

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-готельного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ ГОТЕЛЮ «ПОЧАЇВ», С. ПОЧАЇВ,
ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ.**

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

Піронкова
Пилипа Вікторівича

підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Бовш
Людмила Андріївна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко
Світлана Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« » _____ 2017 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Піронкову Пилипу Вікторовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Економічна стратегія готелю «Почаїв», с. Почаїв, Тернопільська обл. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування економічної стратегії та розроблення рекомендацій до її удосконалення суб'єктом готельного бізнесу

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

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування і реалізації економічної стратегії суб'єкта готельного бізнесу

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність економічної стратегії, її види

1.2. Особливості формування економічної стратегії готельних підприємств

1.3. Методологічні підходи до оцінювання економічної стратегії розвитку підприємства

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ПОЧАЇВ», С. ПОЧАЇВ, ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ.

2.1. Економіко-організаційна характеристика готелю «Почаїв»

2.2. Аналіз існуючої економічної стратегії готелю

2.3. Вплив факторів середовища господарювання на формування економічної стратегії розвитку підприємства

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «ПОЧАЇВ», С. ПОЧАЇВ, ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ.

3.2. Обґрунтування заходів з реалізації стратегії розвитку готелю

3.3. Прогнозування перспектив успішної реалізації запропонованих стратегічних заходів

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Піронков П.В.. виконав випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студент обґрунтовано довів необхідність розробки стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу. На основі аналітичних досліджень аргументував достатність фінансових сил готелю «Почаїв» для реалізації стратегічних завдань, оцінив ефективність їх впровадження.

Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Після перевірки роботи на унікальність виявлені недоліки були усунені.

Дослідження є самостійною авторською працею, завершеною згідно з поставленою метою та визначеними завданнями, і рекомендується до захисту в Екзаменаційній комісії.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію Київського національного торговельно-економічного університету.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Піронкова П.В.

(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.....	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	15
1.1. Сутність та значення розробки економічних стратегій та їх класифікація	15
1.2. Фактори формування економічної стратегії розвитку підприємства ...	23
1.3. Методологія і методи розробки економічної стратегії.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ПОЧАЇВ»	31
2.1. Організаційно-економічна та управлінська характеристика готелю «Почаїв».....	31
2.2. Аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності готелю «Почаїв».....	41
2.3. Аналіз розроблення економічних стратегій розвитку готелю «Почаїв»	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ПОЧАЇВ» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ	66
3.1. Визначення можливих напрямів стратегічного розвитку готелю «Почаїв».....	66
3.2. Розробка економічної стратегії розвитку готелю «Почаїв» та оцінка результатів від запропонованих заходів	72
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні реалії та необхідність адаптації вітчизняних підприємств до складних умов реформування економіки зумовила активізацію інтересу до розробки стратегій підприємств (фірм), оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможлива і розробка тактичних заходів у складних ринкових умовах.

Сучасна турбулентність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття рішень та нагальною стає потреба щодо визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук стратегічних альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства [8, с. 14].

Теоретичні, практичні і методологічні аспекти формування і реалізації стратегій підприємств розглядалися у працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених економістів як З. Шершньової, І. Ансоффа, М. Мескона, О. Віханського, С. Попова, Г. Мінцберга, А. Чандлера, Г. Азоева, О. Ареф'євої, О. Віханського, А. Воронкової, І. Герчикової, В. Горєлової, А. Градова, В. Диканя, М. Єрмошенка, П. Зав'ялова, Ю. Іванова, Ф. Котлера, М. Мескона, А. Наумова, О. Пешкової, В. Пономаренка, М. Портера, О. Пушкаря, Ю. Рубіна, В. Стародубровської, Р. Тихонова, Р. Фатхутдінова, О. Чернеги, А. Юданова й інших.

Проте аналіз літературних джерел показує, що чіткої, конкретної послідовності дій щодо формування та реалізації стратегії немає. Але практика бізнесу свідчить, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегічних пріоритетів для всіх підприємств також не існує. Тому питання формування та передумов реалізації стратегій підприємств потребує подальшого дослідження.

Метою дипломної роботи є розробка економічної стратегії розвитку обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності операційної діяльності на підприємствах України.

Завданням дипломної роботи є проведення аналізу методів підвищення ефективності операційної діяльності на прикладі готелю «Почаїв», Тернопільська обл., запропонувати найбільш ефективний з них та оцінити соціально-економічну ефективність використаного методу, а саме:

- 1) визначення сутності та значення розробки економічних стратегій підприємства;
- 2) систематизація факторів, які здійснюють вплив на формування стратегії розвитку підприємства;
- 3) наведення організаційно-економічної характеристики готелю «Почаїв»;
- 4) оцінка та аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності показників соціальної результативності операційної діяльності готелю «Почаїв»;
- 5) аналіз розроблення економічних стратегій розвитку готелю «Почаїв»;
- 6) визначення можливих напрямів стратегічного розвитку готелю «Почаїв».

Об'єкт дослідження – стратегічна діяльність готелю «Почаїв» та її оцінка.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до визначення напрямів стратегічного розвитку готелю «Почаїв».

Методи дослідження. Для економічного обґрунтування напрямів підвищення ефективності операційної діяльності готелю «Почаїв» було використано логічний метод, метод горизонтального і вертикального аналізу, графічний, порівняльний методи та порівняльний аналіз.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та економічному обґрунтуванні запропонованих стратегій розвитку підприємства.

Інформаційне забезпечення. В процесі дослідження були проаналізовані наукові статті та публікації, підручники та посібники, періодичні видання, а також фінансова і інша звітність готелю «Почаїв».

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ.

Структура дослідження. Дипломна робота складається із вступу, основної частини (теоретичного-методологічного, аналітичного та проектно-рекомендаційного розділів), висновків, списку використаних джерел та додатків. В процесі роботи будуть опрацьовані нормативно-законодавчі акти, наукові праці, монографії та публікації, які присвячені аналізу ефективності операційної діяльності підприємства. В роботі використані дані статистичної та бухгалтерської звітності готелю «Почаїв».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення розробки економічних стратегій та їх класифікація

Поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького слова Strategia (stratos - військо і ago- веду), яким вони описували найбільш важливу частину військового мистецтва. Якщо звернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією звичайно розуміють довгострокові плани менеджменту економічного суб'єкта, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення довгострокових цілей. Крім того, існує таке розуміння стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств в області маркетингу, виробництва, фінансів, торгівлі, персоналу і т. д. Зміни у визначеннях терміну «стратегія» відбулися разом зі змінами у зовнішньому середовищі економічного суб'єкта.

Ось основні підходи до визначення поняття «стратегія».

- це серія цілеспрямованих рішень, що визначають і розкривають цілі економічного суб'єкта; призводять до розробки фундаментальних планів і політики господарюючого суб'єкта, спрямованих на досягнення поставлених цілей; визначити сферу діяльності економічного суб'єкта; визначають характер економічного і неекономічного внеску, який суб'єкт намагається зробити для стейкхолдерів [1].

- являє собою поведінку або план, який об'єднує основні цілі, норми і дії господарюючого суб'єкта в єдине ціле, допомагає направляти і розподіляти ресурси унікальним і неповторним чином, який заснований на відносних внутрішніх сильних і слабких сторонах господарюючого суб'єкта, очікувані зміни в навколишнє середовище і пов'язані з ним дії конкурентів [2].

- це комплексний план, сформований для реалізації місії господарюючого суб'єкта і досягнення її цілей [12].

Це модель для узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів економічного суб'єкта, тобто розробка стратегії суб'єкта господарювання полягає в розробці планів досягнення цілей, що передбачає можливості суб'єкта господарювання. При розробці стратегії суб'єкта господарювання використовують певні індикатори. В управлінській практиці якісні показники називаються еталонами, а кількісні - завданнями. Існує тісний взаємозв'язок між орієнтирами, цілями і завданнями [10, с. 29].

Стратегія відрізняється довгостроковим характером і впровадженням нововведень (нововведень). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності суб'єкта господарювання, - забезпечити впровадження нововведень і змін в господарюючого суб'єкта за рахунок розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та прогнозування майбутніх змін в діяльності [3, с. 45].

Стратегія – це довгострокове, якісно певний напрям розвитку підприємства, спрямоване на зміцнення позицій і досягнення поставлених цілей.

Розберемо відомі визначення стратегії в хронологічному порядку (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття "стратегія" [13, с. 44]

Визначення	Автор	Основний підхід
1	2	3
1. Стратегія як метод установлення довгострокових цілей господарюючого суб'єкта, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування господарюючого суб'єкта
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей господарюючого суб'єкта	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що суб'єкт буде продовжувати і/або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб	І. Ансофф,	При розробці стратегії необхідно

установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	1965 р., Д. Стейнер, 1977 р. та ін.	виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в господарюючого суб'єкта
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг господарюючого суб'єкта	М. Хамель, 1989 р.	Основа конкурентоспроможності становлять особливі здатності суб'єкта господарювання і внутрішні ресурси
7. Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії господарюючого суб'єкта і досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається суб'єкт, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії - прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення - вибір ринків
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є пре-активною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
10. Стратегія суб'єкта господарювання - це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність вироблення і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив

Джерело: розроблено за [3-12; 15-22]

З наведених вище визначень ясно, що підприємство повинна розробляти стратегії і управляти ними в наступних трьох областях: внутрішні ресурси суб'єкта господарювання; бізнес-середовище, в якій вона працює; здатність створювати додану вартість.

Стратегія важлива для будь-якого суб'єкта господарювання, в тому числі для готельно-ресторанної сфери, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з

усіх можливих шляхів розвитку і способів дій, які відкриваються для економічного суб'єкта, він вибирає конкретний напрям.

Формування стратегії здійснюється на основі наступних елементів [21, с. 55].

1. Корпоративна місія визначається чіткістю її стратегії.
2. Конкурентні переваги чітко сформульовані з визначенням цінових і нецінових факторів.
3. Культура і компетентність менеджменту визначаються наступними факторами: ставленням до підприємницького ризику, проблемам якості, бажанням вести бізнес на професійному рівні, ставленням до персоналу підприємства, клієнтам, роботі, успіхів і невдач.
4. Ринки визначаються географією та використанням продукту.
5. Ресурси - це інвестиції та операційні витрати.
6. Програми розвитку пов'язані з діловою активністю і, зокрема, з інвестиційною політикою.
7. Продукція повинна відповідати структурі запитів споживачів.
8. Для господарюючого суб'єкта бізнесу характерний поділ підприємства на підрозділи.
9. Структурні зміни - купівля-продаж майна / майнового комплексу [16, с. 81].

План, який розроблений на майбутнє і повинен сприяти досягненню місії та цілей господарюючого суб'єкта, повинен бути конкретизований. При розробці стратегії (бізнес-стратегії) необхідно визначитися стосовно таких аспектів бізнесу.

- інноваційний прорив, в якому суб'єкт господарювання конкурує або буде конкурувати за увагу споживача;
- рівень інвестицій, які спрямовуються на зростання (або вихід на локальний ринок), зміцнення своїх позицій і ведення бізнесу за рахунок мінімізації витрат;

- функціональні стратегії, що дозволяють бачити перспективи зростання ефективності діяльності (продуктова, комунікативна, фінансова стратегія, стратегія ціноутворення тощо).

- стратегічні активи або компетенції, на яких заснована бізнес-стратегія (персонал, бренд, репутація, лояльність споживачів) [19, с. 101].

Якщо підприємство є диверсифікованим суб'єктом господарювання, то в цьому випадку, крім перерахованих аспектів бізнесу, необхідно враховувати ще два: розподіл ресурсів між окремими стратегічними бізнес-одинацями; виявлення і використання синергізму між суб'єктами / бізнес-одинацями.

Так, Майкл Портер визначав три загальних стратегічних напрямки (або типів орієнтації бізнес-стратегії): низьковитратне виробництво; диференціація, тобто спеціалізація на виробництві продукції; орієнтація (фокусування) на певні ринкові ніші і концентрація зусиль підприємства в обраному сегменті. Ці стратегічні напрямки являють собою три основні стратегії, при цьому всі ефективні бізнес-стратегії містять одне або два з цих напрямків [25].

Стратегія низьких витрат направляє дії підприємства на досягнення конкурентної переваги в певному продукт / послугу або їх окремому елементі. Лідерство у витратах може бути досягнуто за рахунок володіння значною часткою ринку, пріоритетного доступу до джерел сировини, матеріалів, компонентів або використання нових технологій. Практика зарубіжних суб'єктів господарювання показує, що застосування стратегії скорочення витрат не завжди супроводжується зниженням цін на вироблені товари. Досягнута підприємством економія перетворюється в додатковий прибуток і може бути використана для збільшення витрат на модернізацію, рекламу і просування товарів.

Стратегія диференціації включає створення підприємством пропозиції продукту, яке буде відрізнятися від пропозицій конкурентів і матиме вищу цінність для споживачів (наприклад, за рахунок підвищення операційної ефективності, якості, престижу, сервісної підтримки, надійності).

Стратегія фокусування спрямовує зусилля підприємства на задоволення потреб відносно невеликої групи покупців або на виробництво вузького асортименту продукції. Зосередженість часто є основним джерелом конкурентної переваги підприємства і тому називається рушійною силою бізнес-стратегії, навіть якщо вона заснована на диференціації або низької вартості [28, с. 45].

Стратегія підприємства повинна постійно розвиватися. Не завжди вдається все заздалегідь продумати до дрібниць і потім довго жити без змін. Завжди є щось нове, на що можна відреагувати, і в результаті відкриваються нові стратегічні ніші. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не слід очікувати від стратегії, а саме:

- негайний результат;
- 100% прогнозування майбутнього, що забезпечує прийняття «винятково правильних рішень» в поточному періоді;
- реалізація послуг в запланованих обсягах;
- надання необхідних за кількісними і якісними характеристиками ресурсів за низькими цінами і саме тими постачальниками, які були заздалегідь визначені;
- 100% виконання всіх стратегічних завдань;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарювання;
- обов'язкове виживання господарюючого суб'єкта в довгостроковій перспективі (відсутність стратегії знижує ймовірність виживання господарюючого суб'єкта в цілому) [29, с. 64].

Сфера послуг, в тому числі готельний бізнес, в розробці стратегічних перспектив розвитку повинен враховувати класифікацію сервісних стратегій підприємства за різними ознаками:

1. В залежності від критерію класифікації розрізняють стратегії:
 - за рівнем управління, на якому розробляється стратегія;
 - поза стадією «життєвого циклу» підприємства;

- за характером ринкової поведінки;
- за матеріальним становищем в конкурентному середовищі.

2. В залежності від рівня управління, на якому розробляються стратегії, розрізняють:

- корпоративний;
- бізнес;
- функціональний;
- ресурсний;
- операційний.

3. Серед загальних стратегій, що спираються на «життєвий цикл», можна виділити: стратегії зростання; стратегії стабілізації; стратегії скорочення; стратегії реструктуризації.

4. За характером поведінки на ринку розрізняють активну та пасивну стратегію [6, с. 84].

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується аспектами: диверсифікацію (постійне розширення діяльності економічного суб'єкта); орієнтацією на інновації; наступальністю (венчурною поведінкою).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується: концентрацією діяльності; орієнтацією на ринок і його потреби; захистом репутації тощо.

Пасивні стратегії можуть приймати дві форми: сприйнятливую і адаптивну.

Для сприйнятливою стратегії характерно обмеження нововведень, використання вже перевірених управлінських рішень і методів.

Адаптивна стратегія спрямована на те, щоб залишатися серед інноваційних підприємств за рахунок негайного використання нових рішень, дизайнів тощо.

При розробці і реалізації стратегії, суб'єкт готельного бізнесу може спиратися на класичні моделі, зокрема стратегічну піраміду А.А.Томпсон і Дж. Стрікленда, що має чотири різних організаційних рівні:

1) корпоративна стратегія - стратегія економічного суб'єкта і її напрямків діяльності в цілому. Необхідно для досягнення цілей на загальнокорпоративному рівні;

2) бізнес-стратегія - для визначення кожного окремого виду діяльності господарюючого суб'єкта;

3) функціональна стратегія – для кожної функціональної області відповідної сфери діяльності. Кожна сфера діяльності має свою виробничу стратегію, маркетингову стратегію, фінанси тощо;

4) операційна стратегія – більш вузька стратегія для основних структурних одиниць: філій, відділень, відділів. Стратегія низького рівня підтримує і доповнює стратегію високого рівня і сприяє досягненню цілей високого рівня, які охоплюють організацію в цілому.

З економічної точки зору процес розробки стратегії, принаймні, зовні, побудований на принципі раціональності. Він визначається за допомогою системи взаємодії комплексів, яка може бути встановлена об'єктивно, формально і навіть кількісно [9, с. 25].

У готельному менеджменті велика увага приділяється визначенню ключових позицій на майбутнє, ресурсів, створенню центрів управління, оцінці й стимулюванню підрозділів суб'єкта господарювання відповідно до ступеня досягнення мети. Стратегія повинна передбачати можливість її перегляду, модифікації та трансформації, тобто повинна бути гнучкою, а не постійною [12, с. 76].

