

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

## УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студента  
4 курсу, 1 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і  
ресторанний  
менеджмент»

Бабій Леся  
Володимирівна

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

*підпис керівника*

Ткачук Тетяна  
Михайлівна

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

*підпис керівника*

Охріменко Алла  
Григорівна

Київ 2022

**Державний торговельно-економічний університет**

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

спеціальність 073 «Менеджмент»  
освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Бойко М. Г.  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

*Бабій Лесі Володимирівні*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: **Управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу»**

Затверджена наказом ректора від «17» листопада 2021 р. № 3741.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 червня 2022 року

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

*Мета роботи* – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу.

*Предмет дослідження* – аналітичні та практичні основи управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний моніторинг діяльності.

1.2. Оцінка критеріїв ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу

РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Розробка програми заходів.

2.2. Прогнозування ефективності впровадження запропонованих заходів у діяльність суб'єкта готельного бізнесу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.11.2021 р. 30.11.2021 р.	30.11.2021 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускні кваліфікаційну роботу	30.11.2021 р.- 25.12.2021 р.	25.12.2021 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	25.12.2021 р.- 25. 03.2022 р.	25. 03.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	28.03.2022 р.- 01.04.2022 р.	01.04.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	04.04.2022 р.- 13.05.2022 р.	13.05.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	16.05.2022 р.- 20.05.2022 р.	20.05.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	03.06.2022 р.	03.06.2022 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	23.05.2022 р.	23.05.2022 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	24.05.2022 р.- 03.06.2022 р.	03.06.2022 р.
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання « 25 » 12 2021р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Ткачук Т.М.  
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм Охріменко А.Г.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_  
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу  
Випускна кваліфікаційна робота студента Бабій Л.В.  
(прізвище, ініціали)  
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Охріменко А.Г.  
(підпис, прізвище, ініціали)  
Завідувач кафедри Бойко М.Г.  
(підпис, прізвище, ініціали)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Аналітичний моніторинг діяльності .....	10
1.2. Оцінка критеріїв ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ .....</b>	<b>25</b>
2.1. Розробка програми заходів.....	25
2.2. Прогнозування ефективності впровадження запропонованих заходів у діяльність суб'єкта готельного бізнесу.....	29
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>35</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>38</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>41</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Для успішного розвитку і функціонування інформаційної економіки необхідно ефективне управління інформаційними ресурсами, що має на увазі активізацію процесів інформатизації. Реалізація поставленої задачі передбачає аналіз та прогнозування розвитку процесу автоматизації з урахуванням соціально-економічного стану країн. Розв'язання цієї проблеми вимагає застосування відповідного методичного інструментарію. Актуальність проблеми підтверджується тим, що існуючі методики оцінки використання автоматизованих систем управління готельними підприємствами та специфіка окремих програмних продуктів підвищують конкурентоспроможність сучасного готельного підприємства. Тому є актуальним глибоке вивчення принципів та методів, що впливають на управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу.

Аналіз досліджень та публікацій з цієї проблематики вказує на те, що теоретичними основами дослідження ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу займалися такі вчені, як: Абрамович І. А., Атаманчук Ю. М., Байлик С. І., Балабанова Л. В., Гамалій В. Ф., Дерій В. А., Завідна Л. Д., Іваночко Н. В., Камілова С. Р., Тульчинська С. О., Яцун Ю. Ю. та ін. Науковці у своїх працях звертаються більше до теоретичних аспектів управління продажами послуг на підприємстві, а безпосередньо аналіз методів і принципів підвищення ефективності управління продажами послуг на підприємстві залишається недостатньо вивченим. Тому доцільно провести дослідження основних методів та принципів управління продажами послуг на підприємстві.

**Метою роботи** є аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних завдань:

- провести аналітичний моніторинг діяльності готелю «Premier Hotel Odesa»;
- здійснити оцінку критеріїв ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу;
- розробити програму заходів щодо підвищення ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa»;
- провести прогнозування ефективності впровадження запропонованих заходів у діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

**Предметом дослідження** – аналітичні та практичні основи управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу.

**Об'єктом дослідження** – процес управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу.

**Методи дослідження:** аналіз, узагальнення та системний підхід (систематизація) – для визначення стану розробленості досліджуваної проблеми в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчих і нормативних документах; аналіз та узагальнення – для з'ясування особливостей управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу; визначення концептуальних засад удосконалення процесу управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa»; узагальнення – для ідентифікації основних рекомендацій з приводу розробки алгоритм реалізації проекту управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa»; порівняльний аналіз – для визначення актуального стану та порівняння систем діяльності готелю; абстрактно-логічний – для обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa».



**Практичне значення одержаних результатів.** Сформульовані в роботі теоретичні висновки та практичні рекомендації формують наукову та практичну основу для розробки заходів щодо підвищення ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу.



## РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Аналітичний моніторинг діяльності

Готель «Premier Hotel Odesa» розташований в місті Одеса, за 1,1 км від пляжу Дельфін. До послуг гостей ресторан, безкоштовна власна парковка, фітнес-центр і бар. У цьому 5-зірковому готелі є оздоровчий спа-центр і номери з кондиціонером і безкоштовним Wi-Fi, цілодобова стійка реєстрації, обслуговування номерів та пункт обміну валют. Адреса готелю «Premier Hotel Odesa»: вул. Академічна, 32, Одеса 65009, Україна [32].

У номерах готелю встановлено шафу для одягу. Також у кожному номері готелю «Premier Hotel Odesa» є письмовий стіл, телевізор із плоским екраном і окрема ванна кімната. Щоранку гостям подають сніданок «шведський стіл» [32]. Під час свого перебування гості готелю «Premier Hotel Odesa» можуть відвідувати оздоровчий спа-центр із критим басейном, сауною та гідромасажною ванною [32]. Одеський археологічний музей і Одеський театр опери й балету розміщені за 5 км від готелю. Відстань від готелю «Premier Hotel Odesa» до міжнародного аеропорту Одеси становить 7 км. Гостям пропонують платний трансфер до/з аеропорту [32].

Організаційна структура управління «Premier Hotel Odesa» представлена у Додатку А. Готель «Premier Hotel Odesa» має класичну лінійну структуру. Вона передбачає зосередження основних управлінських функцій в одних руках. Усі повноваження є прямими і виходять від вищої ланки управління. В готелі «Premier Hotel Odesa» існує чітка ієрархія управління, в межах якої місце кожного її члена визначено відповідно його статусу.

Аналіз розподілу функцій управління всередині «Premier Hotel Odesa» представлений в Додатку Б. Культура поведінки готельного працівника містить у собі всі сторони зовнішньої і внутрішньої культури людини, а саме:

правила звернення до клієнта, вміння правильно висловлювати свої думки, дотримуватися мовного етикету. Ввічливість свідчить про культуру людини, її ставлення до роботи і до колективу. Для готельного працівника дуже важливо бути тактовним у взаєминах з гостями, постійно пам'ятати про повагу до людини. Тактовна поведінка готельних працівників складається з ряду факторів, головний з них – це вміння не помічати помилок і недоліків в поведінці гостей, не акцентувати на них увагу.

Отже, організаційна структура суб'єкта готельного бізнесу визначається призначенням готелю, місцеположенням, специфікою клієнтури та іншими факторами. Вона є віддзеркаленням повноважень і обов'язків кожного із працівників.

Номерний фонд готелю «Premier Hotel Odesa» включає 289 номерів: одномісний, економ, номери з великим ліжком і з двома роздільними, напівлюкс з двома кімнатами, номер «Люкс», номер «Делюкс», номер «Клуб», президентські апартаменти, іменні і тематичні номери: Фэн-шуй, Любов Орлов, Роксолана, Гетьман, Вертинский, Хай-тек, Серж Лифарь, Весільний, Висоцький, Булгаков. Для людей, що страждають від алергії, передбачені номери з дерев'яною підлогою. Зручності кожного номера включають: систему опалювання і кондиціонування, міні-сейф, швидкісний Інтернет, телевізор, міні-бар, підлога у ванні з підігріванням, а також електронний замок. В готелі надається широкий спектр послуг, які поділяються на основні та додаткові.

Основні послуги надаються в обов'язковому порядку та входять до вартості номеру. Додаткові послуги надаються і з метою створення максимальних зручностей для гостей, що проживають у готелі, більш повного задоволення їхніх вимог. Перелік послуг готелю «Premier Hotel Odesa» представлено на рис. 1.1.

Послуги готелю «Premier Hotel Odesa»	
<b>Основні послуги готелю «Premier Hotel Odesa»</b>	
- проживання; - прибирання номерів; - регулярна заміна постільної білизни й рушників; - надання питної води; - Інтернет.	
<b>Додаткові послуги готелю «Premier Hotel Odesa»</b>	
<b>Платні додаткові послуги:</b> room-service; міні-бар; трансфер на вокзал і назад; камера схову багажу; організація екскурсій; послуги перекладача; замовлення квітів; бронювання квитків: авіа-, залізничних, автобусних, а також у театри, на концерти, спортивні заходи; доставка їжі з ресторанів; харчування в ЗРГ при готелі; продукція фабрики н/ф; послуги фітнес клубу; послуги масажного кабінету; парковка.	
<b>Безкоштовні додаткові послуги:</b> додаткова постільна білизна й рушники; замовлення столиків у ресторанах міста; доставка кореспонденції в номер; відправлення факсу/ксерокопіювання; піднос багажу; чистка взуття; виклик швидкої допомоги.	

