Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЮ «ALOFT KIEV», М. КИЇВ

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

_____
підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доц. _____ Ткачук
підпис керівника Тетяна Михайлівна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф. _____ Мельниченко
підпис гаранта Світлана Володимирівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____М. Г. Бойко

«___»_____ 2020 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентові

Єріцян Анаіт Ашотівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стейкхолдер-менеджмент готелю «Aloft Kiev», м. Київ

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

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

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

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

ВСТУП

Розділ1.Теоретичні засади формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб’єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб’єкта готельного бізнесу

Розділ 2. Діагностика реалізації стейкхолдер-менеджменту готелю «Aloft Kiev», м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

2.2. Аналіз політики стейкхолдер-менеджменту готелю

2.3.Оцінка результативності діючої системи стейкхолдер-менеджменту у діяльності досліджуваного об'єкта

Розділ3.Удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю «Aloft Kiev», м. Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення стейкхолдер-менеджменту

3.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	31.10.2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	29.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	10.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	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 випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	07.09.2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	10.09.2021 р.
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	31.10.2021 р.
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р	20.11.2021 р.
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	18.11.2021 р.
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	01.12.2021 р.
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «29» грудня 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Ткачук Т.М.

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент _Єріцян А.А._____

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Єріцян А.А. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно з виданим завданням та відповідно до затвердженого календарного плану.

У випускній кваліфікаційній роботі студенткою здійснено науковий огляд літературних джерел та розгляянуто методологічні засади до формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту. Разом з тим, студенткою не розглянуто особливості формування та реалізації стейкхолдер менеджменту, а також методику його оцінювання з урахуванням специфіки діяльності підприємств готельного бізнесу.

На підставі аналізу фінансово-господарської звітності студенткою здіснено стартегічний аналіз діяльності досліджуваного об'єкта, проведено аналіз політики стейкхолдер-менеджменту готелю. У роботі студенткою Єріцян А.А. було запропоновано програми заходів з удосконалення стейкхолдер-менеджменту. Разом з тим, доцільно було б поглибити економічну складову розрахунку показників оцінювання результативності реалізації запропонованих заходів.

В цілому, випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог та рекомендується до захисту в ЕК.

Випускну кваліфікаційну роботу студентки Єріцян А.А. перевірено у системі Unicheck (ID 1009596316) та надано відповідні рекомендації.

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

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

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

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

Завідувач кафедри М.Г. Бойко
(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП 8

Розділ 1. Теоретичні засади формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу 11

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел 1

1.2. Методологічні засади формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу 21

Розділ 2. Діагностика реалізації стейкхолдер-менеджменту готелю «Aloft Kiev» м. Київ 33

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю 33

2.2. Аналіз політики стейкхолдер-менеджменту готелю 42

2.3. Оцінка результативності діючої системи стейкхолдер-менеджменту у діяльності досліджувального об'єкта 49

Розділ 3. Удосконалення стейкхолдер-менеджменту готелю «Aloft Kiev», м. Київ 59

3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення стейкхолдер-менеджменту 59

3.2.Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів 66

Висновки 69

Список використаних джерел 71

Додатки 79

ВСТУП

Актуальність дослідження. 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 товароріентованої 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].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літератури щодо того, які можуть бути причини для розширення спектра послуг, показав, що в умовах зростаючої конкуренції і вдосконалення вимог споживача, а також при наявності сезонності, готельний сектор змушений формувати нові способи підтримки конкурентоспроможності, які не шкодили б його репутації і не позбавляли цільової аудиторії. Так, крім цінового менеджменту, в літературі зазначається можливість підвищення цінності готельного продукту за рахунок наповнюваності його новими послугами.

Методами здійснення такого вирішення проблеми автори звертаються до різних можливих партнерських відносин з іншими стейкхолдерами.

Однак також в літературі відзначаються різні ризики, пов'язані з надійністю партнерів, можливістю потрапляння під тиск і втрати іміджу готелю.

Теорія управління стейкхолдер-менеджментами була вперше детально викладена Едвардом Фріманом (R. Edward Freeman) в книзі «Strategic Management: A Stakeholder Approach» [8]. Фріман вважав, що розуміння і виділення груп людей, здатних впливати на бізнес або окремий проект, дозволяють чітко структурувати і оптимізувати процес управління.

Питання підвищення ефективності державного управління готельними підприємствами у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, наприклад: О.В. Ареф'єва [1-2], A. Hillman, G. Keim [7], А.А. Артамонова [3], А.Г. Асмолова, Ю.Г. Ященко [6], J. Frooman [8] та інших.

Мета дослідження: визначення ролі стейкхолдер-менеджменту в управлінні готельним підприємством.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Методологія та методи дослідження. У процесі дослідження методологією послужили концепції, підходи, методики управлінських дисциплін: теорії менеджменту, економіки підприємництва, економічної теорії, теорії корпоративного управління, стратегічного менеджменту, корпоративної соціальної відповідальності, теорії зацікавлених сторін. Як методи дослідження в даній роботі використовували метод експертної оцінки, аналізу та синтезу.

Інформаційне забезпечення роботи. У процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет.

Практичне значення проведення дослідження полягає у розробці пропозиції, які можуть бути використані у практичній діяльності готелю «Aloft Kiev», м. Київ.

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи стейкхолдер-менеджменту на підприємстві готельного бізнесу.

За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ, 2021 (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Теорія стейкхолдерів (або концепція зацікавлених сторін) є одним з найважливіших напрямків в сучасному менеджменті. Будь-яка організація в процесі своєї діяльності взаємодіє зі стейкхолдерами, які можуть вплинути на досягнення цілей діяльності організації або бути схильні до впливу з боку організації. Ними можуть бути групи або окремі особи. Якщо готельний бізнес прагне до досягнення успішних результатів, як поточних, так і перспективних, то йому необхідно брати до уваги інтереси оточуючих його стейкхолдерів [9].

Теорія зацікавлених сторін почала формуватися в 1960-х роках в сфері бізнесу. Відповідно до цієї теорії компанія є частиною середовища, в якому вона існує системою, здатною впливати і бути схильною до впливу з боку інших учасників навколишнього середовища - стейкхолдерів: покупців, постачальників, суспільства, акціонерів, інвесторів, працівників і інших категорій зацікавлених сторін [12].

Згідно з дослідженнями Чарльза Фонтейна, Ентоні Хаарман і Стефана Шміда (2006) [13] спроби виділити основні групи стейкхолдерів почалися набагато раніше. Дослідник Додд стверджував, що компанія General Electric вже в 1932 році визначила чотири основні групи стейкхолдерів: акціонерів, працівників, покупців і суспільство в цілому. Компанія Johnson & Johnson ще в 1947 році розглядала групу стейкхолдерів з точки зору покупців, працівників і менеджерів. У 1950 році компанія Sears називала «чотири частини будь-якого бізнесу відповідно до їх особливостей: покупців, працівників, спільнота і акціонерів» [11]. Таким чином, спроби виділити зацікавлені сторони робилися різними компаніями, але на концептуальному рівні так і не були визначені.

В середині 1970-х років Расселом Акофф проводилися дослідження в

області теорії стейкхолдерів; в якості основних груп стейкхолдерів він виділяв постачальників, покупців, працівників, інвесторів, кредиторів, держава і майбутні покоління [1]. Р. Акофф вважав організацію відкритою
системою, здатною вирішити соціальні проблеми за допомогою ефективної взаємодії зі стейкхолдерами і вважав, що інтереси майбутніх поколінь повинні враховуватися менеджерами при прийнятті рішень на підприємстві. Але з розвитком економічних наук і організацій в цілому кількість зацікавлених сторін збільшувалася і такого поділу на групи, як пропонував Р. Акофф, було недостатньо.

Термін «стейкхолдер» вперше з'явився в літературі з менеджменту в 1963 році і був запропонований групою дослідників Stanford Research Institute (Стенфордський дослідний інститут). Він застосовувався для узагальнення поняття «акціонер» як єдиної групи, перед якою повинні бути відповідальні менеджери. Спочатку в науковій літературі стейкхолдери сприймалися як «групи, без підтримки яких, організація перестала б існувати» і включала акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників, кредиторів і суспільство [18]. Дослідники стверджували, що без розуміння менеджерами інтересів і проблем стейкхолдерів, вони не зможуть сформулювати мету корпорації, яку необхідно досягати для виживання і розвитку бізнесу.

Надалі поняття «стейкхолдер» було розширено. До стейхолдерів група вчених Стенфордського дослідницького інституту віднесла органи влади, місцеві спільноти, ЗМІ, суспільство в цілому та ін. [40].

Stakeholder management – це механізм управління із зацікавленими групами. У перекладі з англійської термін означає «зацікавлені групи, зацікавлені кола». Його ввів професор Р. Едвард Фрімен у 1984 році.

Зацікавлені групи впливають становлення та розвитку організації. Наприклад, це співробітники, постачальники, споживачі, ЗМІ, громадські організації, держоргани, акціонери та інші.

Теорія стейкхолдерів в тому вигляді, в якому вона представлена в даний час, була запропонована американським ученим і економістом Едвардом Фріменом в

роботі «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» в 1984 році [54] і отримала широке поширення в середині 90-х років. У своїй роботі він описує процес формування корпоративної стратегії за участю в цьому процесі зацікавлених сторін (замість іноземного терміна «стейкхолдери» у вітчизняній літературі часто застосовується інша назва - «зацікавлені сторони»). Едвард Фрімен надає визначення терміну «стейкхолдери», вважаючи, що стейкхолдерами є особи або групи осіб, які надають вплив на діяльність компанії, і в свою чергу, піддані впливу з її боку» [34]. Едвард Фрімен розглядає стейкхолдерів як внутрішнє оточення: працівники, власники, покупці, постачальники; і зовнішнє оточення: органи державної влади, конкуренти, суспільства щодо захисту прав споживачів, щодо захисту навколишнього середовища, групи особливої уваги, ЗМІ [31].

Варто зазначити, що Е. Фрімен розділяє стейкхолдерів всього на дві групи: внутрішніх і зовнішніх по відношенню до організації. На нашу думку, покупці і постачальники відносяться, у більшій мірі, до зовнішніх стейкхолдерів, бо не є частиною організації і, як правило, вимагають від організації задоволення своїх вимог щодо продукції компанії, її діяльності в цілому і можуть ставити свої умови при взаємодії [54].

У своїй роботі Е. Фрімен в рамках дослідження взаємовідносин зі стейкхолдерами відзначає роботу І. Ансоффа «Корпоративна стратегія», в якій розглядається концепція збалансованості вимог різних стейкхолдерів з цілями організації [54]. Для успішного функціонування організаційй автор рекомендує проводити аналіз і здійснювати заходи з розвитку взаємин з ключовими стейкхолдерами.

Таким чином, в основі теорії стейкхолдерів, що знайшла своє відображення в роботах перерахованих вище авторів, існує ідея про те, що для досягнення цілей стратегічного розвитку та підвищення стійкої репутації, організації необхідно брати до уваги не тільки інтереси і потреби власників, а й інших стейкхолдерів, що виділяються авторами.

Аналіз літератури дозволив виявити відсутність єдності поглядів на склад стейкхолдерів і провести систематизацію класифікації. Результати систематизації існуючих класифікацій зацікавлених сторін за різними критеріями представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація класифікації груп стейкхолдерів

Автор, рік	Групи стейкхолдерів
Критерій - Зацікавлені сторони по відношенню до компанії (за місцем в оточенні)	
Е. Фрімен (1984)	- зовнішнє оточення: органи державної влади, конкуренти, суспільства щодо захисту прав споживачів, суспільства по захисту навколишнього середовища, групи спеціального інтересу, ЗМІ; - внутрішнє оточення: працівники, власники, покупці, постачальники
М. Кларксон (1995)	- первинні: акціонери і інвестори, покупці, постачальники, співробітники і публічні стейкхолдери (органи влади, місцеві адміністрації); - вторинні: групи за інтересами, ЗМІ та ін.
Дж. Харрісон, К. Джон (1998)	- широке оточення: суспільство, технології, економіка і політика; - зовнішні стейкхолдери (операційне середовище): постачальники, органи державної влади і адміністрації, покупці, групи активістів, місцеві спільноти, фінансові посередники, конкуренти, профспілки; - внутрішні стейкхолдери: власники, управлінці, працівники
О.Зільберштейн, К. Невструев, Д. Семенюк, Т. Шкляр (2016)	- внутрішні: члени ради директорів, працівники компанії (включаючи топ-менеджмент, менеджмент, співробітників і звільнених працівників), інвестори з частками в бізнесі, постачальники, ділові партнери по НДДКР, практиканти, науковці; - зовнішні: потенційні співробітники, інвестори (включаючи кредитні організації), клієнти, конкуренти, уряд і регулюючі органи, ділові партнери, місцеві спільноти, університети і наукове співтовариство, ЗМІ, неурядові організації та групи тиску, громадські та некомерційні організації
Cambridge Professional Academy Ltd. (2016)	- внутрішні: працівники, менеджмент; - операційні: дистриб'ютори, акціонери, постачальники, покупці, кредитори, посередники; - зовнішні: держава, преса / ЗМІ, групи тиску, місцеві спільноти, професійні об'єднання, суспільство в цілому
Критерій - Відношення стейкхолдерів щодо компанії	
Г. Ньюболд, Г. Луффман (1989)	- група стейкхолдерів, які фінансують організацію: акціонери, інвестори, кредитні організації; - менеджмент, керівний організацією; - основні працівники; - економічні партнери: постачальники, покупці
Г. Даулінг (2003)	- уповноважують: державні органи, акціонери, рада директорів; - поточні: співробітники, постачальники, організації сервісного характеру;

	- дифузні: ЗМІ, групи особливого інтересу, місцеве співтовариство, некомерційні організації; - споживачі
Н. Андросенко (2007)	- стейкхолдери ринку капіталу: акціонери, кредитори; - товарного ринку: покупці, постачальники, органи державної влади, профспілкові організації; - організаційні стейкхолдери: співробітники, менеджмент
Г. Константинов (2009)	- фінансують: акціонери, інвестори, кредитні організації; - менеджмент; - працівники; - наукові організації, вищі навчальні заклади; - соціальні групи всередині і поза організації: профспілки, громадські організації, місцеві спільноти
Л. Нікітіна (2010)	- фінансують діяльність в області КСВ: акціонери, партнери; - беруть участь у реалізації КСВ: менеджери, партнери, НКО; - здійснюють виробництво продукції компанії: працівники; - користувачі продукції і послуг компанії: споживачі - ті, хто надають матеріали та послуги: постачальники
Критерій 3 - За ступенем зацікавленості стейкхолдерів, влади, законності інтересів	
І. Фассіно (2009)	- реальні: власники, співробітники, покупці, місцеві спільноти; - спостерігачі: профспілки, громадські та інші організації, здійснюють моніторинг діяльності компанії і виступаючі захисниками інтересів стейкхолдерів; - хранителі інтересу: держава, ЗМІ, інші регулюючі та контролюючі органи
Р. Мітчелл (1997)	- категорична, небезпечна, залежна, домінуюча, бездіяльна, контрольована, що вимагає групи
Критерій 4 – Вплив стейкхолдерів на компанію	
М. Родрігес, Дж. Річарт, П. Санчез (2002)	- субстанціональні: акціонери, інвестори, працівники, стратегічні партнери; - контрактні: постачальники, субпідрядники, покупці, фінансові інститути; - контекстуальні: держава і адміністрації, місцеве співтовариство, громадські організації; особи, що формують громадську думку
Б. Якубов (2014)	- нормативні групи: органи державної влади, галузеві асоціації, тристоронні комісії, професійні об'єднання; - споживачі; - функціональні групи: акціонери, власники, топ-менеджмент, менеджери, співробітники, інвестори, кредитори, конкуренти, постачальники, посередники, сервісні організації і дилери; - дифузні групи: ЗМІ, некомерційні організації, групи особливого інтересу

Джерело: систематизовано автором на основі [50-60]

Таким чином, теорія стейкхолдерів полягає в задоволенні інтересів і вимог оточуючих зацікавлених сторін, які можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність компанії і її розвиток. Компанії необхідно розуміти

ступінь впливу того або іншого стейкхолдеру на компанію і в першу чергу задовольняти вимоги ключових зацікавлених сторін. Вибір найбільш пріоритетних інтересів стейкхолдерів впливає на функціонування і розвиток компанії; необхідно визначити чи відповідають інтереси компанії інтересам стейкхолдерів, які їх вимоги компанія може задовольнити найближчим час і на що може вплинути несвоєчасне вирішення важливих для них питань [43].

Компаніям в сучасних умовах необхідно проводити аналіз стейкхолдерів, враховувати інтереси і те, як зацікавлені сторони впливають на корпорацію, ґрунтуючись на певних правилах і нормах, застосовувати механізм управління стейкхолдерами, який дозволить досягти поставлених цілей при взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Огляд класифікацій стейкхолдерів в роботах зарубіжних вчених дозволив зробити висновок про те, що існує безліч критеріїв, за яким можуть підрозділятися зацікавлені сторони в залежності від напрямки діяльності компанії, галузі, форми функціонування і інших особливостей компанії. Основними критеріями є: по відношенню до компанії (місцем в оточенні); по функції стейкхолдерів; за ступенем зацікавленості, влади і законності інтересів стейкхолдерів; по підставі впливу стейкхолдерів на компанію [40].

Взаємодія менеджерів або підприємців з оточуючими стейкхолдерами націлене на досягнення ефективності діяльності в процесі задоволення своїх інтересів і очікувань зацікавлених сторін.