Стратегічне планування здійснюється в кілька етапів [11]:

1) визначаються довгострокові перспективи розвитку підприємства та його структурних підрозділів;

2) розробляються заходи щодо реалізації стратегії економічного суб'єкта;

3) за допомогою контролю з'ясовуються основні проблеми діяльності.

Важливим механізмом стратегії є розробка планів і керівних принципів розвитку: тактики, політики, процедур і правил.

В цілому стратегія економічного суб'єкта складається з великої кількості відповідей на запитання: як сформулювати привабливі пропозиції для гостей готелю, як ефективніше використати рекреаційні ресурси і можливості тощо. Кожен окремий суб'єкт готельного бізнесу може вибрати кілька різних

стратегій, диверсифікувати свою діяльність, або фокусуватися на одному виді діяльності, сегменті споживачів. Інші – застосовувати комплексні стратегії зростання, які включають розширення економічної діяльності в нові сфери.

Отже, зміст опису стратегії, якими керуватиметься готельний менеджмент, повинен бути таким, щоб не тільки залишатися цілісним бізнес-процесом протягом тривалого часу, але і бути досить гнучким, щоб при змінах в навколишньому світі, в тому числі пандемічних та техногенних катастроф, його можна було модифікувати і переорієнтувати [24, с. 101].

1.2. Фактори формування економічної стратегії розвитку підприємства

Сьогодні менеджмент стикається з різними проблемами, які стали гострими і актуальними завданнями для ідентифікації та вирішення [21]:

- ігнорування на етапі визначення політики і її реалізації можливих труднощів (в першу чергу технічних і соціальних)
- зовнішні чинники, які не контролюються (конкуренти)
- нечітка постановка цілей, недостатня відповідальність і компетентність менеджерів, яким довірено реалізація програми;
- погана координація дій по реалізації запланованих заходів;
- відсутність взаємозв'язку між стратегічним та операційним планами;
- помилки при виборі відповідальних менеджерів;
- недолік знань і навичок співробітників;
- нерозуміння оперативним керівництвом персоналу загальної політики підприємства;
- відсутність підтримки або протидії з боку підлеглих;
- недолік обізнаності;
- недостатній авторитет керівництва;
- низький рівень контролю;
- недооцінка;

- неправильний розподіл ресурсів;
- неузгодженість організаційної структури і стилю управління;
- несумісність культурних і ціннісних нормативних можливостей економічної діяльності суб'єкта.

Стратегія економічного суб'єкта формується під впливом внутрішніх (включаючи доступні ресурси і компетенції) та зовнішнього середовища (специфіка попиту, локації, інституційні чинники тощо):

Таблиця 1.2

Фактори формування маркетингової стратегії [17, с. 95]

Внутрішнє середовище підприємства	Зовнішнє середовище підприємства
Технологічні здібності	Специфіка попиту на базовий продукт
Ресурси	Специфіка конкуренції
Організаційні здібності	Інституціональні особливості ринку
Маркетингова стратегія позиціонування підприємства	

Фактори внутрішнього середовища визначають можливий рівень якості та адаптаційних можливостей підприємства до вимог споживачів, а фактори зовнішнього середовища визначають структуру попиту за якістю і цінами, наявність вільних ринкових ніш, ступінь впливу різних інститутів на ведення економічної діяльності. Внутрішні чинники, що впливають на формування маркетингової стратегії: технологічні, ресурсні та організаційні, характеризуються наступним чином:

Таблиця 1.3

Основні внутрішні фактори, які впливають на формування стратегії [20, с. 57]

Внутрішні фактори підприємства	Характеристика
Технологічні здібності підприємства	1. Ноу-хау; 2. Технології виробництва; 3. Інноваційні можливості.
Ресурси підприємства	1. Фінансові можливості; 2. Вартість і якість вхідної сировини, матеріалів, комплектуючих; 3. Трудові ресурси (вартість, кваліфікація); 4. Інформаційні ресурси.
Організаційні здібності підприємства	1. Організація загальної системи управління (планування, контроль, мотивація); 2. Організація виробництва; 3. Організація збуту і маркетингу; 4. Організація логістики тощо

Додатковим фактором, що впливає на формування стратегії, є здатність суб'єкта господарювання адаптувати свої рішення до потреб окремих покупців. Якщо він виробляє тільки стандартну продукцію, то ступінь адаптації невисока, необхідно масове виробництво, а конкурентоспроможність залежить від обсягів виробництва і цін. Якщо суб'єкт володіє гнучкою виробничою технологією та здатна переобладнати виробничий процес і персонал для випуску широкого спектра нестандартної продукції, то ступінь адаптації такого підприємства можна охарактеризувати як високу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Фактори вибору маркетингового позиціонування [18, с. 70]

Адаптивні здатності підприємства	Якість продукту	
	Низький рівень	Високий рівень
Низький рівень	Стратегія низьких цін	Стратегія високих цін
Високий рівень	Стратегія адаптації до споживача	Стратегія спільного розвитку

При оцінюванні середовища господарювання, суб'єкт готельного бізнесу повинен зважати як на фактори зовнішнього, так і внутрішнього впливу, які безпосередньо визначатимуть стратегічний вектор діяльності. Так, до зовнішніх факторів варто віднести політичний стан (адже військовий конфлікт продовжується), економічний цикл (від цього залежатимуть поточні і капітальні витрати, вмотивованість персоналу), рекреаційний потенціал та туристичні атракції, характеристики туристичного потоку тощо. Щодо внутрішнього середовища, то важливим до оцінки є ресурсний потенціал, репутація готелю, якість матеріально-технічної бази, рівень залучення та освоєння інвестицій, професійний розвиток персоналу тощо.

1.3. Методологія і методи розробки економічної стратегії

У процесі розробки стратегічного планування використовуються як формальні методи, так і неформальні, засновані на творчому, інтуїтивному підході. Серед формальних переважають методи матричного аналізу портфеля.

Ці методи передбачають побудову стратегічної маркетингової матриці, що відображає положення підприємства на ринку в залежності від поєднання дії деяких факторів. Один з них - фактор, що не залежить від підприємства, а інший - фактор, що характеризує саме підприємство.

Першим досвідом використання цих матриць стала матриця, запропонована І. Ансоффом [3]. Дана модель призначена для генерації стратегій в умовах невідповідності фактичного і планованого розвитку підприємства, коли цілі підприємства недосяжні за допомогою попередніх стратегій і необхідно їх коригувати або шукати нові шляхи. Використовується для створення стратегій на зростаючому ринку. Залежно від того, в яке поле матриці потрапляє підприємство, визначається оптимальний варіант стратегії його зростання [14, с. 20]. Ця модель являє собою структурування ринкової реальності; він простий у використанні і має чіткий вибір стратегій зростання (рис. 1.1).

Товари \ Ринки	Наявні	Нові
Наявні	Обробка ринку, глибоке проникнення	Розвиток ринку, розширення кордонів
Нові	Розвиток товару, розробка нового товару	Диверсифікація, активна експансія

Рис. 1.1. Матриця ділової активності підприємства

Джерело: [3].

Ідея, що лежить в основі підходу Ансоффа, була розроблена і уточнена вченими з Бостонської консалтингової групи (BCG), а потім і іншими маркетингологами. Матриця BCG дозволяє оцінити маркетингові можливості для

зростання (представлені в матриці швидкістю зміни попиту і відображають привабливість ринку – рядки) і внутрішній потенціал (представлений в матриці частками ринку – стовпці).

		Розмір долі ринку	
		Високий	Низький
Темпи росту	Високі	«Зірки»	«Дійні корови»
	Низькі	«Важкі діти» («Знаки питання або «Дикі кішки»)	«Собаки»

Рис. 1.2. Бостонська матриця

Джерело: [3].

«Зірки» - це нові напрямки бізнесу, що займають відносно велику частку бурхливо зростаючого ринку, операції в яких приносять високий прибуток; в них потрібно інвестувати, щоб утримувати лідируючі позиції. Основне завдання - знайти правильний баланс між доходом і інвестиціями в цій галузі, щоб забезпечити повернення інвестицій в майбутньому. У той же час вам потрібно спробувати зберегти або збільшити ринкову частку бізнесу.

«Дійних корів» - це «зірки» в минулому, які в даному випадку приносять економічного суб'єкта досить прибутку для збереження конкурентних позицій на ринку; служать джерелом засобів та існують з мінімальними вкладеннями; грошовий потік добре збалансований. В цьому випадку необхідно зберегти або збільшити ринкову частку бізнесу.

«Собаки» - грошовий потік незначний, найчастіше негативний. «Собак» потрібно безжально виганяти з бізнесу - вони не дають ні грошей, ні будь-якої значної частки ринку, а є лише джерелом постійного зростання витрат; потрібно або скорочувати, або ліквідувати цей вид бізнесу (довести ресурси до «собак»).

«Проблемні діти» - це продукти або послуги, якими суб'єкт починає займатися зараз; Максимальна присутність економічного суб'єкта на ринку - більше ризиковане вкладення (якщо дозволяють конкуренти). Ці підприємства

конкурують в зростаючих областях, але займають відносно невелику частку ринку, що вимагає збільшення інвестицій для захисту і збереження своєї частки ринку. Дії - або піти на збільшення частки бізнесу на ринку, або знизити витрати цього бізнесу [15, с. 125].

Положення в матриці дозволяє оцінити потенціал прибутковості, оскільки він залежить від його конкурентної позиції на ринку. В ідеалі портфель повинен складатися з «зірочок», «дійних корів», щоб можна було профінансувати розвиток «знаків питання», які будуть приносити дохід у майбутньому.

Переваги моделі: простота використання; універсальність застосування; використання показників якості; дозволяє визначити положення підприємства щодо конкурентів.

Недоліки моделі: використовуються всього два індикатора; середньої позиції немає; неможливо оцінити причини того, що відбувається.

Недоліки матричної моделі BCG усуваються моделлю General Electric & McKinsey (рис. 1.3).

		Потенціал підприємства		
		Високий	Середній	Низький
Привабливість ринку	Високий	1 агресивний	3	6 селективний ріст
	Середній	2	5	8
	Низький	4 низька активність	7	9 деінвестування

Рис. 1.3. Матриця «General Electric & McKinsey» [17, с. 215]

Джерело: [6].

У цій моделі використовуються одні й ті ж індикатори, але це агреговані індикатори, що враховують різні чинники. Таким чином, індикатор ринкової привабливості формується на основі розміру ринку, його доступності, темпів зростання, потенціалу прибутку, посилення конкуренції тощо. В той же час індикатор конкурентних позицій заснований на положенні на ринку, ринкової частки, прибутковості, популярності. В результаті поєднання показників

виходить матриця з дев'ятьма полями, в якій виділена зона зростання та утримання лідерства (1,2,3) - в даному випадку суб'єкт вибирає стратегію зростання; зона виснаження ринкового потенціалу (7,8,9) – стратегія деінвестування; зона вибіркового підходу (6.5) - стратегія вибіркового зростання; зона низької активності (4) - стратегія, спрямована на захист ринкової позиції.

Наступна модель – модель Портера. Він розроблений для ринків з повільним зростанням або застійних ринків і заснований на тому факті, що для отримання прибутку вище середнього суб'єкт повинна мати сильну позицію в порівнянні з конкурентами за рахунок лідерства у витратах або унікальності продукту з точки зору покупця. Хоча ця модель недостатньо враховує привабливість ринку і фокусується на конкуруючих ринкових силах, вона чітко відображає взаємозв'язок між часткою ринку і прибутковістю підприємства, демонструє умови застосування конкурентних стратегій для розвитку підприємства і можливість їх правильного вибору:

	Конкурентні переваги	
	Унікальність товару	Низькі витрати
Вся галузь	Диференціація	Лідерство по витратам
Один сегмент	Концентрація на один сегмент	

Рис. 1.4. Матриця конкуренції (М. Портера)

Джерело: [17, с. 227]

Застосування матричних методів засновано на маркетингових дослідженнях. Нам потрібна повна і достовірна інформація про стан ринків, сильних і слабких сторонах підприємства. Ці методи розробки маркетингових стратегій визначають нинішнє і майбутнє становище підприємства з точки зору привабливості ринку і здатності підприємства конкурувати на ньому.

Таким чином, формальні методи розробки стратегії економічного суб'єкта дозволяють узагальнити результати стратегічного аналізу, сформулювати заходи щодо подальшого розвитку, що дозволяють їй діяти найбільш раціонально в тій чи іншій ситуації в залежності від поєднання різних значень

факторів, і представити їх у наочній і виразній формі. Але тим не менше, застосовуючи ці методи, необхідно враховувати ситуацію всередині господарюючого суб'єкта, особливості розвитку економічного суб'єкта. Тобто важливо пам'ятати, що різні господарюючого суб'єкта можуть досягати одних і тих же цілей по-різному, і, навпаки, застосовуючи одні й ті ж методи розвитку економічного суб'єкта, вони можуть досягати різних результатів [7].

При розробці нових стратегій підприємство готельного бізнесу має прийняти рішення: зосередити свої зусилля на відносно невеликому колі сегментів, щоб отримати сильні позиції, або одночасно освоїти кілька ринків. Орієнтація відразу на кілька ринків, як правило, призводить до ослаблення позицій. Обмежені ресурси не дозволяють підтримувати однаковий високий рівень активності в кожному із сегментів. Конкуренти в цьому випадку отримують можливість для наступальних дій. З іншого боку, концентрація зусиль тільки на певних ринках призводить до збільшення залежності від специфіки ситуації і тим самим сприяє збільшенню ступеня ризику.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ПОЧАЇВ»

2.1. Організаційно-економічна та управлінська характеристика готелю «Почаїв»

Готель «Почаїв»— це новий готель, який відкрив свої двері у центрі мальовничого містечка Почаїв, Тернопільської області, навпроти головної святині Західної України – Почаївської Свято-Успенської Лаври.

Готель є учасником програми лояльності Premier Club. Ця програма пропонує постійним клієнтам ранні заїзди, догляд за речима, кращі акційні пропозиції та знижки. На рахунок клієнтів нараховуються бонуси за витрати в мережі готелів «Premier».

Готель «Почаїв» надає послуги із розташування в 28-ми номерах різного типу, середня площа яких становить 23 м², обладнаних меблями та сучасною технікою. Також в готелі є ресторан традиційної української кухні, баня та спортзал.

Готель «Почаїв» надає наступні послуги: сауна; настільний теніс; ресторан; бар; запаковані ланчі; обслуговування номерів; сніданок у номер (за запитом); послуги трансферу; прокат велосипедів; трансфер з/до аеропорту; цілодобова стійка реєстрації гостей; туристичне бюро; приватна парковка; камера зберігання багажу; сейф; прасування одягу; пральня; факс/ксерокопіювання; номери/ зручності для осіб з особливими потребами; ліфт; номер для молодят; кондиціонер; безкоштовний Wi-Fi; трансфер (за запитом); дитяче ліжечко (за запитом); тренажерний зал; дитяча кімната; парковка.

В табл. 2.1 наведена коротка характеристика типів номерів готелю «Почаїв»

Типи номерів готелю «Почаїв»

Тип номеру	Вартість	Описання
Номер «Двомісний»	Від 950 грн.	Затишний однокімнатний номер з двоярусними ліжками, душовою кабіною у ванній, комодом, кріслом, міні-баром, поличкою для валізи та феном. З вікон номеру відкривається вид на Почаївську Лавру. Загальна площа – 15,8 м ² . Даний номер можна забронювати як суміжний з номером «Класичний», деталі при бронюванні по телефону.
Номер «Класичний»	Від 1100 грн.	Номер укомплектовано великим двоспальним ліжком (160x200) або двома роздільними (90x200), душовою кабіною у ванній, комодом, кріслом, міні-баром, сейфом, поличкою для валізи та феном. З вікон номеру відкривається вид на Почаївську Лавру. Загальна площа – від 17 м ² .
Номер «Класичний Твін»	Від 1100 грн.	Номер укомплектовано двома роздільними ліжками (90x200), душовою кабіною у ванній, комодом, кріслом, міні-баром, сейфом, поличкою для валізи та феном. З вікон номеру відкривається вид на Почаївську Лавру. Загальна площа – від 17 м ² .
Номер «Прем'єр»	Від 1200 грн.	Просторий номер з одним великим ліжком, душовою кабіною у ванній, письмовим столом, двома кріслами, кавовим столиком, міні-баром, поличкою для валізи та феном. З вікон номеру відкривається вид на Почаївську Лавру або місто. Загальна площа – від 20 м ² .
Номер «Прем'єр Твін»	Від 1200 грн.	Просторий номер з двома роздільними ліжками (90x200), душовою кабіною у ванній, письмовим столом, двома кріслами, кавовим столиком, міні-баром, поличкою для валізи та феном. З вікон номеру відкривається вид на Почаївську Лавру або місто. Загальна площа – від 20 м ² .
Номер «Люкс»	Від 1900 грн.	Двокімнатний номер складається з вітальні, спальні з великим двоспальним ліжком (160x200) та двох ванних кімнат. У номері є письмовий стіл, комод, журнальний столик, 4 крісла, розкладний диван, міні-бар, поличка для валізи та фен. З вікон номеру відкривається вид на Почаївську Лавру та місто. Загальна площа – 39,6 м ² .

На першому поверсі готелю «Почаїв» розташований ресторан традиційної української кухні, де комфортно розмістяться до 45 гостей. Зал умовно поділений на барну зону та ресторан, що робить його ідеальним місцем для проведення банкетів та фуршетів.

