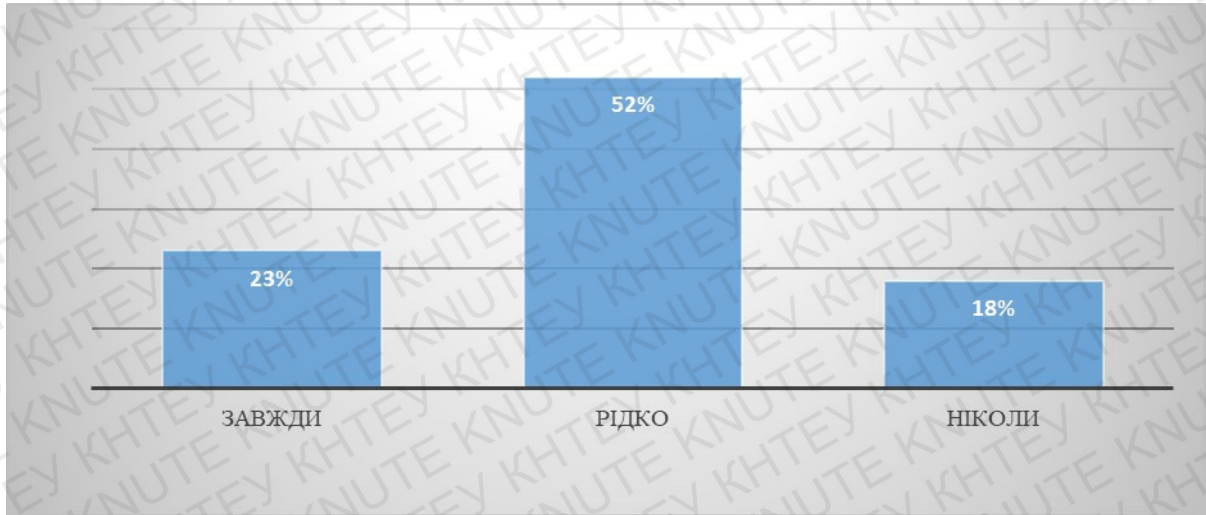


Рис. 3.7 – Чи влаштовує відвідувачів асортимент номерів та послуг

Джерело: розроблено автором

Більшість відвідувачів влаштовує асортимент – 65%. Але 35% стверджують, що є зауваження з цього питання. Тому керівництву готелю «Національний» доцільно більш глибоко дослідити дане питання та внести корективи відповідно до бажань відвідувачів. На рис. 3.8 зображено результати дослідження щодо обслуговування споживачів.

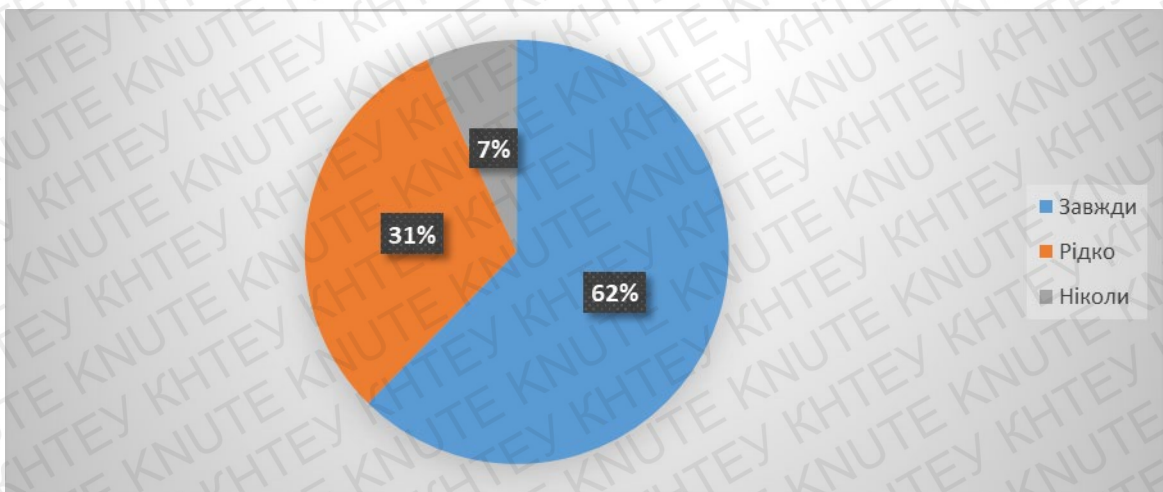
Результати проведеного опитування свідчать про те, що персонал рідко (52%) терпляче вислуховує замовлення відвідувачів та допомагає під час вибору. Лише 23% відвідувачів відзначили, що їм допомагають під час вибору замовлення. Співробітники ніколи не допомагають під час замовлення 18% відвідувачів. Отже, в обслуговуванні виявлена проблема і необхідно провести відповідне корегування діяльності співробітників готелю «Національний».



*Рис. 3.8 – Співробітники готелю «Національний», терпляче вислуховують відвідувача і допомагають у виборі?*

*Джерело: розроблено автором*

На рис. 3.9 представлені результати опитування щодо доброзичливості та ввічливості працівників готелю «Національний».

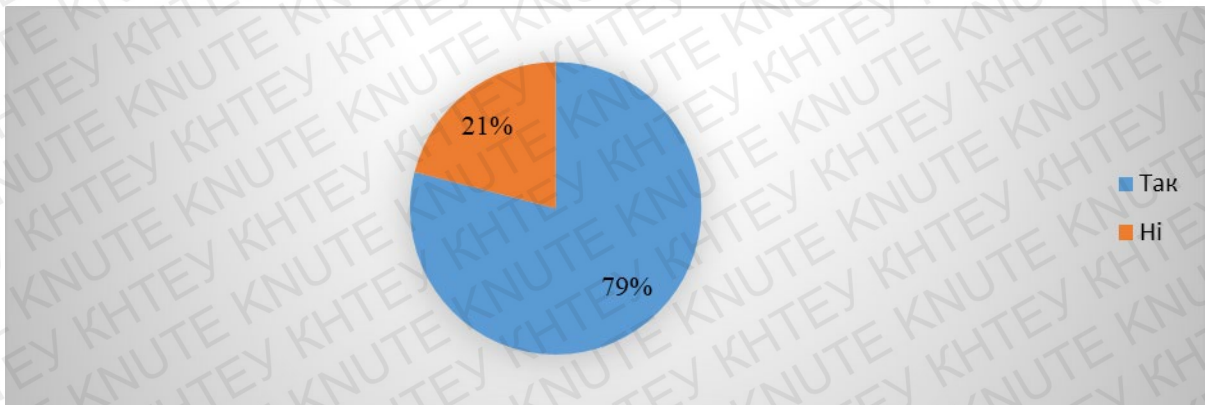


*Рис. 3.9 – Співробітники готелю «Національний», що працюють в залі (офіціанти, адміністратори) доброзичливі і ввічливі?*

*Джерело: розроблено автором*

Більшість відвідувачів (62%) зазначає, що персонал завжди ввічливий та доброзичливий. На думку 31% респондентів це відбувається рідко, лише