Рис. 1.1. Основні та додаткові послуги готелю «Premier Hotel Odesa»

Готель «Premier Hotel Odesa» надає наступні послуги: здійснення готельної діяльності, організація харчування, надання якісних послуг (персонал, зв'язок, і інші), надання транспортних послуг. Основні елементи наявної матеріально-технічної бази готелю «Premier Hotel Odesa» станом на 31.12.2021 р. наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Характеристика матеріально-технічної бази готелю «Premier Hotel Odesa»

Показник	Одиниці виміру	Кількість
Кількість номерів, з них:	номерів	289
Класичний одномісний	номерів	60
Класичний двомісний	номерів	77
Номер з широким ліжком	номерів	94
Номер з двома окремими ліжками	номерів	25
Номери в категорії Стандарт для людей з обмеженими фізичними можливостями	номерів	3
Люкс, в т. ч.:	номерів	30
Двокімнатний люкс	номерів	17
Тематичний люкс – Роксолана (№219)	номерів	1
Тематичний люкс – Гетьман (№319)	номерів	1

Продовження табл. 1.1

Показник	Одиниці виміру	Кількість
Тематичний люкс – Любов Орлова (№417)	номерів	2
Тематичний люкс – Фен-шуй (№419)	номерів	1
Тематичний люкс – Вертинський (№439)	номерів	2
Тематичний люкс – Весільний (№519)	номерів	1
Тематичний люкс – Хай-тек (№619)	номерів	1
Тематичний люкс – Серж Лифар (№625)	номерів	2
Тематичний люкс – Висоцький (№639)	номерів	2
Номери представницького поверху	номерів	47
Конференц-зал		1
Автостоянка		1
Заклади ресторанного господарства, в т. ч.:		8
Ресторан «Теракота»		1
Ресторан Sumosan		1
Кафе «Волконський-Кейзер»		1
Спорт-бар Fan Fest		1
Лобі-бар		1
Бар на даху		1
Бар «Лагуна»		1
Лаунж		1
Салони підтримки краси та здоров'я, в т. ч.:		2
Фітнес-клуб		1
Салон краси та SPA		1
Заклади відпочинку, в т. ч.:		7
Бутік Fabulous		1
Годинниковий бутік		1
Кабаре Paradise		1
Прем'єр Клуб		1
Прем'єр Авордс		1
Прем'єр Кідс Клуб		1
Клуб Привілеїв «Палас»		1

Варто відзначити, що найбільша питома вага належить стандартним двомісним та одномісним номерам. Частка більш комфортабельних номерів значно менша, але люкси та напівлюкси користуються значним попитом. Важливим для гостей є наявність автостоянки та конференц-залу. В готельному комплексі працюють торговельні заклади, пункт обміну валюти, дитячі кімнати, салони краси та заклади відпочинку.

Важливим етапом у вивченні специфіки надання готельних послуг є дослідження структури номерного фонду засобу розміщення (табл. 1.2).

**Структура номерного фонду та вартість послуг розміщення у  
готелі «Premier Hotel Odesa» (грн. / доба)**

№ п/п	Категорії номерів	Кількість номерів	Вартість основного обслуговування на добу залежно від сезону та дня тижня		
			у «пік» сезону – липень, серпень		у решті місяців року
			пн., вт., ср., чт.	п'ятн., суб., нед.	
1	Стандарт	154	900	1050	750
2	Комфорт	29	975	1125	825
3	Напівлюкс	77	1050	1200	1050
4	Люкс	19	1500	1800	1500
5	VIP	10	1800	2100	1650
Усього номерів		289	X	X	X

Оснащення номерного фонду готелю «Premier Hotel Odesa» залежно від категорії номера представлено на рис. 1.2.

Оснащення номерного фонду готелю «Premier Hotel Odesa» залежно від категорії номера:	
→	Категорія номеру «Стандарт» (154 номери). Оснащення номерів: Кондиціонер, кабельне телебачення, холодильник, міні-бар, душова кабіна.
→	Категорія номеру «Комфорт» (29 номерів). Оснащення таке ж, як у номері «стандарт» + ванна (замість душової кабіни), м'який куточок.
→	Категорія номеру «Напівлюкс» (77 номерів). Оснащення таке ж, як у номері «комфорт» + балкон.
→	Категорія номеру «Люкс» (19 номерів). Оснащення таке ж, як у номері «напівлюкс» + сейф.
→	Категорія номеру «VIP» (10 номерів). Оснащення номерів: двокімнатний, оснащення таке ж, як у номері «люкс» + джакузі, велика тераса.

Рис. 1.2. Оснащення номерного фонду готелю «Premier Hotel Odesa» залежно від категорії номера

Для відображення особливостей сервісно-виробничого процесу в закладі, необхідно зобразити функціональну структуру підприємства гостинності, що проектується (рис. 1.3).

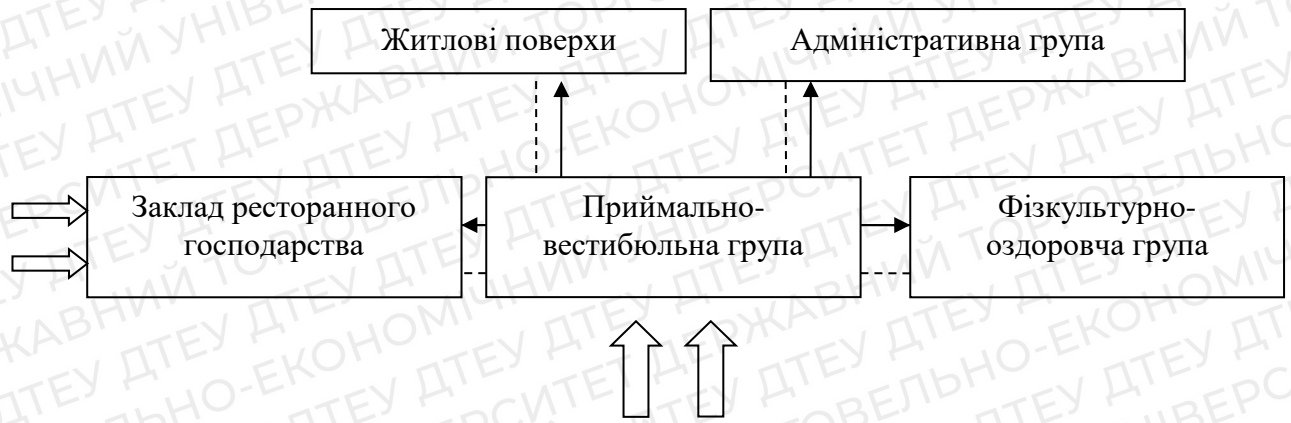


Рис. 1.3. Функціональна схема суб'єкта готельного бізнесу

- ⇒ – господарський та службовий входи до закладу ресторанного господарства;
- ⇒ – головний вхід до готелю (гостей та службовців готелю);
- – потоки гостей готелю;
- .-.- – потоки працівників готелю.

Серед корпоративних клієнтів різноманітні господарюючі суб'єкти, що використовують придбані в готелі за прямими угодами послуги для своїх внутрішніх цілей – розміщення своїх співробітників та гостей. Укладені угоди з корпоративними клієнтами мають вигоду, так як розміщення гостей має довготривалий характер. Готелем «Premier Hotel Odesa» взято курс на розширення роботи з корпоративними клієнтами. Крім того, готель «Premier Hotel Odesa» співпрацює з туристичними фірмами, що також дозволяє готелю забезпечити великий потік клієнтів.

Характеристика контингенту споживачів готельних послуг «Premier Hotel Odesa» у відсотковому відношенні: 50% – вітчизняні та іноземні представники власних компаній, що розвивають свій бізнес у Києві; 30% – представники світових політичних та фізичних організацій та проектів; 10% – «зірки» вітчизняної та зарубіжної естради; 7% – іноземні та українські спортсмени; 3% – інші споживачі.

Аналіз рівня завантаженості готелю «Premier Hotel Odesa» представлений в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Аналіз рівня завантаженості готелю «Premier Hotel Odesa»

Показники	Одиниці виміру	Роки		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
		2020	2021		
Обслуговано приїжджих	осіб	89567	93456	3889	104,34
з них іноземців	осіб	67439	68895	1456	102,16
Загальний час перебування приїжджих	людино-діб	135976	139327	3351	102,46
з них іноземців	людино-діб	129875	130550	675	100,52
календарний термін експлуатації	днів	365	365	0	100
Можлива пропускна спроможність	людино-діб	170090	170090	0	100

Для оцінки ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу в п'ятизірковому готелі проведемо дослідження специфіки організації послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa» (Додаток В). Відповідно до Статуту готелю «Premier Hotel Odesa» основними видами діяльності підприємства є: діяльність готелів; діяльність ресторанів; діяльність барів; діяльність по забезпеченню фізичного комфорту.

Основними клієнтами готелю «Premier Hotel Odesa» є туроператори та корпоративні клієнти, з якими готель укладає угоди. Варто відзначити, що витрати на продаж готельних послуг займають значний обсяг у загальній структурі витрат «Premier Hotel Odesa» (35,63% у 2019 р., 37,21% у 2020 р. та 39,63% у 2021 р. від суми загальних витрат готелю). Тому доцільно провести аналіз динаміки витрат на продаж в готелі (рис. 1.4).



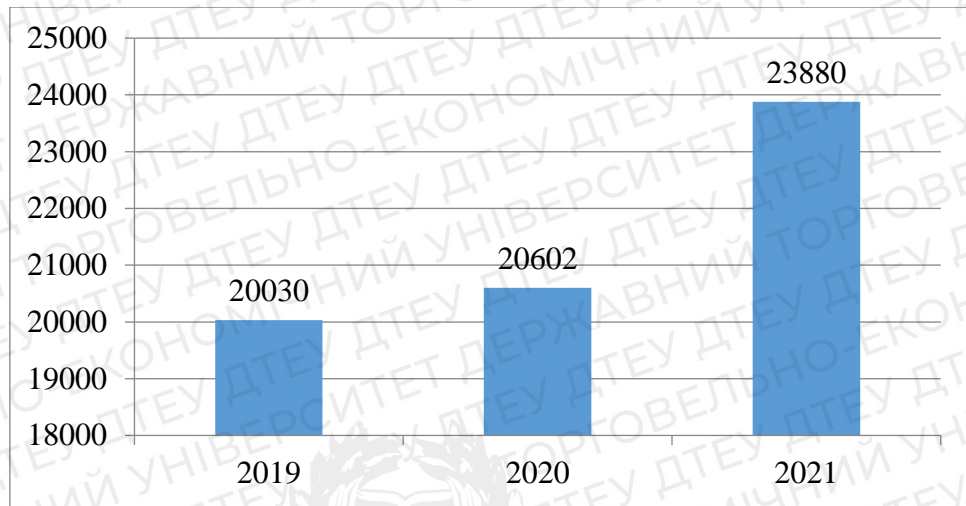


Рис. 1.4. Динаміка витрат на продаж в готелі «Premier Hotel Odesa» упродовж 2019-2021 рр. (тис. грн)

Так, упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо збільшення витрат на продаж послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa» на 3850 тис. грн. або на 19,22%, що пов'язано із зростання витрат на стимулювання продажу готельних послуг.