Ресторан пропонує широке розмаїття страв класичної української кухні за обідами та вечерами а-ля карт. Для приготування вишуканих страв української кухні використовуються лише екологічні продукти виробництва місцевих

ферм. Також щоранку у ресторані подають фірмові сніданки а-ля карт, що вже стали візитною карткою готелів Premier Hotels and Resorts.

Любителі здорового способу життя та спорту можуть скористатися послугами спортивного залу із кардіотренажерами та настільним тенісом. А для підтримання тону духу та тіла готель пропонує послуги сауни. Також для зручності клієнтів поруч із тренажерним залом розташована дитяча кімната, де Ви зможете залишити свою малечу, поки Ви підтримуєте свою форму. Також готель надає в оренду велосипеди для активного відпочинку.

В готелі «Почаїв» встановлена функціональна організаційна структура управління. Функціональна структура управління характеризується створенням структурних одиниць, кожна з яких має свої чітко визначені, конкретні завдання і обов'язки. В умовах даної структури кожен орган управління, як і виконавець, спеціалізується на виконанні певних видів управлінської діяльності. Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за певний напрям роботи. Функціональна структура управління заснована на принципі цілісного управління: виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для підрозділів.

Переваги функціональної структури управління можна поділити наступним чином:

- висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій;
- спеціалізація підрозділів на виконанні певного виду управлінської діяльності, усунення дублювання при виконанні управлінських завдань по окремим службам.

До недоліків такого типу організаційної структури управління можна віднести:

- порушення принципу повного управління принципом єдиноначальності;
- тривала процедура прийняття рішення;
- труднощі в підтримці постійних відносин між різними функціональними службами;

- зниження відповідальності виконавців за роботу, оскільки кожен виконавець отримує вказівки від кількох керівників;
- непослідовність і дублювання інструкцій і розпоряджень, що надходять виконавцями «зверху»;
- кожен функціональний керівник і функціональний підрозділ ставить свої питання на перше місце, не зв'язуючи їх з необхідністю досягнення цілей, поставлених перед готелем «Почаїв».

В додатку В показана організаційна структура управління готелю «Почаїв».

Для проведення аналізу фінансово-економічного стану готелю «Почаїв» розглянемо узагальнюючі показники діяльності, такі як динаміка активів, виручки від реалізації (чистого доходу), собівартості реалізованої продукції, валового прибутку, чистого прибутку, вартість основних виробничих фондів. Динаміку вказаних показників наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних економічних показників готелю «Почаїв» за 2017-2020 рр.

Показники	Роки				Відхилення					
	2017	2018	2019	2020	Абсолютне, тис. грн.			Відносне, %		
					2018-2017	2019-2018	2020-2019	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Сума активів	27568	36750	45632,4	45587,9	9182	8882,4	-44,5	33,3	24,2	-0,1
Вартість основних виробничих засобів	8213	13011	18549,2	16630,2	4798	5538,2	-1919	58,4	42,6	-10,3
Чистий дохід від реалізації продукції	20467	38028	39662	19123	17561	1634	-20539	85,8	4,3	-51,8
Собівартість	13033	25868	25797	13084	12835	-71	-12713	98,5	-0,3	-49,3
Валовий прибуток	7434	12160	13865	6039	4726	1705	-7826	63,6	14,0	-56,4
Чистий прибуток	3710	6608	6263	-12538,8	2898	-345	-18801,8	78,1	-5,2	-300,2

На рис. 2.2 показана динаміка основних фінансово-економічних показників готелю «Почаїв».

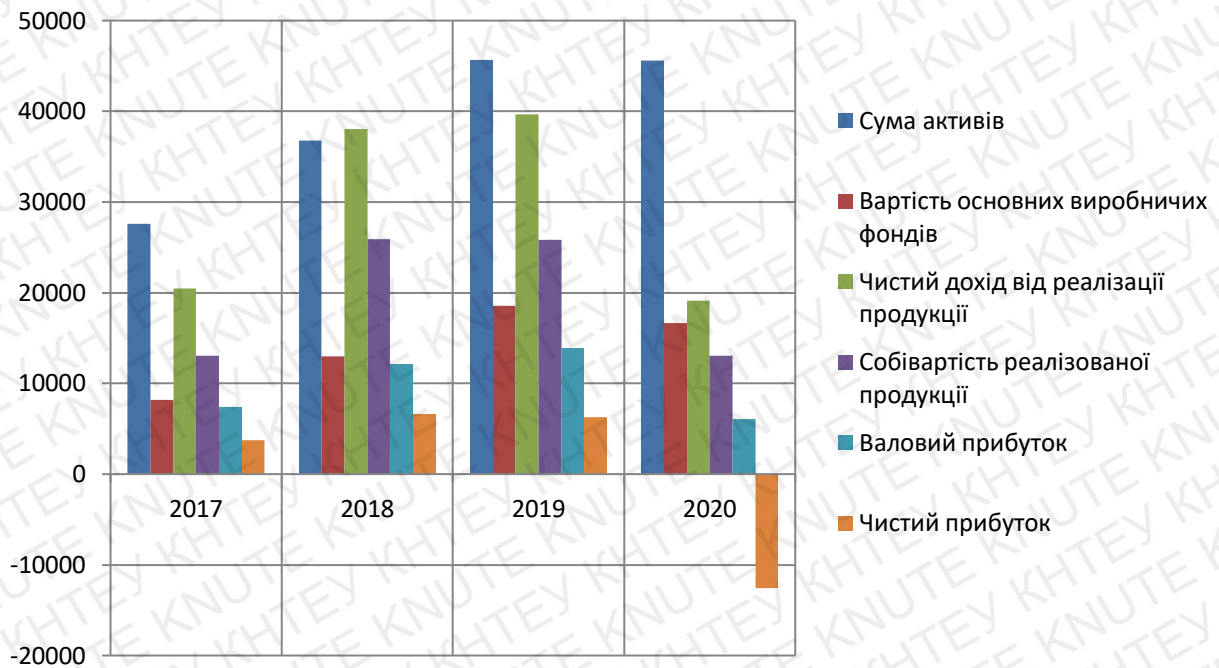


Рис. 2.2. Динаміка основних економічних показників діяльності готелю «Почаїв» за 2017-2020 рр.

З таблиці та рисунку бачимо, що зростання суми активів, вартості основних виробничих засобів та чистого доходу від реалізації продукції протягом 2017-2019 років. Так, у 2018 році активи зросли з 27568 тис. грн. до 36750 тис. грн., що на 33,3% більше. У 2019 році зростання становило 24,2%. У 2020 році сума активів залишилась практично незмінною і склала 45587,9 тис. грн. Також збільшилась вартість основних виробничих фондів, з 8213 тис. грн. у 2017 році до 18549,2 тис. грн. у 2019 році. Проте у 2020 році сума зменшилась на 10,3% і склала 16630,2 тис. грн.

Більш важливими показниками є чистий дохід від реалізації продукції та чистий прибуток. Тут ми бачимо більш негативну картину. Якщо у 2019 році чистий дохід збільшився з 20467 тис. грн. у до 39662 тис. грн. (+85,8%) відносно 2017 року, то у 2020 році цей показник становив 19123 тис. грн., що на 51,8% менше, ніж у попередньому році. Динаміка чистого прибутку є ще більш негативною. У 2020 році збиток готелю «Почаїв» склав 12538,8 тис. грн.

Таке стрімке погіршення фінансових результатів зумовлено пандемією коронавірусу та введенням карантинних обмежень, які нанесли дуже серйозний

удар по готельному бізнесу. Практично всі господарюючого суб'єкта готельно-ресторанному бізнесу в Україні зазнали скорочення діяльності, деякі були вимушені закритись. В нових реаліях готелю «Почаїв» змушене виробити новий підхід до здійснення операційної діяльності, який би в адекватній мірі відповідав вимогам ведення бізнесу в карантинних умовах.

Оцінка загального фінансового стану включає аналіз динаміки валюти балансу готелю «Почаїв», узагальнений аналіз структури активів і пасивів готелю «Почаїв» (табл. 2.3 і 2.4).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки активів готелю «Почаїв» за 2017-2020 рр.

Показники	Значення показників				Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
	2017	2018	2019	2020	2018- 2017	2019- 2018	2020- 2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
АКТИВИ										
1. Необоротні активи	8213	13011	18549,2	16630,2	4798	5538,2	-1919	58,42	42,57	-10,35
Основні засоби	8213	13011	18549,2	16630,2	4798	5538,2	-1919	58,42	42,57	-10,35
2. Оборотні активи	19355	23739	27083,2	28957,7	4384	3344,2	1874,5	22,65	14,09	6,92
Запаси	14516	16097	19505	27638,2	1581	3408	8133,2	10,89	21,17	41,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1367	662	1517,9	705,8	-705	855,9	-812,1	-51,57	129,29	-53,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками	4	10	0	0	6	-10	0	150,00	-100,	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	41	53	39,9	79,6	12	-13,1	39,7	29,27	-24,72	99,5
Гроші та їх еквіваленти	3410	6910	6013,4	528,3	3500	-896,6	-5485,1	102,64	-12,98	-91,21
Витрати майбутніх періодів	17	7	7	5,8	-10	0	-1,2	-58,82	0,00	-17,14
Баланс	27568	36750	45632,4	45587,9	9182	8882,4	-44,5	33,31	24,17	-0,1

Активи готелю «Почаїв» у 2020 році становили 45587,9 тис. грн., що на 0,1% менше, ніж у попередньому році. Порівнюючи 2020 та 2017 роки, сума активів збільшилась на 65,37%, що зумовлено розширенням бізнесу.

Найбільш значним приростом в структурі активів відзначились необоротні активи. Якщо у 2017 році вони становили 8213 тис. грн., то у 2020 році їх сума

збільшилась практично в два рази до 16630,2 тис. грн. Але якщо порівнювати, це значення з 2019 роком, то воно зменшилось на 10,35%. Всю суму необоротних активів складають основні засоби.

Аналізуючи динаміку оборотних активів, бачимо, що протягом усіх періодів їх сума зростала. Так, у 2018 році оборотні активи зросли з 19355 тис. грн. до 23739 тис. грн. (+22,65%), у 2019 році зростання становило 14,09%, а в 2020 році – 6,92%. Основну частку оборотних активів становлять запаси. Їх сума також постійно зростала. У 2020 році сума запасів збільшилась з 19505 тис. грн. до 27638,2 тис. грн., або на 41,7%, що є найбільшим приростом за останні 3 роки. Враховуючи карантинні обмеження, можна припустити, що зростання суми запасів зумовлено збільшенням кількості невикористаних продуктів харчування внаслідок зменшення туристичної активності та скорочення кількості відвідувачів готелів.

Також варто відзначити суттєве зменшення суми грошей та їх еквівалентів. Якщо у 2019 році вони склали 6013,4 тис. грн., то у 2020 році їх сума зменшилась більш ніж у 10 разів – до 528,3 тис. грн. Така динаміка є досить негативною, оскільки зменшується ліквідність та платоспроможність економічного суб'єкта.

В табл. 2.4 наведено динаміку пасивів готелю «Почаїв» за 2017-2020 рр.

У структурі пасивів найбільшу частку займає власний капітал. У 2020 році він становив 43608,8 тис. грн., що на 61,19% більше, ніж 2017 році.

Аналіз пасивів готелю «Почаїв» за 2017-2020 рр.

Показники	Значення показників				Абсолютне відхилення, тис. грн.			Відносне відхилення, %		
	2017	2018	2019	2020	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2018/2017	2019/2018	2020/2019
ПАСИВИ										
1. Власний капітал	27054	34979	42375,9	43608,8	7925	7396,9	1232,9	29,29	21,15	2,91
Зареєстрований (пайовий) капітал	1223	1223	1223,3	1223,3	0	0,3	0	0,00	0,02	0,00
Додатковий капітал	12385	19136	19136,3	19136,3	6751	0,3	0	54,51	0,00	0,00
Резервний капітал	2170	2397	2800,2	3182,1	227	403,2	381,9	10,46	16,82	13,64
Нерозподілений прибуток	11276	12223	19216,1	20067,1	947	6993,1	851	8,40	57,21	4,43
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
3. Поточні зобов'язання	514	1771	3256,5	1979,1	1257	1485,5	-1277,4	244,55	83,88	-39,23
<i>Поточна кредиторська заборгованість за:</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	3	257	2288,8	5,7	254	2031,8	-2283,1	8466,67	790,58	-99,75
розрахунками з бюджетом	126	1341	723,4	440,9	1215	-617,6	-282,5	964,29	-46,06	-39,05
з оплати праці	34	76	124,4	122,4	42	48,4	-2	123,53	63,68	-1,61
Інші поточні зобов'язання	351	97	119,9	1410,1	-254	22,9	1290,2	-	23,61	1076,06
Баланс	27568	36750	45632,4	45587,9	9182	8882,4	-44,5	33,31	24,17	-0,10

Найбільшу суму у власному капіталі займають нерозподілений прибуток, який формується з чистих прибутків за попередні періоди, та додатковий капітал. Враховуючи цей факт, діяльність готелю «Почаїв» є досить успішною, оскільки наявність значної суми нерозподіленого прибутку виступає, свого роду, фінансовою подушкою безпеки. Однозначно, цей факт сприяє ефективній операційній діяльності у майбутніх періодах.

Аналізуючи зростання суми нерозподіленого прибутку, бачимо, що найбільший ріст спостерігався в 2018 році, коли сума збільшилась на 57,21% або на 6993,1 тис. грн. У 2019 році сума даного показника зросла на 851 тис. грн. або на 4,43%.

2.2. Аналіз виробничо-господарської та фінансової діяльності готелю «Почаїв»

Що стосується позикового капіталу готелю «Почаїв», який у нашому випадку формується лише із поточних зобов'язань, то його сума поступово збільшується. Так, якщо сума поточних зобов'язань у 2017 році становила 514 тис. грн., то у 2020 році вона збільшилась до 1979,1 тис. грн.

В структуру поточних зобов'язань входить поточна кредиторська заборгованість, яка і складає основну суму поточних зобов'язань готелю «Почаїв». Варто відзначити зменшення суттєве кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (з 2288,8 тис. грн. до 5,7 тис. грн.), що зумовлено зменшенням необхідності залученням кредитів у зв'язку із карантинними обмеженнями.

Далі проведемо структурно-динамічний аналіз активів та пасивів готелю «Почаїв» за 2017-2020 рр. у відсотковому вираженні (табл. 2.5).

Структура активів готелю «Почаїв» за 2017-2020 рр.

Показники	Значення показників				Абсолютне відхилення, %		
	2017	2018	2019	2020	2018-2017	2019-2018	2020-2019
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Необоротні активи	29,79	35,40	40,65	36,48	5,61	5,25	-4,17
Основні засоби	29,79	35,40	40,65	36,48	5,61	5,25	-4,17
2. Оборотні активи	70,21	64,60	59,35	63,52	-5,61	-5,25	4,17
Запаси	52,66	43,80	42,74	60,63	-8,85	-1,06	17,88

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4,96	1,80	3,33	1,55	-3,16	1,53	-1,78
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0,01	0,03	0,00	0,00	0,01	-0,03	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,15	0,14	0,09	0,17	0,00	-0,06	0,09
Гроші та їх еквіваленти	12,37	18,80	13,18	1,16	6,43	-5,62	-12,02
Витрати майбутніх періодів	0,06	0,02	0,02	0,01	-0,04	0,00	0,00
Баланс	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00

З даної таблиці можна побачити, як змінювалась структурна частка кожного елементу активу готелю «Почаїв» за останні 4 роки. Поступово зростає частка необоротних активів з 29,79% у 2017 році до 36,48% у 2020 році. Оптимальним напрямом зміни вважається зростання частки оборотних активів. Це підвищує платоспроможність готелю «Почаїв» у зв'язку із збільшенням суми ліквідних активів та підвищує віддачу капіталу внаслідок росту оборотності оборотних коштів. Проте немає чітких нормативних значень частки оборотних активів. У нашому випадку, оптимальним вважається перевищення оборотних активів над необоротними, частка повинна коливатись в діапазоні 51-60%. Як бачимо, поки що отримане значення не відповідає бажаному, проте тенденції є позитивними, і в найближчі періоди показник досягне оптимального значення.

Найбільшу долю в структурі оборотних активів займають запаси, їх частка збільшилась з 52,66% у 2017 році до 60,63%. Таке суттєве зростання не є оптимальним оскільки збільшуються витрати на зберігання запасів. Окрім того,

запаси не є найбільш ліквідними активами. Враховуючи цей факт, економічного суб'єкта необхідно оптимізувати систему управління запасами.

На рис. 2.3 наведено структурну діаграму ключових складових активів готелю.