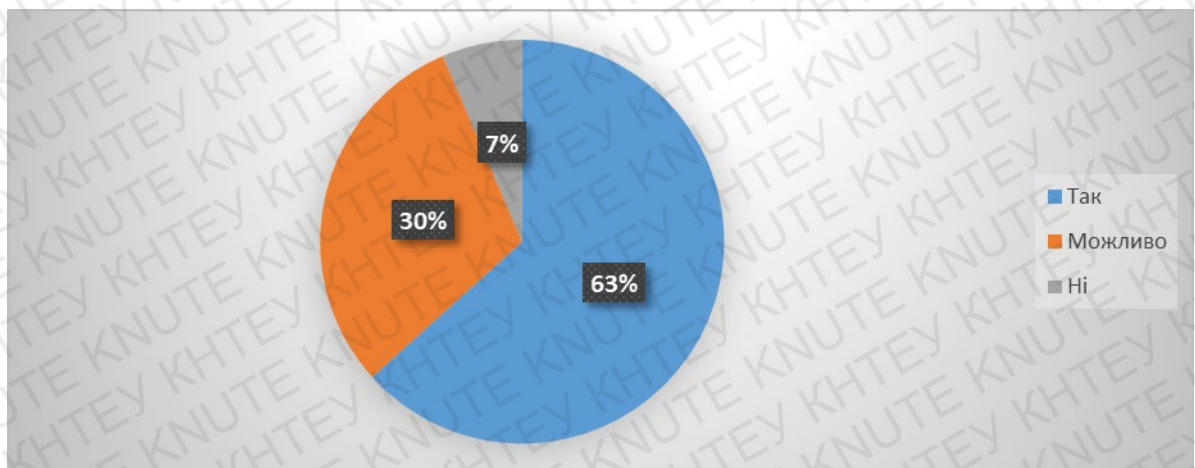
7% визначає, що персонал ніколи ні є доброзичливим та ввічливим. На рис. 3.10 представлено ставлення відвідувачів до чистоти та затишності закладу.



*Рис. 3.10 – Чи вважаєте Ви наш готель чистим і затишним?*

*Джерело: розроблено автором*

79% опитаних відвідувачів вважають готель «Національний» чистим та затишним, 21% має протилежну думку. На рис. 3.11 представлена вірогідність рекомендації готелю друзям і знайомим.



*Рис. 3.11 – Порадили б Ви наш готель друзям і знайомим?*

*Джерело: розроблено автором*

63% відвідувачів готові порадити готель своїм друзям та знайомим. 7% стверджують, що не будуть радити заклад і 30% вагаються. Отже, ця ситуація свідчить про необхідність вдосконалювати сервіс, оскільки позитивні відгуки споживачів та їх задоволеність є найкращою рекламою для готелю.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегічний аналіз функціонування будь-якого готелю є ключовим типом діагностики діяльності, що передбачає першочергове оцінювання динаміки та впливу макро- та мікросередовищ на рівень ефективності роботи. В свою чергу, важливим результатом стратегічного аналізу є формування культури компанії, комплексне обслуговування, постійний контроль за якістю послуги, її формами та методами. Економічний зміст стратегії обслуговування полягає у задоволенні конкретних потреб споживачів. Стратегія визначається ставленням комерційних підприємств до факторів навколишнього середовища на шляху до забезпечення конкурентної переваги в процесі досягнення цілей.

Тому стратегічний аналіз діяльності готелю може бути реалізований у вигляді багатьох методів, однак узагальненої методики його реалізації немає. Дотримання вищевикладених концептуальних засад проведення стратегічного аналізу в діяльності готелів, забезпечить ефективність функціонування і прибутковість готелю в довготривалому періоді.

Тобто, можемо відзначити, переважаючий вплив на діяльність готелю «Національний» негативних факторів впливу, що також було підтверджено аналізом фінансових результатів і сформованим дослідженням показників ефективності функціонування готелю, в свою чергу вплив позитивних чинників є досить незначним та потребує зваженого менеджменту з боку апарату управління готелю «Національний».

Стратегія готелю «Національний» спрямована на забезпечення висококласного обслуговування споживачів, що виражається у висококласному інтер'єрі, високому рівню обслуговування гостей, прояві ввічливості та гостинності, різноманітному меню в готелі.

Готель «Національний», як і кожен інший готель вважає за честь приймати відому людину. Прийом такої людини - найкраща реклама готелю. VIP-гості мають значний вплив на успіх готелю. Звіти про перебування



особливо важливої особи в ресторані надходять до засобів масової інформації та телебачення. Отже, рейтинг готелю зростає.

Проведене опитування серед відвідувачів готелю «Національний» свідчить про необхідність підвищення кваліфікації працівників, покращення сервісу з точки зору налагодження комунікації з відвідувачами.

Завдяки налагодженню зворотного зв'язку зі споживачами з допомогою соціальних мереж створюється довірливі відносини між споживачами та підприємством. Використання інноваційних методів управління персоналом допоможе підвищити їх професійні навички та мотивацію до ефективної роботи. Проведення постійного моніторингу допоможе визначити реальний рівень сервісу та напрямки вдосконалення обслуговування споживачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексін Г. О. Фінансова стратегія в контексті життєвого циклу підприємства [Електронний ресурс] / Г. О. Алексін // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. - 2016. - № 4. - С. 66-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat\\_2016\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2016_4_11).
2. Бардиш Г. О. Проектний аналіз: підручник / Г.О. Бардиш. — К.: Знання, 2016. — 415 с.
3. Бардиш Г. О. Проектне фінансування: підручник / Г. О. Бардиш. — Львів: ЛБІНБУ, 2016. — 463 с.
4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. - К.: КНЕУ, 2016. - 360 с.
5. Портер М., Прахалад С.К., Самплер Д. Курс МВА по стратегічному менеджменту, Альпіна Бизнес Букс. 2007.
6. Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком підприємства на основі показників ефективності: монографія / В. М. Гончаров, Н. В. Макаренко. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. – 136 с.
7. Гончаров Ю. В. Удосконалення стратегії розвитку підприємства / Ю. В. Гончаров, Ю. Ю. Лапчик // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. - 2014. - № 1. - С. 193-199. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30).
8. Кузнецова Н.М. Науково/методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств / Н.М. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень. — № 41 (2). — С. 54— 59.
9. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова //

Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — №16 (205). — 2013. — С. 224—228.

10. Мельниченко С.В. Готельні оператори: конкурентоспроможність на національному ринку / С.В. Мельниченко, Т.В. Кудлай // Науковий вісник Ужгородського університету. — Сер. Економіка. — Випуск 1 (47). — Т. 2. — С. 171—175.

11. Донець А.А. Методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств / А.А. Донець // Європейський вектор економічного розвитку. — 2014. — № 1 (16). — С. 58—64.

12. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. — № 11 (38). — 2016. — С. 551—554.

13. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство. — Вип. 5. — 2016. — С. 216—219.

14. Ужва А. М. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / Алла Миколаївна Ужва, Олена Валеріївна Довгаль // Український журнал прикладної економіки. — 2019. — № 1. — С. 102—108.

15. Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку підприємств: монографія / І. В. Гонтарева. — Харків :ВД «ІНЖЕК», 2016. — 480 с.

16. Козак І. І. Економіка підприємства [Текст] : навч. посіб. / І. І. Козак ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. - 202 с.

17. Єдинак Т. С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах фінансово — економічної кризи / Т. С. Єднак. - Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2019. — 54-57 с.

18. Офіційний сайт готельного комплексу «Національний» [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.natsionalny.kiev.ua/uk/> ( Дата звернення: 23.09.2021).

19. Сайт бронювання і замовлення послуг «Booking.ua» готельного комплексу «Національний» [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.booking.com/hotel/ua/natsionalny-hotel-kiev.ru.html> ( Дата звернення: 23.09.2021).

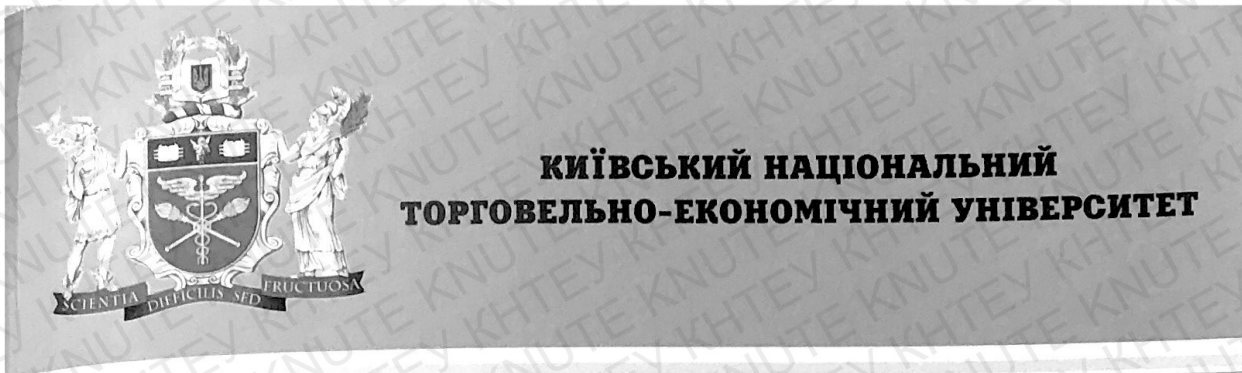
20. Офіційний портал звітності юридичних осіб «YouControl» [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://youcontrol.com.ua/ru/> ( Дата звернення: 27.09.2021).

21. «Про роботу готелів в період карантинних обмежень» // Газета «Українська правда» // Видання від 8 січня 2021 року [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pravda.com.ua/news/2021/01/8/7279341/>.

22. «Готелі на карантині: працюємо до останнього клієнта та впроваджуємо інновації» // Публікація новинного порталу «Property Times» // Видання від 27 березня 2020 року [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: [https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya\\_nedvizhimost/goteli\\_na\\_karantini\\_pratsyuemo\\_do\\_ostannogo\\_klienta\\_ta\\_vprovadzhuemo\\_innovatsiyi](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/goteli_na_karantini_pratsyuemo_do_ostannogo_klienta_ta_vprovadzhuemo_innovatsiyi).

23. «Поради МОЗ щодо роботи готелів на карантині(COVID-19)» // Публікація новинного порталу «Суспільне» // Видання від 27 травня 2020 року [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:<https://suspilne.media/36714-poradi-moz-sodo-roboti-goteliv-na-karantini-neadaptovani-do-realij-eksperti/>.

# ДОДАТКИ



# **NORECA – НОВІ ФОРМАТИ**

**Збірник  
наукових статей  
студентів  
Частина 1**

**Київ 2021**

Київський національний торговельно-економічний  
університет  
Факультет ресторанно-готельного  
та туристичного бізнесу  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ***НОВЕСА – НОВІ ФОРМАТИ***

**Збірник наукових статей студентів заочної форми навчання,  
які здобувають освітній ступінь «магістр»  
за спеціальностями 073 «Менеджмент»  
(спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»),  
241 «Готельно-ресторанна справа»  
(спеціалізації «Готельний і ресторанный девелопмент»,  
«Міжнародний готельний бізнес», «Ресторанный бізнес»)**

**Частина 1**

**Київ 2021**

<b>ГОРБЕНКО К.</b> Система івент-менеджменту ресторану .....	171
<b>ГУРУСІНГЕ І.</b> Комплекс маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу .....	175
<b>ДЕМЧЕНКО М.</b> Диференціація послуг підприємств ресторанного бізнесу .....	179
<b>ДЕМ'ЯНЕНКО А.</b> Наукові засади стратегічного управління в готельному бізнесі .....	183
<b>ДЕНИСЕНКО А.</b> HR-менеджмент суб'єкта ресторанного бізнесу .....	190
<b>ДИМОВСКИХ Д.</b> Концептуальні засади забезпечення стратегічного аналізу діяльності готелю .....	193
<b>СРІЩАН А.</b> Роль стейкхолдерів в управлінні готельним підприємством .....	200
<b>ЖИВОТОК В.</b> Формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства .....	205
<b>ІВАНИЦЬКА Ю.</b> Цифровий маркетинг суб'єкта ресторанного бізнесу .....	209
<b>КАЛЕНСЬКА О.</b> Стратегія конкурентоспроможності суб'єкта ресторанного бізнесу .....	216
<b>КИРИЧЕНКО (ОХРИМЕНКО) Я.</b> Стратегія розвитку підприємства .....	223
<b>КРАВЦОВ Д.</b> Управління нематеріальними активами суб'єкта ресторанного бізнесу .....	227
<b>КУВШИН О.</b> Система бренд-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу .....	233
<b>КУШНІР Д.</b> Система професійного розвитку персоналу підприємства готельного господарства .....	239
<b>МОТОРНА Ю.</b> Інформаційно-комунікаційні технології ресторану .....	244
<b>ПЕЛИМСЬКА Є.</b> Інноваційна стратегія ресторану .....	248
<b>ПІРАНКОВ П.</b> Стратегічний аналіз діяльності суб'єкта готельного бізнесу .....	254
<b>РИСЬ А.</b> Конкуренція в ресторанному бізнесі .....	259



вирішення, масштабно мислить, забезпечує позитивну самоорганізацію системи управління персоналом, підтримує почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Варто додати, що запровадження в компаніях системи HR менеджменту повинне включати довгострокове формування персоналу (ретельний підбір кваліфікованих працівників відповідного віку, стажу, професійних навичок), розробку ефективної системи стимулювання та мотивації працівників, безпосередню участь працівників у діяльності підприємства, послідовність діяльності HR менеджерів в управлінні персоналом; встановлення належних умов праці, встановлення відповідної заробітної плати працівникам та високу якість кадрової політики на підприємстві

#### Список використаних джерел

1. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / Коул Дж. [пер. с англ. Н.Г. Владимировой]. – М.: ООО «Вершина», 2010. – 352с. – С. 17–30.
2. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с. – (Серия «Высшее образование»). – С. 5–65.
3. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М.: Дело, 2007. – 232 с.
4. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2006. – 560 с. – С. 7–41.
5. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом/ Чемяков В.П. – М.: Вершина, 2017. – 268с. – С. 5–11.
6. Котин М. В. И ботаники делают бизнес / М. В. Котин. – М. : Манн, Иванови Фербер
7. [https://studylib.ru/doc/2450572/hr-strategiya-restorana---bajkal.\\_skaya-mezhdunarodnaya-biznes](https://studylib.ru/doc/2450572/hr-strategiya-restorana---bajkal._skaya-mezhdunarodnaya-biznes)
8. <http://stplan.ru/articles/theory/stanaliz.htm>.
9. <http://smallbusiness.chron.com/role-responsibilities-hr-restaurant-24835.html>.
10. <https://www.hr-director.ru/article/63037-red-kakim-doljen-byt-effektivnyy-hr-menedzher-18-m10>
11. <https://mc.today/popytki-hr-menedzherov-stroit-iz-sebya-psihologov-smeshny-chem-na-samom-dele-dolzhen-zanimatsya-hr/>

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора БОСОВСЬКОЇ М. В.