Визначимо питому вагу основних витрат на продаж для «Premier Hotel Odesa» (рис. 1.5).

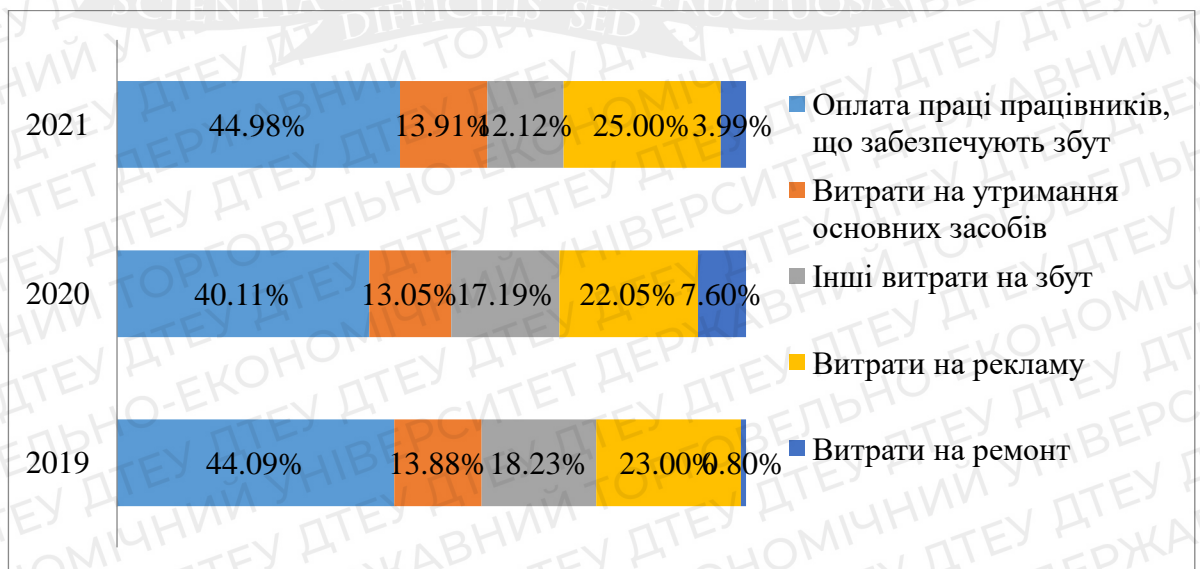


Рис. 1.5. Структура витрат на продаж послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa» упродовж 2019-2021 рр.

Отже, протягом 2019-2021 рр. найбільшу питому вагу серед витрат на продаж займають витрати на оплату праці працівників, що забезпечують збут – частка коливається в межах 40,11-44,98 %. Забезпечення ефективності продажу готельних послуг є обов'язковим елементом стратегічного планування та управління підприємством, тому доцільно провести аналіз ефективності здійснення системи надання послуг готелю «Premier Hotel Odesa».

## 1.2. Оцінка критеріїв ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу

Ретельне формування керівництвом готелю «Premier Hotel Odesa» стратегії та тактики діяльності за різними напрямками дозволяє підвищувати рівень конкурентоспроможності на ринку послуг в умовах конкурентного середовища. Основними конкурентами готелю «Premier Hotel Odesa» є: готель «Дніпро» та «Опера», що розташовані в м. Одеса.

Для бальної оцінки ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa» проведемо опитування 10 провідних працівників готелю. Структура оцінки ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa» представлена в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Структура оцінки ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa» (складено на основі проведеного опитування)

№ п/п	Складові оцінки	Кількість балів
1	Чистота	8,4
2	Комфорт	6,9
3	Місце розташування	6,8
4	Зручності	7,1
5	Персонал	8,8
6	Співвідношення «ціна / якість»	7,2
Загальна оцінка за 10-бальною шкалою		7,5

Отже, за проведеною оцінкою ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa» варто відзначити їх високий рівень чистоти в готелі та досить вдалій системі обслуговування персоналом готелю.

Туристи п'ятизіркового готелю «Premier Hotel Odesa»: іноземці та мешканці України, які приїхали з інших міст, та перебувають довгий час далеко від власної домівки у відрядженні, або ж люди, які, перебуваючи у місті, просто цінують домашній затишок, при цьому бажають отримувати весь перелік додаткових готельних послуг. Розподіл туристів п'ятизіркового готелю «Premier Hotel Odesa» за ціллю відвідування в 2021 році представлений на рис. 1.6.

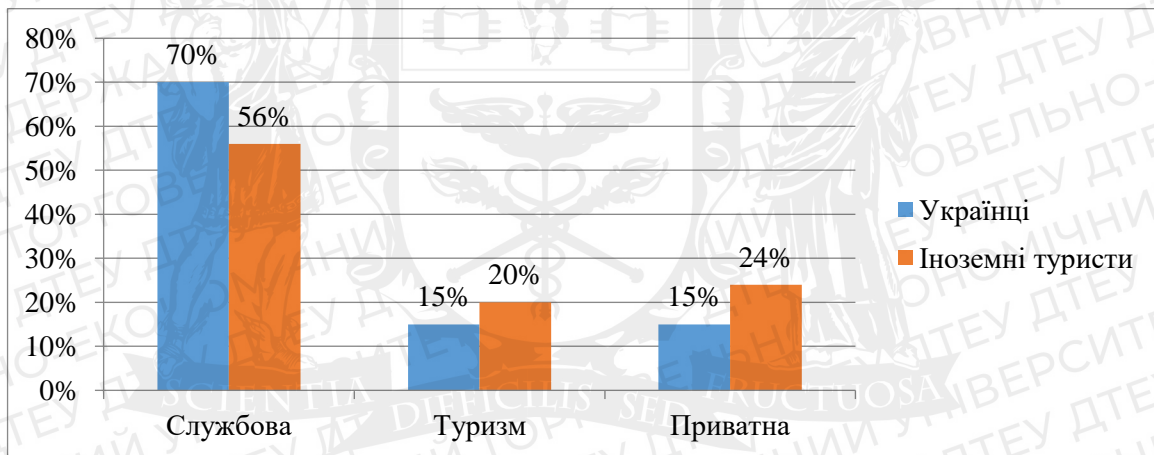


Рис. 1.6. Розподіл туристів готельного оператора за ціллю відвідування у 2021 р.

Основну частину туристів готелю складають особи, які приїхали по службовим справам, або у відрядження, як серед українців, так і серед іноземних громадян. Найменший потік туристів - серед приватних поїздок.

Варто відзначити, що стратегія продажу в готелі «Premier Hotel Odesa» розробляється на основі загальної стратегії маркетингу готелю з урахуванням всіх інших її компонентів (продукт, ціна, комунікації). У своїй діяльності готель «Premier Hotel Odesa» керується дворівневими каналами продажу. Поряд із традиційними каналами розподілу у процесі продажу готельних

послуг «Premier Hotel Odesa» набули популярності вертикальні збутові системи, які складаються з дрібних і оптових фірм, що займаються продажем продукції.

Збутовий канал у готелі «Premier Hotel Odesa» виконує певний набір функцій, які можна поділити на три групи: функції, пов'язані з угодами; логістичні функції; функції обслуговування. Під час виконання цих функцій між учасниками процесу обміну виникають п'ять потоків: фізичні (переміщення товарів від виробника до споживача), фінансові, потоки прав власності, потоки замовлень, інформаційні потоки. Рішення щодо розподілу пов'язані з тим, хто саме з учасників каналу продажу й які саме функції виконуватиме.

Для створення цілісної картини ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa» необхідно провести розрахунок ефективності системи продажу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Показники (індикатори) оцінки ефективності управління системою продажу готелю «Premier Hotel Odesa» в цифровому середовищі**

№ п/п	Індикатор	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення 2021/2019 рр.
1.	Темп приросту ринку (сукупного обсягу реалізації)	1,28	1,04	1,22	-0,06
2.	Темп приросту збутових витрат	1,18	1,85	1,14	-0,04
3.	Частка витрат на продаж у валовій реалізації	13,82	27,10	17,76	+3,94
4.	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат	1,08	0,56	1,07	-0,01
5.	Рентабельність витрат на збут готельних послуг	1,50	0,96	0,65	-0,85
6.	Маркетингова місткість витрат у чистому прибутку	0,015	0,009	0,006	-0,009
7.	Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, %	1,18	0,75	0,57	-0,61

Отже, відповідно до розрахованих показників ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу, варто відзначити нестабільну

ситуацію у секторі продажу готельних послуг «Premier Hotel Odesa», що пов'язано із коливанням вартості наданих готельних послуг, яка протягом 2019-2021 рр. зменшилася на 0,06%. Варто відмітити вплив зростання вартості витрат на постачання та збут продукції, а також на скорочення показника ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу. Упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо зростання частки збутових витрат у валовій реалізації продукції готелю, що пов'язано із збільшенням обсягу витрат на продаж – це свідчить про зростання обсягів продажу на підприємстві, але варто відзначити, що найбільший темп приросту системи надання послуг в готелі «Premier Hotel Odesa» відбувся у 2020 р. (показник темпу приросту 2020 р. до 2019 р. становив 1,85%). Протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо коливання динаміки коефіцієнта приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, що свідчить про відсутність стратегії продажу в готелі «Premier Hotel Odesa». Проведений розрахунок рентабельності витрат на збут готельних послуг свідчить про прибуткову діяльність «Premier Hotel Odesa», адже фінансовий результат готелю представлений чистим прибутком. Протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо погіршення ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa», адже відбулося зменшення коефіцієнта приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на 0,61%, тому слід вжити певних заходів щодо вдосконалення системи надання послуг готелю.