З розвитком ринкових відносин необхідність комунікації із цими групами усвідомлюється бізнесом як усе більш важливе управлінське завдання. Більше того, виник цілий напрямок – управління відносинами із зацікавленими групами, – що знайшло відображення і в нових поняттях: стейкхолдер-менеджмент (Stakeholder Management – SM) та аналіз стейкхолдерів (Stakeholder Analysis – SA). Розвиток підходів до управління зацікавленими сторонами проектів та організацій представлений у Додатку А.

Основними завданнями стейкхолдер-менеджменту є створення приємних умов для ведення ділової активності органів.

Основні завдання стейкхолдер-менеджменту вказані на рисунку 1.1.

Рис. 1.1 Основні завдання стейкхолдер-менеджменту

Джерело: систематизовано автором на основі [23]

Для реалізації поставлених завдань необхідно будувати послідовний цикл, який дозволить оцінити стан взаємодій з партнерами, проаналізувати причини цього стану; розставити пріоритети та реалізувати заходи, спрямовані на покращення взаємодій із зацікавленими сторонами.

Процес управління стейкхолдер-менеджменту представлено на рисунку 1.2.

Процес управління стейкхолдер-менеджментом повинен складатися з: ідентифікації зацікавлених сторін (визначення всіх стейкхолдер-менеджментів зацікавлених сторін, їх інтереси, потреби, ступінь залучення, впливу (сила стейкхолдера в управлінні проектом) та визначення внеску стейкхолдера в результат проекту тощо.

Планування залучення зацікавлених сторін – розробка плану залучення стейкхолдерів на роботу над проектом.

Управління залученням зацікавлених сторін – впровадження плану залучення стейкхолдер-менеджерів, організація ефективної комунікації з ними з метою максимально швидкого реагування на запити зовнішніх та внутрішніх стейкхолдер-менеджерів, постійна актуалізація їхнього складу.

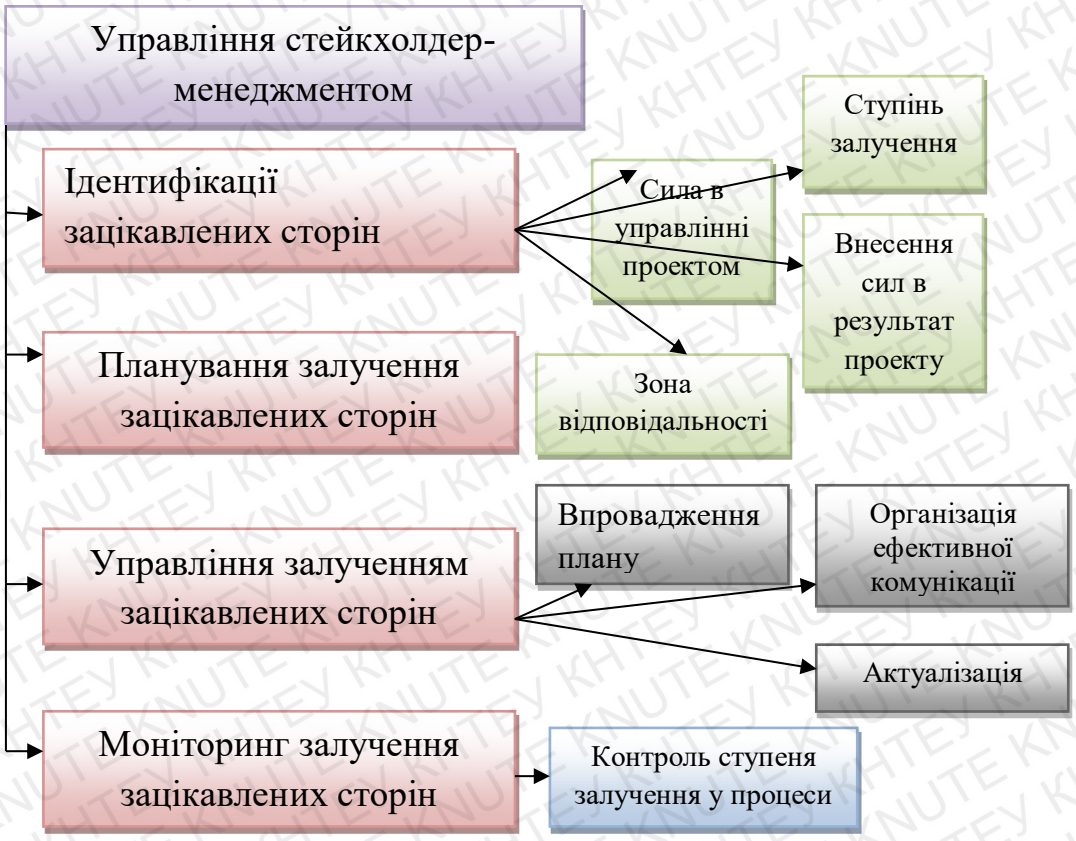

Рис.1.2 Процес управління стейкхолдер-менеджментом

Джерело: систематизовано автором на основі [13]

Моніторинг залучення зацікавлених сторін – контроль ступеня залучення зацікавлених сторін у процеси, що відбуваються.

У відносинах із деякими зацікавленими групами для компанії важливими є короткострокові взаємодії, з іншими — тривалі. У більшості випадків найбільш важливими групами стейкхолдер-менеджменту є співробітники (включаючи керівництво та менеджерів з продажу), споживачі, акціонери, постачальники, дистриб'ютори, фінансові організації, фінансові аналітики, ЗМІ, громадські організації тощо (рис. 1.3).

Зацікавлені групи стейкхолдер-менеджменту сприяють успіху компанії. Вони впливають на утримання споживача, їх професіоналізм та манеру виконання службових обов'язків, визначають якість взаємодії підрозділів (так звану якість надання внутрішніх послуг). Це, в свою чергу, позначається на якість обслуговування

клієнтів. Прихильні до своєї компанії працівники сприяють розвитку навіть тих організацій, у яких на утримання споживачів приділяється недостатньо уваги.

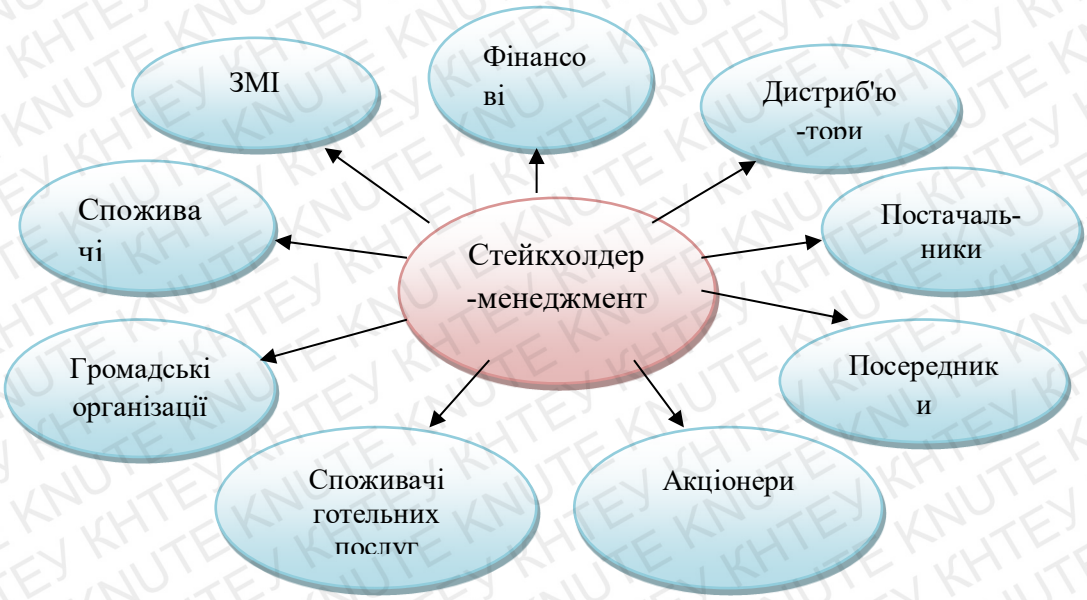

Рис. 1.3 Зацікавлені групи стейкхолдер-менеджменту

Джерело: систематизовано автором на основі [31]

Доцільно проаналізувати як різні зацікавлені групи взаємодіють між собою. На рисунку 1.4 показано зв'язок між тим, як вибір ключових зацікавлених груп, з якими компанії важливо розвивати відносини (службовці, підрозділи, споживачі), призводить до створення додаткових конкурентних переваг. Доцільно їх відобразити з урахуванням специфіки готельного бізнесу.

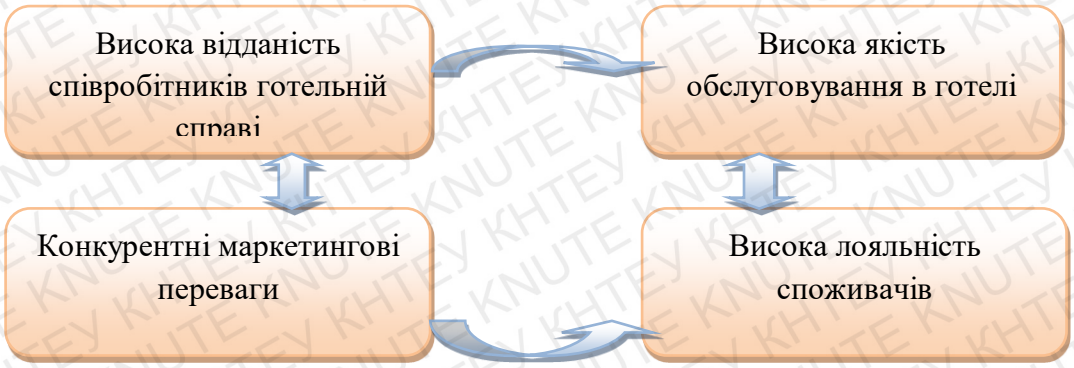

Рис. 1.4 Конкурентні переваги внутрішніх стейкхолдерів у готельному бізнесі

Джерело: систематизовано автором на основі [32]

Більшість організацій визначають для себе щонайменше дві чи три зацікавлені групи як основні — зазвичай це акціонери, персонал та споживачі.

Протягом останніх 20 років інтерес управлінців до питання впливу на зацікавлені групи посилюється, розробляються інструменти вимірювання репутації, методики вивчення впливу зацікавлених груп на компанію, способи управління відносинами з ними. Деякі фахівці вважають, що час поділу корпоративних комунікацій з навколишнім світом на рекламу та PR вже минув: сьогодні лідерами ринку стають ті організації, які проводять політику єдиної системної комунікації з усіма зацікавленими групами.

Створити нову цінність для клієнтів недостатньо, потрібно показати їм, наскільки важливі нові послуги. Для цього потрібно створити механізм, за допомогою якого цінність передаватиметься від компанії клієнту. Таким механізмом і є певна система роботи із заінтересованими групами (рис. 1.5).

Рис. 1.5 Важливість управління довірою зацікавлених груп

Джерело: систематизовано автором на основі [61]

У той же час стейкхолдер-менеджмент - ще не усталена дисципліна з виявленими універсальними закономірностями і принципами, тому у вітчизняній науці затребувані дослідження впливу стейкхолдерів на бізнес і способів ефективної взаємодії з ними.

1.2. Методологічні засади формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

На підставі грунтовного аналізу особливостей реалізації стейкхолдер-менеджменту визначено, що підприємець повинен враховувати зацікавленість інших сторін.

Для готельного підприємства можна виділити наступні типові групи стейкхолдер-менеджменту [27;28;40]:

Таблиця 1.2

Загальна характеристика повної моделі взаємодії груп

Групи	Роль	Взаємодія	Особливості
Власники	Основний вплив на підприємство і контроль над ним власники надають за допомогою прийняття найважливіших для фірми рішень.	Найбільш частими і важливими є їх взаємодії з вищим керівництвом компанії, головними фахівцями, менеджерами.	Доходи власників безпосередньо залежать від стабільного прогресивного функціонування і розвитку підприємства.
Вище керівництво	Делегуються основні права по управлінню бізнесом з боку власників. Вище керівництво має суттєві повноваження і контролює всі бізнес-процеси, йому надається вся звітність по підприємству.	Контактує з усіма групами стейкхолдерів, однак найбільш важливими взаємодіями є взаємодії з акціонерами, менеджерами вищої ланки і інвесторами.	Стабільний прогресивний розвиток і функціонування підприємства дає керівникам можливість бути повторно призначеними або обраними на свої посади, що дозволяє зберегти високий соціальний статус, високу оплату праці і розпорядчі функції на підприємстві.

Менеджери вищої ланки	Виконують найважливішу роль в діяльності компанії, приймають рішення з широкого кола питань, формують стратегію і тактику поведінки підприємства на ринку готельних послуг.	Взаємодіють майже з усіма з перерахованих груп стейкхолдерів, особливо з вищою ланкою, а також з підконтрольними їм працівниками, а також постійно знаходяться в контакті з цілим спектром державних організацій, підприємствами-конкурентами і постачальниками товарів (робіт, послуг).	Менеджери, також як і вище керівництво, чудово розуміють, що від успіху бізнесу залежить їхнє становище в суспільстві і матеріальної винагороди.
Працівники	Від них залежить функціонування бізнесу, саме вони найбільше контактують з клієнтами, формують дохідну сторону бізнесу, тому їх значення важко переоцінити.	Працівники безпосередньо підпорядковані менеджерам, але контактують і з громадськими організаціями (наприклад, в організації профспілок) і з іншими групами стейкхолдерів.	Повинні бути зацікавлені в зростанні і розвитку компанії матеріальних міркувань в іншому випадку філософія фірми не дозволить тримати таких співробітників.
Клієнти	Клієнти приносять доходи компанії і зацікавленим стейкхолдер-менеджерам.	Клієнти взаємодіють найбільше з працівниками	Орієнтуються, перш за все, на інтереси споживачів, які і показують їй вектор розвитку
Представники влади	За допомогою державних та муніципальних структур, які можуть дати дозвіл або організувати туристські виставки, надати різні пільги, провести семінари і т.п.	Взаємодіють ці структури, перш за все, з менеджерами, хоча побічно впливають і на керівництво, і на працівників.	У нинішніх умовах держава вкрай зацікавлена в залученні туристів до України, в тому числі і до Київського регіону.
Громадські організації	. Співпраця з ними необхідна для комерційного успіху організації, створення сприятливого іміджу компанії в очах суспільства, уникнення соціальної напруги з позицій забезпечення прав працівників.	Взаємодіють з керівниками, працівниками і споживачами	Інтереси більшості громадських організацій збігаються з інтересами тих, чиї права вони захищають, тому стабільний прогресивний розвиток підприємства задовольнить і дану категорію стейкхолдер-менеджерів

Джерело: систематизовано автором на основі [25]

Основою методологічних засад формування та організації стейкхолдер-менеджменту є положення теорієї Фрімана в частині процесу аналізу та управління

стейкхолдерами, які можна розділити на 6 етапів, враховуючи специфіку готельного бізнесу [54]:

Рис.1.6 Етапи управління стейкхолдерами у готельному бізнесі

Джерело: Систематизовано автором на основі [4]

Відповідно, ідентифікацію стейкхолдерів та оцінку їхнього впливу доцільно здійснювати за наступними параметрами: ресурсоутворюючий потенціал – можливість впливу стейкхолдерів на ресурсне забезпечення підприємства; владний потенціал – можливий рівень та сфера впливу точок зору та/або дій стейкхолдерів на управлінські рішення менеджерів підприємства.

На практиці існує 4 основні стратегії управління стейкхолдерами, які описані в наступній матриці [13].

Рис.1.7 Матриця основної стратегії управління стейкхолдерами у готельному бізнесі

Джерело: Систематизовано автором на основі [34]

Перша стратегія полягає в максимальному залученні і застосовується до стейкхолдер-менеджерів з високим рівнем важливості та впливу. Дана група є основна стейкхолдер-менеджерів проекту і повинна максимально залучатися у прийняття рішень в проекті. Необхідно підвищувати зацікавленість групи в проекті і повністю задовольняти її потреби. Рекомендується використовувати принцип партнерства в комунікації при веденні переговорів по проєкту з цією групою [23].

Друга стратегія носить консультативний характер і застосовується до стейкхолдер-менеджерів з високим рівнем впливу, але низьким рівнем важливості, другорядним стейкхолдер-менеджерам. Їх рекомендується залучати в якості консультантів і погоджувати з ними тільки важливі стратегічні рішення по проєкту [16].

Третя стратегія полягає в отриманні підтримки проєкту і застосовується до стейкхолдер-менеджерів з низьким рівнем впливу, але високим рівнем важливості, другорядним з стейкхолдер-менеджерами. Дана група стейкхолдерів повинна бути ознайомлена з усіма ключовими рішеннями за проектом, не дивлячись на те, що вона не приймає прямої участі в рішеннях по проєкту. При цьому рекомендується дану групу залучати до обговорення можливих проблем і заручатися підтримкою у неї з важливих рішень [16].

Четверта стратегія полягає в ігноруванні і використовується для стейкхолдер-менеджерів з низьким рівнем впливу і низьким рівнем важливості, другорядних стейкхолдерів. Рекомендується виключно залучати дану групу до виконання необхідних завдань, які не занурювати в деталі проєкту і використовувати найнижчий рівень інформування [40].