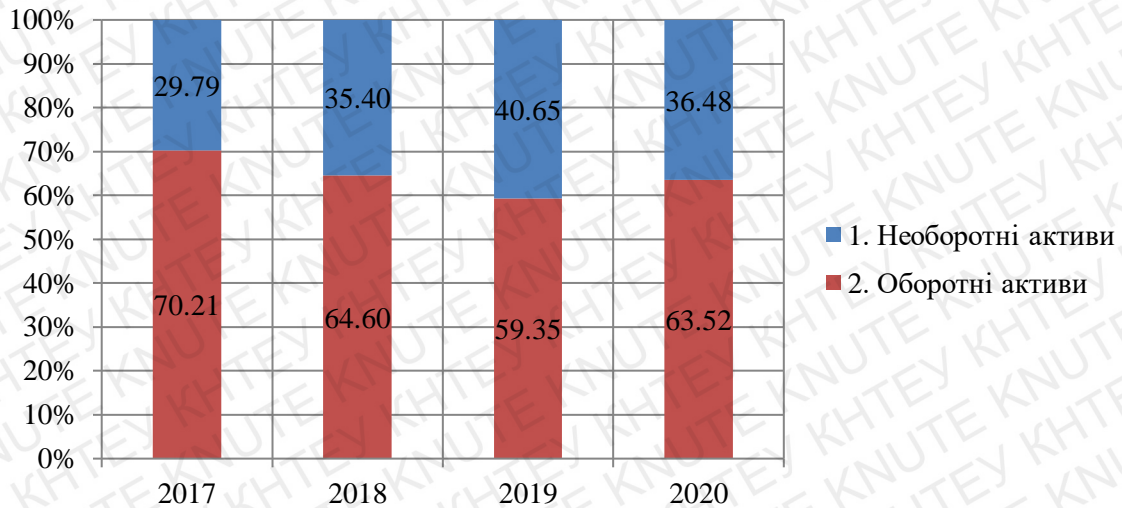


Рис. 2.3. Структура активів готелю «Почаїв» за 2017-2020 рр.

Частка необоротних активів у 2017 році становила 29,79%, у 2020 році збільшилась до 36,48%. Переважання частки оборотних активів, без сумніву є позитивним результатом діяльності готелю «Почаїв».

В табл. 2.6 показана структура основних складових пасиву готелю «Почаїв» за аналізований період.

Таблиця 2.6

Структура пасивів готелю «Почаїв»

Показники	Значення показників				Відхилення, %		
	2017	2018	2019	2020	2018-2017	2019-2018	2020-2019
1. Власний капітал	98,14	95,18	92,86	95,66	-2,95	-2,32	2,80
Зареєстрований капітал (пайовий)	4,44	3,33	2,68	2,68	-1,11	-0,65	0,00
Додатковий капітал	44,93	52,07	41,94	41,98	7,15	-10,13	0,04
Резервний капітал	7,87	6,52	6,14	6,98	-1,35	-0,39	0,84
Нерозподілений прибуток	40,90	33,26	42,11	44,02	-7,64	8,85	1,91
2. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Поточні зобов'язання	1,86	4,82	7,14	4,34	2,95	2,32	-2,80
<i>Поточна кредиторська</i>	-	-	-	-	-	-	-

заборгованість за:							
товари, роботи, послуги	0,01	0,70	5,02	0,01	0,69	4,32	-5,00
розрахунками з бюджетом	0,46	3,65	1,59	0,97	3,19	-2,06	-0,62
з оплати праці	0,12	0,21	0,27	0,27	0,08	0,07	0,00
Інші поточні зобов'язання	1,27	0,26	0,26	3,09	-1,01	0,00	2,83
Баланс	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00

Структурна частка власного капіталу є дуже високою і перевищує 90% за 4 роки. Це є позитивним явищем, оскільки власний капітал є запорукою фінансової незалежності та стійкості готелю «Почаїв». Також це дає можливість для залучення інвестиційних та кредитних коштів. Станом на 2020 рік, частка власного капіталу складала 95,66%, відповідно, частка позикових коштів рівна 4,34%.

На рис. 2.4 наведена структурна діаграма пасивів готелю «Почаїв».

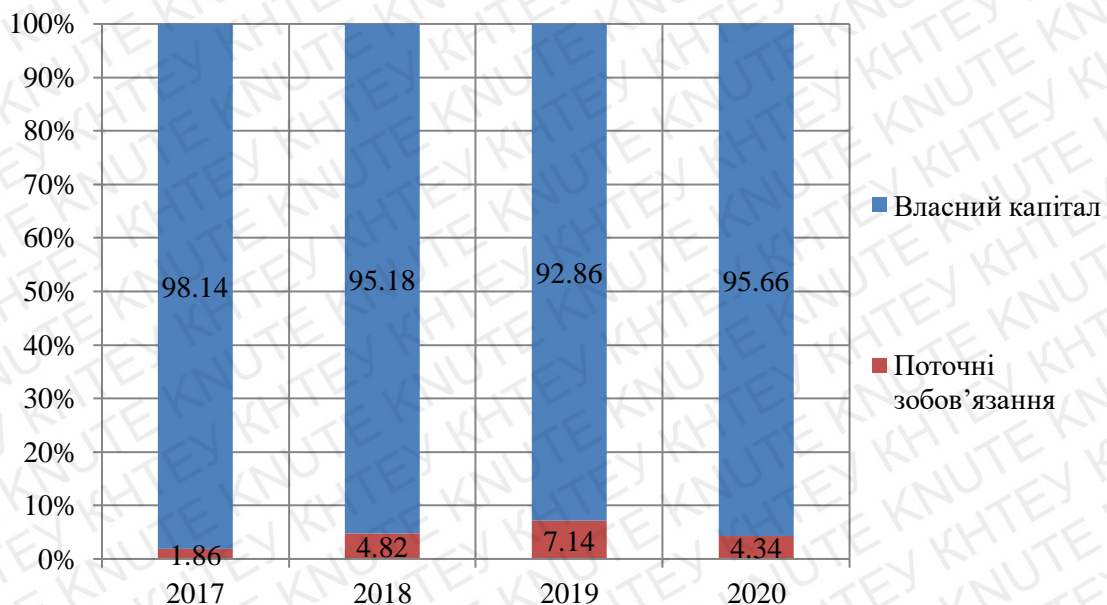


Рис. 2.4. Структура пасивів готелю «Почаїв» за 2017-2020 рр.

Одним із найважливіших аспектів діяльності є фінансові результати, в які входять чистий дохід, собівартість валовий та чистий прибуток. Розглянемо фінансові результати діяльності готелю «Почаїв» (табл. 2.7).

Чистий дохід у 2020 році зменшився з 39662 тис. грн. до 19123 тис. грн. Зменшення становить 51,79%. У 2019 році відносно попереднього періоду спостерігається збільшення становить 4,3%. Найбільше зростання спостерігалось у 2018 році і становить 85,8%.

В аналізі фінансових результатів важливим є співставлення динаміки чистого доходу та собівартості реалізованої продукції. Бачимо, що в 2019 році темп приросту чистого доходу перевищує темп приросту собівартості, який є від'ємним.

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів готелю «Почаїв» за 2017-2020 рр.

Показники	Роки				Відхилення (+,-)			Відносне відхилення, %		
	2017	2018	2019	2020	2018-2017	2019-2018	2020-2019	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції	20467	38028	39662	19123	17561	1634	-20539	85,80	4,30	-51,79
Собівартість реалізованої продукції	13033	25868	25797	13084	12835	-71	-12713	98,48	-0,27	-49,28
Валовий прибуток	7434	12160	13865	6039	4726	1705	-7826	63,57	14,02	-56,44
Інші операційні доходи	2473	523	10	485,5	-1950	-513	475,5	-78,85	-98,09	4755,00
Інші фінансові доходи	327	469	332	0	142	-137	-332	43,43		
Інші доходи	2	353	3	277,8	351	-350	274,8	17550	-99,15	9160
Разом доходи	2802	1345	345	763,3	-1457	-1000	418,3	-52,00	-74,35	121,25
Адміністративні витрати	1942	2379	3377	9777,3	437	998	6400,3	22,50	41,95	189,53
Витрати на збут	55	89	93	303,3	34	4	210,3		4,49	226,13
Інші операційні витрати	1611	1783	2073	7101,5	172	290	5028,5		16,26	242,57
Інші витрати	2103	1195	1029	2159	-908	-166	1130	-43,18	-13,89	109,82
Разом витрати	5711	5446	6572	19341,1	-265	1126	12769,1	-4,64	20,68	194,30
Фінансовий результат до оподаткування	4525	8059	7638	-12538,8	3534	-421	-20176,8	78,10	-5,22	-264,16
Податок на прибуток	815	1451	1375	0,0	636	-76	-1375	78,04	-5,24	-100,00
Чистий прибуток	3710	6608	6263	-12538,8	2898	-345	-18801,8	78,11	-5,22	-300,20

У 2018 році ситуація була зворотною, приріст собівартості є більшим, що в деякій мірі свідчить про неоптимальне використання ресурсів готелю «Почаїв». Однак у 2020 році ситуація сильно погіршилась, що зумовило скорочення суми чистого доходу.

Валовий прибуток розраховується як різниця між чистим доходом та собівартістю. Бачимо зменшення даного показника у 2020 році на 56,44%. У 2020 році суб'єкт отримала збиток у розмірі 12538,8 тис. грн.

Найбільш повну картину фінансового стану готелю «Почаїв» дає аналіз фінансової стійкості, який полягає в оцінці його фінансової незалежності щодо володіння своїм майном, спроможності вільно маневрувати грошовими коштами для забезпечення безперервної і ефективної діяльності.

У табл. 2.8 розраховано і проаналізовано відносні показники фінансової стійкості. Загалом виділено 10 ключових показників, які характеризують різноманітні аспекти діяльності готелю «Почаїв», зокрема, це показники структури та маневреності активів.

Таблиця 2.8

Відносні показники фінансової стійкості готелю «Почаїв» за 2017-2020 рр.

Показники	Нормативне значення	Значення показників				Відхилення (+,-)		
		2017	2018	2019	2020	2018-2017	2019-2018	2020-2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,981	0,952	0,929	0,957	-0,03	-0,02	0,03
2. Коефіцієнт фінансової залежності	≤ 2	1,019	1,051	1,077	1,045	0,03	0,03	-0,03
3. Коефіцієнт фінансової стабільності	≥ 1	52,63	19,75	13,01	22,03	-32,88	-6,74	9,02
4. Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	≤ 1	0,019	0,051	0,077	0,045	0,03	0,03	-0,03
5. Коефіцієнт маневреності власних коштів	$\geq 0,1$	0,696	0,628	0,562	0,619	-0,07	-0,07	0,06
6. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	$\geq 0,1$	0,973	0,925	0,880	0,932	-0,05	-0,05	0,05

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами	$\geq 0,5$	1,298	1,365	1,222	0,976	0,07	-0,14	-0,25
8. Частка запасів у сумі оборотних активів	$>0,5$	0,750	0,678	0,720	0,954	0,07	0,04	0,23
9. Коефіцієнт забезпечення необоротними активами	> 1	3,294	2,688	2,285	2,622	0,61	-0,40	0,34
10. Власний оборотний капітал (ВОК)	> 0	18841	21968	23826,7	26978,6	3127	1858,70	3151,90

Фінансова стійкість виражає аспект окупності ресурсів, які вкладені у виробничу діяльність і повинні дати віддачу за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність готелю «Почаїв» від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Коефіцієнт автономії показує, яку частину від загальних інвестицій в організацію становить власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність готелю від зовнішніх джерел фінансування своєї діяльності. Розраховується як відношення власного капіталу до суми активів. Оптимальне значення більше 0,5. У 2018 році він становив 0,952, у 2019 році – 0,929, у 2020 році – 0,957. Безсумнівно, готель «Почаїв» має значну фінансову незалежність.

Коефіцієнт фінансової залежності характеризує, скільки одиниць сукупних активів припадає на одиницю власного капіталу. Коефіцієнт обернений до показника автономії. Нормальним значенням коефіцієнта в залежності від вважається <2 . Для всіх аналізованих періодів показник відповідав нормативному значенню.

Коефіцієнт фінансової стійкості - коефіцієнт, що дорівнює відношенню власного капіталу до поточних та довгострокових зобов'язань. Значення показника характеризує скільки власного капіталу припадає на одиницю зобов'язань. Оптимальним вважається значення більше за одиницю. Значення, що значно перевищує норматив ($> 1,5$), свідчить про наявність у економічного суб'єкта додаткових резервів для залучення позикових коштів. Значення показника набагато більше одиниці, що свідчить, що показник значно

перевищив нормативне значення, що свідчить про вкрай низьку фінансову залежність від кредиторів. Також це дає можливість залучати позикові кошти.

Коефіцієнт маневреності власних коштів – показник, рівний відношенню власних оборотних засобів до суми власного капіталу. Коефіцієнт маневреності власних коштів показує здатність підтримувати рівень власних оборотних коштів і при необхідності поповнювати оборотні кошти з власних джерел.

Коефіцієнт маневреності власних коштів залежить від структури капіталу та специфіки галузі, рекомендується в межах 0,1-0,4, але універсальні рекомендації щодо його величини та тенденції зміни навряд чи можливі. Для всіх періодів значення показника перевищує нормативне, хоч поступово знижується. У 2017 році значення показника становило 0,696, а в 2020 році – 0,619.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами розраховується як відношення власних оборотних коштів до загальної вартості оборотних активів. Мінімальне значення цього показника – 0,1. Коли показник падає нижче цього значення, структура вважається незадовільною, а суб'єкт – неплатоспроможною. Збільшення значення показника свідчить про хороший фінансовий стан підприємства та його здатність проводити незалежну фінансову політику. 2020 року коефіцієнт становив 0,932.

Коефіцієнт забезпечення запасів власними оборотними коштами характеризує достатність довгострокових коштів підприємства для забезпечення безперебійного виробництва. Він розраховується як співвідношення власних оборотних коштів до суми товарно-матеріальних запасів. Значення цього коефіцієнта свідчить про частку резервів та запасів, які фінансуються за рахунок власних оборотних коштів. Стандартне значення 0,5 або більше. В нашому випадку значення є значно більшим за нормативне, причиною чого є перевищення суми власних оборотних коштів над сумою запасів. На кінець 2020 року показник становить 0,976. Даний результат дає змогу зробити висновок, що підприємство готель «Почаїв» має можливість для

нарощування виробничих та інших запасів, які служать для розширення обсягів виробництва надання готельних послуг. Це є позитивним явищем.

Частка запасів у сумі оборотних активів характеризує структуру поточних активів підприємства. Нормативне значення знаходиться в діапазоні від 0,3 до 0,6 в залежності від виду діяльності господарюючого суб'єкта. Високе значення коефіцієнта інтерпретується як невиправдане зростання витрат на зберігання та ріст частки запасів, які не беруть участь у виробничому процесі. Низьке значення показника свідчить про недостатню забезпеченість запасами операційного процесу. Враховуючи специфіку діяльності економічного суб'єкта, значення показника готелю «Почаїв» за останній рік є невиправдано високим. Причиною цього стала структурні зміна в оборотних активах за рахунок суттєвого зростання частки запасів. Отриманий результат можна інтерпретувати як необхідність оптимізації структури оборотних активів та вдосконалення системи управління запасами готелю «Почаїв».

Коефіцієнт забезпечення необоротними активами розраховується як відношення суми власного капіталу до необоротних активів. Значення показника вище одиниці характеризує спроможність підприємства забезпечувати основні виробничі фонди власним капіталом. Значення показника за всі аналізовані періоди перевищує мінімальне, причому даний коефіцієнт у 2020 році зріс, що є позитивним результатом діяльності готелю «Почаїв».

Для оцінки фінансової стійкості підприємства необхідно розрахувати показник власних оборотних коштів (ВОК).

ВОК = Власний капітал – Необоротні активи

ВОК₂₀₁₇ = 27054 – 8213 = 18841 тис. грн.

ВОК₂₀₁₈ = 34979 – 13011 = 21968 тис. грн.

ВОК₂₀₁₉ = 42375,9 – 18549,2 = 23826,7 тис. грн.

ВОК₂₀₂₀ = 43608,8 – 16630,2 = 26978,6 тис. грн.

За 2017-2020 роки значення показника ВОК постійно зростало. У 2018 році власний оборотний капітал збільшився на 3127 тис. грн. (+16,6%), у 2019 році

зростання становило 8,46%, а в 2020 році на 13,23%. Це є позитивним явищем та свідчить про покращення загального економічного та фінансового стану.

Загалом аналіз фінансової стійкості готелю «Почаїв» показав високі результати, що характеризує підприємство як фінансово стабільне та стійке.

Проведемо розрахунок відносних показників ліквідності (абсолютна, швидка та поточна ліквідність). Отримані результати наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Відносні показники ліквідності і платоспроможності Т готелю «Почаїв» за 2017-2020 рр.

Показники	Нормативне значення	Значення показників				Відхилення (+,-)		
		2017	2018	2019	2020	2018-2017	2019-2018	2020-2019
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	6,63	3,90	1,85	0,27	-2,73	-2,06	-1,58
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-1,0	9,41	4,32	2,33	0,67	-5,10	-1,99	-1,66
3. Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	37,66	13,40	8,32	14,63	-24,25	-5,09	6,32

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – показник, що характеризує ту частину короткострокових фінансових зобов'язань економічного суб'єкта, яка може бути оплачена високоліквідними активами, тобто здатність економічного суб'єкта негайно погасити короткострокову заборгованість. Стандартне значення показника знаходиться в межах 0,2-0,25. У 2017-2019 році показники значно перевищували нормативне значення, а в 2020 році воно було оптимальним. Це свідчить про високу платоспроможність підприємства, а також про наявність значного фінансового резерву, що дає можливість залучити значні кредитні або інвестиційні кошти.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – це фінансовий коефіцієнт, що дорівнює відношенню високоліквідних поточних активів (дебіторської заборгованості) до поточних зобов'язань. Нормальне значення коефіцієнта потрапляє в діапазон 0,7-1. Однак цього може бути недостатньо, якщо значна частина ліквідності

доводиться на дебіторську заборгованість, частину з якої складно вчасно зібрати. У таких випадках потрібне більша співвідношення. Аналогічно, значення показників в 2017-2019 роках перевищували нормативне, а в 2020 році коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 2,33 до 0,67 і відповідає нормативному діапазону значень. Таким чином, платоспроможність готелю «Почаїв» знаходиться на високому рівні.