Цифрова революція в готельній індустрії починає стрімко розвиватися, тому керівництву «Premier Hotel Odesa» доводиться безпосередньо поєднувати технології цифровізації управління системою продажу. Застосування ІКТ в готелі «Premier Hotel Odesa», вміщує у собі комп'ютерну систему резервування, систему здійснення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних управлінських систем, електронних систем інформаційного забезпечення, електронної транзакції грошей, медійних мереж, рухомих способів зв'язку і т.д. При цьому потрібно зауважити, що така

система технологій використовується на рівні розвитку загальної готельної галузі. Окрім того, застосування кожним сегментом готельної галузі інформаційної системи підвищує значення для всіх інших сегментів. Так, процес управління системою продажу підприємством бувають пов'язаними з глобальними комп'ютерними мережами, що створюють, у свою чергу, базу для зв'язку з комплексами резервування, що відповідно у зворотньому напрямі, здатні бути доступними потенційним клієнтам через їх комп'ютери.

Нині, за дуже вираженої невизначеності, біфуркації зовнішнього оточення, важливою умовою стратегічного зростання готелю «Premier Hotel Odesa» являється його спроможність до адаптації. Значна надійність та формування стійкості – один з визначальних принципів дієздатності готелю. З урахуванням важливих умов розвитку готелю «Premier Hotel Odesa» потрібно розробляти та втілювати сучасні автоматизовані системи, які вміщують у собі сукупність організаційних, управлінських, технологічних та інших можливостей направлених на отримання високого рівня економічної раціональності операційної діяльності та безпеки здійснення бізнесу.

Готель «Premier Hotel Odesa» надає свої послуги через нульовий канал. Готельні послуги в готелі «Premier Hotel Odesa» можна оплатити безготівковим розрахунком. Основними завданнями застосування інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в діяльності готелю «Premier Hotel Odesa» є: максимізація прибутку готелю за більш повного задоволення попиту споживачів; ефективне використання виробничого апарату готелю за рахунок оптимального завантаження виробничих потужностей замовленнями споживачів; раціональна поведінка на ринку з урахуванням його постійно змінної кон'юнктури. У готелі «Premier Hotel Odesa» проведено автоматизацію бухгалтерської служби, яка використовує автоматизовані інформаційні системи. Проведемо дослідження основних показників оцінки ефективності цифровізації управління системою продажу готелю, використовуючи формули, представлені в Додатку Г:

– вартість просування й продажу одиниці послуг готелю:

$$2019 \text{ р.: } B = \frac{4061+429,6}{2405218} = 1,87 \text{ грн.};$$

$$2020 \text{ р.: } B = \frac{9598,4+437,0}{1981130} = 5,06 \text{ грн.};$$

$$2021 \text{ р.: } B = \frac{29404+455,4}{3024183} = 9,87 \text{ грн.}$$

– показник фондоємності впровадження заходів цифровізації управління системою продажу (оптимально – максимізація):

$$2019 \text{ р.: } \Phi = \frac{105 \cdot 2405218}{1505700} = 167,73 \text{ грн.};$$

$$2020 \text{ р.: } \Phi = \frac{122 \cdot 1981130}{1237596} = 195,29 \text{ грн.};$$

$$2021 \text{ р.: } \Phi = \frac{137 \cdot 3024183}{953305} = 434,61 \text{ грн.}$$

– показник прибутковості надання послуг з використанням методів та інструментів цифровізації управління системою продажу (оптимально – максимізація):

$$2019 \text{ р.: } \text{Пр.} = \frac{105 \cdot 2405218 - (4061 + 429,6)}{4406172} = 57,32 \text{ грн.};$$

$$2020 \text{ р.: } \text{Пр.} = \frac{122 \cdot 1981130 - (9598,4 + 437,0)}{4016380} = 60,18 \text{ грн.};$$

$$2021 \text{ р.: } \text{Пр.} = \frac{137 \cdot 3024183 - (29404 + 455,04)}{4256100} = 97,34 \text{ грн.}$$

У табл. 1.6 проведемо оцінку ефективності цифровізації управління системою продажу в готелі «Premier Hotel Odesa» на основі вище розрахованих показників.

Таблиця 1.6

**Оцінка ефективності цифровізації управління системою продажу в готелі «Premier Hotel Odesa» упродовж 2019-2021 рр.**

Вид витрат	2019	2020	2021	Відхилення (+, -) 2021 / 2019 рр.
1	2	3	4	5
1. Вартість просування й продажу одиниці послуг готелю, тис. грн	1,87	5,06	9,87	+8,00

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Показник фондоемності впровадження заходів цифровізації управління системою продажу, тис. грн	167,73	195,29	434,61	+266,88
3. Показник прибутковості надання послуг з використанням методів та інструментів цифровізації управління системою продажу, тис. грн	57,32	60,18	97,34	+40,02

Так, упродовж 2019-2021 рр. відбулося поліпшення ефективності цифровізації управління системою продажу готелю, адже збільшилися такі показники як: вартість просування й продажу одиниці послуг готелю: на 8,00 тис. грн, показник фондоемності впровадження заходів цифровізації управління системою продажу на 266,88 тис. грн, показник прибутковості надання послуг з використанням методів та інструментів цифровізації управління системою продажу на 40,02 тис. грн.

Отже, автоматизація готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa» дозволяє виключити втрати прибутку з причини людського фактора, збільшити швидкість обслуговування клієнтів і навіть виробити стратегію управління системою продажу послуг суб'єкта готельного бізнесу.



## РОЗДІЛ 2.

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

#### 2.1. Розробка програми заходів

Сучасні технології управління продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa» охоплює весь комплекс сучасних технологій, а саме: рекламу, пропаганду, паблік рілейшнз, стимулювання збуту, прямий маркетинг та персональний продаж, які перебувають у постійній взаємодії між собою та підприємством, з його зовнішнім і внутрішнім середовищем. Це, в свою чергу, дає змогу говорити про наявність певної інтегрованої системи управління продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa» з застосуванням Інтернет. Варто відзначити, що упровадження продуктових, ресурсних, техніко-технологічних, організаційних та маркетингових інновацій у діяльність готелю «Premier Hotel Odesa» не тільки дозволить залучити додатковий туристичний потік, поліпшити економічні показники діяльності готельного оператора та підвищити їх конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і зовнішньому готельному ринках, але і забезпечить підвищення якості обслуговування гостей, більш повне задоволення їх потреб з урахуванням специфічних запитів окремих груп клієнтів.

В основі ефективної моделі управління продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa» лежить управління продажами послугами готельного бізнесу. Причому важливою особливістю є розуміння сутності якісної послуги. Викликати почуття задоволеності у споживача здатні тільки ті послуги, які виправдали його очікування. Тобто мірою якості готельної послуги (сукупності готельних послуг) є ступінь задоволеності споживача, яка визначається співвідношенням вартості і цінності (споживчої вартості) послуги: «Якість = Задоволеність споживача = Цінність / Вартість» [13, с. 353].

Однією з концептуальних моделей ефективного операційного управління в готелю «Premier Hotel Odesa» є комплексна система «загального управління якістю» – TQM (Total Quality Management), яка була розроблена американським фахівцем Демінгом [5, с. 62]. TQM ґрунтується на твердженні про те, що витрати на запобігання чогось завжди коштують менше, ніж кошти, які витратять на те, щоб виправити помилки. Тому головним інструментом впровадження системи загального управління якістю готелю «Premier Hotel Odesa» вважається поява і розвиток внутрішньокорпоративних стандартів якості, що дозволяє уникнути певних проблем і помилок в роботі підприємства. Кожен новий напрям підвищення ефективності реалізації ефективності управління продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa» має супроводжуватися формуванням комплексу бізнес-процесів і призначенням окремих працівників, які будуть забезпечувати операційний процес. Важливим аспектом вважається вимога уніфікації звітності, відповідальності та контролю якості кожного бізнес-процесу.

Варто відзначити, що перед адміністрацією готелю «Premier Hotel Odesa» інколи може стояти завдання докорінної зміни підвищення ефективності управління продажами послугами готельного бізнесу. Поставлені завдання мають стратегічну спрямованість і не можуть бути досягнуті в короткостроковий період. Водночас адміністрація готелю має кожного року поступового досягати максимальних результатів. Як наслідок цього пропонується один із варіантів програми заходів для типового українську готелю «Premier Hotel Odesa», яку можна реалізувати протягом одного року (табл. 2.1).

Із табл. 2.1 видно, що починати слід з оновлення організаційної структури підприємства, оскільки в програмі заходів можуть бути передбачені завдання, розв'язання яких покладено на вузькопрофільних спеціалісті, яких потрібно включити в штатний розклад.