Розглянемо основні принципи стейкхолдер-менеджменту, які закладено в моделі ефективного управління відносинами зі стейкхолдерами у готельному бізнесі (рис. 1.8):

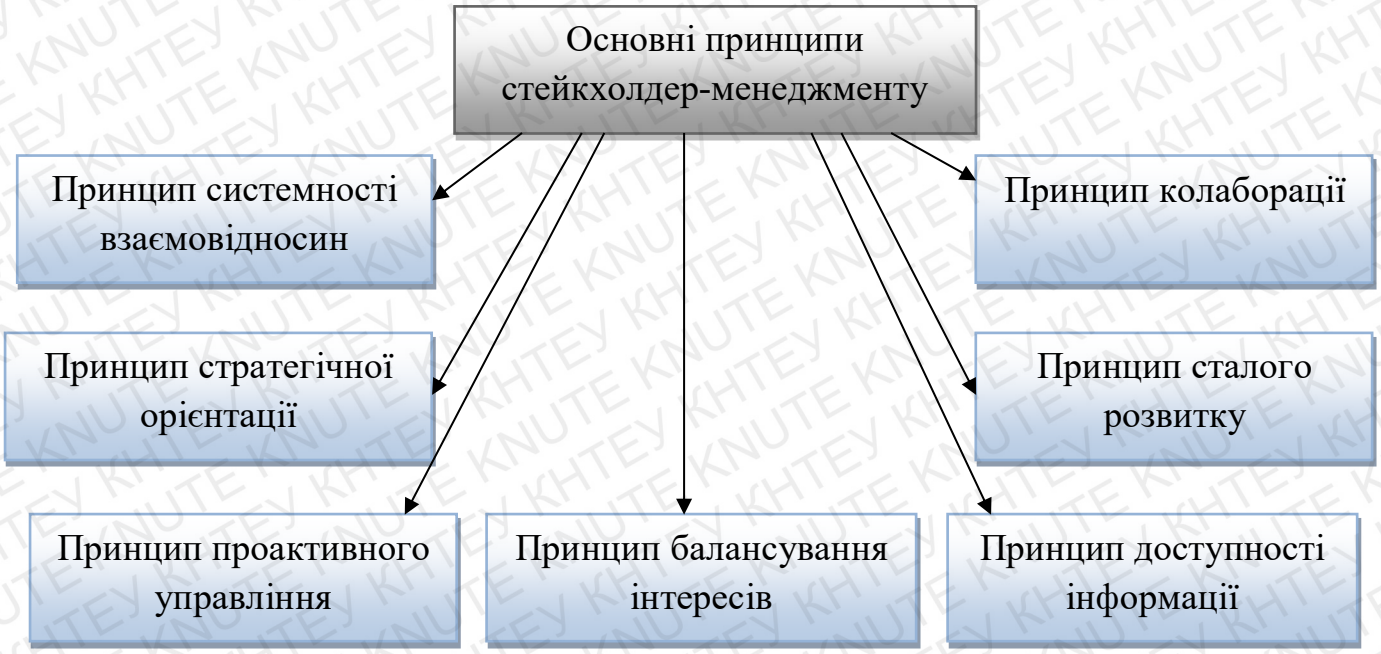

Рис.1.8 Основні принципи стейкхолдер-менеджменту з урахуванням специфіки готельного бізнесу

Джерело: систематизовано автором на основі [6]

1. Принцип системності взаємовідносин. Взаємовідносини з групами стейкхолдерів необхідно будувати на системній основі, а не автономно. Це обумовлено можливістю наявності антагоністичних відносин між групами зацікавлених осіб і тим, що зміна сили і вектора відносин з однією з сторін може привести до зміни взаємозв'язків з іншою.

2. Принцип стратегічної орієнтації стейкхолдер-менеджменту передбачає розробку комплексних корпоративних і бізнес стратегій з урахуванням інтересів ключових груп стейкхолдерів. Групи зацікавлених осіб надають всебічну підтримку корпоративному менеджменту в розробці і реалізації стратегій, що базуються на їх цінностях і довгострокових цілях.

3. Принцип колаборації містить розвиток взаємовигідних відносин з зацікавленими особами, спрямованих на досягнення загальних цілей, що є важливим етапом реалізації КСВ. Серед інструментів колаборації зі стейкхолдерами можна виділити: програми соціального партнерства, розвитку персоналу, соціальних

інвестицій, розвитку територій, відповідального споживання, справедливі контракти, стратегічні альянси та ін.

4. Принцип балансування інтересів стейкхолдерів дозволяє виявити, інтереси яких груп зацікавлених осіб задоволені найбільшою і найменшою мірою, а результати оцінки використовуються для фокусування ресурсів і сил на стратегічно важливих напрямках діяльності. Створює можливості для більш ефективного та екологічного досягнення цілей підприємства. На думку Р.Е. Фрімана, управління зацікавленими сторонами - це нескінченне завдання балансування і інтеграції численних взаємозв'язків і численних цілей [54].

5. Принцип проактивного управління в основі стейкхолдер-менеджменту орієнтує керівництво підприємства брати участь у створенні та активно впливати на відносини з зацікавленими особами в процесі стратегічного управління. На відміну від реактивного планування, в рамках якого передбачено адаптацію підприємства до вже сформованої системи відносин зі стейкхолдерами, проактивне планування націлене на випереджаючу зміна параметрів для реалізації стосункового потенціалу.

6. Принцип сталого розвитку передбачає відповідальність керівництва компанії перед широким колом зацікавлених осіб, включаючи місцеву громаду, споживачів, державні та місцеві органи влади. Орієнтація на досягнення цілей сталого розвитку сприяє розбудові ефективних довгострокових взаємин із ключовими групами зацікавлених осіб і формує інтегрований підхід до прийняття стратегічних рішень.

7. Принцип доступності інформації. У контексті сталого розвитку важливого значення набуває вимога розкриття інформації керівництвом компанії у нефінансовій звітності, що відповідає принципам прозорості і підзвітності в процесі управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Крім прямого призначення - інформування стейкхолдерів про стан КСВ нефінансова (соціальна) звітність служить інструментом активної взаємодії з внутрішніми і зовнішніми групами зацікавлених осіб, дозволяючи знизити негативне навантаження на компанію і запропонувати варіанти плідної співпраці [6].

Далі розглянемо методичні підходи до управління стейкхолдер-менеджментом у готельному бізнесі. На підставі їх формується система методів та правил впливу на об'єкт управління для досягнення результату з використанням мінімальних витрат.

Деякі класичні методи можуть не спрацювати у сьогоднішніх готельних підприємствах, тоді як у тих самих компаніях успішно будуть використані інноваційні методи управління. Розберемо докладніше деякі з них:

1. Програмно-цільовий метод – інноваційний метод управління організаціями різних рівнів та масштабів. Даний метод управління ґрунтується на системі – планування-програмування-бюджетування (ППБ). Така система методів управління організацією дозволяє досягти певних цілей під час використання мінімальної кількості фінансових ресурсів. Система ґрунтується на обліку та контролі наступних елементів діяльності компанії: Цілі, яких необхідно досягти. Перелік дій, вкладених у досягнення поставленої мети. Ресурси, необхідні здійснення цих дій. Результат, який буде отримано.

2. Одним із сучасних методів стратегічного управління організацією є метод програмного управління за цілями, коли кожен керівник будь-якого рівня дотримується чітких цільових установок. Метод управління за цілями – ефективний спосіб управління організаціями різних форм, сфер діяльності та рівнів складності. Але успіху від застосування таких методів управління буде досягнуто лише у разі наявності порядку в організації діяльності компанії. Усі цілі мають бути доведені до кожного співробітника.

3. Бюджетний метод управління полягає у складанні планів у частині майбутніх фінансових показників, грошових потоків, можливих витрат. Всі ці показники ретельно розраховуються, аналізуються та проектуються у майбутнє. При застосуванні бюджетного методу управління організацією її цілі досягаються за допомогою правильного балансу фінансових показників.

Метод бюджетування здійснюється на підставі розмежування ресурсів та обов'язків, а також відповідальності за їх виконання та користування між окремими структурами організації. Усі дії щодо планування та коригування бюджету

організації, як правило, чітко зафіксовані в регламенті та здійснюються за певними усталеними правилами, відхилення від яких неприпустимо.

Ефективність бюджетних методів управління організацією у тому, що вони дозволяють забезпечити фінансову стабільність організації та бути конкурентоспроможною над ринком. Проте система традиційних консервативних методів управління організацією, що полягає у регулярному зіставленні планових та фактичних показників та бюджетуванні, згодом стає неактуальною у зв'язку з відсутністю гнучкості та здатності адаптуватися під нові економічні умови.

У сучасному світі створено гнучку систему методів управління ефективністю організації (Performance Management) за рахунок впровадження наступних інструментів управління:

— Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) – покращує внутрішню координацію під час постановки цілей, а також у процесі їх досягнення;

— Метод управління вартістю (value based management) – спрямованість організації очікування ззовні (інвесторів).

4. Безбюджетне управління (Beyond Budgeting) – це новий метод управління діяльністю організації. Він ґрунтується на 12 принципах:

Цінності. Персонал не просто виконує свої обов'язки відповідно до певного плану дій, а й прагне досягнення єдиної мети.

Управління. Принцип успішного управління – керуватися у своїх діях загальними цінностями організації, її цілями та завданнями, а не дотримуватися бездумного виконання правил. Прозорість. Важлива інформація організації має бути доступною та відкритою кожному працівникові.

Методи доведення інформації до співробітників можуть бути використані різні – виступ керівників на зборах, проведення планерок, використання електронної корпоративної пошти тощо.

Команди. Усі працівники мають бути поділені на групи. Завдяки такому персоналу, який полягає у розподілі обов'язків по групах осіб, з'явиться можливість

контролювати процес, спілкуючись не з кожним співробітником окремо, а з представником (лідером) групи.

Довіра. Між співробітниками групи мають бути побудовані правильні взаємини, побудовані на довірі. Безліч грунтуються на цьому принципі.

Відповідальність. Відповідальність має проявлятися кожним співробітником будь-якому етапі своєї роботи. Службовець зобов'язаний завжди відповідально виконувати будь-які завдання, поставлені перед ним, навіть ті, що не будуть перевірені керівником.

Цілі. Кожен співробітник повинен ставити перед собою амбітні цілі, що не суперечать загальній місії організації, і прагнути їх виконання, використовуючи різні методи, допустимі на даній ділянці робіт.

Заохочення. Кожна праця має бути оцінена, особливу увагу варто приділити тим співробітникам, досягнення яких виходять за рамки виконання своїх обов'язків відповідно до посадової інструкції. Потрібно заохочувати прагнення тих, хто намагається виконати більше. Можна використовувати такі мотивації співробітників, як бонуси та премії, змагання між працівниками і т.д.

Планування. Метод планування повинен використовуватися не тільки на рівні керівників організації, які складають довгострокові плани діяльності всього відділу. Але й кожен співробітник має щоденно складати план своїх дій на день.

Координація. Повинна оперативно здійснюватись координація всіх взаємодій.

Ресурси. Безліч ґрунтуються на безперебійному забезпеченні кожного співробітника необхідними для роботи ресурсами та відповідним робочим місцем.

Звітність. Для зручності управління різними ділянками діяльності організації використовують метод звітності. У разі використання правильно розроблених звітів керівник може оперативно ознайомитися з результатами діяльності окремої ділянки своєї компанії. Завдяки методу безбюджетного управління організацією розподіл ресурсів компанії стає гнучкішим, що призводить до значного спрощення процесу планування та контролю діяльності підприємства, а також зменшення витрат. Удосконалення управління організацією – метод Демінга.

У сучасних умовах ведення бізнесу можливе лише у разі використання систем гнучких методів управління організацією та ефективного менеджменту. Потрібно вміти швидко підлаштовуватися під поточні обставини, які дуже часто змінюються, і розробляти нові стратегії розвитку. Довгострокові плани можуть не спрацювати в результаті, тому що втратить свою актуальність через зміни ситуації на ринку.

Для цього необхідно використовувати метод Демінга, або, як його ще називають, - метод PDCA ("Plan-Do-Check-Act" плануй-дій-перевіряй-коригуй). Такий метод доцільно застосувати для управління стейкхолдер-менеджментом, у тому числі – з урахуванням специфіки готельного бізнесу.

Сутність методу полягає у наступному: всі цілі, на досягнення яких спрямована діяльність організації, мають бути максимально чіткими та зрозумілими. Їх слід чітко прописати разом із очікуваними результатами. Для кожної мети потрібно визначити терміни їх досягнення. Вони мають бути реальними та здійсненними.

На кожному етапі процесу проводиться аналіз одержаних результатів з очікуваними. Стратегія повинна постійно коригуватися та оновлюватись, виходячи з отриманих результатів.

У період кризи метод Демінга буде дуже доречним. Його актуальність полягає у гнучкості та здатності розігнати робочі процеси. В його основі лежить постійно вдосконалення та модернізація методів та форм управління в організації: оптимізація робочих процесів, удосконалення продукції, підвищення продуктивності тощо.

Перевага цього методу полягає у безперервному аудиті всіх ділянок діяльності підприємства, завдяки чому можна оперативно виявити слабкі місця та вчасно на них відреагувати.

Провівши аналіз даного методу управління стейкхолдер-менеджменту організації, можна зрозуміти, що, як і в багатьох інших методах, у ньому необхідне довгострокове планування. Важливо, щоб було видно кінцеві цілі. Але унікальність даного методу у тому, що ці цілі мають бути поділені на проміжні, які можуть бути гнучкими у разі потреби. Якщо стає помітним, що проміжна мета не виправдовує себе

і не призводить до отримання потрібного результату, необхідно оперативне втручання та коригування дій.

Таким чином, необхідно розробити таку систему методів управління стейкхолдер-менеджментом організації, в якій будуть застосовуватись штрафи та покарання за недосягнуті цілі. Це сприятиме відповідальнішому підходу до виконання поставлених завдань. Перш ніж вносити поправки та зміни, потрібно прописати результати, на досягнення яких це коригування спрямоване. Перевіряти хід роботи на всіх проміжних етапах.

РОЗДІЛ 2.
ДІАГНОСТИКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ALOFT KIEV», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Забезпечення раціонального й ефективного господарювання на підприємстві протягом тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу підприємства і визначення серед них оптимальних, враховуючи можливості та загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони. Для того, щоб бізнес був успішним підприємство повинно виробляти і дотримуватися певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його ділового розвитку, який і є його стратегією [57].

Готель «Aloft Kiev» до 2020 року входив у світову мережу Marriott International. Ця провідна компанія на ринку готельних послуг більше, ніж у 70 країнах світу. Головне управління компанії розташоване у Вашингтоні. Станом на кінец 2005 року загальна кількість співробітників компанії становила 143 000 чоловік.

Marriott International щороку відкриває близько 200 нових готелів, освоюючи все нові регіони. На цей момент корпорація об'єднує 16 окремих брендів (Marriott Hotels Resorts, JW Marriott Hotels., The Ritz-Carlton Club, Marriott ExecuStay, Marriott Executive Apartments, Marriott Grand Residence Club) охоплюють практично всі ніші готельного бізнесу, пропонуючи бюджетні варіанти та послуги фешенебельних готелів для вимогливої публіки.

Але, в управлінській структурі з 31 серпня столичний готель Aloft Kiev змінив керівну компанію і більше не входить до портфелю Marriott International. Нині готель має назву Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell та входить до складу балтійської компанії Mogotel Hotel Group, а генеральним менеджером став Яніс Пінніс (Janis Pinnis) [55;56;57].

Готель «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» розташовано неподалік від вулиці Хрещатик, Національного спортивного комплексу, Володимирського собору та

інших значних об'єктів, за 33 км від аеропорту Бориспіль. Готель пропонує комфортне розміщення як представникам бізнесу, так і сім'ям з дітьми в 27-поверховій будівлі. Окрім 310 номерів розташовані чотири сучасні конференц-зали, ресторан Easy Breezy, лобі-бар, лаунж-зона та цілодобовий фітнес-центр. Готель відомий вражаючим дизайнерським оформленням та високим рівнем обслуговування [56].

Для Mogotel Hotel Group це перший досвід повного керування готелем за межами Балтії. Незважаючи на багато труднощів у галузі в період пандемії коронавірусу, підприємство планує й надалі розширення за межами Балтії.

Гості готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» можуть скористатися індивідуальним кондиціонером, міні-баром, холодильником, DVD програвачем і телефоном з прямим набором, що надаються у звуконепроникних номерах.

Існує нова послуга, це коли можна реєструватися на сайті, то на телефон приходить код, необхідно прикласти свій телефон до зчитувального пристрою на двері номера і номер можна відкрити, завдяки програмі SPG Keyless. Двері можна відчинити за допомогою смартфона і навіть з Apple Watch. При реєстрації в програмі, необхідно обрати опцію «Go Keyless». Після прибуття в готель клієнт отримує текстове повідомлення з номером апартаментів. Додаткова реєстрація не потрібна.

Вартість номерів починається зі 150 євро за добу. Надамо ціновий сегмент номерів готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Ціновий сегмент готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell»

Назва апартаментів	Ціна за номер, грн.
Номер з ліжком розміру "king-size"	2 557 грн.
King Double Room	2 917 грн.
Покращений номер з ліжком розміру "king-size"	2 974 грн.
Twin Room	2 974 грн.
Superior Sky King Double Room City view	2 974 грн.
Номер з двома односпальними ліжками	2 974 грн.
Покращений номер	3 026 грн.
Двомісний номер	3 033 грн.
Family Room	5 541 грн.
Сімейний номер	5 557 грн.

Джерело: систематизовано автором на основі [62]

Стратегічна діяльність повинна забезпечувати конкурентоспроможне функціонування та розвиток підприємств з урахуванням стабільності зовнішнього середовища.