Коефіцієнт поточної ліквідності – показник, що дорівнює відношенню поточних активів до поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності показує здатність економічного суб'єкта погашати поточні (короткострокові) зобов'язання тільки за рахунок оборотних активів. Чим вище значення коефіцієнта, тим вище платоспроможність економічного суб'єкта. Цей показник враховує, що не всі активи можна продати терміново.

Нормальне значення коефіцієнта становить 1,5 - 2,5, в залежності від галузі економіки. Значення нижче 1 вказує на високий фінансовий ризик, пов'язаний з тим, що суб'єкт не може стабільно оплачувати поточні рахунки. Значення більше 3 може вказувати на нераціональну структуру капіталу. За всі 4 роки показники значно перевищують нормативне значення. Вони становили 8,32 та 14,63 у 2019 та 2020 роках відповідно. Тобто це свідчить про нераціональну структуру капіталу. Готелю «Почаїв» доцільно залучати позикові кошти та кредити банків для розширення виробничо-господарської діяльності.

На рис. 2.5 показана динаміка відносних показників ліквідності за 4 роки. Загалом, можна зробити висновок, що загальна ліквідність та платоспроможність готелю «Почаїв» є дуже високою, що дає змогу підприємству залучати позикові кошти для розширення операційної діяльності та диверсифікації своїх послуг.

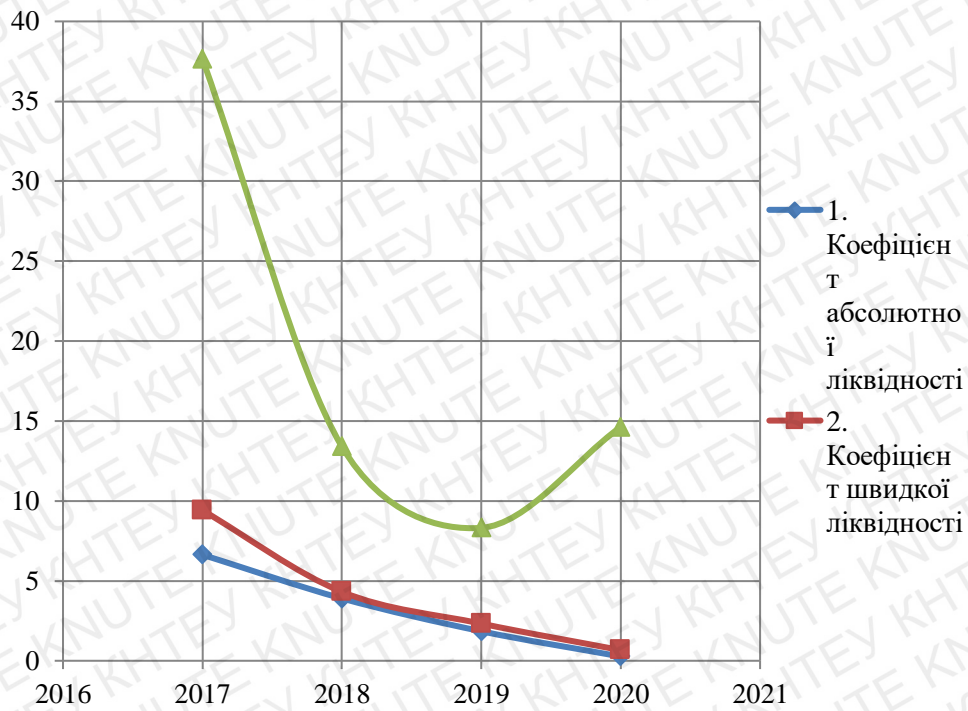


Рис. 2.5. Динаміка відносних показників ліквідності готелю «Почаїв» за 2017-2020 рр.

Ефективність операційної діяльності також значною мірою залежить від його ділової активності, яка являє собою комплексну характеристику виробничо-господарської діяльності. Показники ділової активності характеризуються структурне співвідношення виробничо-збутової діяльності та внутрішніх аспектів підприємства, таких як структура активів та наявність власних коштів. Вони показують ступінь зусиль, які направлені на зростання прибутковості підприємства та його інвестиційної привабливості.

Ділова активність характеризує внутрішній рівень діяльності підприємства, що відображає ефективність використання фінансово-господарських ресурсів підприємства. Позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства та забезпечення його сталого економічного росту. Всі показники ділової активності розраховуються як відношення виручки від реалізації (чистого доходу) до середньорічних значень активів та пасивів чи їх структурних елементів.

В табл. 2.10 наведена динаміка показників ділової активності готелю «Почаїв» за 2018-2020 рр. Оцінка проводилась починаючи з 2018 року, що

зумовлено необхідністю розрахунку середніх значень вхідних даних. Наприклад, для розрахунку оборотності власного капіталу в 2018 році потрібно знайти середнє значення ВК за 2017 та 2018 роки.

Таблиця 2.10

Аналізування показників ділової активності готелю «Почаїв» за 2018-2020 рр.

Показники	Значення показника			Відхилення (+, -)	
	2018	2019	2020	2019-2018	2020-2019
1	2	3	4	5	6
Вхідні дані					
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	38028	39662	19123	1634	-20539
Середній розмір капіталу, тис. грн.	32159	41191,2	45610,15	9032,2	4418,95
Середній розмір власного капіталу, тис. грн.	31016,5	38677,45	42992,35	7660,95	4314,9
Середній розмір власного оборотного капіталу, тис. грн.	20404,5	22897,35	25402,65	2492,85	2505,3
Середній розмір оборотних активів, тис. грн.	21547	25411,1	28020,45	3864,1	2609,35
Середній розмір дебіторської заборгованості, тис. грн.	1068,5	1141,4	1171,6	72,9	30,2
Середній розмір запасів, тис. грн.	15306,5	17801	23571,6	2494,5	5770,6
Середній розмір кредиторської заборгованості, тис. грн.	1142,5	2513,75	2617,8	1371,25	104,05
Чистий прибуток, тис. грн.	6608	6263	-12538,8	-345	-18801,8
2. Результативні показники					
Оборотність капіталу, к-сть оборотів	1,18	0,96	0,42	-0,22	-0,54
Оборотність власного капіталу, к-сть оборотів	1,23	1,03	0,44	-0,20	-0,58
Оборотність власного оборотного капіталу, к-сть оборотів	1,86	1,73	0,75	-0,13	-0,98
Оборотність оборотних активів:					
кількість оборотів	1,76	1,56	0,68	-0,20	-0,88
днів	203,98	230,65	527,50	26,67	296,85
Оборотність дебіторської заборгованості					
кількість оборотів	35,59	34,75	16,32	-0,84	-18,43
днів	10,12	10,36	22,06	0,24	11,70
Оборотність товарно-матеріальних запасів					
кількість оборотів	2,48	2,23	0,81	-0,26	-1,42
днів	144,90	161,57	443,75	16,67	282,17
Оборотність кредиторської заборгованості					
кількість оборотів	33,28	15,78	7,30	-17,51	-8,47
днів	10,82	22,82	49,28	12,00	26,46
Тривалість операційного циклу, днів	155,02	171,93	465,80	16,92	293,87

1	2	3	4	5	6
Тривалість фінансового циклу, днів	144,20	149,12	416,52	4,92	267,40
Період окупності власного капіталу, днів	293,62	351,06	809,35	57,44	458,29
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,94	0,45	0,45	-0,48	-0,01
Показник стійкості економічного зростання	0,21	0,16	-0,29	-0,05	-0,45

Отже, проведений розрахунок таких ключових показників ділової активності підприємства: оборотність капіталу, власного капіталу, оборотних активів, власного оборотного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованості, запасів. Відповідно розраховані тривалості обороту кожного з вищеперерахованого елементу. Динаміка цих показників дасть картину внутрішніх виробничо-господарських процесів та ефективності використання виробничих ресурсів підприємства.

Як бачимо, оборотність капіталу поступово зменшувалась, що зумовлено зростання суми активів та зменшенням чистого доходу від реалізації в 2020 році. За 2020 рік оборотність активів склала 0,42, а тривалість 1 обороту капіталу становить аж 859 днів. Оборотність власного капіталу теж зменшилась відносно 2018 року – з 1,23 до 0,44,41 оборотів.

Значення оборотності оборотних активів та власного оборотного капіталу зменшилась, що зумовлено перевищенням темпів приросту даних активів над темпом приросту чистого доходу. Оборотність оборотних активів зменшилась з 1,76 в 2018 році до 0,68 в 2020 році. Відповідно, тривалість 1 оберту зросла з 204 до 528 днів. Оборотність ВОК зменшилась з 1,86 до 0,75, тривалість оберту зросла з 193 до 478 днів. Аналогічно зменшилась оборотність дебіторської заборгованості (з 35,59 у в 2018 році до 16,32 в 2020 році).

Оборотність товарно-матеріальних запасів є вкрай низькою і становить всього лише 0,81 у 2020 році, а тривалість одного обороту 444 дні. Це суттєво впливає на зростання витрат на зберігання запасів. Керівництву готелю «Почаїв» слід вжити заходів щодо оптимізації структури оборотних активів.

Також розраховано показники тривалості операційного та фінансового циклу. Тривалість операційного циклу є сумою періодів обороту дебіторської заборгованості та запасів. Тривалість фінансового циклу є різницею між операційним циклом та тривалістю обороту кредиторської заборгованості. Оптимальним напрямом зміни є зменшення цих показників. Проте, ці два показники суттєво зросли – операційний цикл збільшився з 155 до 465,8 днів у 2020 році; фінансовий цикл – зростання з 144,2 до 416,5 днів на кінець аналізованого періоду. Такий стрімкий скачок є свідченням про суттєве погіршення ділової активності у 2020 році внаслідок карантинних обмежень. Враховуючи проведений аналіз фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, який показав досить високі та позитивні результати, аналіз ділової активності показав зовсім іншу картину. Зростання операційного та фінансового циклів свідчить про незавантаженість різних видів активів у 2020 році, зростання частки запасів та простоювання виробничого процесу готелю «Почаїв». Для того, щоб виправити цю ситуацію, можна продати частину незавантажених активів (якщо збільшення завантаженості не планується), знизити суму запасів, вжити заходів по поверненню дебіторської заборгованості. Заходи по збільшенню виручки економічного суб'єкта також позитивно впливають на оборотність активів.

Готелю «Почаїв» слід прийняти негайні міри щодо активізації операційної діяльності та відновлення показників збуту до рівня 2019 року. Висока фінансова незалежність та ліквідність активів дає змогу виграти час на реструктуризацію або диверсифікацію бізнесу під нові соціально-економічні реалії.

Показник стійкості економічного зростання є відношенням суми чистого прибутку до середньорічної суми власного капіталу. Іншими словами, це рентабельність власного капіталу підприємства – він зменшився в 2020 році внаслідок отриманого збитку.

На рис. 2.6 показана динаміка показників оборотності активів підприємства за 2018-2020 рр.

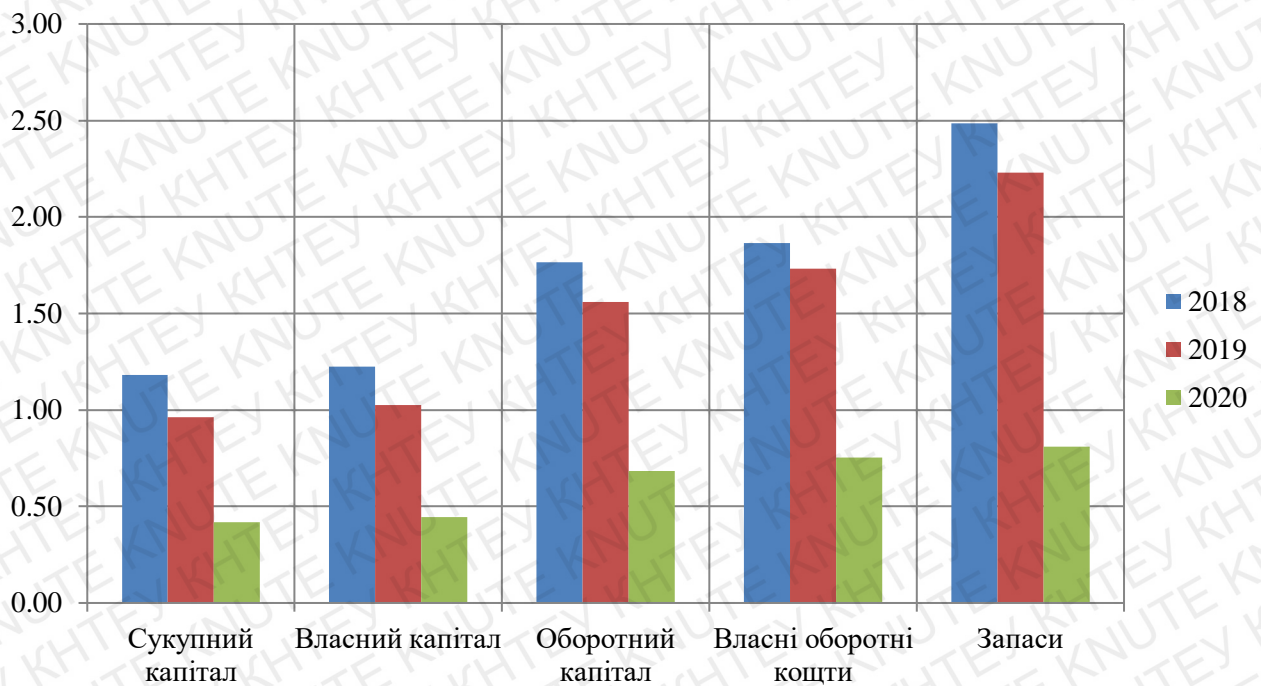


Рис. 2.6. Динаміка основних показників оборотності готелю «Почаїв» за 2018-2020 рр., к-ть обертів

Мабуть, найважливішими показниками при аналізі операційної діяльності являються інтегральні показники прибутковості – рентабельність. Розглянемо їх динаміку в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок показників рентабельності готелю «Почаїв», %

Показники	Роки				Відхилення (+,-)		
	2017	2018	2019	2020	2018-2017	2019-2018	2020-2019
Рентабельність активів	13,46	17,98	13,72	-27,50	4,52	-4,26	-41,23
Рентабельність власного капіталу	13,71	18,89	14,78	-28,75	5,18	-4,11	-43,53
Рентабельність основних засобів	45,17	50,79	33,76	-75,40	5,62	-17,02	-109,16
Рентабельність оборотних активів	19,17	27,84	23,13	-43,30	8,67	-4,71	-66,43
Рентабельність реалізації	18,13	17,38	15,79	-65,57	-0,75	-1,59	-81,36
Рентабельність продукції	28,47	25,55	24,28	-95,83	-2,92	-1,27	-120,11
Валова рентабельність	36,32	31,98	34,96	31,58	-4,35	2,98	-3,38

Рентабельність розраховується відношення чистого прибутку до активів, чистого доходу чи до іншого фінансово-економічного показника. Значення

рентабельності показує якісні структурні зміни в діяльності і дає досить повну картину результативності підприємства.

Як бачимо з таблиці, в 2020 році всі показники є від'ємними внаслідок отримання компанією збитку у розмірі 12538,8 тис. грн. Порівнюючи 2019 та 2018 роки, бачимо що всі показники рентабельності зменшились через зменшення суми чистого прибутку.

Можна зробити висновок, що аналіз рентабельності показав суттєве погіршення операційної діяльності готелю «Почаїв» у 2020 році.

Проведемо оцінку матеріально-технічний стану готелю «Почаїв». Матеріально-технічні ресурси є складовою частиною необоротних засобів підприємства. В табл. 2.12 наведено показники використання основних виробничих фондів готелю «Почаїв».

Таблиця 2.12

Показники використання основних виробничих засобів готелю «Почаїв»

Показники	2016	2017	2018	2019	Відхилення (+,-)		
					2017-2016	2018-2017	2019-2018
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,484	0,466	0,469	0,482	-0,019	0,004	0,012
Фондовіддача	1,88	2,611	2,615	3,299	0,731	0,004	0,684
Фондомісткість	0,532	0,383	0,382	0,303	-0,149	-0,001	-0,079
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	73,21	81,50	78,67	85,74	8,30	-2,83	7,06

- фондовіддача: в 2019 році – зросла з 1,88 у 2016 до 3,3 у 2019 році. Це зумовлено збільшенням суми чистого доходу від реалізації продукції, що є позитивною тенденцією;

- відповідно фондомісткість, яка є оберненим показником до фондовіддачі, в 2019 році знизилась до 0,303;

- фондоозброєність показує суму основних засобів, яка припадає на 1 працівника підприємства. Внаслідок зростання суми основних виробничих фондів та зменшення чисельності працівників у 2019 році цей показник збільшився з 78,67 до 85,74 тис. грн./чол., що також є позитивним результатом.