Таблиця 2.1

**Програма можливих заходів щодо управління продажами послуг  
готельного бізнесу протягом першого року впровадження**

<b>Найменування заходу</b>	<b>Відповідальна особа</b>	<b>Орієнтовний період реалізації</b>
Оновлення організаційної структури підприємства, складання штатного розкладу, розроблення системи електронного документообігу готельного комплексу	Власник (керівництво)	січень
Оновлення посадових інструкцій	Керівники департаментів	січень-лютий
Удосконалення системи внутрішнього аудиту	Керівники департаментів	лютий-березень
Визначення вимог ринку, розроблення рекламної кампанії, моніторинг рівня задоволеності клієнтів	Директор маркетингового департаменту	протягом року
Розроблення критеріїв ефективності праці, положення про атестацію кадрів	Керівник HR-департаменту	січень-лютий
Атестація кадрів	Керівник HR-департаменту	березень-травень
Підвищення кваліфікації кадрів	Керівник HR-департаменту	вересень-листопад
Розробка заходів для зміцнення корпоративної культури	Керівник HR-департаменту	протягом року
Перегляд умов роботи з постачальниками послуг	Керівники департаментів	травень-листопад
Співпраця з відповідними профільними цифровими платформами	Маркетолог	лютий-березень
Впровадження нових послуг (доцільно відкрити СПА-центр на базі готелю)	Маркетолог	протягом року
Удосконалення Інтернет-сайту готелю	Маркетолог	січень-лютий

Удосконалення системи управління продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa» мають урахувувати фінансові можливості організації, оскільки витрати, спрямовані на підвищення ефективності управління, не мають перевищувати бажаний економічний ефект. На основі дослідження наявних методик оцінки ефективності адміністративного управління, з урахуванням специфіки господарської діяльності готелю «Premier Hotel Odesa» було визначено основні показники, які можуть бути використані для аналізу дієвості наявної та перепроєктованої системи адміністративного менеджменту готелю (табл. 2.2).

**Показники соціально-економічної оцінки ефективності управління  
продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa»**

<b>Основні групи показників</b>	<b>Підгрупи</b>	<b>Характеристика показників</b>
Загальні	Економічні	Обсяг збуту, рентабельність, частка ринку, швидкість обороту капіталу, ліквідність, дивіденди на одну акцію, платоспроможність, індекс якості послуг.
	Соціальні	Індекс вмотивованості персоналу, витрати на соціальні програми, плинність кадрів, витрати на розвиток персоналу.
Локальні	Економічні	Витрати на прийняття управлінських рішень, швидкість прийняття управлінських рішень, економічність керуючої системи, рівень трудомісткості управлінських процедур, рівень формалізації управлінських та організаційних процедур тощо.
	Соціальні	Рівень відповідності прийняття рішень соціальним нормам і корпоративній культурі підприємства, кількість дисфункціональних конфліктів, частка залучених виконавців до прийняття управлінських рішень тощо.

Зазначена методика використовує найбільш розповсюджені показники, для визначення яких непотрібно додатково розробляти нову систему збору та обробки інформації, що спрощує процес оцінювання.

Таким чином, упровадження системи адміністративного менеджменту з урахуванням міжнародного стандарту ISO 9001 зумовлює посилення ступеню формалізації процесів управління продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa», що спрямоване на забезпечення всебічного контролю процесів функціонування організації. Це має привести до покращення якості обслуговування клієнтів і завдяки цьому підвищити привабливість готелю «Premier Hotel Odesa» для внутрішніх та іноземних туристів. Практичною значимістю проведеного дослідження є можливість використання запропонованої методики впровадження стандарту ISO 9001 у систему адміністративного менеджменту готелю «Premier Hotel Odesa».

## 2.2. Прогнозування ефективності впровадження запропонованих заходів у діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Підприємству важливо визначити стратегічні пріоритетні напрями підвищення ефективності управління продажами послугами готельного бізнесу ПрАТ на засадах диверсифікації діяльності. З цією метою пропонується використовувати матрицю, яка дозволить визначити стратегію диверсифікації діяльності підприємства із врахуванням стадії його життєвого циклу та підвищення ефективності управління продажами послуг готелю «Premier Hotel Odesa» (рис. 2.1).

Стадія життєвого циклу підприємства	Занепад	Ліквідація або поглинання підприємства	Вертикальна диверсифікація готелю «Premier Hotel Odesa»	Вертикальна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація
	Зрілість	Горизонтальна диверсифікація	Вертикальна диверсифікація	Конгломератна диверсифікація	Перехресна або змішана диверсифікація
	Зростання	Горизонтальна диверсифікація	Вертикальна диверсифікація	Перехресна диверсифікація	Перехресна диверсифікація
	Становлення	Не рекомендується застосовувати стратегію диверсифікації діяльності			
		Критичний	Кризовий	Передкризовий	Стійкий
		Рівень розвитку системи антикризового управління підприємством			

Рис. 2.1. Матриця вибору стратегії диверсифікації діяльності готелю «Premier Hotel Odesa»

Розроблена матриця дає можливість за стадією життєвого циклу підприємства та рівнем підвищення ефективності управління продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa» обрати відповідний вид диверсифікації діяльності підприємства та сформуванню раціональну антикризову програму. Вибір та реалізація антикризової стратегії диверсифікації діяльності з урахуванням підприємствами стадії життєвого циклу, підвищення ефективності управління продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa» та потенціалу диверсифікації дозволить знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, зменшити розмір можливого збитку, що є наслідком розвитку кризової ситуації, підвищити та активізувати

стратегічний потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їхні конкурентні позиції.

Для готелю «Premier Hotel Odesa» відповідно до стадії життєвого циклу підприємства та підвищення ефективності управління продажами послугами готельного бізнесу пропонуємо відкриття СПА-центру на базі готелю з метою підвищення його конкурентоспроможності і привабливості.

Розміщений він буде у підвальному приміщенні, площею 350 м<sup>2</sup>. Додаткова інфраструктура послуг дозволить підняти привабливість готельних комплексів для прямих споживачів та створить передумови для збільшення терміну проживання в готелях. У СПА-центр доцільно включити такі елементи та зони: зона для гідромасажної ванни та СПА-капсули; зона масажу (масажі, масаж з обгорткуванням); імідж-зона (перукарня, педикюр, манікюр); зона фітнесу (кілька тренажерів і бігова доріжка). Фінансові потреби для створення СПА-центру наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Фінансові потреби для створення СПА-центру

Назва	Вартість, тис. грн.	%
Архітектурне проектування	205,34	3,90%
Ремонт приміщення	1710,60	32,49%
Обладнання СПА-центру	1449,98	27,54%
Меблі СПА-центру	226,92	4,31%
Комп'ютерне забезпечення	134,78	2,56%
Початкові витрати	956,65	18,17%
Початкові витрати на рекламу	170,06	3,23%
Навчання персоналу	411,20	7,81%
Усього:	5265,00	100,00%

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що максимально витратним є ремонт приміщення СПА-центру відповідно до правил протипожежної служби, гідроізоляції, електробезпеки і інших нормативних вимог. Розрахункове число працівників СПА-центру становить 6 осіб.

Отриманий у результаті впровадження інвестиційного проекту прибуток буде спрямований на модернізацію та оснащення готелю «Premier Hotel Odesa». Інвестиційна потреба для реалізації проекту становить 5265000 грн.

Період експлуатації проекту складає 5 років. Сума чистого грошового потоку становить 2677650,50 грн. Дані розрахунку теперішньої вартості чистого грошового потоку за інвестиційним проектом наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Розрахунок вартості чистого грошового потоку інвестиційного проекту «Створення СПА-центру на базі готелю «Premier Hotel Odesa»**

Роки	Майбутня вартість, грн.	Дисконтний множник при ставці 22 %	Теперішня вартість, грн.
1 р.	2677650,50	0,82	2195673,41
2 р.	2677650,50	0,7	1874355,35
3 р.	2677650,50	0,602	1611945,60
4 р.	2677650,50	0,532	1424510,07
5 р.	2677650,50	0,476	1274561,64
Усього	13388252,5		8381046,60

З урахуванням визначеної теперішньої вартості чистого грошового потоку знайдемо чистий приведений дохід:  $NPV = 8381046,60 - 5265000 = 3116046,60$  грн. Таким чином, аналіз показника чистого приведенного доходу проекту показує, що проект створення СПА-центру можна рекомендувати інвесторіві, оскільки  $NPV$  має позитивне значення. Середньорічний економічний ефект від проведення диверсифікації діяльності у готелю «Premier Hotel Odesa» становить 623 тис. грн.

Індекс прибутковості для готелю «Premier Hotel Odesa»:  $8381046,60 / 5265000 = 1,59$ . Значення індексу дохідності більше одиниці, а це означає, що проект принесе додатковий дохід. Отже, інвестиційний проект створення СПА-центру є ефективним. Період окупності є одним з найбільш поширених і зрозумілих показників оцінювання ефективності інвестиційного проекту.

Використовуючи дані за розглянутими раніше показниками, визначимо період окупності інвестиційного проекту. Для цього, в першу чергу, обчислимо середньорічну суму чистого грошового потоку в теперішній вартості:  $ПО = 8381046,60 / 5 = 1676209,32$  грн. З врахуванням середньорічної вартості чистого грошового потоку, період окупності інвестиційного проекту

складе:  $ПО = 5265000 / 1676209,32 = 3,14$  року. Отже, проект виправдає витрати на його реалізацію за три роки.