Стратегічна діяльність у готельному бізнесі, як важлива функція в індустрії гостинності, повинна забезпечувати конкурентоспроможне функціонування та розвиток підприємств з урахуванням стану стабільності зовнішнього середовища [12].

В умовах конкурентної боротьби підприємствам необхідно правильно обрати стратегію, принципи стратегічного управління, що є актуальним питанням на сьогоднішній день. Серед згаданих стратегій найбільший прогрес в діяльності мережі досягається за використанням стратегії зростання, тому для готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» у м. Києві ми пропонуємо саме її.

Але у зв'язку з політико-економічною ситуацією в країні і відсутністю у населення достатньої купівельної спроможності, припиняється реалізації великих девелоперських проектів преміум-класу/ Проте, на нашу думку, при нормалізації соціально-економічної, політичної, епідемічної ситуації розширення може стати реальним. Для удосконалення та процвітання готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» саме в Україні пропонуємо застосувати як перспективний такий варіант – роботу стейкхолдер-менеджмент.

Для забезпечення конкурентоспроможності й стійкості на ринку готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» вважаємо за доцільне застосовувати комплекс стратегій: BTL-стратегія, інноваційна стратегія, стратегія аутсорсингу [44], стратегії маркетингу готельного бізнесу (диференціації [43], та конкуренції [46]), стратегія маркетингу персоналу, стратегія бенчмаркінгу [47].

Діяльність готелю доцільно будувати на принципах стратегічного управління: ітеративності, комплексності, директивності й адресності, системності, оптимальності, динамічності, безперервності, інноваційності [19]. Вважаємо, що подібний підхід передбачатиме ефективну діяльність та лише багатогранний розвиток готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» в Україні.

Надамо звіт про фінансовий стан та звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід) на 31 грудня 2019-2020р.(Додаток В, Г).

Ефективність управління внутрішнім середовищем у готелі «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» визначається на основі оцінки ефективності його складових.

Визначимо стан та оцінку ефективності основних фондів, оцінку ефективності використання оборотних активів; надамо аналіз структури операційних витрат, аналіз стану та продуктивності праці персоналу підприємства; проведемо динаміку формування чистого прибутку готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» за 2019-2020 рр. (таблиці 2.3 – 2.8) [23].

Таблиця 2.3

Стан та оцінка ефективності основних фондів готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» за 2019-2020 роки

Показники	Роки		Відхилення 2020 р. від 2019 р.	
	2019	2020	абсолютне	відносне, %
Первісна вартість, тис.грн.	4638,8	4891,9	253,1	105,4
Знос, тис.грн.	25638,5	33796,6	8158,1	7,5
Залишкова вартість, тис.грн.	4584,2	4334,7	-249,5	105,8
Коефіцієнт зносу, % (2/1)	0,21	4,95	4,74	4,2
Коефіцієнт придатності, % (3/1)	0,98	-	-	0,98
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	4449	4107	-342	108,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	1632,5	1776,5	141	8
Прибуток, (збиток),тис.грн.	1058	1043	-15	91,9
Середньоспискова чисельність, осіб	32	35	-3	101,4
Фондовіддача, грн.	2,7	2,3	-0,4	117,4
Фондомісткість, грн.	0,37	0,43	0,06	86,0
Фондоозброєність, тис.грн.	51	50	-1	102
Фондорентабельність, % (П/Сере.річну вартіть ОЗ)	64,8	58,7	10,6	110,4

Джерело: систематизовано автором на основі [56]

Аналізуючи таблицю 2.4 видно, що первісна вартість основних засобів готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» в 2020 році збільшилась в порівнянні з 2019 роком на 253,1 тис. грн, або на 105,4 %. Аналогічна ситуація відбулась із зносом основних засобів, сума яких збільшилась в 2020 році на 8158,1 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком. Залишкова вартість основних засобів в 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшилась на 249,5 тис. грн. або на 105,8 %.

Таблиця 2.4

Оцінка ефективності використання оборотних активів готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» за 2019-2020 роки

Показники	Од.вим.	Роки		Зміни	
		2019	2020	(+,-)	%
Обсяг реалізованої продукції (послуг)	тис.грн.	4449	4107	-342	108,3
Одноденний оборот	тис.грн.	12,4	11,4	-1	108,8
Середньорічна вартість оборотних активів	тис.грн.	925,5	1045	119,5	88,6
Коефіцієнт оборотності	-	4,8	4	-1	120
Коефіцієнт завантаження	-	0,21	0,25	0,04	84
Число днів в аналізованому періоді (році)	дні	360	360	0	100
Тривалість обороту	дні	75	91	17	82,4
Прибуток тис.грн.	тис.грн.	1058	1043	-15	101,4
Рентабельність оборотних активів	%	114	100	-14	114

Джерело: систематизовано автором на основі [50-56]

Аналізуючи таблицю 2.3 видно, що обсяг реалізованої продукції (послуг) готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» в 2020 році зменшився в порівнянні з 2019 роком на 342 тис. грн, або на 108,3 %. Аналогічна ситуація відбулась із одноденним оборотом, сума якого зменшилась в 2020 році на 1 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком. Середньорічна вартість оборотних активів в 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшилась на 119,5 тис. грн. або на 88,6 %.

Надалі проведемо аналіз показникам структури операційних витрат. Під операційними витратами (собівартість) розуміються виражені в грошовій формі витрати трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових ресурсів на здійснення операційної діяльності.

Операційні витрати підприємства характеризуються такими основними показниками:

– абсолютною сумою витрат. Показник дає уявлення про обсяг операційних витрат, але не дозволяє судити про їхню ефективність;

– коефіцієнтом (або рівнем) витратоємкості операційної діяльності.

Він визначається як відношення суми валового або чистого операційного прибутку до суми витрат. Даний показник є показником ефективності операційних витрат.

В умовах ринкової економіки виникає проблема не стільки у визначенні витрат, їхньому розподілі за об'єктами та забезпеченні мінімізації, скільки в управлінні ними в умовах конкуренції і визнання доцільності та досягнення необхідної їхньої прибутковості. Завдавання полягає не у їхній мінімізації, а в досягненні такого рівня, за яким їх визнають споживачі та які приносять відповідний прибуток виробникам.

Мета аналізу витрат діяльності підприємства полягає в інформаційному забезпеченні та всебічній оцінці досягнутих результатів, їхній оптимізації та обґрунтуванні управлінських рішень щодо подальшої раціоналізації.

В основу системного підходу покладено дослідження об'єктів системи, розкриття їхньої цінності, виявлення багатьох типів зв'язків, зведення їх в єдину теоретичну систему.

Аналіз структури операційних витрат готелю представлено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Аналіз структури операційних витрат

Елементи операційних витрат	Роки				Зміни	
	2019		2020			
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	(+,-)	%
Операційні витрати підприємства, в т.ч.:	1005	100	911	100	-94	-9
- матеріальні витрати	-	-	-	-	-	-
- витрати на оплату праці	464	46,2	378	41,5	-86	-18,6
- відрахування на соціальні заходи	185	18,4	129	14,2	-56	30
- амортизація	98	9,75	115	12,6	17	17
- інші операційні витрати	258	25,7	289	31,7	31	12

Джерело: систематизовано автором на основі [50-56]

Аналізуючи таблицю 2.6 видно, що витрати на оплату праці готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» в 2020 році зменшився в порівнянні з 2019 роком на 86 тис. грн, або на 18,6 %. Аналогічна ситуація відбулась із відрахуванням на соціальні заходи, сума якого зменшилась в 2020 році на 56 тис. грн, або на 30% в порівнянні з 2019 роком. Амортизація в 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшилась на 17 тис. грн. або на 17 %. Також збільшилась сума інших операційних витрат у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 31 тис. грн, або на 12%.

Таблиця 2.6

Аналіз стану та продуктивності праці персоналу підприємства

Показники	Один. виміру	Роки		Зміни	
		2019	2020	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	32	35	-3	9
Дохід (виручка від реалізації)	тис.грн.	4449	4107	-342	-8
Фонд заробітної плати	тис.грн.	378	464	86	23
Середньомісячна заробітна плата працівників	тис.грн.	9843,7	10,8	0,95	8,86
Продуктивність	тис.грн/ос	139	117	-22	-16
Трудомісткість	хв/грн	-	-	-	-
Прибуток тис.грн.	тис.грн.	1058	1043	-15	-1,5
Рентабельність персоналу	%	3306	2980	-326	-10

Аналізуючи таблицю 2.7 видно, що дохід (виручка від реалізації) готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» в 2020 році зменшився в порівнянні з 2019 роком на 342 тис. грн, або на 8 %. А ось сума фонду заробітної плати збільшилась в 2020 році на 86 тис. грн, або на 23 % в порівнянні з 2019 роком. Середньомісячна заробітна плата працівників в 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшилась на 3,7 тис. грн. або на 26 %. Продуктивність праці зменшилась у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 22 тис. грн, або на 16%.

Таблиця 2.7

Динаміка формування чистого прибутку

Показники	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
	сума, тис.грн	у % до обороту	сума, тис.грн	у % до обороту	абсолютне (+,–)	у % до обороту
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4449	100	4107	100	-342	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3391	76,2	3064	74,6	-327	-1,6
Валовий прибуток (збиток)	1058	23,8	1043	23,4	-15	-0,4
Інші операційні доходи	103	2,3	111	2,7	8	0,4
Адміністративні витрати	897	20,2	910	22,2	13	2
Витрати на збут	120	2,7	90	2,2	-30	-0,5
Інші операційні витрати	50	1,1	30	0,73	-20	-0,37
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток, збиток)	94	2,1	124	3,0	30	0,9
Податок на прибуток	190	4,3	188	4,6	-2	0,3
Чистий прибуток (збиток)	94	2,1	124	3,0	30	0,9

Аналізуючи таблицю 2.7 видно, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» в 2020 році зменшився в порівнянні з 2019 роком на 342 тис. грн. Аналогічно собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) зменшилась в 2020 році на 327 тис. грн. в порівнянні з 2019 роком. Валовий прибуток (збиток) в 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшилась на 15 тис. грн. Сума чистого прибутку зросла у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 30 тис. грн

За результатами діяльності готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell», в тому числі й з урахуванням перспектив її розширення в Україні, було проведено SWOT-аналіз (таблиця 2.7) [33;56].

Тож, підвищення продуктивності праці є головним чинником подолання економічного спаду, забезпечення стійкого і потужного економічного зростання та підвищення рівня життя населення.

Теоретична значимість аналізу стану та продуктивності праці зумовлена тим, що в загальному баченні, економічна наука досліджує шляхи найбільш ефективного використання ресурсів для задоволення потреб суспільства. При цьому значна увага належить праці як визначальному фактору виробництва

2.2. Аналіз політики стейкхолдер-менеджменту готелю

Незважаючи на те, що всі керівники готелю виконують управлінські функції, не можна сказати, що вони займаються однаковим видом діяльності. Окремим керівникам доводиться витрачати час на координування роботи інших керівників, що, у свою чергу, координують роботу менеджерів більш низького рівня, і так до рівня керівника, що координує роботу неуправ-лінського персоналу-людей, що надають послуги.

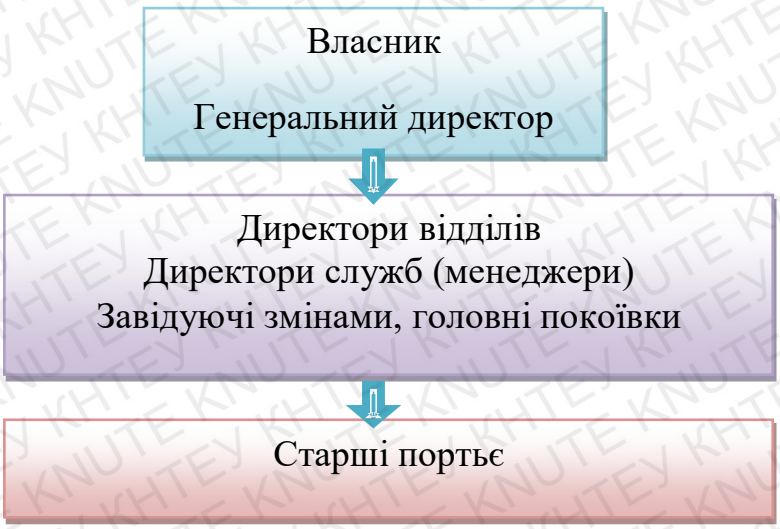

Рис. 2.1 Типова пірамідальна структура управління готелем

Джерело: систематизовано автором на основі [45]

Форма піраміди на рисунку вказує на те, що на кожному наступному рівні управління, починаючи з нижнього, знаходиться менше людей, ніж на попередньому.

Керівники всіх рівнів управління виконують також виконавські функції. Питома вага виконавських функцій знижується з підвищенням рівня керівництва. Розрахунки показують, що на вищому рівні вони займають близько 10%, на середньому - 50%, на нижчому - близько 70% загального часу менеджерів.

Вищий рівень управління готельним підприємством представлений власником готелю і генеральним директором, що приймають загальні рішення стратегічного характеру. Подібні рішення відносяться до категорії загальних, від яких залежать розмір готелю і вибір місця для його будівництва, архітектура й інтер'єр, обладнання, підбір персоналу. Власником готелю може бути як приватна особа, так і ціла корпорація.

Оперативне управління готелем здійснюється управляючим (директором). Управляючому підпо-рядковуються всі служби готелю, він направляє, контролює і координує їхню діяльність з метою одержання максимально можливого ефекту на кожній ділянці. Контроль за роботою персоналу всіх рівнів є однією з головних функцій керівника готелю.

Управлінська структура готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» включає посади 5-6 директорів відділів, що підпорядковуються генеральному директору. Серед них: директор з розміщення, фінансовий, технічний, комерційний директори. Вони представляють середній рівень управління і забезпечують реалізацію політики готелю, що розроблена вищим керівництвом, відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їхнє виконання. Директори відділів мають широке коло обов'язків і мають велику свободу щодо прийняття рішень. Крім виконання функцій втілення загальних постановочних завдань у конкретні управлінські рішення, вони також вирішують ряд завдань, спрямованих на задоволення потреб гостей [45].

У прямому підпорядкуванні директора з розміщення знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду.

Фінансовому директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер господарської служби, контролер ЕОМ, завідувач відділом заробітної плати.

Технічний директор очолює інженерно-експлуатаційний відділ. У різних готелях посада технічного директора називається по-різному: головний інженер, директор з експлуатації, го-ловний технік. Йому підпорядковуються старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту меблів, обладнання, систем опалення, холодильних установок тощо.

У прямому підпорядкуванні директора з розміщення знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду.

Для виконання функцій комерційної служби в готелях передбачаються різні посади. Як правило, комерційному директорові підпорядковуються менеджер служби конгресового обслуговування, менеджер рекламної служби тощо.

У деяких випадках, коли потрібно прийняти важливе рішення (вибір цільового ринку, вибір турфірм-контрагентів, придбання нового обладнання), створюється спеціальна рада, до якої входять вище керівництво і всі начальники відділів.

Система організації готелю має відповідати також принципу забезпечення контролю. Обов'язковими елементами тут мають бути внутрішній і зовнішній аудити. Підрозділи внутрішнього і зовнішнього аудиту покликані контролювати законність виконуваних заходів, їхню відповідність нормам та інструкціям.

Внутрішня упорядкованість, узгодженість внутрішніх підрозділів готелю забезпечуються також за допомогою підпорядкування працівників правилам діяльності. Для реалізації даного принципу готелі розробляють певні розпорядження (статут, положення про відділи і служби, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції). Кожен співробітник повинний знати свої обов'язки, мати певні знання й уміння, виконувати правила, наведені в цих та інших документах.

Забезпечення готелю оперативною і достатньою інформацією, що необхідна для того, щоб учасно приймати необхідні організаційні й економічні заходи, в

організаційному відношенні реалізується шляхом створення в готелі особливих підрозділів (групи людей), що займаються збором і обробкою відповідної інформації.

Зобразимо організаційну структуру управління готелю, яку представимо у ДОДАТКУ Д.

Далі ознайомимося з партнерами готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» (табл..2.7).

Таблиця 2.7

Партнери готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell»

Назва партнера	Визначення	Роль в готельному бізнесі
VISA	одна з найбільших світових платіжних систем, є американською фінансовою багатонаціональною корпорацією	це сумісна з EMV безконтактна можливість проведення платежу, заснована на стандарті ISO/IEC 14443 і технології компанії Visa, що надає власникам карток безконтактний спосіб проведення оплати на суми до певної величини, без підтвердження підписом або PIN-кодом, шляхом піднесення картки до платіжного терміналу замість проведення нею для зчитування або її вставки в термінал.
American Express Company	корпорація з надання фінансових послуг; її засновано в 1850 та вона є одним з 30 компонентів Dow Jones Industrial Average.	надання фінансових послуг;
MasterCard	міжнародна платіжна система, що об'єднує 22 тисячі фінансових установ в 198 країнах світу. Найдешевша з-поміж популярних карток сімейства.	це сумісна з EMV безконтактна можливість проведення платежу, заснована на стандарті ISO / IEC 14443, що надає власникам карток MasterCard PayPass і Maestro PayPass спосіб здійснення оплати шляхом близького піднесення платіжної

		картки або іншого платіжного інструмента, такого як телефон, брелок для ключів або годинник, до зчитувального платіжному терміналу замість проведення нею для зчитування або вставляння її в термінал.
Japan Credit Bureau	велика платіжна система, яка використовується в готельному бізнесі	дана платіжна система використовується в готельному бізнесі
Jest ico + Whiles	це архітектурна фірма та дизайн інтер'єру, що базується в Лондоні, UK. Він реалізував низку гучних культурних, дипломатичних, готельних та торгових проектів у Європі.	оформлення інтер'єр проектів (об'єктів).
«ІРД Інжиніринг»	це провідна італійська компанія у сфері інжинірингового консалтингу	Контроль та покращення безпечної дороги під час подорожей.