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ

ДИМОВСКИХ Д., 2 курс, 1м група ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

*Стаття присвячена дослідженню особливостей формування і дослідженню концептуальних засад забезпечення стратегічного аналізу діяльності готелів. У статті охарактеризовано загальні теоретичні і методичні аспекти проведення стратегічного аналізу і дослідження сутності конкурентоспроможності. Також в дослідженні було відображено основні методики проведення стратегічного аналізу діяльності готелю, та інтерпретовано їх до матриці БКГ.*

**Ключові слова:** готель, стратегічний аналіз, методичні аспекти, конкурентоспроможність.

*The article is devoted to the study of the peculiarities of the formation and study of the conceptual analysis of the principles of providing a strategic analysis of hotel activities. The article describes the general theoretical and methodological aspects of strategic analysis and research of the essence of competitiveness. Also, the study reflected the main methods of strategic analysis of the hotel, and interpreted them to the BCG matrix.*

**Key words.** hotel, strategic analysis, methodological aspects, competitiveness.

**Актуальність обраної теми.** З урахуванням криз фінансової сфери міжнародного масштабу аналіз стратегічної діяльності готелів значно актуалізується, оскільки стан і шляхи вдосконалення стратегічного середовища діяльності є визначальними ланками у процесі нівелювання впливу кризи та ліквідації її в цілому.

В даних умовах функціонування актуальність досліджуваної теми визначається необхідністю безперервного стратегічної діагностики готелів та дослідження комплексу ключових чинників впливу макро- та мікросередовищ на його роботу.

Визначення базових чинників, що є головними у межах середовищ функціонування, а також їх значення для роботи готелю створює можливість системі менеджменту для своєчасного прогнозування несприятливих впливів та можливостей для готелів і формування стратегій, що забезпечуватимуть нівелювання несприятливих факторів впливу та використання відповідного переліку можливостей.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Стратегічний аналіз готелю та впливу чинників макро- та мікросередовищ на рівень успішності суб'єктів господарювання досліджували такі вчені, як: О. Короп, В. Лопатовський, К. Мамонов, Б. Мізюк, Т. Примак, Б. Скоков, визначаючи стратегічний аналіз ключовим інструментом формування високого рівня успішності готелів. Дослідження розробок та праць перелічених науковців свідить про розгляд цілого комплексу визначальних чинників впливу на результативність системи менеджменту готельного підприємства. Однак єдності у поглядах науковців стосовно методики аналізу стратегічного характеру та міри впливу його результатів на рівень ефективності роботи готельного підприємства не існує. Одночасно нівелюється значення стратегічного аналізу впливу чинників мікро- та макрооточення на результативність роботи готелю з врахуванням сучасної невизначеності економіки та каратинних обмежень в Україні.

**Мета статті** полягає у обґрунтуванні теоретичних та методичних підходів у дослідженні концептуальних засад забезпечення стратегічного аналізу діяльності готелю.

**Виклад основного матеріалу.** Зміст стратегічного аналізу рівня розвитку будь-якого готельного підприємства визначається потребою реалізації певних заходів, необхідністю трансформацій, можливими напрями застосування переваг та можливостей, що виникають під впливом динамічності макро- та мікросередовища.

Стратегічний аналіз відзначається міждисциплінарними особливостями, а динаміка методики та змісту стратегічного аналізу зумовлена відсутністю узагальненого погляду науковців у галузі впливу стратегічних середовищ функціонування готелів на рівень їх ефективності роботи.

Дослідження поглядів науковців В. Андрієнко, та Г. Бардиш [1, 2, 3] дають змогу визначити досить загальний погляд на особливості актуальної стадії розвитку методологічних засад стратегічного аналізу та на базі його виконання уможливають узагальнення розуміння його значення та впливу на діяльність готелю в підсумку.

Актуальні засади проведення стратегічного аналізу в готелях:

1. Готель визначається системою відкритого характеру соціально-економічного спрямування, що перебуває у безперервній взаємодії із макросередовищем.
2. Традиційними та актуальними є засади стратегічного планування, що передбачають потребу врахування динамічності макросередовища, що є непередбачуваним та ворожим з погляду розроблення стратегії та довготермінових прогнозів вдосконалення.

3. Підсумковим продуктом стратегічного аналізу Герасемчук В. вважає наявність можливостей досягнення прогнозованих цілей, організаційну структуру та її динаміку, що формуватиме реагування на динаміку бізнес-середовища функціонування [4].

Менеджмент взаємовідносин із контрагентами, до яких, насамперед включають клієнтів, постачальників, є першочерговим елементом, що є фундаментом для стратегічного аналізу діяльності готелю.

Стратегічний аналіз, як вважає М. Портер, базується на діагностиці базових складових бізнес-середовища, а саме [5]:

- клієнти;
- конкуренти;
- постачальники;
- вимоги входу та виходу;
- аналогічна продукція.

Стратегічний аналіз у процесі формування стратегії є процесом дослідження та встановлення наявної і оптимальної позиції послуг готелю порівняно із послугами конкурентів, а відповідно переваги досліджуваного готелю відносно конкурентів визначаються наступними факторами [6]:

1. рівень забезпеченості і різновиду послуг;
2. захищеність ринку від ймовірної появи нових конкурентів;
3. ступінь інформованість про потреби клієнтів;
4. оптимальність економічних і споживчих ознак товарів відповідно до потреб споживачів.

Школа стратегічного аналізу, фундаментатором якої є М. Портер, і у актуальних умовах розвитку є цілком ефективною, однак сутність та методика якого певним чином реформується відповідно до динаміки бізнес-середовища готелів.

До базових концепцій ресурсного підходу включають [7, 8, 9]:

1) категоріальна система ресурсного підходу – відзначається розмежуванням ресурсного забезпечення і можливостей готелю. Можливості є змістом ресурсного підходу.

2) концепція «організаційних рутин – характеристика природи можливостей готелю, що визначаються періодичною повторюваністю та є засобами реалізації діяльності готелю, а також організованим переліком запланованих дій особистостей.

3) концепція «домінуючої логіки» – стратегічний аналіз визначається специфікою культури готелю. Готелі, які функціонують в одному бізнес-середовищі, однак відзначається різною культурою, реагують на вплив макро- та мікросередовищ різним чином. Тобто менеджмент готелів з різною культурою організують стратегічний аналіз диференційовано та сприймають вплив чинників одні більшою мірою, а інші – меншою.

4) концепція «ключових компетенцій» – стратегічний аналіз у даному випадку визначається професійними можливостями менеджерів та їх рівнем кваліфікованості та компетентності, відповідно якість стратегічного аналізу залежить саме від менеджерів;

5) концепція «організаційних знань» – підсумки стратегічного аналізу визначають також і можливості готелю у галузі формування нових знань та застосування їх у діяльності;

6) концепція компетенцій є підсумком стратегічного аналізу разом з оптимальним поєднанням ресурсів і нематеріальних засобів готелю таким чином, що зумовить ефективну роботу та прибутковість функціонування.

7) Концепція «динамічних здатностей» – стратегічний аналіз також визначає можливості готелю швидко та своєчасно відповідати на зміни бізнес-середовища діяльності.

8) концепція «збагачення компетенцій» – стратегічний аналіз виступає накопиченням досвіду компетенцій у галузі бачення перспектив розвитку та успішних шляхів виходу та управління ринком, ефективності коригування продукції, каналів збуту, організаційної структури відповідно до змін ринку. Підсумком стратегічного аналізу також є розробка та утвердження поведінкових та культурних особливостей готелю.

Таким чином, актуальною на даний час є концепція ресурсного підходу стратегічного аналізу, що дає можливість враховувати вимоги, які висуває макро- та мікросередовище з врахування сучасного менеджменту.

Метою аналізу стратегічного спрямування є визначення та оцінка чинників, що здійснюють вплив на думку клієнтів про готель та його послуги, та уможливають конкурентну боротьбу для отримання перемоги у ній, що забезпечить охоплення значної частки ринку та успішної прибуткової роботи на ній, відобразимо методи проведення стратегічного аналізу діяльності готелів у табл. 1.

Таблиця 1

Методи стратегічного аналізу діяльності готелів

Метод дослідження	Зміст
SWOT-аналіз	За допомогою експертних оцінок здійснюється дослідження чинників макросередовища прямого та опосередкованого впливу (сприятливі та несприятливі), а також дослідження чинників мікросередовища готелю (переваги та недоліки діяльності готелю). Підсумки даного методу, переважно, відображаються у табличному вигляді внаслідок системної діагностики впливу певних чинників на роботу готелю.
SNW-оцінка	Уможливає аналіз чинників мікросередовища. Нейтральне місце у даному методі належить, переважно, середньому рівню показників певної галузі діяльності або ж рівню показників еквівалентних готелів. Відображення основного місця готелю на ринку у процесі SNW-аналізу уможливає формування проблеми, що вимагають термінового розв'язання, та визначити напрями реалізації успішного стратегічного менеджменту у галузі внутрішньої стратегії готельного підприємства.
PEST-аналіз	Відбувається дослідження чинників мікросередовища опосередкованого впливу на готель з врахуванням його галузевих притаманних ознак.

Джерело: складено автором на основі [10].

Стратегічний аналіз діяльності готелю проводиться тільки шляхом порівняння передумов, ресурсного забезпечення та підсумків його роботи з визначеним переліком готелів, що є його конкурентами.

Стратегічний аналіз розпочинається дослідженням основних та майбутніх конкурентів. Наступна стадія полягає у більш масштабнішому та детальнішому дослідженні різного роду засад їх діяльності: мети, цілей, стратегій, позитивних та негативних сторін діяльності.

Одним з підходів до стратегічного аналізу є підхід, що заснований на теорії переваг у сфері конкурентоздатності. Найефективнішою та найукомплектованішою методологією реалізації аналізу стратегічного спрямування є SWOT- дослідження. Ключовий зміст SWOT-діагностики передбачає врахування у процесі формування стратегії базових факторів, визначальних для розвитку роботи підприємства [11].

SWOT-діагностика мікросередовища готелю – це визначення його переваг та недоліків функціонування [11]:

Переваги – це позитивні сторони господарюючого суб'єкта, успішні аспекти його роботи, або ж специфічна риса розвитку у вигляді додаткових сприятливих умов вдосконалення.

Недоліки – це негативні аспекти його функціонування у вигляді нестачі базових активів для розвитку господарюючого суб'єкта або ж відсутність певних сприятливих особливостей, притаманних конкурентам.

Відображення схеми формування матриці SWOT-діагностики наведено у таблиці 2.

На перехресті структурних видів чинників впливу визначаються складові з певним видом комбінацій [12]:

– складова СІМ – визначає необхідність у реалізації стратегій збереження наявних позицій зростання готелю та вдосконалення його переваг функціонування шляхом застосування можливостей макросередовища;

- складова СІЗ – потребує реалізації стратегій впровадження використання переваг функціонування готелю у процесі нівелювання небезпек макросередовища;
- складова СЛМ – застосування стратегій ліквідації недоліків готелю у процесі використання можливостей макросередовища;
- складова СЛЗ – «кризове поле», адже передбачає тісне переплетення небезпек макросередовища із недоліками функціонування готелів.

Таблиця 2

**Форма SWOT – діагностики стратегії готелю**

	Сприятливі чинники ...	Несприятливі чинники ...
Переваги: ...	складова «СІМ»	складова «СІЗ»
Недоліки: ...	складова «СЛМ»	Складова «СЛЗ»

Джерело: складено автором на основі [12]

Зліва розміщені дві структурні складові матриці – позитивні та негативні сторони роботи, де відображені характерні риси та інформативні дані першої стадії.

Зверху матриці відображені також два структурні елементи, де знаходяться можливості та несприятливі трансформації зовнішнього оточення готелю.

Для складової «СІМ» необхідно реалізувати стратегію застосування позитивних сторін діяльності готелю з метою результативності сприятливих змін макросередовища.

Для складової «СЛМ» доцільно використовувати стратегію, що дозволяє за рахунок сприятливих трансформацій макросередовища нівелювати недоліки діяльності готелю.

Для складової «СІЗ» оптимально застосовувати стратегію, що реалізується у вигляді нівелювання несприятливих змін макросередовища завдяки реалізації переваг роботи. Для складової «СЛЗ» необхідно впроваджувати стратегію нівелювання як недоліків функціонування, так і несприятливих трансформацій макросередовища.

SNW – дослідження являє собою опрацьовану з усіх сторін оцінку переваг та недоліків готелю (SWOT-діагностика). SNW складається від англословних слів, що трактуються відповідно як «сильна сторона», «нейтральна сторона» і «слабка» [13].

В левій частці випадків SNW – оцінку використовують у процесі масштабного дослідження мікросередовища готелю після закінчення реалізації SWOT – діагностики. Модель БКГ в аспекті забезпечення стратегічного аналізу готелю зобразимо у рис. 1.