Основним недоліком цього показника є те, що він не враховує той обсяг чистого грошового потоку, який формується після періоду окупності інвестиційних витрат. Розрахуємо внутрішню норму рентабельності проекту:  $IRR = 0,262$  або  $26,2\%$ . Важливим етапом обґрунтування доцільності інвестування проекту є аналіз і оцінка соціальної ефективності. Соціальна ефективність включає результативні показники реалізації проектної пропозиції (збільшення обсягів реалізації продукції, кількість збережених або новостворених робочих місць, поліпшення умов роботи працівників, упровадження інновацій тощо). Створення СПА-центру дасть можливість збільшити кількість робочих місць на  $10-15\%$  та підвищиться рівень зайнятості працівників протягом року. Також для готелю «Premier Hotel Odesa» пропонуємо реалізувати стратегію вертикальної диверсифікації діяльності. Але, варто відзначити, що одним з недоліків готелю «Premier Hotel Odesa» є те, що надання телекомунікаційних послуг в готелі знаходиться на дуже низькому рівні. План заходів готелю «Premier Hotel Odesa» розроблено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### План заходів готелю «Premier Hotel Odesa»

Захід	Витрати, тис. грн.	Період реалізації
Впровадження інтерактивного телебачення		
- пошук постачальника	-	До 1.01.2023
придбання програмного забезпечення	80,00	До 1.02.2023
- установка програмного забезпечення	-	До 1.10.2023
Створення номерного фонду для людей з обмеженими можливостями		
- ремонт номерів	120,00	До 1.05.2023
- обладнання номерів	100,00	До 1.05.2023
Рекламна кампанія		
- дизайн	20,00	До 1.01.2023
- розміщення реклами	100,00	До 1.03.2023
- укладання договорів з туристичними фірмами Одеси	-	До 1.05.2023
- друк у ЗМІ	100,00	До 1.06.2023
- розміщення банерів на сайтах	50,00	До 1.02.2023
Разом	570,00	



Розрахуємо ефективність впровадження заходів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Оцінка ефективності запропонованих заходів

Показник	1	2	3	4	5
Виручка, тис. грн.	241,92	266,11	292,72	322,00	354,20
Одноразові інвестиційні витрати, тис. грн.	-570,00	x	x	x	x
Сальдо грошового потоку, тис. грн.	-328,08	266,11	292,72	322,00	354,20
Чистий дисконтований дохід, тис. грн.	-298,25	219,93	219,93	219,93	219,93
Дисконтований грошовий потік від операційної діяльності, тис. грн.	219,93	219,93	219,93	219,93	219,93
Дисконтований грошовий потік від інвестиційної діяльності, тис. грн.	-518,18	0,00	0,00	0,00	0,00

Грошовий потік готелю «Premier Hotel Odesa» щодо запропонованого проекту розрахований, ґрунтуючись на песимістичному розвитку подій і ґрунтуючись на тому, що інтерактивним телебаченням буде користуватися 70% гостей. Ціна капіталу – 10%. У майбутньому грошовий потік від проекту буде зростати на 10%.

Розрахуємо чистий дисконтований дохід від проекту:

$$NPV = \sum[(CF_{\text{інв}} + CF_{\text{опер}} + CF_{\text{фін}})/(1+r)_t], \quad (2.1)$$

$CF_{\text{інв}}$  – грошовий потік від інвестиційної діяльності;

$CF_{\text{опер}}$  – грошовий потік від операційної діяльності;

$CF_{\text{фін}}$  – грошовий потік від фінансової діяльності;

$r$  – ціна капіталу [21, с. 98].

$$NPV = -298,25 + 219,93 + 219,93 + 219,93 + 219,93 = 581,45 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки  $NPV > 0$ , то проект ефективний.

$$PI = [\sum(CF_{\text{опер}} + CF_{\text{фін}}) / (1+r)_t] / [\sum CF_{\text{інв}} / (1+r)_t], \quad (2.2)$$

$$PI = 219,93 * 5 / 518,18 = 2,12$$

Проект дозволяє отримати на кожну гривню капіталовкладень 2,12 грн.

Середньорічний економічний ефект від проведення диверсифікації діяльності готелю «Premier Hotel Odesa» становить 116 тис. грн. Тобто результати свідчать про ефективність запропонованих заходів.

Таким чином, проведення диверсифікації діяльності у готелю «Premier Hotel Odesa» з використанням розроблених науково-методичних положень дозволило одержати середньорічний економічний ефект у розмірі 623 тис. грн. (за рахунок створення СПА-центру) та 116 тис. грн. (за рахунок використання інтерактивного телебачення). Основним джерелом економічного ефекту є збільшення асортименту та якості наданих послуг в готелі.

Отже, однією з концептуальних моделей ефективного операційного управління в готелю «Premier Hotel Odesa» є комплексна система «загального управління якістю» – TQM. Варто відзначити, що запровадження системи адміністративного менеджменту з урахуванням міжнародного стандарту ISO 9001 зумовлює посилення ступеню формалізації процесів управління продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa», що спрямоване на забезпечення всебічного контролю процесів функціонування організації. Це має привести до покращення якості обслуговування клієнтів і завдяки цьому підвищити привабливість готелю «Premier Hotel Odesa» для внутрішніх та іноземних туристів. Розроблено алгоритм реалізації ефективності управління продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa». Для готелю «Premier Hotel Odesa» відповідно до стадії життєвого циклу підприємства та підвищення ефективності управління продажами послугами готельного бізнесу пропонуємо відкриття СПА-центру на базі готелю з метою підвищення його конкурентоспроможності і привабливості. Інвестиційний проект створення СПА-центру є ефективним.

## ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Готель «Premier Hotel Odesa» розташований в Одесі, за 1,1 км від пляжу Дельфін. Основними клієнтами готелю «Premier Hotel Odesa» є туроператори та корпоративні клієнти, з якими готель укладає угоди. Варто відзначити, що витрати на продаж готельних послуг займають значний обсяг у загальній структурі витрат «Premier Hotel Odesa» (35,63% у 2019 р., 37,21% у 2020 р. та 39,63% у 2021 р. від суми загальних витрат готелю). Тому доцільно провести аналіз динаміки витрат на продаж в готелі. Забезпечення ефективності продажу готельних послуг є обов'язковим елементом стратегічного планування та управління підприємством, тому доцільно провести аналіз ефективності здійснення системи надання послуг готелю «Premier Hotel Odesa».

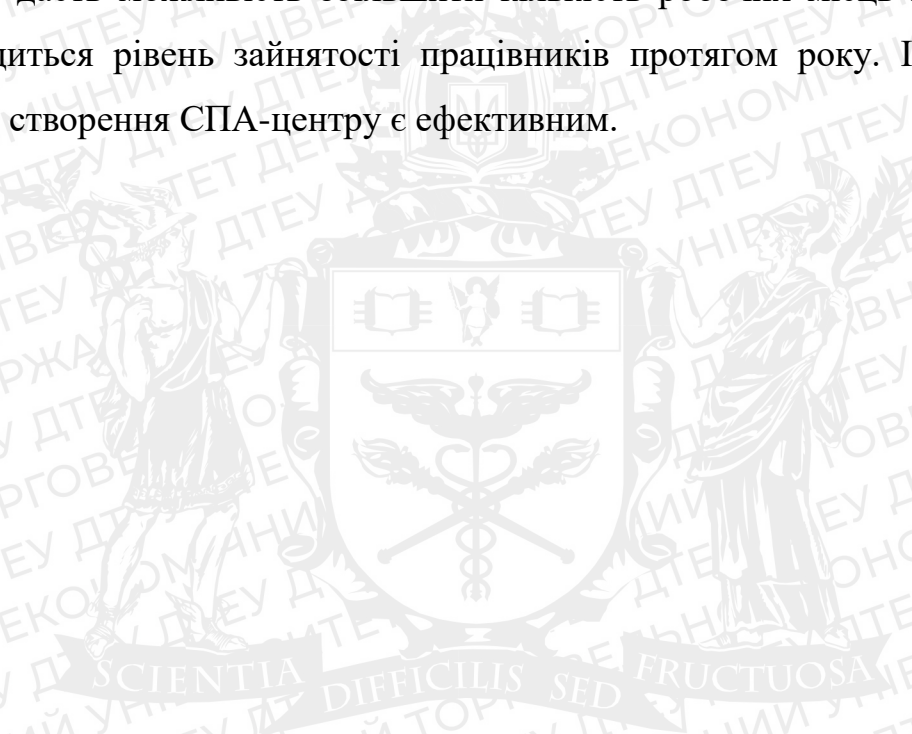
Відповідно до розрахованих показників ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу, варто відзначити нестабільну ситуацію у секторі продажу готельних послуг «Premier Hotel Odesa», що пов'язано із коливанням вартості наданих готельних послуг, яка протягом 2019-2021 рр. зменшилася на 0,06%. Варто відмітити вплив зростання вартості витрат на постачання та збут продукції, а також на скорочення показника ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу. Упродовж 2019-2021 рр. спостерігаємо зростання частки збутових витрат у валовій реалізації продукції готелю, що пов'язано із збільшенням обсягу витрат на продаж – це свідчить про зростання обсягів продажу на підприємстві, але варто відзначити, що найбільший темп приросту системи надання послуг в готелі «Premier Hotel Odesa» відбувся у 2020 р. (показник темпу приросту 2020 р. до 2019 р. становив 1,85%). Протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо коливання динаміки коефіцієнта приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат, що свідчить про відсутність стратегії продажу

в готелі «Premier Hotel Odesa». Проведений розрахунок рентабельності витрат на збут готельних послуг свідчить про прибуткову діяльність «Premier Hotel Odesa», адже фінансовий результат готелю представлений чистим прибутком. Протягом 2019-2021 рр. спостерігаємо погіршення ефективності управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу «Premier Hotel Odesa», адже відбулося зменшення коефіцієнта приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на 0,61%, тому слід вжити певних заходів щодо вдосконалення системи надання послуг готелю.

Визначено шляхи та напрямки управління продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa». Однією з концептуальних моделей ефективного операційного управління в готелю «Premier Hotel Odesa» є комплексна система «загального управління якістю» – TQM. Варто відзначити, що упровадження системи адміністративного менеджменту з урахуванням міжнародного стандарту ISO 9001 зумовлює посилення ступеню формалізації процесів управління продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa», що спрямоване на забезпечення всебічного контролю процесів функціонування організації. Варто відзначити, що перед адміністрацією готелю «Premier Hotel Odesa» інколи може стояти завдання докорінної зміни підвищення ефективності управління продажами послугами готельного бізнесу. Поставлені завдання мають стратегічну спрямованість і не можуть бути досягнуті в короткостроковий період. Водночас адміністрація готелю має кожного року поступового досягати максимальних результатів. Як наслідок цього пропонується один із варіантів програми заходів для типового українську готелю «Premier Hotel Odesa», яку можна реалізувати протягом одного року.