Джерело: систематизовано автором на основі [32-39]

Тож, аналізуючи вище навдену інформацію щодо діяльності готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» можемо сконструювати все в едину систему (рис. 2.2).

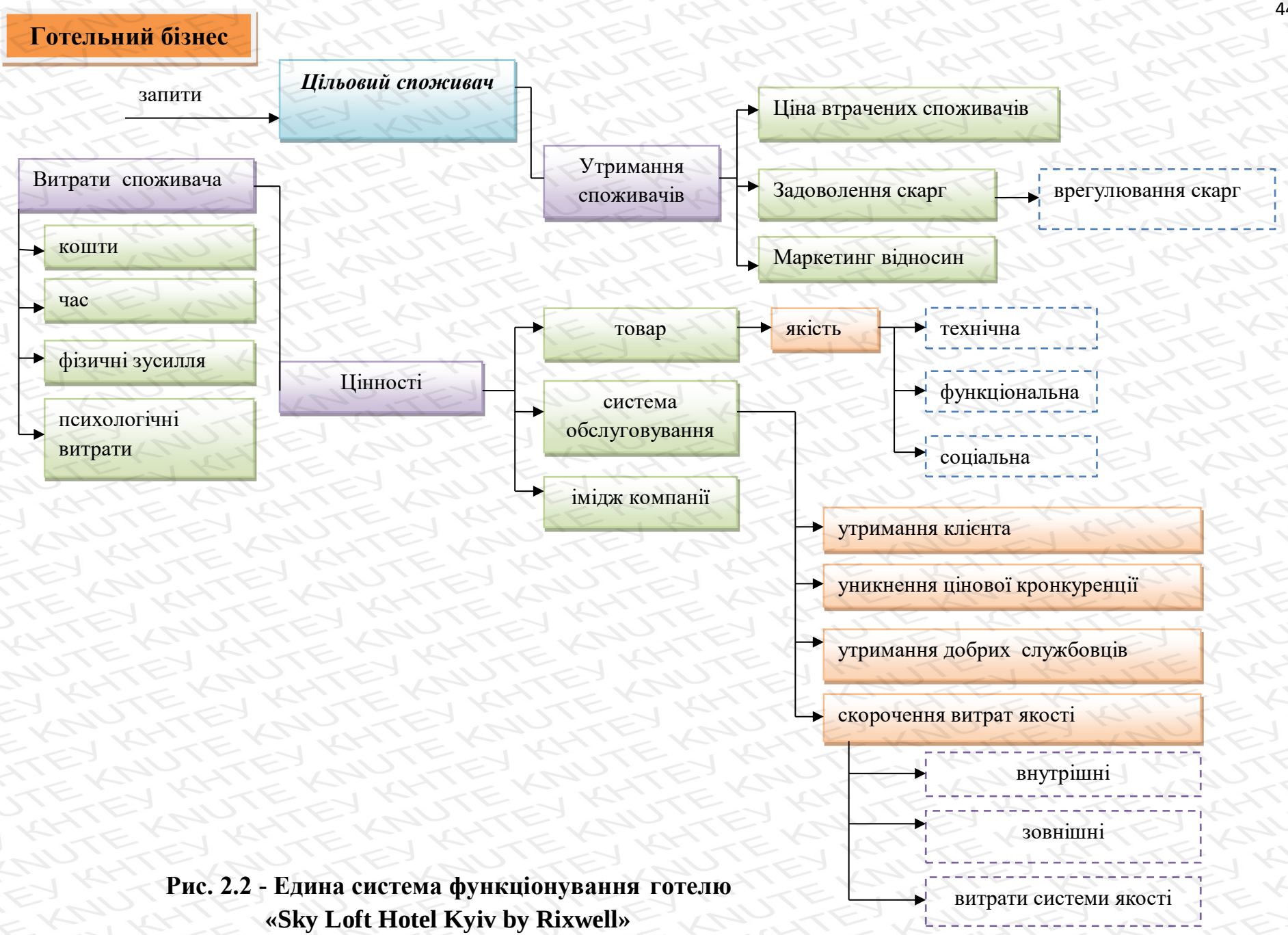

Рис. 2.2 - Єдина система функціонування готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell»

2.3. Оцінка результативності діючої системи стейкхолдер-менеджменту у діяльності досліджуваного об'єкта

Розглянемо детальніше проблеми, які постають перед досліджуваним об'єктом (рис.2.2):

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Готельний бізнес відчуває дифіцит кваліфікованих працівників, для підготовки та навчання яких необхідне створення мережі профільних навчальних закладів та суттєві витрати часу. Індустрія ж розвивається настільки стрімко і динамічно, розширюючи спектр послуг, удосконалюючи систему організації праці, що дефіцит кадрів спостерігається постійно.

2. Відсутність стабільного фінансування галузі зумовлюється насамперед нестійкою економічною ситуацією в державі. Кризи починаючи з 2014 р і в цей час, які пов'язані із загальною економічною, політичною ситуацією у світі та регіоні, призводять до коливань курсів іноземних валют, зниження попиту на готельні послуги, згортання діяльності окремих компаній, фінансового банкрутства підприємців.

3. Низький рівень популярності внутрішнього туризму. Навіть незважаючи на економічний спад, для українських громадян рідна країна залишається не дуже цікавою, і найпривабливішим видом туризму, як і раніше, є виїзний.

4. Ріст конкуренції. Не дивлячись на важке становлення ринкових стосунків в Україні за останні роки відкрилися немало готелів середнього класу (3*), які привертають увагу нових споживачів з інщого сегменту по ціновому діапазоні.

5. Зниження кількості споживачів. Із-за росту конкуренції та високої оплати послуг в готелі «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» більшість споживачів віддають перевагу бюджетним організаціям.

6. Низька привабливість інвестицій. Через нестабільність політичної та економічної позиції України перспектива інвестувати капітал у готельний бізнес відрізняється високими ризиками як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. Це суттєво ускладнює пошук коштів на розвиток та розширення всієї галузі в цілому.

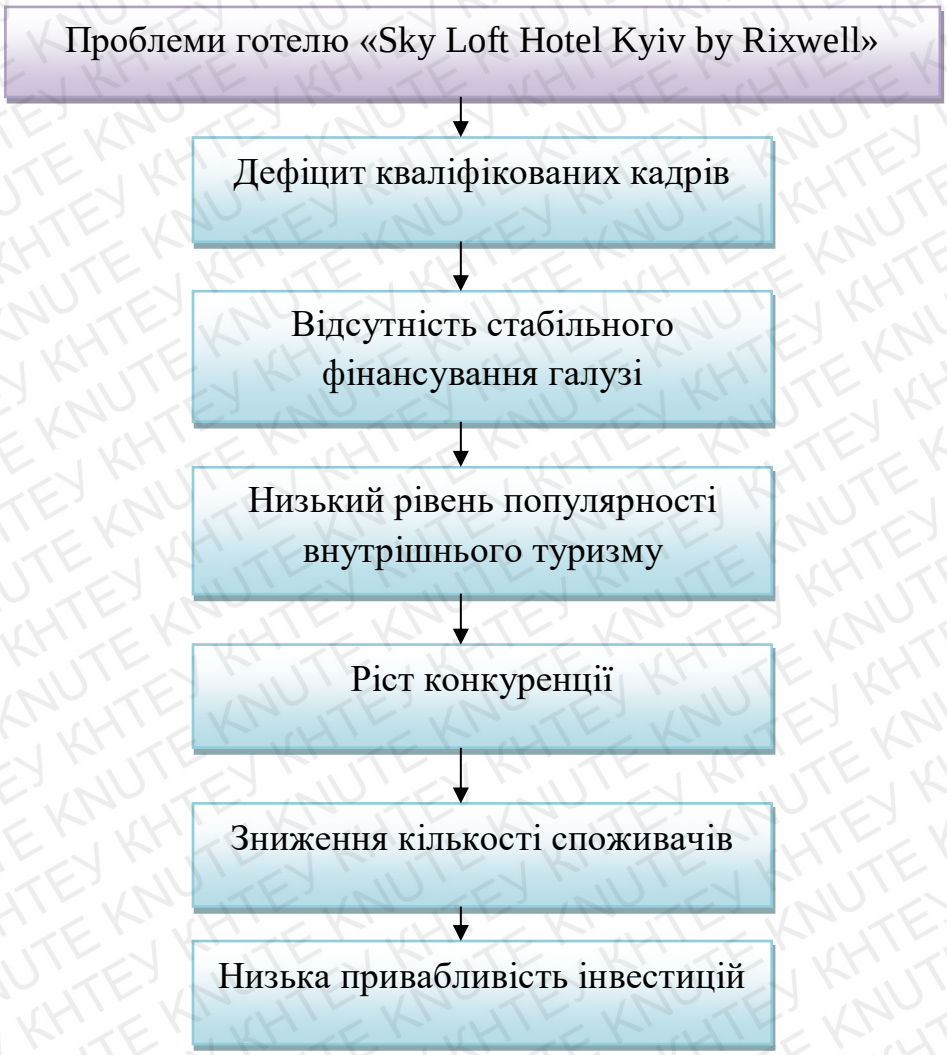

Рис. 2.3 - Проблеми готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell»

Джерело: систематизовано автором на основі [42]

Далі більш детально проаналізуємо один із основних чинників якісного ведення готельного бізнесу. Звернемося спочатку до аналізу якісного та кількісного стану персоналу готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell», що є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Рівень якісного стану персоналу саме тому визначає рівень ефективності діяльності усього товариства, що від особистих якостей працівників, від їх освітнього та кваліфікаційного рівня залежить не тільки належне надання послуг, але й якість прийняття управлінських рішень та результати їх реалізації.

Трудовий потенціал підприємства характеризується системою показників: кваліфікаційний склад працівників підприємства, плинність та стабільність складу, показник змінності.

В табл. 2.8. представлено основні показники кількісного та якісного складу працівників готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» за 2019 -2020 роки

Таблиця 2.8

Кількісний та якісний склад працівників готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» за 2019 -2020 роки

Показник	Період		Відхилення 2020 від 2019 рр.	
	2019 р.	2020 р.	абсол.	відносне
Облікова кількість штатних працівників	314	257	-57	-18,15
Кількість працюючих у віці (років):				
15-34	31	48	17	54,84
50-54	69	53	-16	-23,19
55-59	59	32	-27	-45,76
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:				
неповна та базова вища освіта	10	10	0	0,00
повна вища освіта	75	92	17	22,67

Джерело: систематизовано автором на основі [23]

Як видно з табл. 2.1. протягом 2019 - 2020 років показники кількісного та якісного складу працівників готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» за зазнали змін. Облікова кількість штатних працівників зменшилась на 57 осіб (18,15%). Кількість працівників, які мають неповну та базову вища освіту не зазнала змін, кількість працівників, які мають повну вищу освіту збільшилась на 17 осіб (22,67%). Найбільшу кількість в структурі персоналу становлять жінки – 208 особи або 80,9% до загальної чисельності працюючих. Кількісний та якісний склад працівників готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» за 2019 -2020 роки зображено на рис. 2.2.

Підприємство засноване на колективній формі власності й діє у відповідності з розробленим Статутом. Саме статут є організаційним документом, де чітко сформовані мета й предмет діяльності, юридичний статус підприємства, визначене його майно, права і обов'язки, принципи управління й самоврядування трудового колективу, господарча та соціальна діяльність підприємства, умови ліквідації та реорганізації.

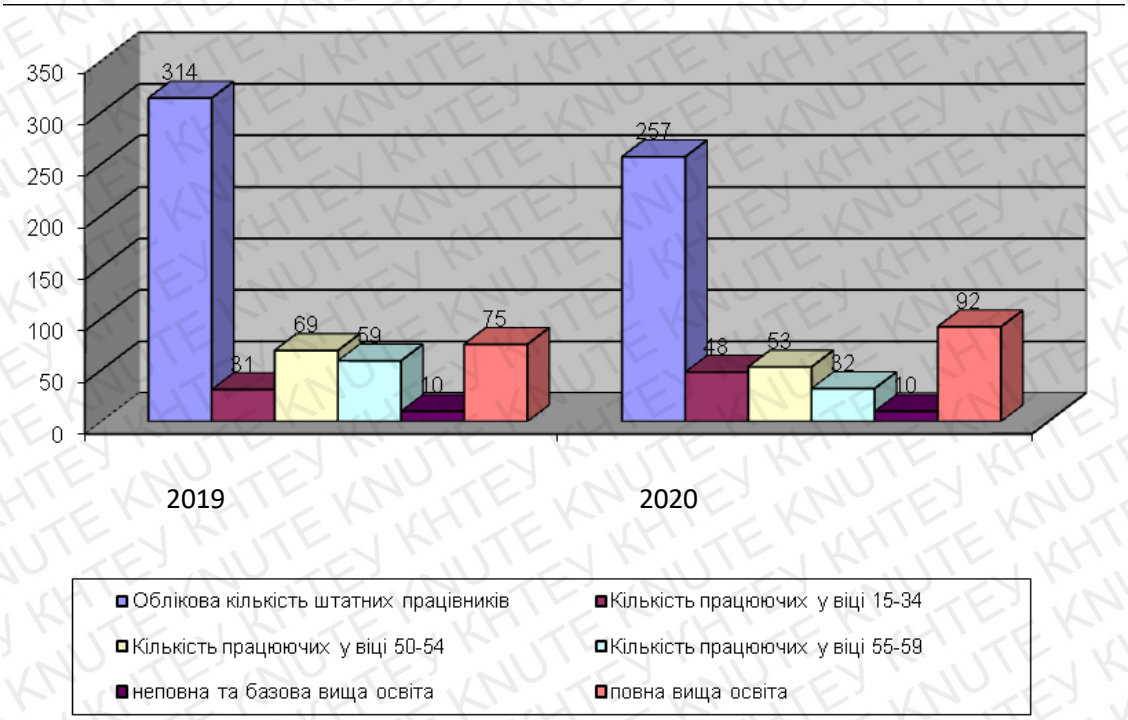

Рис. 2.4 Кількісний та якісний склад працівників готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» за 2019 -2020 роки

Джерело: систематизовано автором на основі [16-32]

Щорічно, згідно розпорядження директора формується штатний розклад підприємства. В ньому визначається найменування підрозділів та посад, кількість відповідних штатних одиниць, їх посадовий оклад та місячний фонд заробітної плати. Штатний розклад спирається в своїй структурі наорганізаційну схему підприємства. По кожній структурній одиниці виноситься підсумок штатних одиниць

та фонду заробітної плати. Штатний розклад затверджений директором та узгоджений з головним бухгалтером.

Для аналізу внутрішнього середовища готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» проведемо SNWаналіз за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок: - Сильна (Strength); - Нейтральна (Neutral); - Слабка (Weakness).

Головне завдання SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) підприємства. Завдання нової стратегії розвитку – використання активу для нейтралізації і усунення пасиву. SNW-аналіз готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

SNW-аналіз готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell»

№ з/п	Ключові параметри діяльності готельного підприємства	S	N	W
1	Навчання персоналу	5	4	4
2	Умови праці	9	5	3
3	Мотивація і стимулювання персоналу	8	4	3
4	Плинність кадрів	1	6	9
5	Кваліфікація персоналу	5	5	6
6	Оцінка якості роботи персоналу	6	9	4
7	Соціальний пакет	5	5	5
8	Організація планування	3	2	6
9	Рівень технічної оснащеності	5	6	5
10	Інформаційне забезпечення	8	7	3
11	Якість послуг, що надаються	10	4	2
12	Організація маркетингу на підприємстві	2	6	6
13	Обсяги реалізації	2	5	5
14	Асортимент продукції, що випускається	6	6	4
15	Чисельність персоналу	3	6	6
16	Заробітна плата	8	5	4
17	Імідж (ділова репутація) підприємства	7	4	4
18	Психологічний клімат у колективі	9	5	3
19	Фінансова стійкість підприємства	5	3	5
20	Територіальне розташування	5	5	5
21	Цінова політика	9	6	3
22	Обсяги продажів	3	3	5
23	Орієнтація на споживача	8	5	3
24	Стратегія розвитку підприємства	2	5	5

Джерело: систематизовано автором на основі [50-56]

Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності готельного підприємства було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами підприємства є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами – плинність кадрів, стратегія підприємства, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг фірми.