Як бачимо з наведеної таблиці:

- коефіцієнт зносу ОЗ: в 2019 році – збільшився з 0,469 до 0,482, проте найбільше значення було в 2016 році. Показник практично наблизився до 50%, що свідчить про застарілість основних засобів підприємства;

2.3. Аналіз розроблення економічних стратегій розвитку готелю «Почаїв»

До зовнішніх факторів впливу на вартість підприємства відносять рівень конкуренції в галузі, надійність постачальників, нормативні акти, що видаються державою, загальноекономічну ситуацію в країні. Зовнішні чинники, такі як конкуренція напряму впливають на обсяг збуту, що свою чергу визначає прибутковість підприємства. Високий рівень конкуренції може зменшити вартість підприємства. Загальноекономічна ситуація в країні може також впливати на кінцеву вартість підприємства. Девальвація гривні – яскравий приклад кризової ситуації в Україні, яка відобразилась на діяльності фактично усіх галузей економіки. Зростання цін на сировину, паливе, знецінення активів призвели до зменшення прибутків, а як наслідок – вартості підприємства. Найбільш точно характеристику впливу зовнішнього середовища готелю «Почаїв» дасть SWOT-аналіз. Його проведення складається з двох етапів.

На першому етапі вирішення завдань з оцінювання поточного стану готелю «Почаїв» та перспектив його розвитку проводять аналіз ситуації всередині економічного суб'єкта і зовнішній аналіз.

Сильні сторони підприємства — це переваги, що виділяють суб'єкт готельного бізнесу серед конкурентів. Слабкі сторони — це недоліки підприємства, що підлягають виправленню, щоб конкуренти не могли використовувати їх як свої переваги.

На практиці для визначення сильних і слабких сторін суб'єкт готельного бізнесу може бути використано декілька підходів:

- внутрішній — на основі аналізу досвіду підприємства, думок його фахівців;

- зовнішній — на основі порівняння з конкурентами;
- нормативний — на основі думок експертів і консультантів.

Перелік слабких і сильних сторін для кожного підприємства індивідуальний, а по суті — це коротка, об'єктивна та принципова його характеристика.

Друга частина SWOT-аналізу являє собою дослідження зовнішнього середовища, які є сукупністю активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства і впливають на її здатність встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами відносини ділового співробітництва.

Зовнішнє середовище складається з:

- мікросередовища, утвореного силами, що безпосередньо стосуються самого підприємства та його можливості щодо задоволення потреб споживачів, тобто постачальниками, посередниками, конкурентами, контактними аудиторіями, власне споживачами;
- макросередовища, утвореного силами, невідконтрольними підприємству (демографічні, економічні, правові, природні, науково-технічні фактори та фактори культурного оточення).

Після проведеного групування:

- виявляють можливості, що відповідають ресурсам суб'єкту господарювання;
- розробляють заходи, спрямовані на запобігання впливу загроз;
- зіставляють переваги суб'єкта готельного бізнесу з ринковими можливостями;
- розробляють стратегічні напрямки подолання слабких сторін підприємства.

Оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища проводиться шкалою від -5 до +5, при цьому -5 показує нерозвинутість, відсутність або катастрофічний стан фактора внутрішнього середовища, слабкі сторони; оцінка +5 — навпаки, показує високий рівень розвитку, сильні сторони

господарюючого суб'єкта; 0 показує, що даний фактор чинить нейтральний вплив.

Сума вагомості всіх факторів становить одиницю, тобто рівень вагомості всіх факторів визначається за допомогою коефіцієнтів. Зважений рівень впливу факторів розраховується як добуток впливу фактора у балах та рівня вагомості.

Результати експертних оцінок впливу факторів зовнішнього середовища на готель «Почаїв» наведено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати експертного оцінювання впливу факторів внутрішнього середовища на готель «Почаїв»

Фактори	Середня експертна оцінка впливу, бали	Середня вагомість факторів	Зважений рівень впливу, бали
Цілі	+5	0,07	+0,35
Структура	+3	0,19	+0,57
Завдання	+4	0,09	+0,36
Технологія	+4	0,21	-0,84
Працівники	+4	0,26	+1,04
Ресурси	-3	0,18	-0,54

Отже, як ми бачимо з табл. 3.1, найбільш розвиненим фактором внутрішнього середовища готелю «Почаїв» є цілі, майже однаково впливають на суб'єкта готельного бізнесу завдання, технології та працівники. Негативний вплив здійснюють ресурси. Це зумовлено скрутною політичною та економічною ситуацією в Україні, а також значною девальвацією гривні.

Оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища передбачає оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища групою експертів, в яку входять працівники готелю «Почаїв» (директор, бухгалтер). Фактори оцінюються за шкалою [-5;+5], при цьому межі шкали відображають відповідно максимально позитивний та негативний вплив факторів на готель «Почаїв» 0 демонструє, що фактор впливає на організацію нейтрально. Сума вагомості всіх факторів становить одиницю, тобто рівень вагомості всіх факторів визначається за допомогою коефіцієнтів.

Зважений рівень впливу факторів розраховується як добуток впливу фактора у балах та рівня вагомості. Результати експертних оцінок впливу факторів зовнішнього середовища на організацію зведено у табл. 2.14.

Результати експертного оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища
на готель «Почаїв»

Фактори	Середня експертна оцінка впливу, бали	Середня вагомість факторів	Зважений рівень впливу, бали
1	2	3	4
Споживачі	+5	0,12	+0,6
Постачальники	+4	0,12	+0,48
Конкуренти	-1	0,11	-0,11
Державні органи влади	-3	0,04	-0,12
Інфраструктура	-2	0,09	-0,18
Законодавчі акти	-4	0,05	-0,2
Профспілки, партії та інші громадські господарюючого суб'єкта	+3	0,03	+0,09
Система економічних відносин у державі	-3	0,05	-0,15
Господарюючого суб'єкта – сусіди	0	0,02	0
Міжнародні події	-4	0,04	-0,16
Міжнародне оточення	+1	0,04	+0,04
Науково – технічний прогрес	+1	0,08	+0,08
Політичні обставини	-5	0,04	-0,2
Соціально – культурні обставини	-2	0,03	-0,06
Рівень техніки і технології	-2	0,07	-0,14
Особливості міжнародних економічних відносин	-3	0,05	-0,15
Стан економіки	-5	0,02	-0,1

Отже, як ми можемо спостерігати з табл. 2.14, на діяльність підприємства найбільш позитивно впливають такі фактори зовнішнього середовища, як споживачі, постачальники, міжнародне оточення. При цьому варто зазначити, що більшість з аналізованих факторів чинять негативний вплив на організацію (11 з 17). Найбільш негативний вплив здійснюють такі чинники, як: інфраструктура, стан економіки, особливості міжнародних економічних відносин, рівень техніки та технологій та політичні обставини.

Враховуючи той факт, що кількісна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища показала перевагу сильних позицій внутрішнього середовища над загрозами зовнішнього середовища, доцільно вибрати стратегію використання сильних боків господарюючого суб'єкта з метою усунення загроз зовнішнього середовища: організаційних перетворень, диверсифікації, регіоналізації.

Матриця вибору стратегії діяльності підприємства відповідно до SWOT-аналізу

Стан господарюючого суб'єкта	Можливості (+1,37)	Загрози (-1,43)
Сильні позиції (+2,05)	Стратегії підтримки та розвитку сильних боків господарюючого суб'єкта в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення	Стратегії використання сильних боків господарюючого суб'єкта з метою усунення загроз зовнішнього середовища: організаційних перетворень, диверсифікації, регіоналізації.
Слабкі позиції (-0,92)	Стратегії подолання слабостей господарюючого суб'єкта за рахунок можливостей зовнішнього середовища	Стратегії подолання загроз та усунення слабостей господарюючого суб'єкта або ліквідації.

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що готель «Почаїв» має ряд сильних сторін і можливостей на автомобільному ринку. Їй можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить готелю конкурентні переваги. Наприклад, високий імідж у постачальників дозволить укласти контракти на вигідних для себе умовах; участь на валютному ринку дозволить купити певну суму іноземної валюти (зазвичай, долари США), що дозволить захистити свої активи від нестабільного курсу гривні.

Для оцінки маркетингового макросередовища проведемо PESTLE – аналіз, який включає в себе розгляд та оцінку факторів макросередовища, що впливають на підприємство. PEST-аналіз включає в себе політичні (P), економічні (E), соціальні (S), технологічні (T), правові (L), етичні (E). У табл. 2.16 наведено PESTLE – аналіз готелю «Почаїв».

Найбільш негативними факторами є економічні (низькі доходи і, як наслідок, звуження кола споживачів), політичні (внутрішня нестабільність і її негативний вплив на економіку) і правові (протиріччя в законодавстві негативно позначаються на діяльності економічного суб'єкта). В цілому економічного суб'єкта необхідно використовувати свої сильні сторони (висока якість послуг), щоб нейтралізувати негативний вплив цих факторів.

PESTLE - аналіз для оцінювання стратегічних позицій готелю «Почаїв»

№ п/п	Група факторів	Прояв фактору	Вплив на розвиток («+» сприяє, «-» перешкоджає розвитку)	Сила впливу (по 10 б. шкалі)
1	Політичні (P – Political)	Політична нестабільність і її вплив на економіку держави призводять до девальвації гривні зменшення реальних доходів населення, як наслідок - зменшення їх купівельної спроможності.	-	5
2	Економічні (E – Economical)	На діяльність економічного суб'єкта впливає нестабільність цінової і економічної політики держави, призводить до зростання цін на всі товари і послуги, обумовлює платоспроможність покупців.	-	10
3	Соціальні (S – Social)	Соціум позитивно ставиться до онлайн магазинів, тому вплив є позитивним.	+	5
4	Технологічні (T – Technological)	Рівень інформаційних технологій є досить високим, що сприяє повній автоматизації процесу купівлі товарів через інтернет сайт, як наслідок – збільшення кількості клієнтів і зростання обсягів продажів послуг.	+	7
5	Правові (L – Legal)	Нестабільність законодавства України, а також негативний вплив макроекономічних процесів на загальний стан в країні, і як наслідок, зниження обсягів споживання послуг населення і купівельної спроможності населення.	-	8
6	Етичні (E – Ethical)	Сприйняття, особливо під час карантинних обмежень, будь-яких освітніх послуг в Україні є позитивним, що дозволяє для значних можливостей і перспектив.	+	4

Джерело: власна розробка

Мета рекламної кампанії - просування послуги на ринку і залучення якомога більшої кількості клієнтів через Інтернет.

Щоб визначити цільові сегменти ринку, на які суб'єкт в першу чергу направить свої зусилля і ресурси, необхідно, перш за все, визначити способи сегментації, тобто поділу споживачів на групи.

Основна мета готелю «Почаїв» - поліпшити якість надаваних послуг, розширити ринок і подолати негативний вплив зовнішнього середовища на компанію.

Основними стратегіями розвитку», на думку М. Портера, є три стратегії:

- стратегія цінового лідерства;
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації.

Основна стратегія готелю «Почаїв» по М. Портеру - це стратегія концентрації. Він передбачає спеціалізацію діяльності готелю на вузькому сегменті споживачів і завоювання в цьому сегменті лідерства за витратами або диференціації.

За іншою класифікацією, залежно від загального економічного стану економічного суб'єкта та її маркетингових спрямувань, виділяють три типи основних маркетингових стратегій економічного суб'єкта:

- стратегія виживання;
- стратегія стабілізації;
- стратегія зростання.

Відповідно до цієї класифікації, основною стратегією готелю «Почаїв» є стратегія стабілізації. Він використовується в контексті швидкого або несподіваного падіння базової лінії готелю або в середовищі, де розвиток коливається. Дана стратегія передбачає вирівнювання показників з подальшим їх підвищенням і переходом до стратегії зростання.

Сегментація ринку - це специфікація і деталізація параметрів макросегментації на основі місії та можливостей господарюючого суб'єкта, технологій виробництва, продажу та обслуговування товарів у споживача з урахуванням особливостей перехідної економіки, мотивів, менталітету та інших факторів. Виходячи з цього визначення, сформулюємо завдання мікросегментації:

- 1) вивчення конкурентних переваг, технічних, технологічних, економічних і організаційних можливостей виробника;
- 2) або регламентаційна конкретизація основних, основних і допоміжних функцій (показників якості) об'єкта, що задовольняють конкретні потреби споживачів, а також уточнення нормативів конкурентоспроможності;
- 3) з'ясування потреб споживачів, їх мотивів, менталітету, цінностей;

4) з'ясування факторів зовнішнього середовища, які впливають на ефективність і якість функціонування об'єктів (ринки, виробник і т. Д.)

5) уточнення (конкретизація, поглиблення) стратегії основних ринків, що розглядаються шляхом консолідації в процесі макросегментації.

Ринок економічного суб'єкта конкурентний, тому основним принципом ціноутворення є формування конкурентоспроможних цін.

Відносно конкурентів суб'єкт має намір дотримуватися стратегії диференціації, тобто перемагати конкурентів за рахунок більш високого рівня наданої інформації та послуг. Відповідно, суб'єкт зможе не вступати в демпінгову війну, а дотримуватися верхньої цінової межі на ринку.

Для певних груп споживачів у економічного суб'єкта буде формуватися особлива цінова політика. Наприклад, для людей з обмеженими можливостями будуть передбачені спеціальні ціни. Дане рішення дозволить провести PR-кампанію, спрямовану на поліпшення іміджу, а також залучити до співпраці громадські господарюючого суб'єкта людей з обмеженими можливостями.

Розрахунок цін, система знижок для споживачів будуть у відкритому доступі. Платежі вчителям, партнерам, посередникам будуть розраховуватися у відсотках від продажної ціни і приховані від споживача.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ПОЧАЇВ» ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ

3.1. Визначення можливих напрямів стратегічного розвитку готелю «Почаїв»

Першим кроком до вдосконалення оцінки ефективності стратегічних рішень стане детальна оцінка середовища підприємства. Перелік методів та інструментів для цього аналізу представлений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рівень вирішення задач «Аналіз середовища»

Методи та інструменти	Ключові характеристики	Результат
Порівняльний галузевий аналіз	Об'єкт аналізу – аналогічні показники діяльності підприємств виноробної галузі України. До списку аналізованих показників можна віднести: обсяг виробництва, рентабельність продукції, собівартість, продуктивність праці, показники фінансової стійкості та ділової активності	Галузева система техніко-економічних параметрів.
Конкурентний аналіз	Конкурентний аналіз - це всебічне вивчення конкурентної позиції підприємства та наявних ринків з метою формування ефективної конкурентної стратегії. Формування ефективної конкурентної стратегії. Конкурентний аналіз галузі включає наступну послідовність дій: визначення основних економічних характеристик галузі; визначення рушійних сил розвитку галузі; оцінка конкурентних сил галузі; оцінка ринкових позицій конкуруючих підприємств галузі; визначення ключових факторів успіху; оцінка перспектив розвитку галузі.	Основні економічні характеристики галузі, характеристики основних конкурентів, ключові фактори успіху, перспективи розвитку галузі.
Аналіз ресурсів	Аналіз ресурсів - це аналіз внутрішнього середовища підприємства. Ця процедура проходить у три етапи: - створення та оцінювання ресурсного профілю - управлінського, маркетингового, фінансового, інформаційного, технологічного та інших ресурсів як власного підприємства, так і конкурентів; - визначення сильних і слабких сторін - створений профіль ресурсів порівнюється з вимогами ринку; - визначення компетенцій - сильні та слабкі сторони підприємства порівнюються з аналогічними показниками основного конкурента.	Профіль ресурсів, сильні та слабкі сторони підприємства, специфічні компетенції.
Бенчмаркінг	Бенчмаркінг - це механізм порівняльного аналізу результатів діяльності одного підприємства з показниками інших підприємств. У центрі аналізу порівняння часто є однаковим функціональні компоненти різних галузевих підприємств для виявлення «кращих у своєму класі». Метою є виявлення неадекватного виконання певних функцій і причин цих явищ у порівнянні з «кращим у своєму класі» і життя відповідних заходів для їх усунення.	Порівняльний аналіз бізнес-процесів; визначення причини неефективної діяльності

Методи та інструменти	Ключові характеристики	Результат
Аналіз конкурентного середовища ринку за моделлю «5 сил конкуренції Портера»	Цей аналіз здійснюється шляхом аналізу п'яти зовнішніх сил: ринкової потужності постачальників, ринкової потужності клієнтів, ринкової потужності існуючих конкурентів, загрози появи нових конкурентів, загрози появи товарів-замінників. Експертний аналіз цих складових елементів дозволяє визначити ринкову потужність підприємства з метою посилення його потенціалу.	Розрахунок ринкової потужності шляхом аналізу основних формуючих чинників конкуренції основні детермінанти конкуренції

Наступним рівнем вирішення проблем з формуванням конкурентних стратегій є визначення місії і цілей діяльності (або їх огляд і вдосконалення). Перелік методів та інструментів для встановлення місії та завдань готелю «Почаїв» представлений у таблиці. 3.2.

Таблиця 3.2

Рівень вирішення задач «Визначення місії та цілей діяльності»

Методи та інструменти	Ключові характеристики	Результат
Мозковий штурм	Метод мозкового штурму - це оперативний метод вирішення проблеми, заснований на стимулюванні творчої діяльності, в якому учасники дискусії пропонують значну кількість варіантів вирішення проблеми. У майбутньому, з цього набору ідей, вибираються найбільш придатні для адаптації у діяльність підприємства.	Проекти місії, цілей функціонування підприємства.
Дерево цілей	Дерево цілей - це структурований, ієрархічний (розподілений за рівнем ранжування) набір цілей економічної системи, програми, плану, в якому виділяється загальне призначення ("вершина дерева"), підпорядковане йому підцілі першого, другого і наступного рівнів ("гілки дерева")	Ієрархія цілей

Ще одним шляхом до удосконалення процесу прийняття стратегічних рішень є розширення інструментарію аналізу. Ці методи наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Методи удосконалення процесу прийняття стратегічних рішень

Методи та інструменти	Ключові характеристики	Результат
Метод «Мак-Кінсі»	Основними показниками оцінки є конкурентна позиція підприємства (слабка, середня, сильна) та привабливість ринку (аналогічно три оцінки).	Матриця «Мак-Кінсі».
Метод Бостонської консультативної групи	Показниками, які формують матрицю оцінок, є темпи зростання виробництва (продажів) і поточної частки ринку, що контролюється компанією	Матриця «Темп росту-частка ринку»

Методи та інструменти	Ключові характеристики	Результат
Матриця «Темп росту-частка ринку»	Матриця «Темп росту-частка ринку»	Проекти конкурентних стратегій.
Проекти конкурентних стратегій.	Метод базується на визначенні стратегічних напрямків і дій для кожного етапу життєвого циклу підприємства (створення, зростання, зрілість, зниження, реорганізація, банкрутство, ліквідація).	Управління життєвим циклом підприємства.
Проекти конкурентних стратегій.	Модель ADL/LC – це стратегічний підхід, заснований на співставленні положення підприємства на ринку і стадією життєвого циклу товару.	Проекти конкурентних стратегій.
PIMS-аналіз	PIMS-аналіз полягає в аналізі впливу вибраної стратегії конкуренції на прибутковність та рентабельність економічного суб'єкта. Даний метод базується на застосуванні моделі, яка поєднує в собі безліч стратегічних та ситуаційних змінних. В даній моделі факторними ознаками виступають ринкова частка підприємства, якість продукту виражена в інтегральних показниках, стадія життєвого циклу (у %) (стратегічні змінні), темп росту ринку, показники розвитку галузі, інтенсивність потоків капіталу.	Проекти конкурентних стратегій.

Іншим кроком до підвищення ефективності стратегічних рішень є розробка стратегічної системи управління.

Стратегічний контроль - це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, який повинен контролювати кожний поділ процесу стратегічного управління, що забезпечує досягнення цілей і реалізацію обраних стратегій шляхом встановлення стабільного зворотного зв'язку.

Стратегічний контроль на підприємстві зазвичай здійснюється від 3 до 6 місяців після початку роботи, для чого розробляються нормативні значення ключових показників, таких як витрати, окупність та інші. Стратегічний контроль визначає, чи можлива подальша реалізація стратегій або призведе до їх виконання до досягнення цілей. Стратегічний контроль не може бути коротшим без поточного та підсумкового контролю.

Контроль дозволяє своєчасно виявляти проблеми, розробляти і впроваджувати заходи з коригування курсу і змісту економічного суб'єкта, допомагає виявляти, підтримувати і поширювати позитивні явища і ініціативи, а також найбільш ефективні заходи на підприємстві.

Головною метою контролю є сприяння зближенню фактичних і необхідних результатів роботи, тобто забезпечення виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Ефективність економічного контролю готелю «Почаїв» забезпечується такими факторами:

- застосування досконалих методів і форм контролю;
- єдність організаційної структури управління, цілей і форм контролю;
- єдність елементів організаційної культури та цілей контролю;
- точність і доступність інформації, необхідної для стратегічного контролю.

Контроль повинен мати такі властивості:

- бути комплексним та об'єктивним, тобто орієнтованими на адекватне відображення досягнутих параметрів щодо встановлених цілей та обраних стратегій;
- бути стратегічно орієнтованими, зосередитися на кінцевих результатах;
- мати постійний і регулярний, неминучий характер планування;
- бути гнучкими;
- відповідати змісту тих робіт, які підлягають моніторингу, перевіряти не тільки кількість і термін, але і якість роботи;
- бути зрозумілим для тих, хто перебуває під наглядом;
- бути вчасним, щоб можна було коригувати процеси, що відбуваються;
- бути економічним, тобто відповідати вимогам: витрати на його реалізацію не можуть перевищувати результатів, досягнутих у процесі контролю;
- бути ефективними, тобто не обмежувати розкриття фактичного стану об'єкта контролю, а також супроводжуватися відповідними рішеннями.

Основними етапами стратегічного контролю в готелі «Почаїв» є:

- визначення керівних органів, які здійснюють контроль, та механізмів його проведення;
- встановлення стандартів та норм, які забезпечують об'єктивність оцінки;

- встановлення правильного порядку робіт, передбачених планами різних типів;
- порівняння досягнутих параметрів робіт із встановленими стандартами і нормами;
- застосування коригувальних дій.

Для того, щоб зробити контроль справедливим та об'єктивним, він повинен бути пов'язаний зі стратегічним плануванням.

Контроль та перевірка роботи зі стратегічними планами та програмою передбачає розробку взаємопов'язаних систем управління на підприємствах, що включають такі підсистеми управління:

- для технологічних процесів;
- якість продукції та робочої сили;
- дотримання чинного законодавства, що регулює діяльність підприємства;
- виконувати індивідуальні завдання, етапи, напрямки, стратегічні програми і плани в цілому;
- для виконання рішень, наказів вищого керівництва підприємства;
- дотримання встановлених фінансово-економічних параметрів діяльності підприємства тощо.

Контроль є найбільш об'єктивним, коли розробляється система стандартів виконаної роботи та кінцевих результатів (цілей).

Операційні та спеціально розроблені стратегічні плани контролю використовуються для контролю витрат готелю «Почаїв»:

- фактичні витрати грошей у порівнянні з планом (норми, стандарти);
- при коригуванні витрат на конкретні завдання та напрямки програми;
- щодо фактичного використання трудових та матеріально-технічних ресурсів (у порівнянні з нормами і стандартами);
- про витрати на роботу всіх працівників програмних завдань тощо.

Дуже важливим у економічного суб'єкта є організаційний аспект контролю, який пов'язаний з проблемами координації та встановлення

процедур для внесення необхідних змін у процесі планової роботи. У зв'язку з цим необхідно дотримуватися системи, яка включає:

- по-перше, концентрація матеріалів з минулих перевірок та аудитів в будь-якому керівному органі, щоб не витрачати час на повторне отримання цієї інформації під час наступних аудитів;
- по-друге, розподіл завдань контролю і координації, розробка відповідних процедур контролю;
- по-третє, розробка методів і послідовності коригувань стратегічних планів і програм з урахуванням наявного прогресу виконання робіт.

Стратегічні програми виконуються в певній послідовності і з певною періодичністю. Ці процедури визначають процедури звітності та надають інформацію про хід роботи, інструменти аналізу, прийняття коригувальних рішень, надання результатів контролю та аналізу виконавцям.

Організаційні схеми та інші графічні методи дозволяють чітко показати досягнуті проміжні та кінцеві результати. Такі схеми дозволяють взаємодіяти та розподіляти завдання та обов'язки між керівними органами та керівниками програм.

Використання організаційної схеми дозволяє розробити систему звітів, яка повинна складатися з форм документів та інструкцій для їх реєстрації, а також інформаційних каналів їх руху. Регулярний контроль дисциплінує виконавців програми, навчає їх постійно слідкувати за своєю роботою і фахівців, з якими вони беруть участь у виконанні програмних завдань.

Процес контролю полягає у встановленні стандартів, вимірюванні фактичного прогресу та внесенні коректив, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів. Головним завданням контролю є виявлення проблем та адаптація діяльності господарюючого суб'єкта до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Одним з важливих аспектів контролю є визначення того, що стоїть перед організацією, оскільки ці проблеми стають кризовими.

Організаційна схема також дозволяє ретельно готувати і приймати рішення. Вона не зменшує навантаження на менеджерів, але робить їх діяльність більш цілеспрямованою, ритмічною та ефективною.

Слід зазначити, що контрольна діяльність вимагає значного часу, праці та грошей. Стратегічний контроль необхідний для прийняття коригувальних рішень, які можуть містити в собі певну долю ризику, і тому в процесі стратегічного контролю повинні приймати участь висококваліфіковані спеціалісти.

Оптимальність стратегічних рішень, пов'язаних з життєздатністю підприємства, значною мірою визначається рівнем обізнаності керівництва щодо актуальних та поточних загроз з боку підприємства та поза його межами. Мова йде про розробку таких стратегічних заходів, наприклад, що містять профілактичні проекти можливих кризових ситуацій на основі їх методів раннього виявлення.

Керівництво готелю «Почаїв», незалежно від того, чи знаходиться підприємство в кризовому стані чи ні, повинно враховувати неминучість кризових ситуацій, які можуть призвести до нещасних випадків на виробництві або до ще більш серйозної дестабілізації. Добре збалансована координація ресурсів, спрямована на протидію дестабілізуючим явищам з ризиком можливих втрат, є необхідною складовою процесу стратегічного управління на сучасному етапі.

3.2. Розробка економічної стратегії розвитку готелю «Почаїв» та оцінка результатів від запропонованих заходів

Найбільш доцільним інструментом для розробки маркетингової програми підприємства буде SWOT-аналіз. Він передбачає оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища. Фактори оцінюються в діапазоні від -5 до +5, при цьому межі цього діапазону відображають максимально позитивний та негативний вплив факторів на готель «Почаїв», 0 демонструє, що фактор

впливає на організацію нейтрально. Сума вагомості всіх факторів становить 1, тобто рівень вагомості всіх факторів визначається за допомогою коефіцієнтів. Зважений рівень впливу факторів розраховується як добуток впливу фактора у балах та рівня вагомості. Результати експертних оцінок впливу факторів зовнішнього середовища на організацію зведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати експертного оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на готель «Почаїв»

Фактори	Середня експертна оцінка впливу, бали	Середня вагомість факторів	Зважений рівень впливу, бали
Споживачі	+5	0,12	+0,6
Постачальники	+4	0,12	+0,48
Конкуренти	-1	0,11	-0,11
Державні органи влади	-3	0,04	-0,12
Інфраструктура	-2	0,09	-0,18
Законодавчі акти	-4	0,05	-0,2
Профспілки, партії та інші громадські господарюючого суб'єкта	+3	0,03	+0,09
Система економічних відносин у державі	-3	0,05	-0,15
Господарюючого суб'єкта – сусіди	0	0,02	0
Міжнародні події	-2	0,04	-0,08
Міжнародне оточення	+1	0,04	+0,12
Науково – технічний прогрес	+2	0,08	+0,16
Політичні обставини	-4	0,04	-0,16
Соціально – культурні обставини	-2	0,03	-0,06
Рівень техніки і технології	-2	0,07	-0,14
Особливості міжнародних економічних відносин	-3	0,05	-0,15
Стан економіки	-4	0,02	-0,08

Отже, як ми можемо спостерігати з табл. 3.4, на діяльність підприємства найбільш позитивно впливають такі фактори зовнішнього середовища, як споживачі, постачальники, науково – технічний прогрес. При цьому варто зазначити, що більшість з аналізованих факторів чинять негативний вплив на організацію (11 з 17). Найбільш негативний вплив здійснюють такі чинники, як: стан економіки, державні органи влади, політичні обставини, законодавчі акти.

Оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища проводиться тією ж групою експертів за аналогічною шкалою, при цьому -5 показує незрозумілість, відсутність або катастрофічний стан фактора внутрішнього середовища, слабкі сторони; оцінка +5 – навпаки, показує високий рівень розвитку, сильні сторони господарюючого суб'єкта; 0 показує, що даний фактор чинить нейтральний вплив. Сума вагомості всіх факторів становить одиницю, тобто рівень вагомості всіх факторів визначається за допомогою коефіцієнтів. Зважений рівень впливу факторів розраховується як добуток впливу фактора у балах та рівня вагомості. Результати експертних оцінок впливу факторів зовнішнього середовища на організацію наведено у табл. 3.5.

Можливими варіантами стратегій є: маркетингова, претендента на лідерство, стратегія організаційних перетворень. Остаточне оцінювання сильних і слабких сторін, маркетингових можливостей та загроз проводять за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл. 3.6).

Таблиця 3.5

Результати експертного оцінювання впливу факторів внутрішнього середовища на готель «Почаїв»

Фактори	Середня експертна оцінка впливу, бали	Середня вагомість факторів	Зважений рівень впливу, бали
Цілі	+5	0,07	+0,35
Структура	+3	0,19	+0,57
Завдання	+4	0,09	+0,36
Технологія	-2	0,21	-0,42
Працівники	+4	0,26	+1,04
Ресурси	+3	0,18	+0,54

Отже, як ми бачимо з табл. 3.5, найбільш розвиненим фактором внутрішнього середовища готелю «Почаїв» є працівники, майже однаково впливають на суб'єкт господарювання структура та ресурси. Негативний вплив здійснює технологія.

Для вибору стратегії діяльності підприємства використаємо SWOT-аналіз (табл. 3.6)

Матриця вибору стратегії діяльності підприємства відповідно до SWOT-аналізу

Стан господарюючого суб'єкта	Можливості (+1,37)	Загрози (-1,43)
Сильні позиції (+2,86)	Стратегії підтримки та розвитку сильних боків господарюючого суб'єкта в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення	Стратегії використання сильних боків господарюючого суб'єкта з метою усунення загроз зовнішнього середовища: організаційних перетворень, диверсифікації, регіоналізації.
Слабкі позиції (-0,42)	Стратегії подолання слабостей господарюючого суб'єкта за рахунок можливостей зовнішнього середовища	Стратегії подолання загроз та усунення слабостей господарюючого суб'єкта або ліквідації.

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлено, що готель «Почаїв» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку. Їй можна запропонувати конкретні стратегії з потенціонування цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить готелю «Почаїв» конкурентні переваги. Наприклад, високий імідж у постачальників дозволить укласти контракти на вигідних для себе умовах; участь на валютному ринку дозволить купити певну суму іноземної валюти (зазвичай, долари США), що дозволить захистити свої активи від нестабільного курсу гривні.

Таблиця 3.7

Матриця SWOT-аналізу

	Можливість	Загрози
Складові SWOT-аналізу	А. Розвиток інформаційних технологій, зокрема систем автоматизованого опрацювання заявок клієнтів	а) Зменшення попиту на продукцію підприємства через девальвацію гривні
		б) Застарілість основних засобів
	Б. Сприятливі можливості для ведення зовнішньоекономічної діяльності з країнами ЄС завдяки покращенню умов зовнішньої торгівлі для України.	с) Відсутність інвесторів, високі процентні ставки за кредит
		д) Тиск з боку держави (корупція)
	В. Високий рівень довіри у постачальників до підприємства	е) Недосконалість законодавства
	Г. Зменшення податкового навантаження, зокрема зменшення ставки ЄСВ	ф) Знецінення активів через девальвацію гривні

Сильні сторони	SO-стратегії	ST-стратегії
I. Досвід роботи на ринку	Збільшення ринкової частки (Б, В)	Лобіювання інтересів у парламенті шляхом проведення законодавчих ініціатив (d, e)
II. Широкий, глибокий та диверсифікований асортимент продукції	Розширення асортименту продукції (Б, В, Г)	
III. Довгострокові контракти з клієнтами	-	Пошук нових клієнтів (a, f)
IV. Значна кількість постійних клієнтів	Використання принципів теорії портфоліо для дискримінації клієнтів на основі ABC-аналізу (А)	
V. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли	Автоматизація системи збуту на основі встановлення модулів у постійних партнерів (А, с)	
Слабкі сторони	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Зменшення ринкової частки	Пошук нових ринків збуту (А, Б)	
2. Знецінення активів економічного суб'єкта	Участь на валютному ринку (e)	
3. Відсутність чіткої системи оплати праці	Оптимізація системи оплати праці на основі ранжування посадової структури підприємства (Г)	
4. Збільшення вартості сировини та добрив через девальвацію гривні	Участь на валютному ринку (e), пошук найоптимальніших постачальників (В)	
5. Низький рівень системи керування товарними запасами	Поетапне впровадження окремих модулів корпоративної системи управління підприємством, зокрема стосовно управління товарними запасами (А)	

Оцінювання потенційних стратегій завершується фінансовим обґрунтуванням за принципом «витрати — результати». При цьому визначається оптимальна стратегічна поведінка підприємства, яка уможливорює використання сильних сторін для отримання віддачі від можливостей і зменшення впливу загроз, а також усунення слабких сторін за умови сприяння з боку виявлених можливостей та зменшення впливу загроз.

Таким чином, SWOT-аналіз є універсальним аналітичним інструментом, який може застосовуватися підприємством як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності.

Участь у виставках сприяє підняттю конкурентоспроможності послуг, престижу готелю «Почаїв», інформованості серед потенційних клієнтів готелю. У адміністрації готелю є унікальний шанс безпосередньо поспілкуватися з потенційними споживачами, з'ясувати їхнє ставлення, поцікавитися думкою з усіх питань, що стосуються асортименту та якості послуг. Судячи зі

статистичних даних, які були сформовані відділом маркетингу, рекламні акції мають успіх за останні 5 років.

Цілі рекламної кампанії: Підвищити впізнаваність марки серед користувачів Інтернет, заняття лідируючого місця серед міжнародних інвестиційних компаній, спроба завоювання зарубіжних сегментів ринку, придбання клієнтів за кордоном.

Причини вибору Інтернет реклами: Міжнародний охоплення, реалізація всіх можливостей подання інформації про товар: графіка, звук, анімація, відеозображення, оперативна реакція на ринкову ситуацію: відновлення даних прайс-листа, інформації про готель або товари, анонс нової продукції. Дана реклама є новою і дуже ефективною при її невисоких вартостях в порівнянні з іншими видами реклами. Всі провайдери ("постачальники" Internet) дають можливість організувати свою "сторінку" (Web сайт) в WWW (World Wide Web) - глобальної гіпертекстової інформаційній системі. Гіпертекст - текст з розмітками, що посилаються на інші місця цього тексту. Під час читання такого тексту можна побачити виділені слова, при натисканні курсором, на які ви можете отримати додаткову інформацію.

Цільова аудиторія: Споживачі, які зацікавлені в релігійному та культурно-історичному туризмі

Вибір каналів поширення реклами: для більшої ефективності реклами було вирішено використовувати всі доступні канали розподілу.

Рішення про бюджет: див. табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Найменування	Вартість	Необхідно	Затрати
Web-сторінка	200\$(реєстрація) + 100\$ (дизайн)	4 web-сторінки	1200\$
Банери	1000\$ (70 000 банерів)	70 000 Банерів	1000\$
Месенджери	Безкоштовна розсилка	100 000 листів	0\$

Час проведення рекламної економічного суб'єкта: січень-травень 2022 року

Організація: Розробку рекламної кампанії слід доручити відділу маркетингу.

Для застосування електронних засобів масової інформації краще звернутися в рекламні агентства. Дані рекламні агентства зможуть розмістити рекламу в мережі Інтернет. Організацію рекламної економічного суб'єкта було запропоновано провести Internet рекламному агентству "Golden Gate".

ВИСНОВКИ

Стратегічні пріоритети розвитку підприємства являють собою найважливіші, чітко сформульовані стратегічні цілі підприємства, які служать основою для розробки стратегії, керівництвом при її реалізації, критерієм її ефективності. Пріоритети стратегічного розвитку повинні відповідати критеріям доцільності, ефективності та перспективності. Також було визначено, що для визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства необхідно провести аналіз стану підприємства на поточний момент; визначити «сильні» і «слабкі» сторони підприємства; спрогнозувати розвиток ринку; визначити перспективні сфери і види діяльності, сегментів ринку; проаналізувати інвестиційні та інноваційні можливості підприємства.

Важливими показниками діяльності суб'єкта готельного бізнесу є чистий дохід від реалізації продукції та чистий прибуток. Тут ми бачимо більш негативну картину. Якщо у 2019 році чистий дохід збільшився з 20467 тис. грн. у до 39662 тис. грн. (+85,8%) відносно 2017 року, то у 2020 році цей показник становив 19123 тис. грн., що на 51,8% менше, ніж у попередньому році. Динаміка чистого прибутку є ще більш негативною. У 2020 році збиток готелю «Почаїв» склав 12538,8 тис. грн.

Таке стрімке погіршення фінансових результатів зумовлено пандемією коронавірусу та введенням карантинних обмежень, які нанесли дуже серйозний удар по ресторанному бізнесу.

Аналіз структури активів, зокрема, оборотного капіталу, показав постійне зростання сума запасів. У 2020 році сума запасів збільшилась з 19505 тис. грн. до 27638,2 тис. грн., або на 41,7%, що є найбільшим приростом за останні 3 роки. Враховуючи карантинні обмеження, можна припустити, що зростання суми запасів зумовлено збільшенням кількості невикористаних продуктів харчування внаслідок зменшення кількості відвідувачів ресторанів та кафе. Саме запаси займають найбільшу долю в структурі оборотних активів займають запаси, їх частка збільшилась з 52,66% у 2017 році до 60,63%. Таке суттєве

зростання не є оптимальним оскільки збільшуються витрати на зберігання запасів. Окрім того, запаси не є найбільш ліквідними активами. Враховуючи цей факт, економічного суб'єкта необхідно оптимізувати систему управління запасами.

У структурі пасивів найбільшу частку займає власний капітал. У 2020 році він становив 43608,8 тис. грн., що на 61,19% більше, ніж 2017 році.

Чистий дохід у 2020 році зменшився з 39662 тис. грн. до 19123 тис. грн. Зменшення становить 51,79%. У 2019 році відносно попереднього періоду спостерігається збільшення становить 4,3%. Найбільше зростання спостерігалось у 2018 році і становить 85,8%.

Аналіз фінансової стійкості показав високі результати, що характеризує підприємство як фінансово стабільне та стійке. Ліквідність та платоспроможність готелю «Почаїв» знаходиться на досить високому рівні, зокрема значення коефіцієнту абсолютної ліквідності значно перевищували нормативне значення, а в 2020 році воно було оптимальним. Це свідчить про високу платоспроможність підприємства, а також про наявність значного фінансового резерву, що дає можливість залучити значні кредитні або інвестиційні кошти. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності у 2017-2019 роках перевищували нормативне, а в 2020 році коефіцієнт швидкої ліквідності знизився з 2,33 до 0,67 і відповідає нормативному діапазону значень. Таким чином, платоспроможність готелю «Почаїв» знаходиться на високому рівні. Коефіцієнт поточної ліквідності становив 8,32 та 14,63 у 2019 та 2020 роках відповідно. Тобто це свідчить про нераціональну структуру капіталу. готелю «Почаїв» доцільно залучати позикові кошти та кредити банків для розширення виробничо-господарської діяльності.

Аналіз показників ділової активності продемонстрував зменшення оборотності та зростання тривалості обороту ключових активів внаслідок зменшення суми чистого доходу у 2020 році. Також були розраховані показники тривалості операційного та фінансового циклу. Оптимальним напрямом зміни є зменшення цих показників. Однак, ці два показники суттєво

зросли – операційний цикл збільшився з 155 до 465,8 днів у 2020 році; фінансовий цикл – зростання з 144,2 до 416,5 днів у 2020 році. Такий стрімкий скачок є свідченням про суттєве погіршення ділової активності у 2020 році внаслідок карантинних обмежень. Враховуючи проведений аналіз фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності, який показав досить високі та позитивні результати, аналіз ділової активності показав зовсім іншу картину. Зростання операційного та фінансового циклів свідчить про незавантаженість різних видів активів у 2020 році, зростання частки запасів та простоювання виробничого процесу готелю «Почаїв». Для того, щоб виправити цю ситуацію, можна продати частину незавантажених активів (якщо збільшення завантаженості не планується), знизити суму запасів, вжити заходів по поверненню дебіторської заборгованості. Заходи по збільшенню виручки економічного суб'єкта також позитивно впливають на оборотність активів.

Всі показники рентабельності є від'ємними внаслідок отримання компанією збитку у розмірі 12538,8 тис. грн. Порівнюючи 2019 та 2018 роки, бачимо що всі показники рентабельності зменшились через зменшення суми чистого прибутку. Можна зробити висновок, що аналіз рентабельності показав суттєве погіршення операційної діяльності готелю «Почаїв» у 2020 році.

У третьому розділі було запропоновано впровадження системи оцінювання стратегічних рішень готелю «Почаїв», а також проведено SWOT-аналіз, який виявив ключові можливості та загрози з боку зовнішнього середовища функціонування готелю, а також його сильні та слабкі сторони.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
3. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – 3-тє вид., виправл. і допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2014. – 400 с.
4. Верхоглядова Н.І. Методологічні основи формування організаційної культури у західноєвропейських та американських корпораціях / Н.І.Верхоглядова, Я.Я. Слабко // Держава та регіони. – 2008. - №6. – С. 56-60.
5. Вінник О. Господарські товариства і виробничі кооперативи: правове становище / О. Вінник. — К. : Знання, 2012. — 308с.
6. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напрямку 6.030601 «Менеджмент» Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
7. Гудзь О.Є. Формування портфелю стратегій в корпоративному управлінні / О.Є. Гудзь // Інтеграційна система освіти, науки і виробництва в сучасному інформаційному просторі: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. 29– 30 квітня 2014 р. – Тернопіль: Крок, 2014. –С. 165 – 167.
8. Дикань В. Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
9. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / За заг. ред. А. Е. Воронкової. – Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. – 448 с.
34. Дмитренко М. Й. Методологічні засади дослідження корпоративної

культури у соціально-філософському знанні / М. Й. Дмитренко // Гуманітарний часопис. – 2011. – № 1. – 37 с.

10. Забродська Г.І., Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С., Грінько А.П. Стратегічний менеджмент: Частина 1 «Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в господарюючого суб'єкта»: навч. посібник у структур.- логіч. схемах /– Х. : ХДУХТ, 2017- 119с.

11. Іваннікова М.М. Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства. 2016. 23 с.

12. Івашків І.Р. Стратегічний маркетинг та маркетингова стратегія: сутність та взаємозв'язок. Наука й економіка. 2014. №. 2. С. 75–80.

13. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела, 2019. 464 с.

14. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. : НУХТ, 2014. – С. 18-20.

15. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Л.: Вид-во Львів. політех., 2010. – 406 с.

16. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління : навч. посібник / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – 460 с.

17. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. / за ред. Є. В. Крикавський. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2012, 255 с

18. Мельник Ю. М. Інноваційна стратегія підприємства як джерело його конкурентних переваг / Ю.М.Мельник // Економіка харчової промисловості. 2015. Т. 7, № 4. С. 67–72.

19. Мізюк Б. М., Тучковська І. І., Артищук І. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. – Л.: Магнолія, 2013. – 376 с.

20. Назаренко І. М. Наукові концепції розвитку стратегічного менеджменту: сутність, призначення та перспективи / І. М. Назаренко // Науковий вісник Ужгородського університету : Серія Економіка.– 2014. – Випуск 1 (42). – С. 53 – 58.
21. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. [Електронний ресурс]. – 2011 – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnogo_menedzhmentu
22. Саух І.В. Передумови виникнення та особливості стратегічного менеджменту вітчизняних підприємств / І.В. Саух // Вісник ЖДТУ / Серія : Економічні науки. – 2014. – 3 (69). – С. 179–186.
23. Сорока Л.М., Балахонова О.В. Колективна монографія. Україна на шляху у пост-ринкову економіку. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика: колективна монографія. / За ред. Кузнецова Е.А. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 340 с. (С. 238-254).
24. Свірідова С.С. Проблеми стратегічного управління підприємством / С. С. Свірідова, Стойловська О. М. // Вісник Хмельницького національного університету : Серія Економічні науки. – 2014. – №6 – Т. 4. – С. 292.
25. Старик Р. Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства [Електронний ресурс] / Р. Я. Старик // Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України. – 2011. – Вип. 21.14. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/21_14/297_Sta.pdf
26. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П., [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задоржна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
27. Стратегічний менеджмент; навч. посібн. В.Н. Парахіна, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 5-е вид-во., перероб. і доп. – Л.: Магнолія, 2011. – 496с.
28. Сумець О. М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства: навч. посіб. / О. М. Сумець. – Харків : Планетапрінт, 2016. – 288

с. 7. Сумець О. М. Стратегії управління бізнесом : навч. посіб. / О. М. Сумець, В. М. Власовець. – Харків : Планета-Прінт, 2018. – 120 с.

29. Ткачова С.С. Стратегічний менеджмент [Текст] : навч. пос. / С. С. Ткачова, Т. С. Пічугіна, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 213 с.

30. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління (навчально-методичний посібник) / В. С. Толуб'як, Ю. Г. Королюк, О. П. Дудкіна, Т. М. Попович. – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 213 с.

31. Шаповалова І. О. Сутність та передумови виникнення стратегічного управління / І. О. Шаповалова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 18. – № 3. – С. 91-95.

32. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2014. – 277 с. 108. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2015. – 237 с.

33. Юрій Е.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища / Е.О. Юрій, І.Б. Луцик // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 13. – С. 131-134. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2015_13_31

34. Яцун Л.М. Менеджмент ресторанного господарства : навч. пос. / Л.М. Яцун, Л.Д. Льовшина, О.В. Новікова, О.П. Ткаченко, С.С. Ткачова. – Х. : Світ книг, 2018. – 486 с.

ДОДАТКИ

РІЧНА ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

Баланс на 31.12.2020 р.

Форма № 1-м

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	1433.5
Основні засоби:	1010	18549.2	16630.2
- первісна вартість	1011	35445,5	37107.3
- знос	1012	(16896.3)	(20477.1)
Довгострокові біологічні активи:	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	18549.2	16630.2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	19505	27638.2
- у тому числі готова продукція	1103	1774.4	3603.3
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	1517.9	705.8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
- у тому числі податок на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39.9	79.6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	6013.4	528.3
Витрати майбутніх періодів	1170	7	5.8
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	27083.2	28957.7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	45632.4	45587.9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1223.3	1223.3
Додатковий капітал	1410	19136.3	19136.3
Резервний капітал	1415	2800.2	3182.1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19216.1	20067.1
Неоплачений капітал	1425	()	()
Усього за розділом I	1495	42375.9	43608.8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			

Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
- товари, роботи, послуги	1615	2288.8	5.7
розрахунками з бюджетом	1620	723.4	440.9
у тому числі з податку на прибуток	1621		
- зі страхування	1625		
- з оплати праці	1630	124.4	122.4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	119.9	1410.1
Усього за розділом III	1695	3256.5	1979.1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	45632.4	45587.9

Звіт про фінансові результати за 2020 р.

Форма № 2-м

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19123	39662
Інші операційні доходи	2120	485,5	(10)
Інші доходи	2240	277,8	335
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	19886,3	40007
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13084)	(25797)
Інші операційні витрати	2180	(17182,1)	(5543)
Інші витрати	2270	(2159)	(1029)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(32425,1)	(32369)
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	(12538,8)	7638
Податок на прибуток	2300	0	(1375)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	(12538,8)	6263

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	13011	18549
первісна вартість	1011	27474	35445
знос	1012	14463	16896
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	13011	18549
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	16097	19505
Виробничі запаси	1101	8959	8000
Незавершене виробництво	1102	6007	8630
Готова продукція	1103	176	1774
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	662	1518
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	10	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	53	40
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6910	6013
Готівка	1166	14	11
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	7	7
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	23739	27083
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	36750	45632

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1223	1223
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	19136	19136
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2397	2800
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12223	19216
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	34979	42375
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	257	2289
за розрахунками з бюджетом	1620	1341	724

за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	76	124
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	96	117
із внутрішніх розрахунків	1645	1	3
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III	1695	1771	3257
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	36750	45632

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	39662	38028
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(25797)	(25868)
Валовий: прибуток	2090	13865	12160
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	10	523
Адміністративні витрати	2130	(3377)	(2379)
Витрати на збут	2150	(93)	(89)
Інші операційні витрати	2180	(2073)	(1783)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8332	8432
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	332	469
Інші доходи	2240	3	353
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1029)	(1195)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7638	8059

Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1375)	(1451)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6263	6608
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7638	8059

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	15800	13689
Витрати на оплату праці	2505	6856	4539
Відрахування на соціальні заходи	2510	1402	920
Амортизація	2515	2433	1884
Інші операційні витрати	2520	9070	6166
Разом	2550	35561	27198

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	8213	13011
первісна вартість	1011	20866	27474
знос	1012	12653	14463
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	8213	13011
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14516	16097
Виробничі запаси	1101	4500	8959
Незавершене виробництво	1102	4447	6007
Готова продукція	1103	4657	176
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1367	662
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	4	10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41	53
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3410	6910
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	17	7
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			

резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	19355	23739
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	27568	36750

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1223	1223
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	12385	19136
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2170	2397
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11276	12223
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	27054	34979
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	3	257
за розрахунками з бюджетом	1620	126	1341

за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	34	76
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	351	96
із внутрішніх розрахунків	1645	0	1
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0	0
Усього за розділом III	1695	514	1771
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	27568	36750

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38028	20467
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(25868)	(13033)
Валовий: прибуток	2090	12160	7434
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	523	2473
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(2379)	(1942)
Витрати на збут	2150	(89)	(55)
Інші операційні витрати	2180	(1783)	(1611)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8432	6299
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	469	327
Інші доходи	2240	353	2
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)

Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1195)	(2103)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8059	4525
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	(1451)	(815)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6608	3710
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	8059	4525

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	13689	3976
Витрати на оплату праці	2505	4539	3750
Відрахування на соціальні заходи	2510	920	1403
Амортизація	2515	1884	1983
Інші операційні витрати	2520	6166	4255
Разом	2550	27198	15367



Рис. В.1. Організаційна структура управління готелю «Почаїв»