Розроблено алгоритм реалізації ефективності управління продажами послугами готелю «Premier Hotel Odesa». Для готелю «Premier Hotel Odesa» відповідно до стадії життєвого циклу підприємства та підвищення ефективності управління продажами послугами готельного бізнесу

пропонуємо відкриття СПА-центру на базі готелю з метою підвищення його конкурентоспроможності і привабливості. Аналіз показника чистого приведенного доходу проекту показує, що проект створення СПА-центру можна рекомендувати інвесторіві, оскільки NPV має позитивне значення. Середньорічний економічний ефект від проведення диверсифікації діяльності у готелю «Premier Hotel Odesa» становить 623 тис. грн. Створення СПА-центру дасть можливість збільшити кількість робочих місць на 10-15% та підвищиться рівень зайнятості працівників протягом року. Інвестиційний проект створення СПА-центру є ефективним.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Методичні підходи оцінки ефективності збутової діяльності переробних підприємств. *Агросвіт*. 2014. № 4. С. 25-28.
2. Атаманчук Ю. М. Маркетингові інструменти механізму збутової діяльності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 392–395.
3. Байлик С. І. Готельне господарство: Проблеми, перспективи, управління, сертифікація. К. : Альтерпрес, 2014. 207 с.
4. Балабанова Л. В., Митрохина Ю. П. Управління збутовою політикою. Особливості управління збутовою політикою підприємства в умовах ринкової економіки. URL: <http://pidruchniki.com/15290527>
5. Бойко М. Г. Організація готельного господарства : підруч. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 448 с.
6. Величко О. П. Збутова логістична система як категорія та об'єкт управління. *Логістика*. 2011. № 21.
7. Гамалій В. Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf)
8. Гарматюк О. В. Ефективність вибору каналів збуту. Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми та перспективи розвитку національних економік: від мікро- до макrorівня», (Одеса, 8 квітня 2016). Одеса : МГУ, 2016. С. 147–149.
9. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2014. № 3. С. 102–107.
10. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua>

11. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства. Національний університет «Львівська політехніка». 2014. URL: <http://ena.lp.edu.ua>
12. Головка О. М. Організація готельного господарства : навч. посіб. К.: Кондор, 2013. 410 с.
13. Гресь-Євреїнова С. В. Менеджмент готельно-ресторанного комплексу «KHORTITSA PALASE». Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 19. С. 24–30.
14. Дерій В. А. Витрати на збут у системі обліку й аналізу невиробничих витрат. Облік і фінанси. 2013. № 4 (62). С. 20–23.
15. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
16. Іваночко Н. В. Особливості формування механізму управління збутовою діяльністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки 2017. Випуск 18. С. 214-218.
17. Іванова Л. Дослідження сучасного стану ринку готельних послуг в Україні. Маркетинг в Україні. 2019. № 3. С. 50–59.
18. Камілова С. Р., Яцун Ю. Ю. Управління збутовою діяльністю. URL: <https://yandex.ua/clck/jsredir?bu=uniq1509799822358100854&from>
19. Ключник А. В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2014. Випуск 6. С. 188-191.
20. Красняк О. П. Формування збутової політики підприємства. Економіка і бізнес. 2020. № 21 (73). С. 74-79.
21. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 368 с.
22. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 10. С. 122-128.

23. Огієнко С. О. Аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності збутової діяльності підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Випуск 18. С. 170-177.

24. Основні напрямки вдосконалення збутової політики підприємств. В. М. Бондаренко, З. О. Тягунова. Торгівля, комерція, підприємництво. 2015. Вип. 18. С. 47-50.

25. Терент'єва Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2016. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4783>

26. Терент'єва Н. В. Аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 318-324.

27. Технологія готельної справи: навч. посіб. рекомендований МОН для студентів вищих навч. закладів; С. М. Журавльова, В. Д. Біляченко, Т. С. Кукліна та ін. Запоріжжя : ЛПС, 2016. 124 с.

28. Трушкіна Н. В. Удосконалення організації збутової діяльності вітчизняних підприємств з урахуванням нестабільності попиту на вугілля. Економіка промисловості. 2015. № 2. С. 120–130.

29. Тульчинська С. О. Фактори впливу на збутову політику підприємства. Електронне наукове фахове видання Ефективна економіка. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5140>

30. Ускова А. В. Організація та вдосконалення збутової діяльності будівельних підприємств. Бізнес Інформ. 2011. № 6. С. 67-69.

31. Федорченко В. К. Готельне господарство: основні показники, оцінка якості послуг. К.: КУТЕП, 2014. 231 с.

32. Офіційний сайт готелю «Premier Hotel Odesa». URL: <https://odesa-hotel.phnr.com/ru/business-day>



## ДОДАТКИ

## Додаток А

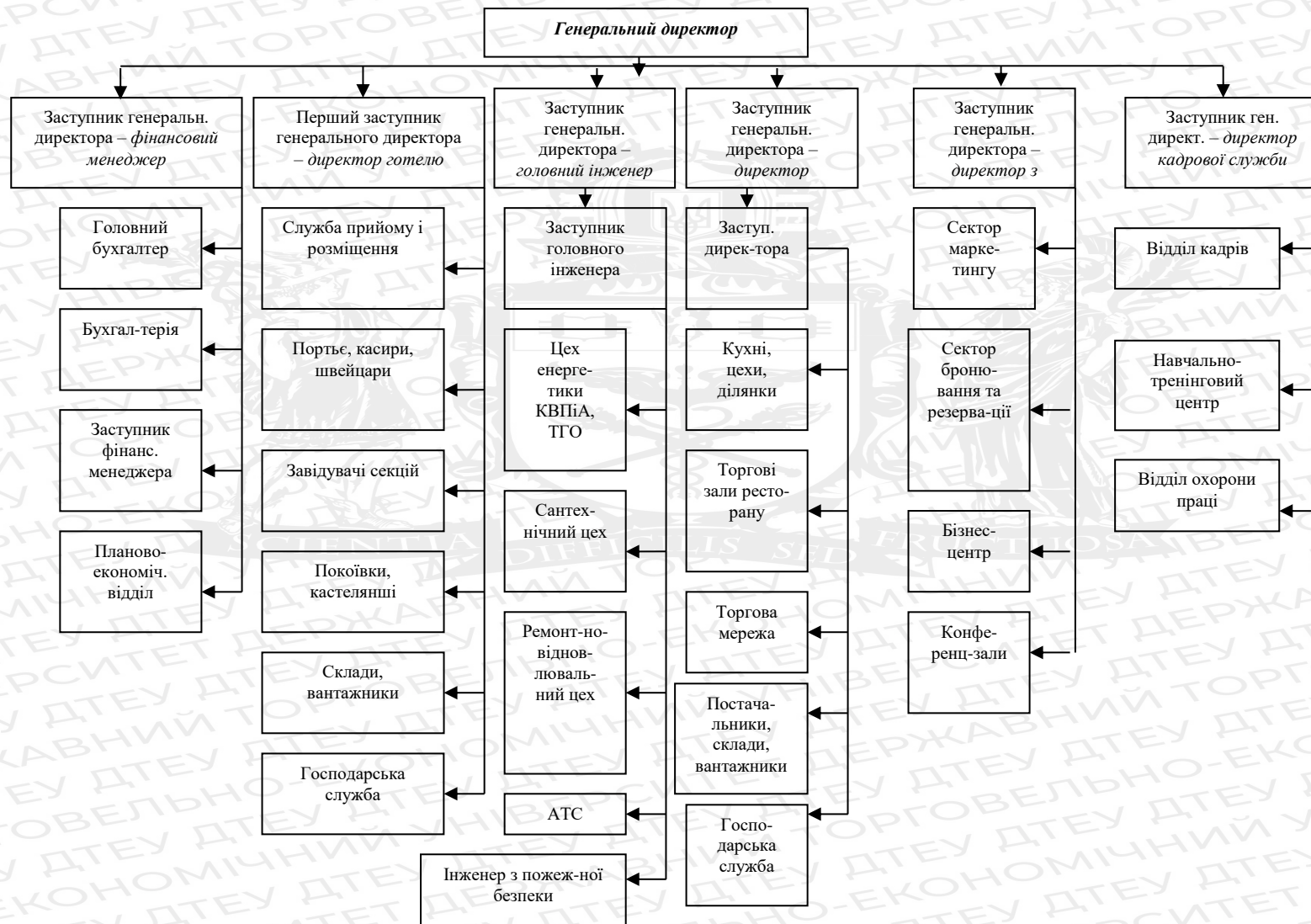


Рис. А.1. Організаційна структура управління готелю «Premier Hotel Odesa» [32]

## Фінансова звітність готелю «Premier Hotel Odesa»

<b>1. Баланс на 31.12.2019 р.</b>			
Форма № 1-м			
<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3987.3	73
Основні засоби:	1010	1677	7048.2
- первісна вартість	1011	2586.9	8165.2
- знос	1012	( 909.9 )	( 1117 )
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	13596.6	13637
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>19260.9</b>	<b>20758.2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	0	0
- у тому числі готова продукція	1103	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	2.6
- у тому числі податок на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	236	0.4
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6920.1	5938.5
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>7156.1</b>	<b>5941.5</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>26417</b>	<b>26699.7</b>

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1749.9	1749.9
Додатковий капітал	1410	14015.1	14055.6
Резервний капітал	1415	29.6	29.6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7877	7987
Неоплачений капітал	1425	( 272.7 )	( 272.7 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>23398.9</b>	<b>23549.4</b>

## Продовження додатку Б

1	2	3	4
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
- товари, роботи, послуги	1615	92.5	0
розрахунками з бюджетом	1620	126.4	10.4
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
- зі страхування	1625	3.7	0
- з оплати праці	1630	7.5	0
Доходи майбутніх періодів	1665	2468.4	2726.7
Інші поточні зобов'язання	1690	319.6	413.2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3018.1</b>	<b>3150.3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>26417</b>	<b>26699.7</b>