Аналіз мікросередовища готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз мікросередовища готельного підприємства «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell»

Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Споживачі			
Виявлення тенденції зростання цільового ринку	3	Високий ступінь мінливості потреб, вимог і смаків покупців	2
Виявлення потенційного попиту	4	Значна привабливість цільового сегменту для конкурентів	3
Високий ступінь прихильності покупців до послуг фірми	5	Слабка здатність підприємства доефективного функціонування в привабливому ринковому сегменті	3
Обмежена можливість покупців у виборі інших продавців	3	Низький ступінь задоволеності покупців товарами (сервісом) підприємства	4
Висока чутливість покупців до реклами, різних дій щодо стимулювання збуту	3	Низький рівень інформованості покупців про товари підприємства	4
Сприятливе ставлення покупців до інноваційних рішень підприємства в галузі асортиментної політики	2	Висока чутливість покупців до ціни	4
Посередник			
Укладення довгострокових договорів співпраці з посередниками	4	Відсутність пільг з боку посередників	2
Надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов надання послуг	4	Скорочення кількості посередників, які надають необхідні для підприємства послуги	4

Розширення кількості посередників підприємства	3	Збільшення кількості посередників на шляху від виробника до підприємства	3
Посилення тиску з боку посередників			
Конкуренти			
Нові конкуренти стимулюють розвиток готельного підприємства	4	Поява нових конкурентів, що веде до зниження стійкості фірми на готельному ринку м. Київ	4

Джерело: систематизовано автором на основі [40-56]

Аналіз містить визначення можливостей і ступінь впливу факторів на підприємство, вивчає споживачів, конкурентів, посередників, та допомагає виявити можливість і ступінь впливу домінуючих факторів, можливі варіанти відповідних реакцій підприємства, побудувати профіль безпосереднього оточення підприємства. Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою. Аналізуючи дані табл. 2.3, можна зробити висновки, що найбільш впливовими факторами мікросередовища є високий ступінь прихильності покупців до послуг готельного підприємства, надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання послуг, низький рівень інформованості покупців про послуги готельного підприємства, невідповідність асортименту (якості) послуг вимогам покупців, висока чутливість покупців до ціни.

Система управління якістю готельних послуг готель «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» може розвиватись лише в умовах конкурентного середовища, яке стимулюватиме готелі створювати власний імідж, займати свою нішу на ринку готельних послуг, а кожного працівника готелю - добиватися кращих результатів в роботі.

Для ефективного забезпечення якості і конкурентоспроможності послуг готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» актуальною проблемою є управління проектуванням і контролем їх якості. При цьому ключову роль має не лише виявлення внутрішніх

причин, але і вивчення потреб клієнтів, а також способи задоволення даних потреб [2].

Роль стейкхолдер-менеджмент готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell»- це дотримання певних єдиних стандартів і задоволення очікувань споживача щодо складу та властивостей цієї послуги, що в сумі задовольняє індивідуальних потреб гостя в проживанні, харчуванні та інше обслуговуванні в межах готелю. Тобто оцінка готелю гостем складається з оцінки всіх наданих послуг за час проживання.

В такому випадку робити ухил в якість чогось одного буде не правильним оскільки враження можуть бути змінені в поганий бік у випадку неякісного обслуговування під час суміжних додаткових послуг. Споживач завжди буде обирати місце де якість товару чи послуг будуть задовольняти його потреби.

Існує загальноприйнята практика, коли гостю готелю, при виїзді, пропонують заповнити спеціальну анкету (ДОДАТОК Е), де він може оцінити отримані під час проживання послуги та написати відгук.

Анкета відвідувачів готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» допомагає різним службам готелю отримати оцінки від своїх постійних клієнтів і дізнатися їхню думку про обслуговування та роботі в цілому.

Анкета охоплює:

– прибирання номерів;

– загальну якість обслуговування;

– чуйність, ввічливість та дружелюбність персоналу.

Якість роботи стейкхолдер-менеджмент залежить від моніторингу за її виконанням. А також потрібні умови для надання послуг. Правильно обдумане управління якістю послуг, що надаються, є одним із факторів підвищення рівня обслуговування клієнтів, забезпечення його економічної безпеки, прибутковості готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell».

У практиці управління якістю готельних послуг готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» потрібно виділити декілька етапів:

- прийняття рішень щодо переліку готельних послуг, що надаються або будуть надаватися;

- перевірка готовності готелю до надання цих послуг та перевірка плану по персоналу;

- аналіз процесу надання готельних послуг;

- визначення ключових факторів успіху, проаналізувавши попит та конкуренцію;

- визначення основних напрямів інноваційної діяльності, якщо в цьому є потреба;

- усунення недоліків в роботі готелю;

- порівняння досягнутих параметрів робіт з встановленими стандартами;

- розробка довгострокових чи стратегічних планів у сфері гостинності.

Підвищення якості послуг має важливе значення для готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell», споживача та національної економіки в цілому. Надання якісних послуг відвідувачам сприяє збільшенню обсягу їх реалізації, рентабельності підприємства, зростанню престижу готелю.

РОЗДІЛ 3.
УДОСКОНАЛЕННЯ СТЕЙКХОЛДЕР-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ALOFT KIEV», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з удосконалення стейкхолдер-менеджменту

На основі наведених проблем в роботі системи стейкхолдер-менеджменту готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» запропонуємо деякі заходи на вирішення та поліпшення виниклої ситуації (рис. 3.1.).

Рис. 3.1. Програма заходів з удосконалення роботи стейкхолдер-менежменту

Джерело: систематизовано автором на ооснові [33,35].

Для початку доцільно:

І. Долучитися до співпраці з партнерами-агрегатори типу Booking, TripAdvisor або їм подібних.

Переваги співпраці з ними:

1. Додаткове просування. Сайти-агрегатори проводять потужний рекламний поступ у різних каналах комунікації, збільшуючи в рази охоплення аудиторії. Це чудова підмога для власників готелів, компанії яких виходять на новий рівень розвитку;

2. Збільшення продажів. За допомогою співпраці з партнером сайту-інтегратора підвищується заповнюваність особистих об'єктів, а значить, і виростають доходи;

3. Ведення наочної аналітики. Аналізуючи оцифровані показники заповнюваності об'єкта в порівнянні з аналогічними у даному регіоні, можна отримати відмінну можливість для внесення коригувань у стратегію розвитку та оптимізації продажів.

Тож, зареєструвавши свій готель на таких майданчиках, ви забезпечите собі зростання продажу. Для синхронізації всіх бронювань можна використовувати Channel manager [32].

ІІ. Просування в Інтернеті.

Інтернет протягом останнього десятиліття вважається найпотужнішим і ефективним методом просування більшості товарів та послуг. І насамперед, це стосується об'єктів готельної промисловості. Мережа пропонує безліч різноманітних можливостей просування компаній, товарів та послуг.

Долучитися до таких соціальних мереж: Twitter, Facebook, Instagram – цими соцмережами користуються практично всі, незалежно від віку, професії та соціального статусу, і кидаючи рекламу (контент) в дані соцмережі тим самим повідомляємо про існування готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell», о діючих акціях, програмах лояльності тощо.

Переваги: можна не тільки збирати та збільшувати базу потенційних клієнтів, але й постійно контактувати з ними, бути на зв'язку та підтримувати неформальне спілкування. Тут можна знайти потрібну цільову аудиторію, відбираючи її за віком, сімейним станом, професією, інтересами, статусом і рівнем достатку.

Для ефективного підтримання відносин з клієнтами через соціальні мережі потрібно регулярно поповнювати сторінки цікавою інформацією про готель, місцевість, пам'ятки. Завдання – ненав'язливо увійти в життя потенційних гостей, постійно підживлюючи інтерес до своєї компанії. Цікавий контент і живе відкрите спілкування привернуть увагу клієнтів, згодом перетворивши лайки та репости – на ваші доходи [55].

III. Пропонувати (влаштовувати) акції, знижки, спецпропозиції, бонуси.

Пропонуємо використовувати такі прийоми для мотивації гостей:

- знижки на проживання у готелі або готель у разі раннього бронювання у встановлений термін;
- знижки у період сезонних розпродажів;
- знижки та бонуси для різних категорій гостей (діти, пенсіонери, молодята, іменинники);
- спецпропозиції для постійних гостей.

IV. Залучення клієнтів до готелю за допомогою PR-заходів. З їхньою допомогою можна впливати на всі цільові аудиторії.

Рекомендуємо кожного тижня проводити:

- ✓ презентації та семінари,
- ✓ симпозіуми та конференції,
- ✓ виставки та дегустації,
- ✓ тематичні музичні вечори та fashion-покази,
- ✓ ток-шоу та різдвяні ярмарки,
- ✓ майстер-класи та концерти за участі артистів,
- ✓ карнавали та тижня кухонь світу [61].

V. Залучення до співпраці блогерів буде 100% успіхом, якщо, звісно, правильно організувати матеріал подачі (запросити до готелю, провести екскурс і розповісти про послуги та сервіси).

Можливості Інтернету дозволяють вибрати найвідоміших персонажів, які є лідерами думок, які популярні серед читачів та слухачів, які мають високі рейтинги. Їхній думці довіряють. І серед тисяч передплатників вони авторитети. Думки блогерів "від третьої особи" обов'язково покращить репутацію готелю. Їхні розповіді про переваги готелю не будуть виглядати як рекламна подача, а скоріше, як їхня особиста позиція та рекомендація, до якої обов'язково прислухаються туристи – потенційні гості готелю.

Можна бути впевненими, що налагоджені стосунки з блогерами та журналістами – це виправдане вкладення коштів, адже за їхніми іменами стоять тисячі майбутніх клієнтів готелю [49].

VI. Впровадження та підтримування високого сервісу обслуговування клієнтів персоналом.

Управління персоналом – одне з головних завдань будь-якого готельєра. Співробітники готелю – це представник компанії, від якої безпосередньо залежить репутація готелю. Тому потрібне постійне підвищення якості обслуговування та підтримка сервісу на найвищому рівні. Усі співробітники – від адміністраторів на ресепшні до покоївок – повинні демонструвати максимальну компетентність, ввічливість та доброзичливість щодо гостей. Контролюйте дотримання персоналом таких загальновизнаних критеріїв якості обслуговування клієнтів у готелі, як розуміння та чуйність, доступність їх для контакту, своєчасне інформування гостей, забезпечення безпеки, підтримання чистоти та порядку, уважний та індивідуальний підхід.

VII. Розробити:

- ✓ систему відслідковування (моніторингу) щодо відгуків в Інтернеті;
- ✓ систему аналізу;
- ✓ систему відповідей на коментар клієнта;

✓ систему виправлень, щодо зауважень, які отримали від клієнта.

Відомо, що відгуки – це корисне джерело інформації, яке не лише «оголює» слабкі проблемні місця готелю, але є ефективним інструментом для покращення репутації.

VIII. Впровадження мобільного додатку (багатофункціонального)

Мобільний додаток для готелю виконує відразу кілька функцій, важливих для розвитку бізнесу:

✓ Маркетинговий інструмент. Додаток в смартфоні – це канал взаємодії готелю з її постояльцями, причому не тільки нинішніми, але і майбутніми. З повідомлень у смартфоні можна розповісти про спеціальні пропозиції, додаткові послуги, цікаві події в місті. Також ви зможете повідомити про вечірню шоу-програмою та інших розвагах для гостей. За допомогою мобільного додатку можна збирати відгуки і реагувати на працювати з запереченнями [35].

✓ Комунікація з клієнтами. Через додаток користувачі можуть зв'язатися не тільки з адміністрацією готелю. На окремих сторінках можна розмістити рекламу партнерів: туристичних агентств, ресторанів, гідів. За допомогою мобільного додатку від Avada-Media можна розвантажити працівників рецепції.

✓ Інструмент сервісу. Через додаток постояльці готелю можуть забронювати номер, замовити напої та їжу, трансфер або таксі і багато іншого. Список функцій, які можуть бути в сервісі, величезний. Все залежить від побажань замовника і бюджету на проект [45].

IX. Створення комфортних умов обслуговування, перебування для клієнтів

У готель можна заселитись, навіть не підходячи на ресепшн. Необхідно реєструєтеся на сайті, на телефон клієнта приходить код, потім прикласти свій телефон до пристрою зчитування на двері номера і все.

Реєструєшся у програмі та вибираєш опцію «Go Keyless». Після прибуття в готель гість отримує текстове повідомлення з номером своїх апартаментів, реєстрація на рецепшені не потрібна.

X. Бути в пошукових сервісах: Google і Яндекс

Пошукова оптимізація – це низка комплексних робіт. Найприємніший ефект – збільшення трафіку на сайт готелю. Трафік впливає на кількість потенційних клієнтів (для комерційних ресурсів). А для інформаційних – на монетизацію сайту.

Тож, як ми бачимо існує маса можливостей (способів, технік, методик та інструментів), як залучити клієнтів до готелю. Пам'ятаємо, що налагоджені стосунки з клієнтами – це перший крок до збільшення прибутковості готелю.

3.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів

При впровадженні кожного рекомендованого заходу в програмі по удосконаленню системи роботи стейкхолдер-менеджменту було проведено ряд досліджень для виявлення найефективнішого способу щодо підвищення рівня популярності готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell».

І. Прогнозовані результати просування готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» в Інтернеті (соціальних мережах) (рис. 3.2).

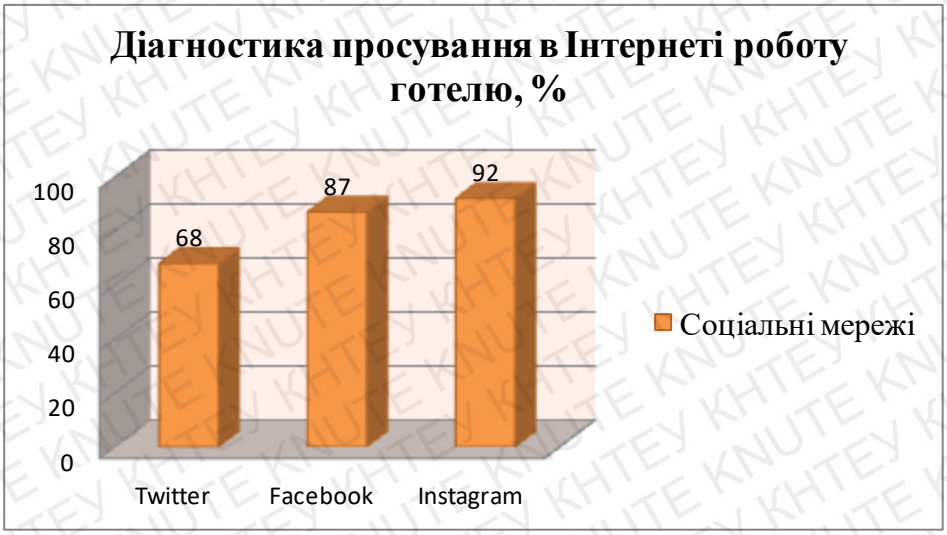

Рис. 3.2 Прогнозовані результати просування готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» в мережі Інтернет за рік

Джерело: систематизовано автором на основі [40-56]

II. Результати залучення блогерів до роботи готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» (ріст рейтингу) (рис. 3.2). Ріст рейтингу зафіксовано та відпрацьовано командою стейкхолдер-менеджмент на протязі 6 місяців після трансляції відзнятого відео с блогерами на телеканалі YouTube.

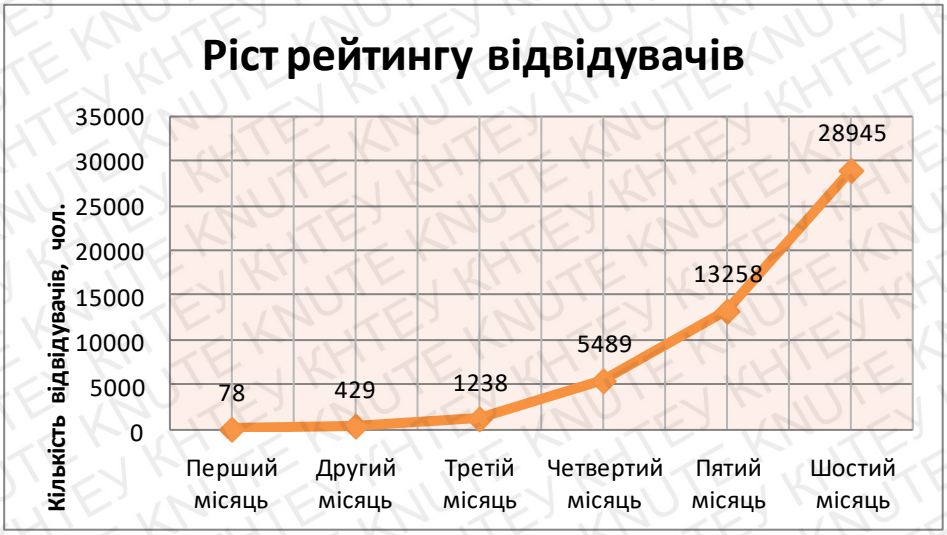

Рис. 3.3 Рейтингова динаміка зростання відвідувачів готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» на рік

III. Після удосконалення існуючого сайту https://www.rixwell.com готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» був проведений моніторинг запитів щодо існуючих послуг, акцій, нової програми лояльності в готелі тощо. За результатами моніторингу прийшли висновку, що пошукові системи Яндекс і Google приводять на веб-сайті близько 55% покупців клієнтів. При цьому коефіцієнт конверсії відвідувачів інтернет-проекту в замовників у 15 разів перевищує конверсію будь-яких інших джерел трафіку, а конверсію по всьому сайту - в 7-8 разів. Таким чином, серед сучасних методів інтернет-маркетингу пошукове просування видає найвищий показник повернення інвестицій (ROI) - у 43%.

Найпопулярнішою пошуковою системою в українському інтернет середовищі є Google, яку у повсякденному житті використовують 65,4 % українських інтернет-користувачів під час пошуку готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell». Друге місце за

популярністю посідає сервіс Yandex (31,8 %). Разом ці пошукові системи охоплюють 99,3 % аудиторії (рис.3.2.3).

Рис. 3.4 Пошукові системи, через які шукали інформацію про «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell»

Джерело: систематизовано автором на основі [46]

Було проведено анкетування (ДОДАТОК Г) 100 клієнтів. На основі даних анкетування була розрахована середня частота користування споживачами послугами готелів (табл. 3.1). У зв'язку з цим розрахунком слід відзначити два моменти. По-перше, отриманий показник не відображає частоти перебування у готелях середньостатистичного громадянина України, оскільки опитувалися особи, яким доводилося час від часу користуватися готелями, або які на момент опитування реально проживали у готелях.