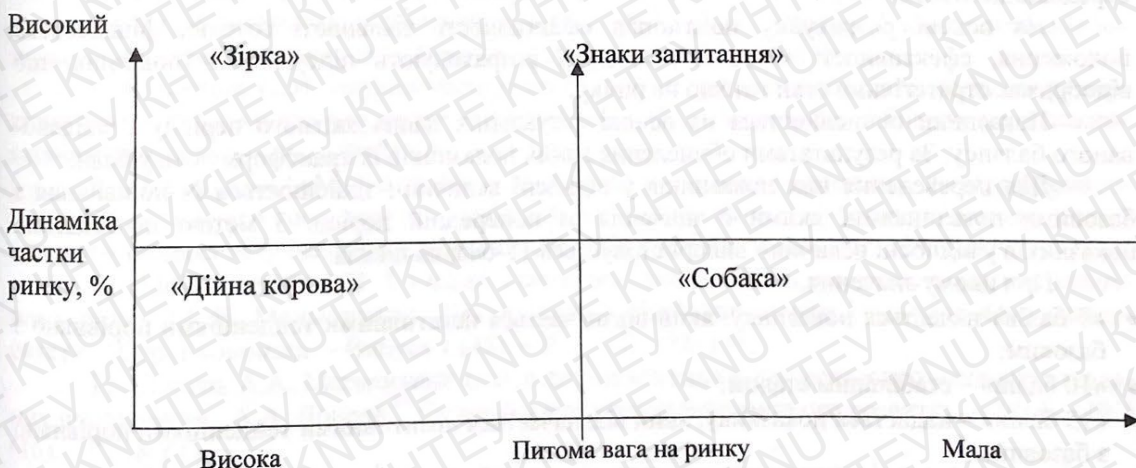


Рис. 1. Модель БКГ для готелю

Джерело: складено автором на основі [13]

Під час стратегічної діагностики ключовим аспектом являється прогнозований асортиментний портфель готель. Тобто під час аналізу стратегічного типу доцільним буде використання методик двох типів: модель Boston consulting group (BCG) або модель компанії «General Electric» (McKinsey) [13].

Схема McKinsey є вдосконаленим та оптимально організованим типом моделі BCG. Готелі, що відзначаються [14]:

- високим ступенем ефективності діяльності та значною питомою вагою ринку найменували «зірками»;
- низьким ступенем успішності роботи і значними частками ринку – «дійними коровами»;
- низьким ступенем розвитку діяльності та низькою часткою ринку – «собаками»;
- високим рівнем успіху роботи і низькою часткою ринку – «знаками питання».

На базі матриць BCG і McKinsey можна запропонувати такий комплекс стратегічних дій:

- «зірки» – перебувати у незмінному темпі діяльності та орієнтуватись на невисокі, однак стабільні тенденції росту;
- «собаки» – здійснювати роботу стосовно визначення засобів та механізмів виведення послуг і продукції із діяльності, якщо відсутні обґрунтовані чинники їх зберігання;
- для «дійних корів» забезпечити функціонування ефективної системи контролінгу вкладень і зосередження нерозподілених позитивних підсумків роботи у результативні проекти вдосконалення;
- «знаки питання» мають бути проаналізовані з особливою увагою у напрямі їх перетворення їх у «зірок».

PEST – аналіз передбачає процес стратегічної діагностики макросередовища готелю у напрямі аналітики економічних, політичних, соціокультурних, технологічних основ макросередовища, що впливають на його стратегічний розвиток.

Будь-який господарюючий суб'єкт здійснює свою діяльність в межах бізнес-середовища, функціонування якого відбувається відповідно до встановлених на ньому правил та умов.

Макросередовище виступає джерелом мобілізації всіх видів ресурсів для готелю з метою збереження його стану розвитку на стабільно допустимому рівні.

Найменування даного методу діагностики свідчить, що серед комплексу чинників впливу макросередовища на господарюючого суб'єкта PEST-діагностика базується на чотирьох ключових типах.

Зміст цього полягає у тому, що даний механізм стратегічної діагностики передбачає оцінку економічного, політичного, технологічного та соціокультурного засад макросередовища готелю.

На основі розрахунку показників ефективності діяльності готелю, фінансового положення, ефективності збутової діяльності розраховують підсумковий показник, що відображає стратегічний стан готелю на ринку.

Показники обчислюються на основі актуальних даних звітної періоду і запланованого балансу. За результатами обчислення даних показників їх трансформують у бали.

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками, якими є значення за попередній період. З метою переведення показників у відносні величини використовується 15-бальна шкала.

При цьому значення:

- «5 балів» надається показнику, який відзначається негативними тенденціями порівняно з базовим;
- «10 балів» – стабільним станом;
- «15 балів» – надається показнику, який відзначається позитивними тенденціями порівняно з базовим.

Цей метод має явні переваги. Він зручний для стратегічної оцінки стану готелю та охоплює основні напрями діяльності.

Також наявні методи, що базуються на основі складання матриці стратегій у галузі конкурентоздатності готелей.

Суть оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат:

- по горизонталі – темпи зростання (скорочення) обсягу продажів;
- по вертикалі – відносна частка готелю на ринку.

Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті готелі, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

**Висновки.** Підсумовуючи зазначимо, що актуальною на даний час є концепція ресурсного підходу стратегічного аналізу, що дає можливість враховувати вимоги, які висуває макро- та мікросередовище з врахування сучасного менеджменту для функціонування вітчизняних готелів.

В свою чергу стратегічний аналіз функціонування будь-якого готелю є ключовим типом діагностики діяльності, що передбачає першочергове оцінювання динаміки та впливу макро- та мікросередовищ на рівень ефективності роботи. Тому стратегічний аналіз діяльності готелю може бути реалізований у вигляді багатьох методів, однак узагальненої методики його реалізації немає. Дотримання вищевикладених концептуальних засад проведення стратегічного аналізу в діяльності готелів, забезпечить ефективність функціонування і прибутковість готелю в довготривалому періоді.

#### Список використаних джерел

1. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами : механізми, методи, моделі : монографія / В. М. Андрієнко. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
2. Бардиш Г. О. Проектний аналіз: підручник / Г.О. Бардиш. – К.: Знання, 2016. – 415 с.
3. Бардиш Г. О. Проектне фінансування : підручник / Г. О. Бардиш. – Львів: ЛБІНБУ, 2016. – 463 с.
4. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2016. – 360 с.
5. Портер М., Прахалад С.К., Самплер Д. Курс МВА по стратегічному менеджменту, Альпіна Бізнес Букс. 2007.
6. Гончаров В. М. Формування стратегії управління розвитком підприємства на основі показників ефективності: монографія / В. М. Гончаров, Н. В. Макаренко. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. – 136 с.
7. Подлепіна П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств / П.О. Подлепіна // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. – № 1041. – 2013. – С. 128–131.
8. Кузнецова Н.М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств / Н.М. Кузнецова // Вісник соціально-економічних досліджень. – № 41 (2). – С. 54–59.
9. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства / О.М. Шаповалова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – № 16 (205). – 2013. – С. 224–228.
10. Мельниченко С.В. Готельні оператори: конкурентоспроможність на національному ринку / С.В. Мельниченко, Т.В. Кудлай // Науковий вісник Ужгородського університету. – Сер. Економіка. – Випуск 1 (47). – Т. 2. – С. 171–175.
11. Донець А.А. Методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств / А.А. Донець // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – № 1 (16). – С. 58–64.
12. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. – № 11 (38). – 2016. – С. 551–554.

13. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство. – Вип. 5. – 2016. – С. 216–219.
14. Ужва А. М. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / А. М. Ужва, О. В. Довгаль // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – № 1. – С. 102–108.

Стаття виконана під керівництвом д-ра екон. наук, професора  
БОЙКО М. Г.

### РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

**ЕРЩЯН А., 2 курс, 1м група ФРГТБ КНТЕУ,  
спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

*У статті надано теоретичне обґрунтування поняття «стейкхолдер»; виділено типові групи стейкхолдерів; визначено етапи управління стейкхолдерами з урахуванням специфіки готельного бізнесу; охарактеризовано основні стратегії управління стейкхолдерами на ринку готельних послуг; надано характеристику основних функцій та завдань стейкхолдерів готельної галузі під час пандемії.*

**Ключові слова:** стейкхолдер, готельний бізнес, туризм, пандемія, замовник, користувач, стратегія управління, партнерські відносини.

*The article provides a theoretical justification for the concept of «stakeholder»; typical groups of stakeholders are selected; the stages of stakeholder management are determined taking into account the specifics of the hotel business; the main strategies of stakeholder management in the hotel services market are characterized; the main functions and tasks of the stakeholders of the hotel industry during the pandemic are described.*

**Key words:** stakeholder, hotel business, tourism, pandemic, customer, user, management strategy, partnership.

**Актуальність теми.** Готельний бізнес останнім часом займає важливе місце в економіці більшості країн. Перенесення акценту з процесу виробництва і якості товару на способи задоволення потреб клієнтів, заміна стратегії компанії з товарорієнтованої на клієнтоорієнтовану, процес побудови ефективних методів організації клієнтських відносин сьогодні є найбільш затребуваними.

На сьогоднішній день все більше компаній в сфері готельних послуг прагне до вибудовування системи по задоволенню потреб клієнта, і формуванню клієнтоорієнтованої стратегії ведення бізнесу. Стає актуальним моніторинг змін потреб клієнтів, підвищення цінності послуг і продукту для клієнта, в тому числі підвищення якості послуг. Однак більшість компаній у сфері готельного сервісу не мають досвіду встановлення партнерських відносин зі своїми клієнтами. Основними труднощами є: відсутність системного підходу до управління клієнтською лояльністю і недолік науково-методичних знань з формування систем управління готельним бізнесом, орієнтованих на утримання споживачів і підвищення їх лояльності [4]. Вищезазначене зумовило актуальність обрання даної теми дослідження.

**Мета роботи:** дослідження теоретичних засад функціонування стейкхолдер-менеджменту в діяльності суб'єкта готельного бізнесу.

**Об'єкт дослідження:** процес формування партнерських відносин на підставі функціонування стейкхолдер-менеджменту в діяльності суб'єкта готельного бізнесу.



## Звіт «Unicheck»



Ім'я користувача:  
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:  
1009289628

Дата перевірки:  
22.11.2021 11:32:37 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
22.11.2021 13:25:53 EET

ID користувача:  
100008071

Назва документа: ВКР Димовских Д.doc

Кількість сторінок: 62 Кількість слів: 9089 Кількість символів: 73323 Розмір файлу: 5.14 MB ID файлу: 1009316325

## 9.83% Схожість

Найбільша схожість: 4.62% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009232215)

4.95% Джерела з Інтернету 159

Сторінка 64

7.45% Джерела з Бібліотеки 67

Сторінка 65

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

## 0% Вилучень

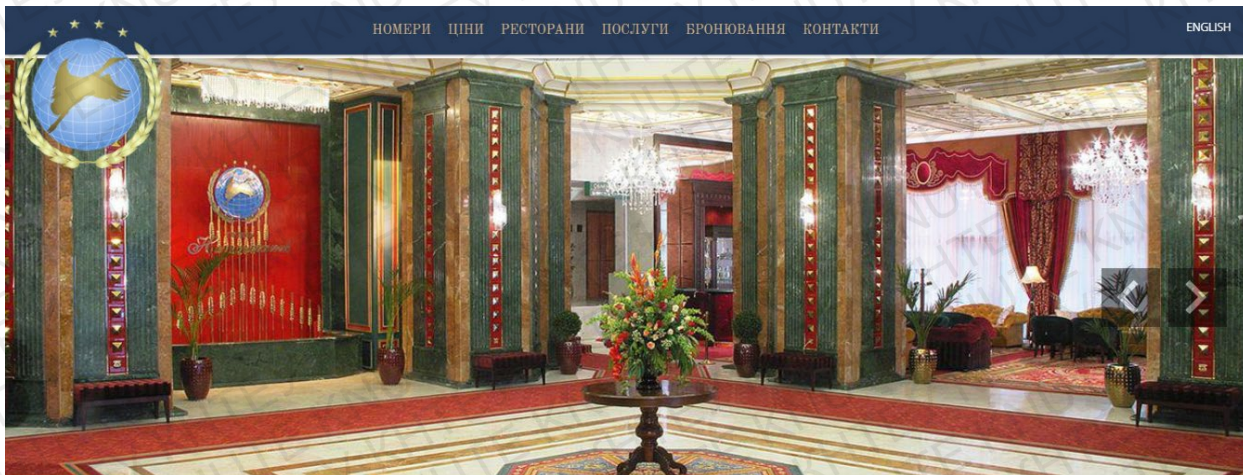
Немає вилучених джерел

## Модифікації

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

Замінені символи 8

## Сайт-візитка готельного комплексу «Національний»



ГОТЕЛЬ «НАЦІОНАЛЬНИЙ» РОЗТАШОВАНИЙ НАВПРОТИ МАРИНСЬКОГО ПАЛАЦУ В ЦЕНТРАЛЬНОМУ ДИЛОВОМУ РАЙОНІ КИЄВА, НА ВІДСТАНІ УСЬОГО ДЕКОЇКОХ ХВИЛИН ХОДЬБИ ВІД СТАНЦІЇ МЕТРО «ХРЕЩАТИК». У РОЗПОРЯДЖЕННІ ЙОГО ГОСТЕЙ ПЕРЕБУВАТИМЕ РЕСТОРАН, ДЕКОРОВАНІ В КЛАСИЧНОМУ СТИЛІ НОМЕРИ.



### ПОСЛУГИ



Фітнес-Зала




Кімната для перемовин




Перукарня


## Прейскурант готельного комплексу «Національний» станом на 2021 рік




НОМЕРИ ЦІНИ РЕСТОРАНИ ПОСЛУГИ БРОНЮВАННЯ КОНТАКТИ ENGLISH




Апартаменти 6700,00 грн.




Люкс 5400,00 грн.



Напівлюкс 4700,00 грн.



Одномісний 3800,00 грн.



НОМЕРИ ЦІНИ РЕСТОРАНИ ПОСЛУГИ БРОНЮВАННЯ КОНТАКТИ ENGLISH

Suite	Price	Tourist tax
Одномісний	3800,00	0,00
Напівлюкс	4700,00	0,00
Люкс	5400,00	0,00
Апартаменти	6700,00	0,00

В ЦІНУ ЗА ДОБУ ПРОЖИВАННЯ ВХОДИТЬ СІДАНОК У РЕСТОРАНІ ГОТЕЛЮ, ПДВ І ТУРИСТИЧНИЙ ЗБІР. ПРИ РОЗМІЩЕННІ В НОМЕРІ БІЛЬШ НІЖ ОДНІЄ ЛЮДИНИ, ВКЛЮЧАЄТЬСЯ ДОДАТКОВА ВАРТІСТЬ В РОЗМІРІ 600 ГРН. (З УРАХУВАННЯМ СІДАНОКУ, ПДВ І ТУРИСТИЧНОГО ЗБОРУ). РОЗРАХУВАТИСЯ МОЖНА ГОТІВКОЮ АБО КРЕДИТНИМИ КАРТКАМИ AMERICAN EXPRESS, MASTER CARD, VISA.

## Фінансова звітність готельного комплексу «Національний»

Підприємство	Державне підприємство "Готельний комплекс "Національний"	Дата (місяць, рік)	12, 2020
Управління справами Апарату Верховної Ради України		ЄДРПОУ	385907565
Територія		м.Київ,Печерський район	893829000
КОАТУУ			140
Організаційно-правова форма господарювання		Державне підприємство	55_БД
КОПФ/Вид економічної діяльності	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	за КВЕД	
Середня кількість працівників	140		
Адреса, телефон	01021 2558888	вулиця Липська, буд. 5, м.Київ	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розціню IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
 Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2020 р.

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	343 590	343 590
первісна вартість	1001	344 615	344 615
накопичена амортизація	1002	1 025	1 025
Незавершені капітальні інвестиції	1005	329	385
Основні засоби	1010	26 370	25 078
первісна вартість	1011	78 388	78 881
знос	1012	52 018	53 803
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>370 289</b>	<b>369 253</b>

## Закінчення Додатку Д

<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1 530	1 182
Виробничі запаси	1101	1 129	1 024
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	401	158
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	528	467
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виписаними авансами	1130	475	215
з бюджетом	1135	33	33
у тому числі з податку на прибуток	1136	33	33
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 309	2 354
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 823	6 365
Готівка	1166	12	4
Рахунки в банках	1167	3 795	6 361
Витрати майбутніх періодів	1170	112	98
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

## Фінансова звітність готельного комплексу «Національний»

Підприємство Державне підприємство "Готельний комплекс "Національний" Управління справами Апарату Верховної Ради України" Дата (рік, місяць, число) 2021 01 01 за ЄДРПОУ 05907265

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2020 р. **ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 237	26 331
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії відомесні, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестрахованих у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 14 394 )	( 23 528 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	-	2 803
збиток	2095	( 4 157 )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових робочих запасів	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестрахованих в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	14 411	15 292
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від періодного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, інв'юментів від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 5 911 )	( 7 671 )
Витрати на збут	2150	( 3 664 )	( 7 240 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 020 )	( 6 572 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості акцій, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від періодного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	-	-
збиток	2195	( 3 341 )	( 3 388 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	3	2
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від вилучення банкоматів			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від облігу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

## Закінчення Додатку Е

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	( 3 338 )	( 3 386 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	( 3 338 )	( 3 386 )

### П. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(3 338)</b>	<b>(3 386)</b>

### ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 422	9 609
Витрати на оплату праці	2505	11 360	18 010
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 608	3 895
Амортизація	2515	2 011	2 234
Інші операційні витрати	2520	4 773	5 847
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>26 174</b>	<b>39 595</b>

## Фінансова звітність готельного комплексу «Національний»

<input checked="" type="checkbox"/> Звітна
<input type="checkbox"/> - Звітна нова
<input type="checkbox"/> - Уточнююча

Додаток ЗП  
до рядка 16 ЗП Податкової декларації  
з податку на прибуток підприємств

Податковий номер або серія (за наявності)  
та номер паспорта

05907265

Звітний (податковий) період 2020 року

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

-	I квартал	-	Півріччя	-	Три квартали	X	Рік
---	-----------	---	----------	---	--------------	---	-----

ПОКАЗНИКИ	Код рядка	Сума
1	2	3
Зменшення нарахованої суми податку (рядок 16.1 + рядок 16.4.1 + рядок 16.5 додатка ЗП)	16	-
Сума податку на прибуток, отриманий з іноземних джерел, що сплачений суб'єктами господарювання за кордоном, яка зраховується під час сплати ними податку в Україні в розмірі, який не перевищує суми податку, що підлягає сплаті таким платником протягом такого звітного (податкового) періоду (підпункт 141.4.9 пункту 141.1 статті 141 розділу III Податкового кодексу України)	16.1	-
Сума нарахованого та сплаченого авансового внеску у зв'язку із виплатою дивідендів (прирівняних до них платежів) у звітному (податковому) періоді (переноситься показник рядка 6 додатка АВ до рядка 20 АВ Податкової декларації з податку на прибуток підприємств)	16.2	-
Сума нарахованого та сплаченого авансового внеску у зв'язку із виплатою дивідендів (прирівняних до них платежів) у минулих періодах, не врахована у зменшення податку (рядок 16.4.2 додатка ЗП до рядка 16 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств попереднього звітного (податкового) року)	16.3	23 415
Сума нарахованого та сплаченого авансового внеску у зв'язку із виплатою дивідендів (прирівняних до них платежів) (рядок 16.2 + рядок 16.3), у тому числі:	16.4	23 415
сума, що відноситься на зменшення нарахованої суми податку в поточному звітному (податковому) періоді	16.4.1	-
сума, що відноситься на зменшення нарахованої суми податку в наступних звітних (податкових) періодах (рядок 16.4 - рядок 16.4.1, переноситься до рядка 16.3 додатка ЗП до рядка 16 Податкової декларації з податку на прибуток підприємств за наступний звітний (податковий) період)	16.4.2	23 415
Сума сплаченого за поточний податковий (звітний) період акцизного податку за зареєстрованими акцизними накладними на важкі дистилати (газойль), що класифікуються у товарних підкатегоріях 2710 19 43 00, 2710 19 46 00, 2710 19 47 10 згідно з УКТ ЗЕД, якщо вони були використані для транспортних засобів, що класифікуються у товарних підкатегоріях 8602 10 00 00, 8704 10 10 10 згідно з УКТ ЗЕД.	16.5	-
Записок суми, не врахованій у зменшення за поточний податковий (звітний) період, не зменшує податок на прибуток у наступних податкових (звітних) періодах (пункт 15 підрозділу 4 розділу XX Податкового кодексу України)		

Керівник (уповноважена особа)

Ю.Л. Стригун  
Директор підприємства

Ю.Л. Стригун  
(підпис, прізвище)

Головний бухгалтер (особа, відповідальна  
за ведення бухгалтерського обліку)

М.П. (за наявності)  
Л.М. Ковданя  
Головний бухгалтер

М.П. (за наявності)

Л.М. Ковданя  
(підпис, прізвище)