**Звіт про фінансові результати за 2019 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	1667.7	1349.1
Інші операційні доходи	2120	(0)	(1.8)
Інші доходи	2240	946.4	3534.9
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>2614.1</b>	<b>4885.8</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(202.2)	(37.7)
Інші операційні витрати	2180	(580.3)	(669.6)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>(782.5)</b>	<b>(707.3)</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	(1831.6)	(4178.5)
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1831.6</b>	<b>4178.5</b>

## Продовження додатку Б

<b>1. Баланс на 31.12.2020 р.</b>			
Форма № 1-м			
<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	73	73
Основні засоби:	1010	7048.2	6675
- первісна вартість	1011	8165.2	7975.3
- знос	1012	( 1117 )	( 1300.3 )
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	13637	13417
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>20758.2</b>	<b>20215</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	0	0
- у тому числі готова продукція	1103	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	0	488.5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.6	2.5
- у тому числі податок на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.4	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5938.5	2926.2
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>5941.5</b>	<b>3417.2</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>26699.7</b>	<b>23582.2</b>

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1749.9	1749.9
Додатковий капітал	1410	14055.6	14055.6
Резервний капітал	1415	29.6	29.6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7987	6745.5
Неоплачений капітал	1425	( 272.7 )	( 272.8 )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>23549.4</b>	<b>22307.8</b>
<b>II. Довгострокові забор»язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Продовження додатку Б

1	2	3	4
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
- товари, роботи, послуги	1615	0	0
розрахунками з бюджетом	1620	10.4	26.1
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
- зі страхування	1625	0	2.9
- з оплати праці	1630	0	5.9
Доходи майбутніх періодів	1665	2726.7	0
Інші поточні зобов'язання	1690	413.2	1239.5
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3150.3</b>	<b>1274.4</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>26699.7</b>	<b>23582.2</b>

## 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	3415.2	1667.7
Інші операційні доходи	2120	( 0 )	( 0 )
Інші доходи	2240	751	946.4
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>4166.2</b>	<b>2614.1</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 321.3 )	( 202.2 )
Інші операційні витрати	2180	( 430.9 )	( 580.3 )
Інші витрати	2270	( 269 )	( 0 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 1021.2 )</b>	<b>( 782.5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	( 3145 )	( 1831.6 )
Податок на прибуток	2300	( 0 )	( 0 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>3145</b>	<b>1831.6</b>

## Продовження додатку Б

<b>1. Баланс на 31.12.2021 р.</b>			
Форма № 1-м			
<b>Актив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	73	4341.6
Основні засоби:	1010	6675	6385.2
- первісна вартість	1011	7975.3	8008.6
- знос	1012	( 1300.3 )	( 1623.4 )
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	13417	13417
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>20215</b>	<b>24143.8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	0	0
- у тому числі готова продукція	1103	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	488.5	2926.7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2.5	91.7
- у тому числі податок на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	483.7
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2926.2	336.6
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>3417.2</b>	<b>3838.7</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>23582.2</b>	<b>27982.5</b>

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1749.9	1749.9
Додатковий капітал	1410	14055.6	14055.6
Резервний капітал	1415	29.6	29.6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6745.5	10300
Неоплачений капітал	1425	( 272.8 )	( 0 )

<b>Усього за розділом І</b>	<b>1495</b>	22307.8	26135.1
Продовження додатку Б			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
- товари, роботи, послуги	1615	0	0
розрахунками з бюджетом	1620	26.1	12.9
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
- зі страхування	1625	2.9	2.1
- з оплати праці	1630	5.9	7.5
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1239.5	1824.9
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	1274.4	1847.4
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	23582.2	27982.5

<b>Звіт про фінансові результати за 2021 р.</b>			
Форма № 2-м			
<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3493.2	3415.2
Інші операційні доходи	2120	( 0 )	( 0 )
Інші доходи	2240	5194.6	751
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	8687.8	4166.2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 322.3 )	( 321.3 )
Інші операційні витрати	2180	( 492.9 )	( 430.9 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 269 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	( 815.2 )	( 1021.2 )
Фінансовий результат до оподаткування (2268 - 2285)	2290	( 7872.6 )	( 3145 )
Податок на прибуток	2300	( 0 )	( 0 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	7872.6	3145

Додаток В  
Таблиця В.1

Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства [32]

№ з/п	Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства	Кількість працівників підрозділу
1.	Адміністративно-управлінський персонал	Забезпечує організацію управління всіма структурними ланками готелю, приймає загальні рішення щодо його функціонування – вирішення проблеми фінансового і кадрового забезпечення, модернізації підприємства, корпоративних стосунків, визначення напрямків діяльності та ін.	1
2.	Виробничий (операційний) персонал	прийняття замовлень на резервування місць у готелі поштою, телефоном, факсом, телеграмою або особисто; реєстрація замовлення, його дати, дати прибуття і прізвища прибуваючих за алфавітом; підготовка і відправлення листів-підтверджень; реєстрація скасування або зміни замовлення; перевірка наявності вільних місць; прогнозування зайнятості номерів; повідомлення необхідної інформації про заброньовані номери службі прийому і розміщення; підготовка необхідних документів до приїзду гостей і передача їх.	5
3.	Обслуговуючий персонал ГК	Гаражна служба, швейцари, служба безпеки готелю і служба посильних відіграють ключову роль у створенні образу готелю. Ніякий інший персонал готелю не має такої кількості часу, проведеного з гостем, як обслуговуючий персонал. Виявляючи доброзичливість і гостинність по відношенню до гостя, професійно навчений персонал успішно просуває ряд послуг готелю. Здатність переконувати, терпіння і ненав'язливість – неоціненні навички, якими повинний володіти обслуговуючий персонал готелю.	6
4.	Допоміжний персонал	Допоміжні служби забезпечують процес роботи готелю, пропонуючи послуги прання, кравецької служби, служби прибирання приміщень, служби копіювання, послуги складу тощо. Додаткові служби надають платні послуги. До них відносять: перукарні, басейн, сауну, солярій, аерарій, спортивні заклади та ін.	3





## Дослідження специфіки організації послуг суб'єкта готельного бізнесу

## «Premier Hotel Odesa» [32]

Рівні	Найменування рівнів	Відгуки клієнтів про готельний продукт даного ЗГГ	
		Позитивні	Негативні
1	Базовий продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розміщення у номерах різної комфортності</li> <li>- харчування у ресторані</li> <li>- побутові послуги</li> <li>- культурно-масове та екскурсійне обслуговування</li> <li>- послуги для бізнес-туристів</li> <li>- обмін валют</li> <li>- автостоянка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- немає можливості для резервування місць на автостоянці</li> <li>- автостоянка маленька (10 місць), тому потрібно ставити автомобіль на платну стоянку поряд з готелем</li> <li>- здійснення оплати тільки готівкою</li> <li>- великий ступінь плинності кадрів</li> <li>- яскраво виражена сезонність попиту на послуги</li> </ul>
2	Очікуваний продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чистота</li> <li>- затишна атмосфера</li> <li>- приємний інтер'єр</li> <li>- ввічливий персонал</li> <li>- різноманітне меню у ресторані</li> <li>- доступ до Інтернету у номерах</li> <li>- кабельне телебачення</li> <li>- холодильник, міні-бар</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- погана звукоізоляція всередині номерів</li> <li>- відсутність верхнього освітлення у номерах</li> <li>- неможливість ставити вікна на провітрювання</li> <li>- відсутність сейфа в номері</li> <li>- застосування старих моделей телевізорів</li> <li>- завищені ціни на ресторанный страви</li> <li>- слабе знання персоналом іноземних мов</li> <li>- відсутність програм лояльності клієнтів</li> </ul>
3	Розширений продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зручне розташування готелю поблизу пляжу</li> <li>- спокійний, тихий район</li> <li>- зручна транспортна розв'язка</li> <li>- невелика віддаленість від центру міста</li> <li>- наявність супермаркету поблизу готелю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність вивіски</li> <li>- відсутність покажчиків</li> <li>- погана реклама готелю</li> <li>- достатньо шумно у номерах, вікна яких виходять на сусіднє будівництво</li> </ul>
4	Потенційний продукт	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пошук нових концепцій, методів обслуговування, можливості надання нових видів послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відсутність пропонування послуг (складено на основі побажань клієнтів):</li> <li>- для біологічного відновлення організму (сауна, солярій, масажний кабінет);</li> <li>- для заняття спортом (тренажерний зал);</li> <li>- для догляду за зовнішністю (салон краси, SPA-салон, косметичний кабінет)</li> </ul>

Показник і формула	Характеристика визначення показника
<p>Вартість просування й продажу одиниці послуг готелю, грн.: <math>V = \frac{B1+B2}{K}</math></p>	<p>де B1 – витрати на впровадження власних інструментів та методів цифровізації управління системою збуту (у т. ч. на розроблення аналогів) у теперішньому періоді, грн.; B2 – витрати на замовлення зовні інструментів цифровізації управління системою збуту у розрахунковому періоді, грн.; K – обсяг проданої продукції з використанням цифровізації управління системою збуту у розрахунковому періоді, грн.</p>
<p>Показник фондоємності впровадження заходів цифровізації управління системою продажу, грн.: <math>\Phi = \frac{\Pi1 * K}{O.Ф.}</math></p>	<p>де <math>\Pi1</math> – вартість одиниці реалізованої продукції з використанням інструментів та методів цифровізації управління системою збуту, грн.; O.Ф. – середньорічна вартість основних фондів на підприємстві, грн.</p>
<p>Показник прибутковості надання послуг з використанням методів та інструментів цифровізації управління системою продажу, грн.: <math>Pr. = \frac{\Pi1 * K - (B1 + B2)}{Ч}</math></p>	<p>де Ч – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції із застосуванням інструментів та методів цифровізації управління системою збуту, грн.</p>

Рис. Д.1. Основні показники оцінки ефективності цифровізації управління системою продажу в готелі [27, с. 45]