Можна сказати, що розраховувалася середня частота перебування у готелях не громадян України загалом (тим більше, що серед опитаних були і громадяни інших держав), а саме споживачів готельних послуг.

Тож, значення пошукової оптимізації маркетингової кампанії готелю, націлена на збільшення трафіку з Інтернету і зростання числа реальних клієнтів.

Таблиця 3.1

Розрахунок середньої частоти відвідування готелей споживачами

Частота користування, разів на рік		Частка респондентів, %
згідно з запитанням анкети	середина інтервалу, х	
0	0	15,1
1	1,0	44,2
2-3	2,5	25,3
4-6	5,0	9,5
7-11	9,5	3,2
Ще частіше	18,0	2,7
Разом	2,34	100,0

Джерело: систематизовано автором на основі [54]

ВИСНОВКИ

Як відзначають фахівці, готельна індустрія - це єдність усіх фірм і організацій, що співпрацюють, кожна з яких виконує свої специфічні функції, спрямовані на задоволення потреб гостей. Під час дослідження індустрії гостинності важливо усвідомлювати, що вона містить різні галузі й сектори, крім того, потрібно врахувати системи взаємин, що існують між готельними комплексами.

Було розглянуто теоретичні засади формування і реалізації стейкхолдер-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу. Узагальнено розглянуті визначення поняття стейкхолдер-менеджменту різними вченими, фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Для аналізу внутрішнього середовища готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» було проведено SNW-аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій. Дані проведеного аналізу свідчать про те, що найбільш сильними сторонами підприємства є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці. Слабкими сторонами – плинність кадрів, стратегія підприємства щодо налагодження бізнес-стосунків зі стейкхолдерами, організація маркетингу та обсяг реалізації послуг фірми.

Виконаний аналіз дає підстави стверджувати, що готель «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» займає достатньо сильні ринкові позиції і має гарні перспективи подальшого розвитку, безпосередньо, за допомогою системи стейкхолдер-менеджменту.

Було запропоновано ряд способів для вирішення основних проблем в системі стейкхолдер-менеджменту готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell», деякі з них виявились найбільш вигіднішими та результативнішими, а саме:

1. Залучити до співпраці блогерів буде 100% успіхом, якщо, звісно, правильно організувати матеріал подачі (запросити до готелю, провести екскурс і розповісти про послуги та сервіси).

2. Бути в пошукових сервісах: Google і Яндекс. Це збільшення трафіку на сайт готелю. Трафік впливає на кількість потенційних клієнтів (для комерційних ресурсів).

3. Долучитися до таких соціальних мереж: Twitter, Facebook, Instagram – цими соцмережами користуються практично всі, незалежно від віку, професії та соціального статусу, і кидаючи рекламу (контент) в дані соцмережі тим самим повідомляємо про існування готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell», о діючих акціях, програмах лояльності тощо.

Застосування анкетного опитування надало можливість оцінити якість готельного обслуговування через призму його сприйняття безпосередніми споживачами, що дозволяє в подальшому обґрунтувати певні рекомендації для пошуку шляхів формування ефективних напрямів розвитку стейкхолдер-менеджменту у діяльності готелів на території України.

На основі отриманих результатів економічно обгрунтовано програми заходів з удосконалення стейкхолдер-менеджменту, зпрогнозувано результативність їх реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів/ Л. Агафонова, О. Агафонова; Київський ун-т туризму, економіки і права. -К.: Знання України, 2015. -351 с.

2. Астахов А. Система управління якістю - інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством) / А. Астахов, Л. Хриплива // Стандартизація, сертифікація, якість, 2015. - № 4. - С. 60–64.

3. Афанасьєва Т.В., Муртазіна М.Ш. Розробка підходу до побудови інформаційної моделі управління якістю// Інноваційні кластери цифрової економіки: теорія та практика/За ред. А.В. Бабкіна. - К, 2018. - С.602-625.

4. Байрамов Х. Роль мотивації у системі менеджменту якості // Інноваційні технології у сучасних наукових дослідженнях: економічні, соціальні, філософські, політичні, правові, загальнонаукові тенденції. - Енгельс, 2017.

5. Боженко Л. І. Управління якістю, основи стандартизації та сертифікації продукції. Навчальний посібник / Л. І. Боженко, О. Й. Гутта. — Львів, 2013. – 204 с.

6. Бурбела О.В. Управління якістю продукції як інструмент формування конкурентних переваг підприємства/ О.В.Бурбела, Ю.О.Шалагай, О.О.Захараш // Економічний простір.- 2015.-№ 48/1.- С.197-203

7. Величко Н.Ю. Готельні послуги: бренди та споживачі // Економіка: теорії і практика колективна монографія / Яковлєва-Чернишова А.Ю., Величко Н.Ю., Бєляєва Є.В., Лященко Н. А., Тордінава І.К., будара С.Ю., Глоян Р.Р., Федоров О.В., Філонова Е.А. / за загальною редакцією А.Ю. Яковлєвої-Чернишової. Сочі. 2015. - с.21-35

8. Герасимчук З. В. Класифікація факторів розвитку регіонального ринку готельних послуг /З. В. Герасимчук, С. В. Сидорук //Економічні реформи. – 2011. –№ 2. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.nbuv.gov.ua /portal /Soc_Gum/Ekfor/2016_2/17.pdf.

9. Гергуль А. І. Нові явища у готельному бізнесі світу кінця XX ст. та їх вплив на готельне господарство Європи / А. І. Гергуль // Туристично-краєзнавчі дослідження. – 2017. – Вип. 2. – 655 с.

10. Головко О.М., Кампов Н.С., Махлинець С.С., Симочко Г.В. Організація готельного господарства: навч. посібник для вузів / за ред. О.М. Головко. Київ: Кондор, 2015. 410 с.

11. Горіна Г. О. Особливості сучасного розвитку готельної індустрії України / Г. О. Горіна // Вісник Сумського державного університету. – 2013. – № 2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua /portal/ soc_gum/VSU_Ekon/2010_2/10ggogiu.pdf

12. Гресько А. А. Відносний підхід та стейкхолдерська концепція як теоретичні основи розробки нових методів стратегічного управління вузом [Електронний ресурс] / А. А. Гресько, М. С. Рахманова, К. С. Солодухін // Сучасні проблеми науки та освіти . - 2012. - № 4. – Режим доступу: http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6846

13. Данилишин Б.М., Олійник. Актуальні проблеми регіональної політики в Україніта шляхи її розв'язання// Україна: географічні проблеми сталого розвитку: зб. Наук. Праць: у 4 т. – К.:ВГЛ Обрії, 2014. – Т.1. – С 14-15.

14. Камишникова Е. В. Колаборaційний підхід до стейкхолдер-менеджменту у рамках корпоративної соціальної відповідальності / Е. В. Камишникова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2018. – № 1. – С. 84-88.

15. Козлова Н. Управління діловою репутацією та розвиток відносин з стейкхолдерами / Н. Козлова // Ризик: ресурси, інформація, постачання, конкуренція. - 2018. - № 4. - С. 312-316.

16. Констянтинов Г.М. Стратегічний менеджмент. Концепції: навчальний посібник. / Г.М. Костянтинів.: Бізнес Елайнмент, 2009. - 239 с.

17. Коваленко І. І., Дубовий О. М., Бідюк П. І. Методи аналізу якості. — Миколаїв: НУК, 2017. — 208 с.

18. Круль, Г. Я. Основи готельної справи : навч. посіб. / Г. Я. Круль. - К. : ЦУЛ, 2015. - 368 с.

19. Куценко В.І. Соціальний вектор соціально-економічного розвитку. Наукове видання. – К.:НВП «Видавництво «Наукова думка», 2014. – 674 с.

20. Лебедєв О.М. Концепція механізму взаємодії стейкхолдерів / О.М. Лебедєв // Ризик: ресурси, інформація, постачання, конкуренція. – 2017. –№ 1. - С. 94-99

21. Летуновська Н. Є. Інноваційні технології як засіб підвищення ринкової привабливості туристичної пропозиції / Н. Є. Летуновська, С. О. Ніколаєв // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Економічні проблеми сталого розвитку», присвячена пам'яті професора Олега Балацького (м. Суми, 23–27 квітня 2018 р.) / за заг. ред. Т. А. Васильєвої, Г. О. Швіндіної. – Суми : Сумський державний університет, 2018. – С. 293–294.

22. Маковкіна В.А. Організація взаємодії зі стейкхолдерами як фактор підвищення ефективності корпоративного управління/В.А. Маковкіна, І.А. Семейкіна // Вісник університету (ГУУ). - 2018. - № 7-8. - С. 235-239.

23. Моргунова Р.В. Управління відносинами зі стейкхолдерами як основа трансформації соціального менеджменту // Р.В. Моргунова, Н.В. Моргунова // Національні інтереси: пріоритети та безпека. - 2011. - № 14. - С. 48-52

24. Мальська М. П. Готельний бізнес:теорія та практика :навч. посібн. /М. П. Мальська, І. Г. Пандяк. – К. :Центрнавч. літ- ри, 2012. – 472с.

25. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування :підручник /М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. – К. :Вид- во "Знання", 2015. – 366с.

26. Носенко В. О. Тенденції розвитку готельного господарства України в умовах побудови інформаційного середовища / В. О. Носенко, Р. С. Ладиженська // Комунальне господарство міст – 2015 - № 102 – С.541-546

27. Носач Л.Л. Світовий ринок товарів та послуг : навч.-метод. посібник / – Харків : «Видавництво «Форт», 2014. – 295 с. 2.

28. Пандяк І. Сучасний стан та проблеми розвитку бізнес- готелів в Україні /І.Пандяк //Вісник Львівського національного університету ім. ІванаФранка. – Сер.:Економічна. – Львів :Вид.центр ЛНУ ім. Івана Франка. – 2018. –Вип. 24.– С. 224-229.

29. Ремеслова О. Л. Готельне господарство як об'єкт дослідження в умовах ринкової економіки / О. Л. Ремеслова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені М. ТуганБарановського – 2019 - № 3 – С. 167-175.

30. Роглєв Х.И. Основи готельного менеджменту: Навч.посіб. - К.: Кондор, 2013.- 408 с.

31. Роглєв Х.Й., Маркелов В.М. Організація обслуговування в готельних комплексах. - К.: КУТЕП, 2013. - 174 с.

32. Свелеба Н.А., Бігус М.М. Актуальні проблеми туристичного бізнесу в умовах динамічних змін ринкового середовища/ Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. - Вип. 19.8. – с.122-126.

33. Свида І.В. Регіональні механізми розвитку готельного бізнесу в умовах ринкової економіки :автореф. дис. На здобуття наук. Ступеня канд. екон. наук:спец. 08.00.05 "Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка" /І.В. Свида. – Ужгород. – 2015. – 22с.

34. Сиченко В. Г., Ткаченко О. П. Управління якістю продукції : Монографія / За заг. редакцією Сиченка В.Г. — К.: Віче, 2014. – 576 с.

35. Солодухін, К.С. Модель оцінки значущості зацікавлених сторін стейкхолдер-компанії/К.С. Солодухін// Інтеграл. – 2019. – Т. 47. – № 3. – С. 104-107

36. Філонова Е.А., Туюшева І.І., Нерсесян Д.А. Система управління діяльністю підприємства з метою підвищення її ефективності // Інституційний та інфраструктурні аспекти розвитку різних економічних систем: збірник статей Міжнародної науково - практичної конференції (10 жовтня 2016 р, м Нижній Новгород) Уфа: АЕТЕрНА, 2016. - С.202-205

37. Усков К.В. Оцінка задоволеності стейкхолдера за фактом взаємодії з компанією як фактора лояльності/К.В. Усков // Управлінські науки у світі. - 2018. - Т. 1. - № 1. - С. 215-219.

38. Фатєєва Т.М. Нефінансова звітність як інструмент формування позитивного іміджу організації [Електронний ресурс]/Т.М. Фатєєва, Т.В. Лесіна// Інтернет-журнал «Наукознавство». - 2015. - № 4 (29). – Режим доступу: http://naukovedení.ru/PDF/57EVN415.pdf

39. Фіногєєва А.І. Особливості класифікації стейкхолдерів у авіабудівної корпорації/А.І. Фіногєєва // Економіка та підприємництво. - 2015. - № 6-1 (59-1). - С. 652-655.

40. Фіногєєва А.І. Розвиток авіабудівної корпорації на основі концепції зацікавлених сторін/А.І. Фіногєєва // Еволюція сучасної науки. Збірник статей Міжнародної науково-практичної конференції: Ч.2. - м. Кіров: Аетерна. - 2016. - С. 51-54.

41. Фіногєєва А.І. Удосконалення механізму взаємодії компанії із зацікавленими сторонами [Електронний ресурс] / А.І. Фіногєєва// Управління економічних систем: електронний науковий журнал. - 2017. – № 3

42. Фурта, С.Д. Управління стейкхолдерами проекту: ревізія 5-го видання PMBOK Guide (I частина)/С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина, Т. Хоппл // Ініціативи XXI ст. - 2016. - № 4. - С. 15-22.

43. Фурта С.Д. Управління стейкхолдерами проекту: ревізія 5-го видання PMBOK Guide (II частина)/С.Д. Фурта, Т.Б. Соломатина, Т. Хоппл // Ініціативи XXI ст. - 2017. - № 2. - С. 27-42.

44. Харін А.Г. Стейкхолдерський підхід в управлінні організаціями: перспективи застосування теоретико-ігрових моделей/О.Г. Харін, Т.Р. Гарєєв // Terra Economicus. - 2014. - Т. 12. - № 4. - С. 105-113.

45. Харчілава Х.П. Менеджмент зацікавлених сторін у системі корпоративного управління/Х.П. Харчилава / / Вісник ГУУ. – 2013. – № 22. – З. 59-65.

46. Хорошун Є.А., Никифорова Л.Є. Стейкхолдер-менеджмент як фактор формування ключових організаційних компетенцій// Питання іннов Менеджмент: практикум. Навчальний посібник / За ред. Овсянюк Бердадіної О. Ф. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 78 с.

47. Ципес Г.Л. Управління відносинами із зацікавленими сторонами проекту: від простого до складного (частина 2)/Г.Л. Ципес, Н.М. Шадаєва //Управління проектами та програмами. - 2015. - № 03 (43). - С. 218-228.

48. Шокола Я.В. Корпоративна соціальна відповідальність у системі соціально-економічних відносин: генезис становлення та розвитку / Я.В. Шокола, А.В. Шраєр // Актуальні проблеми економіки та управління. - 2015. - № 1 (5). - С. 129-133.

49. Ayuso S., Rodriguez M. A., RicaitJ. E. Using Stakeholder Dialogue as a Source for New Ideas:A Dynamic Capability Underlying Sustainable Innovation // IESI Business School, Universityof Navarra, Center for Business in Society. Working paper. 2016. № 633. URL: iese.edu/research/pdfs/D I-0633-E.pdf.

50. Bekono Ohana S. Les comportements relationnels des entreprises: Elements d'une typologie (Relational Behavior of Firms: Elements of a Typology) / S. Bekono Ohana // La Revue des Sciences de Gestion. – 2016. – № 251 (5). – P. 201–213.

51. Castaldi C. Strategic purchasing and innovation: relational view / C. Castaldi, K. Casper, R. den Braber // Technology Analysis and Strategic Management. – 2015. – № 23 (9). – P. 983–1000.

52. Friedman A., Miles S. Stakeholders: Theory & Practice. Oxford ; New York : OxfordUniversity Press, 2016. P. 5-8.

53. Edelman Trust Barometer// Edelman. URL: http://wwv.edelman.com/2015-edelman-trust-barometer.

54. Post J., Preston L. E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management andOrganizational Wealth Stanford : Stanford University Press, 2012. P. 254.

55. Painter-Morland, M. Business Ethics as Practice. Ethics as the Everyday Business of Business.Cambridge : Cambridge University Press. 2016. P. 264.

56. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value// Harward Business Review. 2014. January —February. P. 64.

57. Hillman, A. & Keim, G. (2012) Stakeholder value, stakeholder management and social issues: What`s the bottom line? Stakeholder Management Journal, 125-139.

58. Liu Ch.-L. Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes / Ch.-L. Liu, P.N. Ghauri, R.R. Sincovics // Journal of World Business. – 2015. –№ 45 (3). – P. 237–249.

59. Європейський рівень обслуговування команди «Mogotel» – Режим доступу: https://www.mogotel.com/ru/upravlenie-otelyami

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Розвиток підходів до управління зацікавленими сторонами проектів та організацій

Рік	Дослідник / організація	Підхід
1984	Freeman	Організацію та її оточення може бути представлено як набір зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси та вимоги яких повинні враховуватись менеджерами. Кроки СМ: ідентифікувати, планувати, взаємодіяти та оцінювати.
1991	Savage	Категоризація зацікавлених сторін. Загальні типи: підтримуючий, змішаний, не підтримуючий і маргінальний.
1995	Clarkson	Виживання та успіх корпорації залежать від здатності її керівників створювати цінності для зацікавлених сторін.
1995	Donaldson and Preston	Принципи та практику роботи із зацікавленими сторонами направлено на досягнення формальних цілей компанії.
1997	Mitchell et al.	Пропонується типологія зацікавлених сторін, яка заснована на оцінці трьох атрибутів: влада, законність та терміновість. Класифікація зацікавлених сторін – типи: сплячий, домінуючий, остаточний, дискреційний, небезпечний, залежний, вимогливий.
1999	Cleland	Етапами роботи зі стейкхолдерами є визначення зацікавлених сторін та їх інтересів; оцінювання цих інтересів; спроба спрогнозувати майбутню поведінку зацікавлених сторін та її вплив на проект та команду проекту. Процеси СМ: ідентифікувати, збирати інформацію, визначати місію, аналіз SWOT, визначити стратегію, прогнозувати поведінку, діяти.
2001	P2M	Цінність проекту визначається вигодою, яку надає продукт проекту при виконанні вимог, що містяться в місії проекту. Існує дві необхідні умови, які гарантують створення цінності проекту: практична здатність проектного менеджера виконати проект відповідно до плану; знаходження способу гармонізувати цінність проекту для всіх зацікавлених сторін через властивості продукту проекту.
2002	Karlsen	Процеси СМ: планування, ідентифікація, аналіз, комунікація, дії, подальші дії. Зовнішньо-орієнтована структура та гнучкі кроки для повторення попереднього кроку.
2002	Turner and Veil	Процеси СМ: визначати успіх / інтереси / потреби, аналізувати, розробляти стратегію, контролювати зміни/задоволення. Цілісний процес ідентифікації, оцінка обізнаності, підтримки, впливу на розвиток бази знань зацікавлених сторін.
2003	Mellahi and Wood	Стейкхолдер-менеджмент є важливим методом підвищення вірогідності досягнення успіху на ринку.
2003	Fletcher	Процес відображення очікувань зацікавлених сторін на основі ієрархії цінностей та ключових областей ефективності.

2004	PMBOK STD	Стандарт включає процес управління зацікавленими сторонами. Виявлення зацікавлених сторін та аналіз їхніх інтересів задані неявно.
2005	Bourne	Процеси СМ: визначення зацікавлених сторін, визначення пріоритетів, стратегія залучення для розвитку відносин. Не відображаються взаємозв'язки зацікавлених сторін.
2005	Bourne and Walker	Інструмент візуалізації зацікавлених сторін Stakeholder Circle для безперервного процесу ідентифікації, визначення пріоритетів, розробки стратегії залучення для розвитку довгострокових відносин.
2006	Sutterfield et al.	Злиття стейкхолдер-менеджменту та процесу стратегічного управління забезпечує комплексну стратегію, яка допомагає менеджерам проектів одночасно керувати інтересами багатьох зацікавлених сторін. Ефективне спілкування є життєво важливим для менеджера проекту. Процеси СМ: визначити місію проекту, аналіз SWOT, визначити зацікавлені сторони, визначити критерії/стратегію, вибрати стратегію СМ, розподілити ресурси, впровадити, оцінити, отримати відгук.
2008	Orlander and Landin	Усі зацікавлені сторони повинні бути включені в систему управління якістю, особливо у частини, що стосується спілкування з клієнтами та вимірювання задоволеності клієнтів. Комунікація із зацікавленими сторонами має бути відкритою, надійною, кооперативною, шанобливою та інформативною.
2008	PMBOK	Щоб забезпечити успіх проекту, управління впливом усіх зацікавлених сторін з точки зору відповідності проекту їх вимогам має здійснюватись постійно. Процеси СМ: виявлення зацікавлених сторін, збирання потреб та управління очікуваннями зацікавлених сторін.
2009	Yang et al.	Під час виконання проекту всі обов'язки та ролі повинні розглядатися як відповідь на очікування стейкхолдерів. Неефективне управління зацікавленими особами спричиняє затримки та перевищення витрат.
2009	PRINCE2	Визначення важливих зацікавлених сторін та відповіді на їх потреби можуть мати важливе значення для успіху проекту, особливо, якщо зацікавлені сторони мають значний вплив на результати проекту. Основні зацікавлені сторони включатимуть: тих, що підтримують/протистоять проекту; тих, що можуть отримати/втратити в результаті проекту; тих, хто розглядають проект як загрозу/можливість.
2010	Frank Harris	Різні інтереси зацікавлених сторін повинні бути визнані відповідальною структурою управління та знаходитись під постійним аудитом.
2012	ISO 21500:2012 Guidance on project management	Для підвищення ймовірності успіху проекту, зацікавлені сторони проекту, в тому числі організація, в якій виконується проект, повинні бути досить докладно описані. Ролі та відповідальність зацікавлених сторін можуть визначатися в зв'язку з їх цілями проекту та організації.

2013	PMBOK	Нова галузь знань – управління зацікавленими сторонами проекту. Процеси СМ: ідентифікація, планування управлінням, управління залученням, контроль.
2013	The Agile Extension to the BABOK® Guide	Стандарт, який пов'язує гнучкі методології розробки програмного забезпечення і методи бізнес-аналізу.
2014	Business Analysis for Practitioners: A practice Guide	PMI стандартизує термін «бізнес-аналіз» як критичну компетенцію проектного управління і з цього часу розглядає «управління вимогами» як компоненту бізнес-аналізу.
2015	AA1000 AccountAbility Stakeholder Engagement Standard	Глобальний стандарт залучення зацікавлених сторін – оцінювання, розробка та впровадження інтегрованого підходу до участі зацікавлених сторін.
2016	Requirements Management: A Practice Guide	PMI видає окремий стандарт з управління вимогами – Requirements Management: A Practice Guide, який розглядається як елемент, що пов'язує PMBOK і Business Analysis for Practitioners: A practice Guide.
2017	PRINCE2®2017, PRINCE2Agile©	Фокус на залученні стейкхолдерів та співпраці із замовником; дає змогу масштабувати проект відповідно до вимог, залишаючи його гнучким.
2017	ISO 21505:2017	Стейкхолдер визначається як фізична особа, група або організація, що має інтерес, або на яку має вплив, або яка може вплинути на будь-який аспект проекту, програми або портфеля.
2017	PMBOK	Зміна акцентів з «управління» на «залучення» стейкхолдерів – відбулися зміни у назвах процесів: «Планування залучення стейкхолерів» (замість «Планування управління стейкхолдерами»), «Моніторинг залучення стейкхолерів» (замість «Контроль управління стейкхолдерами»).

Примітка: систематизовано автором на основі [52-59]

ДОДАТОК В

Послуги готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell»

Загальні

- ☆ Wi-Fi
- ☆ Парковка
- ☆ Зберігання багажу
- Цілодобове обслуговування
- ☆ Їжа/Напої
- ☆ Трансфер
- ☆ Спортзал/ Фітнес
- ☆ Спа і догляд за тілом

Спорт і Фітнес

- ☆ Фітнес-центр
- ☆ Тенісний корт
- ☆ Більярд

Для бізнесу

- ☆ Бізнес-центр
- ☆ Конференц-зали/ банкетні зали
- ☆ Принтери
- ☆ Факс/ фотокопіювання

Харчування

- ☆ Сніданок в номер
- ☆ Ресторан з системою шведський стіл
- ☆ Снек-бар
- ☆ Бар/зона відпочинку
- ☆ Запаковані ланчі
- ☆ Спеціальне дієтичне меню

Послуги

- ☆ Платний трансфер від/до аеропорту
- ☆ Обслуговування номерів
- ☆ Прибирання приміщень
- ☆ Прокат авто
- ☆ Оренда велосипедів
- ☆ Пральня
- ☆ Хімчистка
- ☆ Послуги екскурсовода/ Замовлення квитків
- ☆ Весільні послуги
- ☆ Прокат лімузина
- ☆ Послуга "будильник"
- ☆ Магазини/ комерційні послуги
- ☆ Чищення взуття
- ☆ Доставка преси
- ☆ Щасливі годин

Готель «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» *ДОДАТОК Г*

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	01
Підприємство готель «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» за ЄДРПОУ	31214918
Територія за КОАТУУ	4610137200
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ	
Вид економічної діяльності надання послуг за КВЕД	51.47.1

Середня кількість працівників[1] 32
Esplanadna Street 17, Київ, Україна, 01023
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2019р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	41	38
Основні засоби	1010	1480	1785
первісна вартість	1011	1954	2468
знос	1012	474	683
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	2	2
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	29	30
Усього за розділом I	**1095**	1552	1838
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	77	28
Товари	1104	414	288

Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	106
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
З внутрішніх розрахунків	1145	371	466
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	32	4
Витрати майбутніх періодів	1170	31	33
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	**1195**	926	925
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		
Баланс	**1300**	2478	2763
Пасив	Код рядка		
1	2		
I. Власний капітал Зареєстрований капітал	1400	875	944
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	376	390
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	127	94
Неоплачений капітал	1425	17	17
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	**1495**	1367	1411
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	**1595**		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	100	542
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	941	499
розрахунками з бюджетом	1620	19	5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	13	5
розрахунками з оплати праці	1630	28	41

за одержаними авансами	1635		
З нутрішніх розрахунків	1645	10	253
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	-	7
Усього за розділом III	**1695**	1111	1352
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**		
Баланс	**1900**	2478	2763

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

ДОДАТОК Г1

	КОДИ
Дата (рік, місяць, число)	01
за ЄДРПОУ	00274803

Підприємство готель «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell»

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 р.

Форма № 2 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	4449	5159
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3391	3712
Валовий: прибуток	2090	1058	1447
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	103	326
Адміністративні витрати	2130	897	1340
Витрати на збут	2150	120	260
Інші операційні витрати	2180	50	46
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	94	127
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	94	127
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	94	127
збиток	2355		

II. 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		
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	94	127

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	-	246
Витрати на оплату праці	2505	464	586
Відрахування на соціальні заходи	2510	185	215
Амортизація	2515	98	148
Інші операційні витрати	2520	258	264
Разом	2550	1005	1459

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

ДОДАТОК Д

		КОДИ
Дата (рік, місяць, число)		01
Підприємство готель «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell»	за ЄДРПОУ	31214918
Територія	за КОАТУУ	4610137200
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності надання послуг	за КВЕД	51.47.1

Середня кількість працівників[1] 35
Esplanadna Street 17, Київ, Україна, 01023
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	38	37
Основні засоби	1010	1785	1768
первісна вартість	1011	2468	2337
знос	1012	683	569
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	2	2
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090	30	37
Усього за розділом I	**1095**	1838	1861
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	28	38
Поточні біологічні активи	1110	288	240
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	106	225
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	-	83

З внутрішніх розрахунків	1145	466	566
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	4	17
Витрати майбутніх періодів	1170	4	17
Інші оборотні активи	1190	33	7
Усього за розділом II	**1195**	925	1165
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**		
Баланс	**1300**	2763	**3027**
Пасив	Код рядка		
1	2		
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	944	944
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	390	413
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	94	124
Неоплачений капітал	1425	17	-
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	**1495**	1411	1481
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	**1595**		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	542	487
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	499	696
розрахунками з бюджетом	1620	5	21
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	5	10
розрахунками з оплати праці	1630	41	30
за одержаними авансами	1635		
Поточні забезпечення	1660	253	302
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	**1695**	7	-
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,	**1700**	1352	1546

утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	**1900**	2763	**3027**

ДОДАТОК Д1

	КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)			01
за ЄДРПОУ	00274803		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 р.

Форма № 2 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	4107	4449
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3064	3391
Валовий: прибуток	2090	1043	1058
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	111	103
Адміністративні витрати	2130	910	897
Витрати на збут	2150	90	120
Інші операційні витрати	2180	30	50
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	124	94
збиток	2195	-	--
Дохід від участі в капіталі	2200	-	--
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	124	94
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	124	94
збиток	2355		

ІІ. 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		
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	124	94

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	-	-
Витрати на оплату праці	2505	378	464
Відрахування на соціальні заходи	2510	129	185
Амортизація	2515	115	98
Інші операційні витрати	2520	289	258
Разом	2550	911	1005

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

ДОДАТОК Ж

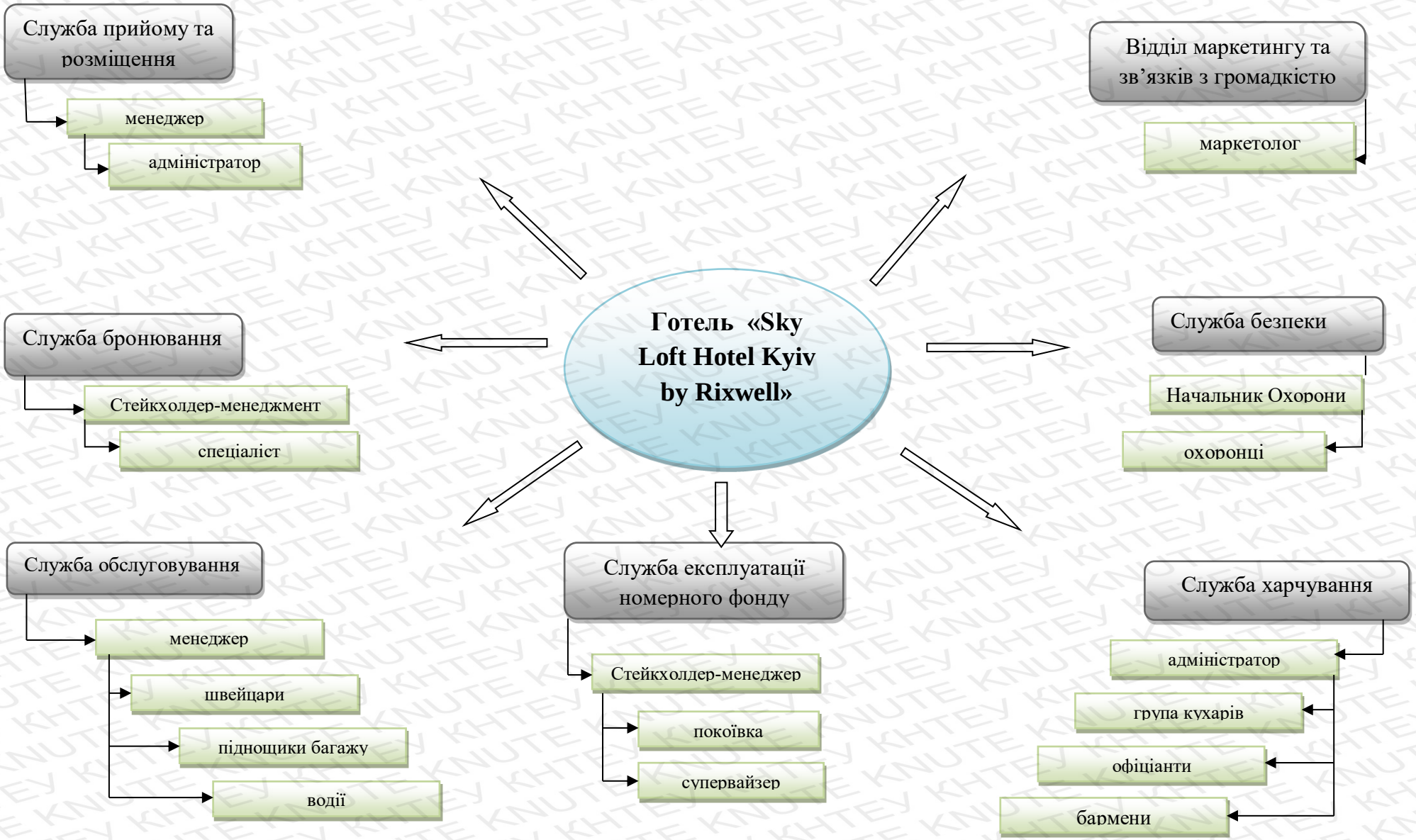

Рис. Структурні підрозділи готелю

ДОДАТОК К

Команда готелю «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell» докладає максимум зусиль для того, щоб створити атмосферу затишку, а Ваше перебування тут приємним та незабутнім. А Ви можете допомогти нам у цьому, заповнивши цю анкету. Дане опитування дасть змогу нам з'ясувати Ваші побажання, реалізувати їх і підвищити якість обслуговування.

Ваше ім'я (обов'язково):

Ваш e-mail (обов'язково):

Ваш телефон:

---

1. Період проживання:

З: До:

1. В номері якої категорії Ви відпочивали:

○ Двомісний без балкону ○ Двомісний з балконом ○ Покращений ○ Покращений з балконом ○ Люкс ○ Люкс комфорт ○ Котедж 1 ○ Котедж 2 ○ Котедж 3 ○ Котедж 4 ○ Котедж 5

2. Як Ви оцінюєте процеси прийому та інформування на рецепції: оперативність, компетентність і доброзичливість адміністратора?

□ 5 □ 4 □ 3 □ 2 □ 1 □ 0

3. Як Ви оцінюєте цінову політику готелю?

а) Зависокі ціни, які не відповідають якості обслуговування та умови проживання;

б) Зависокі ціни, але які відповідають рівню надання послуг

в) Середні

г) Низькі

4. Як Ви можете оцінити зручність та комплектацію номеру?

□ 5 □ 4 □ 3 □ 2 □ 1 □ 0

5. Чи задоволені Ви роботою покоївок, якістю та частотою прибирання?
☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ 0

6. Ваша оцінка прилеглої території: чистота, затишок, комфорт:
☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ 0

7. Рівень професійності обслуговуючого персоналу.
☐ 5 ☐ 4 ☐ 3 ☐ 2 ☐ 1 ☐ 0

8. Чи користувалися Ви додатковими послугами готелю?
☐ Так ☐ Ні

Якщо так, то якими?
_____

9. Чи могли б Ви порекомендувати готель «Sky Loft Hotel Kyiv by Rixwell»своїм друзям та родичам:
☐ Так ☐ Ні

10. Чи плануєте ще раз побувати у нас:
☐ Так ☐ Ні ☐ Можливо

11. Що на Вашу думку можна вдосконалити / змінити в роботі бази, щоб покращити якість обслуговування: