

Державний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

## ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Диверсифікація послуг для сегментів  
VIP-споживачів готельного  
комплексу "Турист", м. Київ

Студентки 2 курсу, 3м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Лакшері менеджмент і маркетинг»

Петренко  
Олени Сергіївни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Бойко Маргарита  
Григорівна

---

*підпис  
керівника*

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

Босовська Мирослава  
Веліксівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2022

**Державний торговельно-економічний університет**

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

Спеціальність      073 «Менеджмент»

Спеціалізація      Лакшері менеджмент і маркетинг

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко  
2022 р.

«    »

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентці Петренко Олені Сергіївні

- 1.Тема випускної кваліфікаційної роботи: Диверсифікація послуг для сегментів VIP-споживачів готельного комплексу "Турист", м. Київ  
Затверджена наказом ректора від «20» листопада 2021 р. № 3949.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 18 листопада 2022 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:  

*Мета роботи* – дослідження теоретичних та практичних аспектів диверсифікації готельних послуг для сегментів VIP-споживачів.  
*Об’єкт дослідження* – процес диверсифікації готельних послуг для сегментів VIP-споживачів.  
*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади диверсифікації готельних послуг для сегментів VIP-споживачів.



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

##### Вступ

Розділ 1. Теоретичні основи диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів

1.1. Теорії диверсифікації

1.2. Сутність диверсифікації готельних послуг

Розділ 2. Прикладні аспекти диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів готельного комплексу "Турист", м. Київ

2.1. Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу

2.2. Особливості диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів

Розділ 3. Формування стратегії диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів готельного комплексу "Турист", м. Київ

3.1. Сервісні інновації для сегментів VIP-споживачів готельних послуг

3.2. Пакетні пропозиції послуг для сегментів VIP-споживачів

Висновки

## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2021 р.- 31.10. 2021 р.	01.09.2021 р.- 31.10. 2021 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2021 р.- 31.12.2021 р.	01.11.2021 р.- 31.12.2021 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2022 р.- 11.05.2022 р.	02.01.2022 р.- 11.05.2022 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2022 р.- 18.05.2022 р.	14.05.2022 р.- 18.05.2022 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2022 р.	до 18.05.2022 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2022 р.- 07. 09. 2022 р.	18.05.2022 р.- 07. 09. 2022 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2022 р.- 10. 09. 2022р.	07.09.2022 р.- 10. 09. 2022р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2022 р. - 28.10.2022 р.	11.09.2022 р. - 28.10.2022 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2022 р.- 31.10.2022 р.	29.10.2022 р.- 31.10.2022 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2022 р	20.11.2022 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2022 р. 18.11.2022 р	16.11.2022 р. 18.11.2022 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2022 р.- 01.12.2022 р.	18.11.2022 р.- 01.12.2022 р.
13	<i>Захист в випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Бойко М. Г.*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми

Босовська М.В.*(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

Петренко О.С.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

М.В. Босовська

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М. Г

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » 2022 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-СПОЖИВАЧІВ .....	10
1.1 Теорії диверсифікації.....	10
1.2 Сутність диверсифікації готельних послуг.....	16
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-СПОЖИВАЧІВ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ», М.КИЇВ.....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу.....	21
2.2 Особливості диверсифікації послуг для сегментів VIP- споживачів.....	32
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-СПОЖИВАЧІВ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ», М.КИЇВ.....	37
3.1 Сервісні інновації для сегментів VIP-споживачів готельних послуг.....	37
3.2 Особливості реалізації стратегії диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів.....	49
ВИСНОВКИ .....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	61



## ВСТУП

За сучасних умов господарювання розвиток готельної галузі зумовлений ефективною диверсифікацією послуг та важливих складових, що забезпечує сприятливі умови для досягнення цілей, мети та завдань діяльності. Саме тому перед готельною галуззю підприємств постає завдання у диверсифікації послуг, концепцій, принципів та методів здійснення готельної діяльності, що дозволить ефективно та раціонально генерувати, розподіляти та використовувати ресурси готельного комплексу, а також забезпечувати його прибутковість та популяризацію серед споживачів.

Дослідженню різних аспектів розвитку ринку готельних послуг присвячено праці таких вітчизняних та закордонних авторів, як: Брінь П.В., Переходова Л.О., Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж., Шумкова В., Шершньова З.Є., Гудзь О.Є., Донець Л.І., Ковтуненко Ю.В., Згурська О.М., Івченко Л., Мірзоева Т.В., Салімон О., Сидоренко Т., Бондаренко В., Корінько М.Д., Дереза М.В., Горбась І., Матвійчук І.О.. Безумовно наведені дослідження сприяють розвитку теорії та методології диверсифікації готельних послуг для VIP-сегментів споживачів. Зважаючи на значний науковий доробок, і досі існує необхідність в удосконаленні теоретичних і практичних підходів щодо диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів готельного комплексу.

*Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів діяльності готелю, а також аналіз диверсифікації готельних послуг для сегментів VIP-споживачів.*

Для досягнення вищезазначеної мети необхідно виконати такі завдання:

- дослідити теорії диверсифікації;
- визначити сутність диверсифікації готельних послуг;
- навести організаційно-економічну характеристику готельного комплексу;

- виявити особливості диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів;
- визначити сервісні інновації для сегментів VIP-споживачів готельних послуг;
- виявити особливості реалізації стратегії диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів.

*Гіпотеза наукового дослідження* ґрунтується на припущенні, що удосконалені організаційні та методичні підходи до диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів готельних послуг підвищать достовірність прийняття ефективних управлінських рішень.

*Об'єктом дослідження* є процес диверсифікації готельних послуг для сегментів VIP-споживачів.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методологічні та практичні засади диверсифікації готельних послуг для сегментів VIP-споживачів.

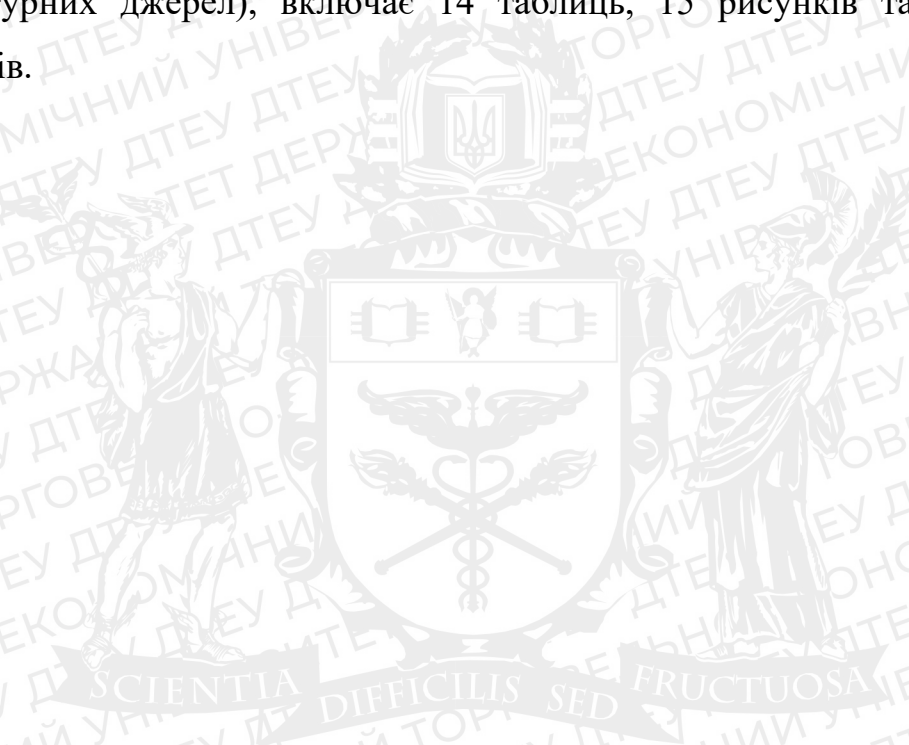
*Методи дослідження.* У випускній кваліфікаційній роботі використані загальнонаукові методи, засновані на системному підході щодо розкриття питань теорії, диверсифікації послуг для сегментів VIP споживачів готельного комплексу. Методи системного підходу використано з метою створення комплексного підходу до диверсифікації послуг для сегментів VIP споживачів готельного комплексу. За допомогою графічного методу відображено основні організаційні характеристики досліджуваного підприємства, а табличний метод використано для здійснення аналізу основних показників діяльності готельного комплексу "Турист".

*Практичне значення* одержаних результатів полягає у розробці науково - обґрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення диверсифікації послуг для сегментів VIP споживачів готельного комплексу. Реалізація таких рекомендацій сприяє оптимізації процесу диверсифікації на підприємстві, релевантності інформації та ефективності використання аналітичних даних для обґрунтування і прийняття ефективних управлінських рішень.



*Апробація дослідження.* Результати досліджень опубліковані у науковій праці – статті на тему «Диверсифікація послуг для сегментів VIP споживачів готельного комплексу», що надруковано в збірнику статей студентів ДТЕУ (Дод. А).

Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, налічує 56 сторінок (без літературних джерел), включає 14 таблиць, 15 рисунків та \_\_\_ сторінок додатків.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-СПОЖИВАЧІВ

### 1.1. Теорії диверсифікації

У сучасних умовах необхідна реалізація та впровадження інноваційних стратегій. Насамперед - це розвиток, спеціалізація у наданні послуг, мінімізація витрат, поступова диверсифікація та фіксування певного сегменту ринку споживачів та концентрація зусиль підприємства на обраному сегменті. Стрімкого практичного та наукового розвитку набуває формування стратегічного потенціалу підприємств гостинної сфери діяльності, та актуалізується питання пошуку шляхів досягнення стійких конкурентних позицій, застосовуючи напрями реорганізації готельного комплексу, а також інструментів посилення стратегічного потенціалу.

Диверсифікація за своїм економічним змістом відображає процес розширення (розгалуження) економічної діяльності суб'єкта господарювання. Ефектом процесу диверсифікації підприємств (організацій) є їх реорганізація у багатофункціональні комплекси (виробництво товарів та послуг різного призначення та характеру). Диверсифікованим є підприємство, в якому понад 30% загального обсягу продажів становлять товари та послуги, не пов'язані з основною діяльністю [1, с. 61].

Наразі формування стратегій диверсифікації послуг для різних сегментів споживачів, зокрема для VIP, є предметом наукових дискусій. У табл. 1.1 зазначено наукові підходи до визначення поняття «диверсифікація».

Аналізуючи наукові підходи до тлумачення поняття «диверсифікація» можна зробити висновки, що більшість науковців трактує поняття, як: розширення номенклатури товарів і послуг або географічної території[4], проникнення в нові сфери діяльності[6] та впровадження нових технологій у галузі виробництва[7].



### Наукові підходи до визначення «диверсифікація»

№ з/п	Автор / джерело	Визначення
1	А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, Р. Гріфін[2, с. 137].	<i>Диверсифікація</i> – це розширення асортименту товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і продаватися на основі використання існуючого потенціалу, а також розвиток діяльності фірми в абсолютно нових для неї напрямках.
2	Ф. Котлер [3, с. 46].	<i>Диверсифікація</i> не означає, що фірмі слід братися за будь – яку можливість. Компанія повинна виявити для себе напрямок, де знайде застосування накопичений нею досвід, або напрямок, який буде сприяти усуненню недоліків на сьогоднішній день.
3	Швайка Л.А. [4, с. 47-51]	<i>Диверсифікація</i> – 1) розподіл інвестицій і ризиків з різних ринків, фінансових інструментів і стратегій торгівлі. 2) Загальна ділова практика, направлена на розширення номенклатури товарів і послуг та/або географічної території, для того, щоб розподілити ризик і знизити залежність від циклічності бізнесу. 3) Спосіб розвитку підприємства, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми.
4	Куденко Н. В.[5, с. 245].	<i>Диверсифікація</i> – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.
5	Шершньова З. Е.[6, с. 26].	<i>Диверсифікація</i> - процес проникнення в нові сфери діяльності, ще не характерні для компанії, спрямований на зміну, доповнення або заміну продукції, тобто це стратегія входження в товарний ринок, відмінний від сучасних ринків товарів компанії.
6	Давидов С.В.[7].	<i>Диверсифікація</i> перетворює підприємство, засноване на запуску виробництва нових продуктів, впровадженні нових технологій у галузі виробництва, управління, підприємництва та проникнення на нові ринки. Диверсифікація виробництва пов'язана з розширенням асортименту виробленої продукції або організацією нових виробництв.

*Джерело: сформовано автором*

Розвиток диверсифікації у готельному бізнесі, як і на будь-якому підприємстві в цілому повинен бути в таких напрямках, як посилення

конкурентних позицій на світовому, внутрішньому ринках, проникнення в нові сфери діяльності, поліпшення технічного рівня обслуговування, освоєння нових сфер діяльності, напрямів залучення споживачів, максимальне використання потужностей підприємства. Як і будь-яке економічне явище диверсифікація на шляху становлення пройшла певний історичний шлях. Науковці виділяють різну кількість етапів розвитку, але в табл. 1.2 перелічено основні етапи еволюції розвитку диверсифікації.

Таблиця 1.2

### Основні етапи еволюції розвитку диверсифікації

№ з/п	Етапи розвитку економіки	Характерні особливості	Види диверсифікації
1	Масове виробництво (до кінця 20-х рр. ХХ ст.)	Виробництво стандартної продукції у межах однієї галузі	Відсутність диверсифікації
2	Масовий збут (до середини 50-х рр. ХХ ст.)	Розширення номенклатури продукції; задоволення потреб споживачів; перевищення пропозиції товарів над попитом	Продуктова диверсифікація. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація в інші галузі
3	Постіндустріальне суспільство	Інвестування капіталу в різні країни; посилення конкуренції між суб'єктами господарювання	Диверсифікація капіталу. Міжнародна інтеграція. Інтернаціоналізація виробництва.
4	Розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій (з початку 90-х рр. ХХ ст.)	Конкуренція на світовому ринку. Формування перспективних напрямків діяльності на основі модернізованих технологій	Глобальна диверсифікація
5	Соціально-орієнтоване суспільство ХХІ ст.	Збереження навколишнього середовища; раціональне та ефективне використання ресурсів	Конгломератна диверсифікація.
6	Глобалізація сучасного світу ХХІ ст.	Взаємопроникнення товарів, послуг, капіталу, технологій; функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК).	Багатонаціональна диверсифікація

Джерело: сформовано автором на основі [8;9;10]



Як видно з табл. 1.2, кожен з етапів еволюції розвитку диверсифікації характеризується відповідною обґрунтованістю, яка призвела до різних типів диверсифікації. Також варто зазначити соціально орієнтоване суспільство та глобалізацію сучасного світу у 21 столітті. Формування соціально орієнтованої стадії суспільства впливає з того, що сучасне суспільство орієнтоване на більш ретельний підхід до навколишнього середовища, раціональне та ефективне використання ресурсів. На сьогодні, світ глобалізований, що характеризується взаємопроникненням товарів, послуг, капіталу та технологій. Ключові етапи вирізняються конгломератною, багатонаціональною диверсифікацією.

За основу теорій диверсифікації можна розуміти базові підходи до вибору стратегій розвитку і розширення підприємства. Зазвичай необхідність впровадження саме стратегій диверсифікації, як правило виникає при глобальному економічному розвитку.

Аналізуючи підходи науковців та міжнародну практику підприємств, можна стверджувати, що конкурентні переваги формуються рівнем інноваційної орієнтованості підприємств. Тобто за рахунок розвитку сукупності підприємств відбувається розвиток, на основі впровадження інноваційних технологій і підходів. Ключовим фактором є звісно те, що саме від вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства залежить перспектива інноваційного і загального розвитку підприємства, та підвищення конкурентоспроможності.

Велику увагу дослідженню диверсифікації присвятив І. Ансофф перед усім з'ясування причин диверсифікації. Серед них такі:

1. Підприємства вдаються до диверсифікації, коли вони не можуть досягти поставлених цілей у рамках наявного бізнес-портфелю.
2. В умовах привабливих можливостей для розширення та успішного наближення до поставлених цілей, компанія може ухвалити рішення щодо диверсифікації, якщо сума прибутку, що залишається в неї, недостатня для виконання планів щодо розширення поточної діяльності.

3. У випадку досягнення поточних цілей підприємства можуть ухвалювати рішення щодо диверсифікації, якщо це дозволяє їм отримувати більший прибуток, ніж просто розширення. Така ситуація може бути:

- коли можливості диверсифікованості настільки привабливі, що покривають неминучий у таких випадках малий синергізм;
- коли відділ досліджень і розробок розробив перспективні нові продукти;
- коли керівництво не надає особливого значення синергізму, і отже, синергічні переваги, які має розширення виробництва перед диверсифікацією, не істотні, це особливо характерно для конгломератів.

4. Підприємства нерідко страждають на синдром «ховаю там, де нас немає» не володіючи досить надійною інформацією про альтернативи диверсифікації, такі підприємства замість ретельного порівняння можливостей переходять до негайних практичних дій набагато більш дешевою і виправданою є завчасна купівля надійної інформації [11].

Зокрема в умовах застосування першої теорії підприємство не може покращити положення на ринку, тому варто розглядати її з точки зору зменшення. Стосовно другої та третьої теорії, вони зумовлюють диверсифікацію, коли у підприємства з'являється можливість досягнення більших цілей, ефективності та прибутковості.

У сучасних умовах інновації та неординарні послуги все більше використовуються у готельному бізнесі, адже сучасний споживач очікує з кожним разом удосконалення способів надання сервісу. Як наслідок, готельний бізнес шукає шляхи для розширення своїх можливостей та якомога швидшого покращення надаваних послуг.

Як правило, необхідність диверсифікації виникає в разі, якщо при аналізі діяльності готельного закладу були виявлені наступні ризики:

- можливості розвитку основного бізнесу звужуються;



- диверсифікація відкриє нові можливості підвищення споживчого попиту на послуги закладу;
- заклад або компанія має достатньо компетенцій, щоб перенести їх в інші суміжні галузі;
- диверсифікація зміцнить конкурентне становище;
- диверсифікація дозволить знизити витрати [12].

Диверсифікація є відносно новим явищем, та необхідним в готельному бізнесі для швидких структурних змін та посилення конкурентоспроможності на ринку готельєрів. Використовуючи переваги комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі диверсифікація основним чином стабілізує бізнес, робить його менш уразливим до спадів у тих чи інших галузях, розширюючи діяльність в декількох напрямках (наприклад впровадження пакетних послуг чи залучення нових форм обслуговування гостей), диверсифіковане має змогу при спаді затребуваності на ринку одних послуг компенсувати його зростанням необхідності іншими. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства більш конкурентоспроможні та стійкі ніж ті, що вузькоспеціалізовані. Важливим фактором також є те, що вони мають змогу переливати капітал у прибуткові галузі чи послуги. Як правило, диверсифікація – це організаційно-економічний фактор підвищення ефективності бізнесу.

Диверсифікація може бути застосована до будь-якого підприємства, оскільки передбачає найбільш оптимальний метод виправлення будь-яких диспропорцій або проблем з розподілом всіх видів задіяних ресурсів. У ході переорієнтування або розширення галузевого спрямування значно ефективніше відбувається реструктуризація і підприємства, і національної економіки в цілому [13].

## 1.2. Сутність диверсифікації готельних послуг

У деяких випадках ведення готельного бізнесу диверсифікація є необхідним заходом задля розвитку бізнесу завдяки залученню нових сегментів споживачів. Також можна використовувати коли так званий ринок збуту послуг має тенденцію скорочення, тоді підприємство має необхідність виходити в інші сфери бізнесу. Диверсифікація – це насамперед стратегія яка передбачає вихід в нові сфери діяльності, розширення надаваних послуг готельним комплексом. Вивчення кожного економічного явища слід починати з аналізу факторів, які безпосередньо впливають на диверсифікаційні процеси підприємства. Рішення керівництва будь-якої організації щодо реалізації її стратегії диверсифікації зумовлене насамперед позитивним чи негативним впливом факторів навколишнього середовища. Внутрішні фактори впливу називаються ендогенними, а зовнішні – екзогенними [14, с. 26]. На рис.1.1 наведено види стратегії диверсифікації готельних послуг.

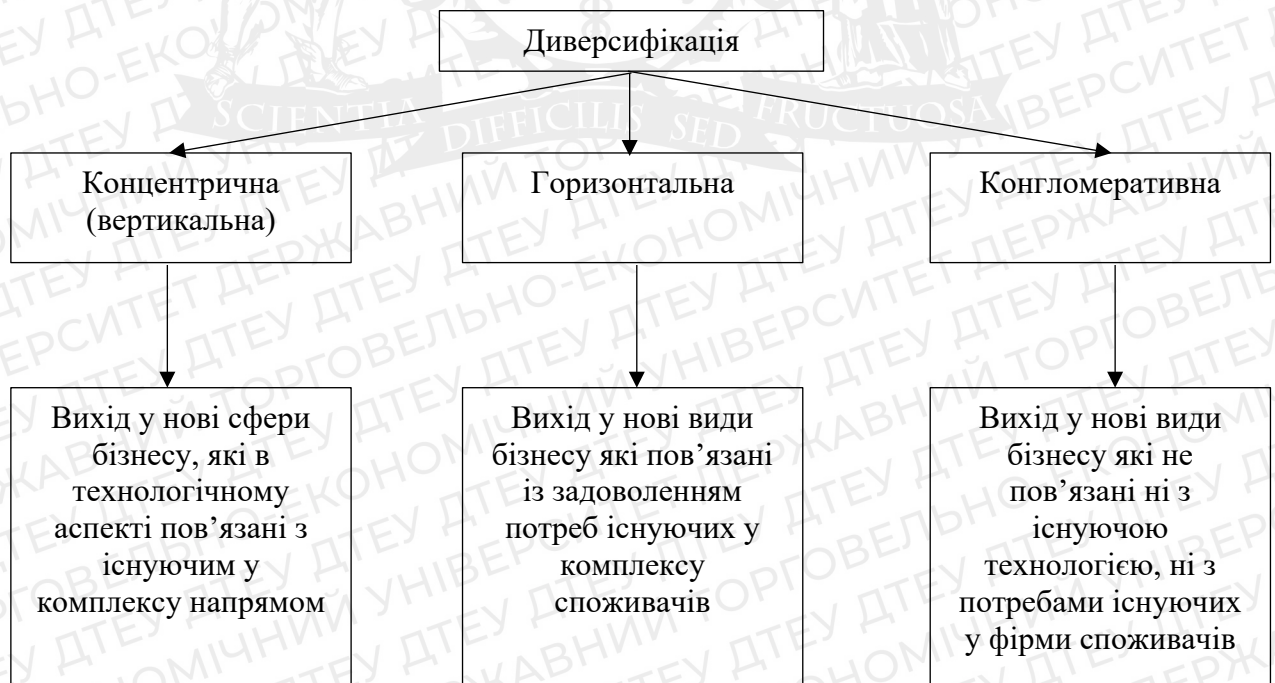


Рис. 1.1. Види стратегії диверсифікації готельних послуг

Джерело: сформовано автором на основі [15]



Розглянувши різновиди стратегії диверсифікації готельних послуг можна зробити підсумок, що сутність вертикальної (концентричної) диверсифікації базується на тому, що підприємство пропонує послуги або товари, які часто пов'язані з вже існуючими. Базисними перевагами концентричної диверсифікації є: поєднання координації дій з можливостями контролю на рівні підприємства, більш тісний контакт та комунікація з кінцевими споживачами, обмежений ринок збуту, тобто гарантія реалізації готельних послуг.

Сутність горизонтальної диверсифікації є те, що підприємство реалізує нові послуги чи товари які не пов'язані з вже існуючими, але призначаються для закріплених сегментів споживачів. Прикладом такої диверсифікації є співпраця компанії перевізника з готельним комплексом, що надає можливість споживачам скористатися послугами з влаштування в готелі та/або туристичного обслуговування. Головною перевагою горизонтальної диверсифікації є можливість якомога ширше враховувати побажання клієнтів певного ринку, досягаючи при цьому ефективності продажів.

На відміну від попередніх стратегій конгломеративна кардинально відрізняється, адже націлена на розробку нових послуг та товарів, які жодним чином не пов'язані з існуючим ринком збуту. Даний вид диверсифікації готельних послуг є більш ризиковим та потребує найбільших фінансових витрат.

Андрійчук В.Г. зосередив увагу на трьох основних видах диверсифікації: виробничої, фінансової і маркетингової. Виробнича диверсифікація – це урізноманітнення на підприємстві видів виробництв, що забезпечують одержання різної продукції і (або) розширення її асортименту. Фінансова диверсифікація – це урізноманітнення фінансової діяльності, яка досягається через здійснення підприємством різних видів короткої довгострокових фінансових вкладень. Маркетингова диверсифікація пов'язана із створенням підприємством власної торговельної мережі, розширенням каналів збуту продукції, задіянням більшої кількості

маркетингових важелів просування товару на ринок, організацією (за необхідності) після продажного обслуговування проданих товарів. Крім того, науковець виділяє два види виробничої диверсифікації: галузеву, що передбачає збільшення сукупності функціонуючих на підприємстві галузей, та продуктово-асортименту, зокрема класичну, яка здійснюється в межах певної номенклатури продукції, та специфічну, яка передбачає розвиток підгалузей у межах однієї галузі[16, с.580].

При розгляді найближчих цілей і розрахунку на довгострокову рентабельність причинами диверсифікації готельної діяльності можуть послужити насичення ринку, загальне зниження попиту, посилення конкуренції, вступ послуг підприємства в стадію занепаду. Іншою причиною диверсифікації готельних послуг може послужити вузький ринок, при якому велика частина обсягу збуту припадає на одного покупця, що істотно знижує гнучкість і маневреність діяльності підприємства готельного бізнесу[17].

Ключовими цілями диверсифікації готельних комплексів є: зменшення ризику залежності від одного виду діяльності, економічні вигоди, адаптація до змінних потреб клієнтів, модернізація технологій, розширення асортименту, закріплення позицій підприємства на ринку, та підвищення конкурентоспроможності, підвищення ефективності компанії. Згідно таких принципів, можна виділити характерні особливості диверсифікації, які відображені на рис.1.2.

Варто розглянути особливості диверсифікації готельних послуг більш детально:

- еволюція – виникнення диверсифікації не є раптовим. Розвиток диверсифікації межував з розвитком світової економіки. Тобто диверсифікація на шляху становлення історично пройшла чотири основних етапи, на які мала вплив специфіка функціонування економіки.
- структура – диверсифікація в компаніях є поетапною. Спочатку необхідно проаналізувати чи сприятливі ринкові тенденції, проаналізувати



підприємницьке середовище, оцінити ризик, здійснити диверсифікацію готельних послуг.

- складність або комплексність – акцентується на тому, що необхідно встановити мотиви, цілі, умови диверсифікації готельних послуг.

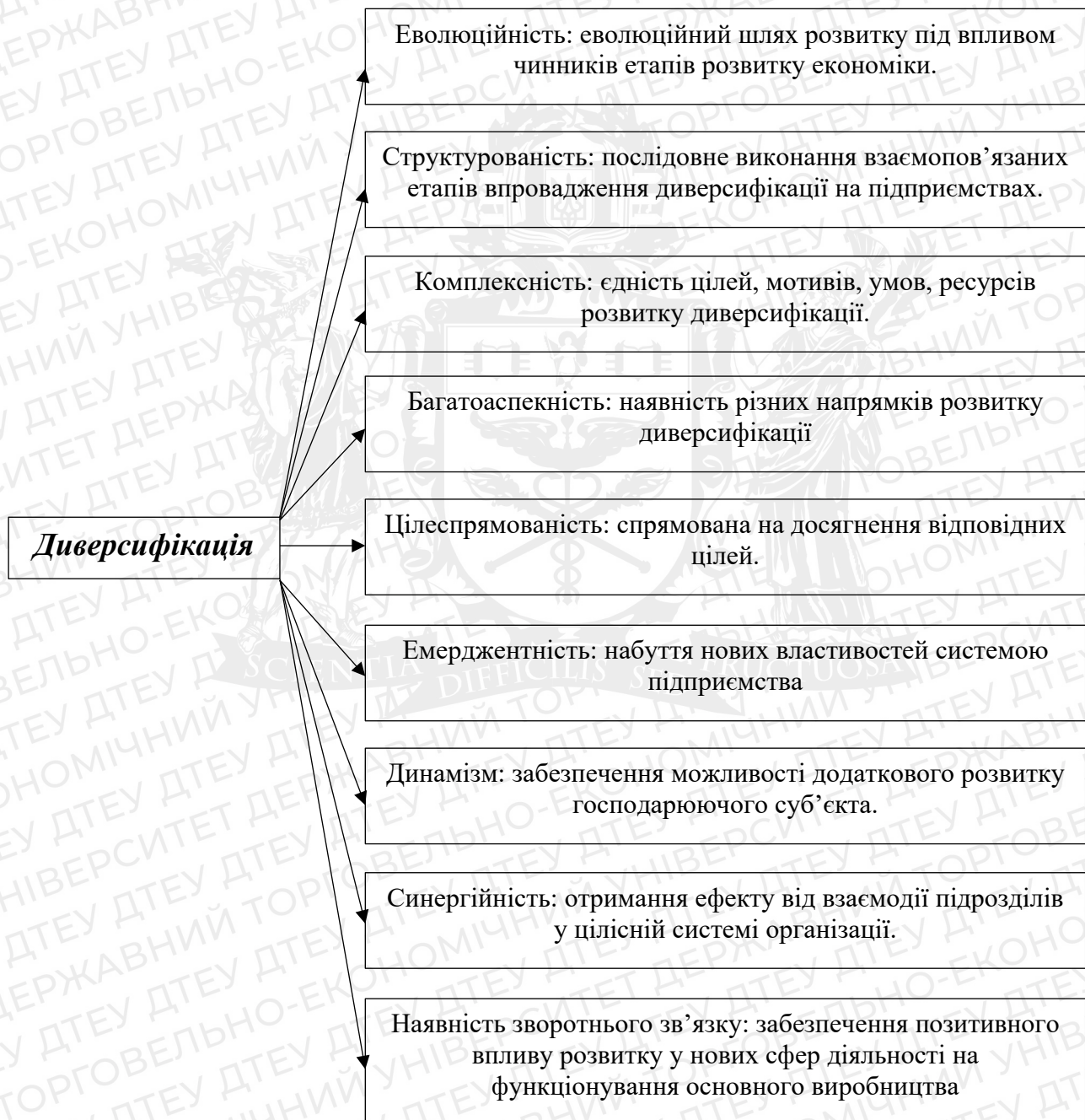


Рис. 1.2. Характерні особливості диверсифікації готельних послуг

Джерело: сформовано автором на основі [18;19;20]

- багатоаспектність – ключовим фактором є можливість спільної та роздільної діяльності.
- цілеспрямованість – конкретне, чітке визначення диверсифікації.
- емерджентність – набуття нових властивостей системою компанії за результатом впровадження нових сфер, появи нового ринку.
- динамізм – підвищення конкурентоспроможності та постійний економічний розвиток.
- синергійність – активна співпраця між собою структурних підрозділів суб'єктів готельного бізнесу.
- наявність зворотного зв'язку – розвиток нових сфер діяльності може вплинути в позитивному напрямку на основну галузь.

Перед прийняттям рішення про доцільність упровадження системи управління на засадах диверсифікації діяльності готельного підприємства необхідно провести аналіз зовнішнього середовища та оцінити потенційні ризики[21].

Отже концептуальні засади розвитку та становлення диверсифікації готельних послуг на підприємствах ґрунтуються на комплексному аналізі впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ на користь певної стратегії диверсифікації, врахуванні особливостей диверсифікації, що дозволяє розкрити цілі, які необхідно досягнути, причини та основні умови економічного явища.

Із розглянутих наукових підходів, етапів еволюції та здійсненого аналізу ризиків диверсифікації готельних послуг наводиться авторське визначення диверсифікації, під яким розуміється процес розширення послуг, проникнення на нові ринки та нові сфери діяльності, з метою закріплення вже залученого сегменту споживачів, та залученню нових та з метою підвищення ефективності підприємницької діяльності, конкурентоспроможності та збільшення доходів комплексу.



## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-СПОЖИВАЧІВ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ», М.КИЇВ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу

Готельний комплекс «Турист» є одним із найбільших готелів міста Київ, розташований на лівому березі Дніпра. Має категорію «3 зірки». Розрахований на 988 мешканців та має 27 поверхів. Готель є дочірнім підприємством Українського ЗАТ з туризму та екскурсій «Укрпрофтур», який має в Україні 70 готелів, серед яких: готельний комплекс «Турист», «Пролісок», «Дружба». Має колективну форму власності.

Гостями готельного комплексу «Турист» є середній сегмент та VIP-сегмент споживачів готельних послуг, тож спеціалізація послуг підприємства доволі широка. Кількість VIP-споживачів налічує близько 20% від усіх гостей готелю. Характеристику VIP-споживачів наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Характеристика VIP-споживачів готельного комплексу «Турист»

	Характеристика	Споживачі
1.	Вікова категорія	25-55 років
2.	Сімейний стан	Переважно одружені
3.	Стать	63% - чоловіки, 37% - жінки
4.	Посада	Менеджер вищої ланки, управлінець, директор чи віце-президент компанії
5.	Мета перебування у готелі	Відпочинок у Києві, туристична поїздка, ділова поїздка, інші причини
6.	Рівень достатку	Високий рівень достатку

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, VIP-гості готельного комплексу «Турист» - доволі різні люди, та, відповідно, мають різні потреби в базових та додаткових послугах. Гості, що приїждять на відпочинок, надають перевагу перебуванню на території готельного комплексу та потребують переважно SPA-послуг. Зазвичай, це невеликі компанії або сімейні пари з дітьми та без. Туристи потребують більше таких послуг як екскурсії та можливість покупки квитків на території готельного комплексу, цікавляться культурними та освітніми заходами. Бізнес-клієнти зазвичай подорожують поодиночці або групою та є гостями готелю на постійній основі. Мають підвищені вимоги до точності та своєчасності, потреби в додаткових послугах, таких як оренда конференц-зали, техніки та додаткового оснащення, часто віддають перевагу оплаті безготівковим розрахунком.

Здебільшого, гостями комплексу є туристи та бізнесмени, безпосередньо, з України та європейських країн, таких як Польща, Румунія, Німеччина, Великобританія, та з інших західних країн світу. Готель нараховує 368 номерів різних категорій, від економ до люксу. Структуру споживачів наведено на рис. 2.1 та 2.2.



Рис. 2.1. Структура споживачів готельних послуг ГК «Турист» за географічним аспектом (станом на 2020 р.)

Джерело: сформовано автором



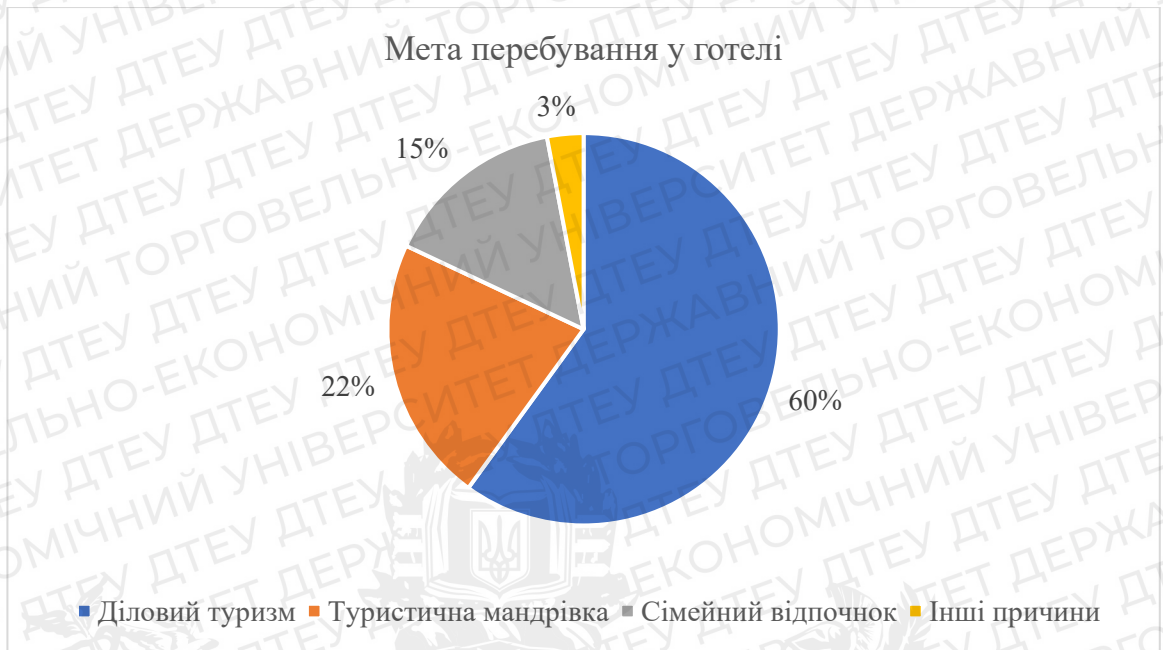


Рис. 2.2. Мета перебування у готельному комплексі «Турист»

Джерело: сформовано автором

Перші два поверхи готельного комплексу це: хол, бізнес центр, камера схову, бар, перукарня, ресторан, авіа та залізничні каси та адміністративна група приміщень. На третьому поверсі розташовані службові кабінети ЗАТ «Укрпрофтур». Матеріально-технічна база зазначена на рис. 2.2, та категорії номерів наведено в табл.2.2

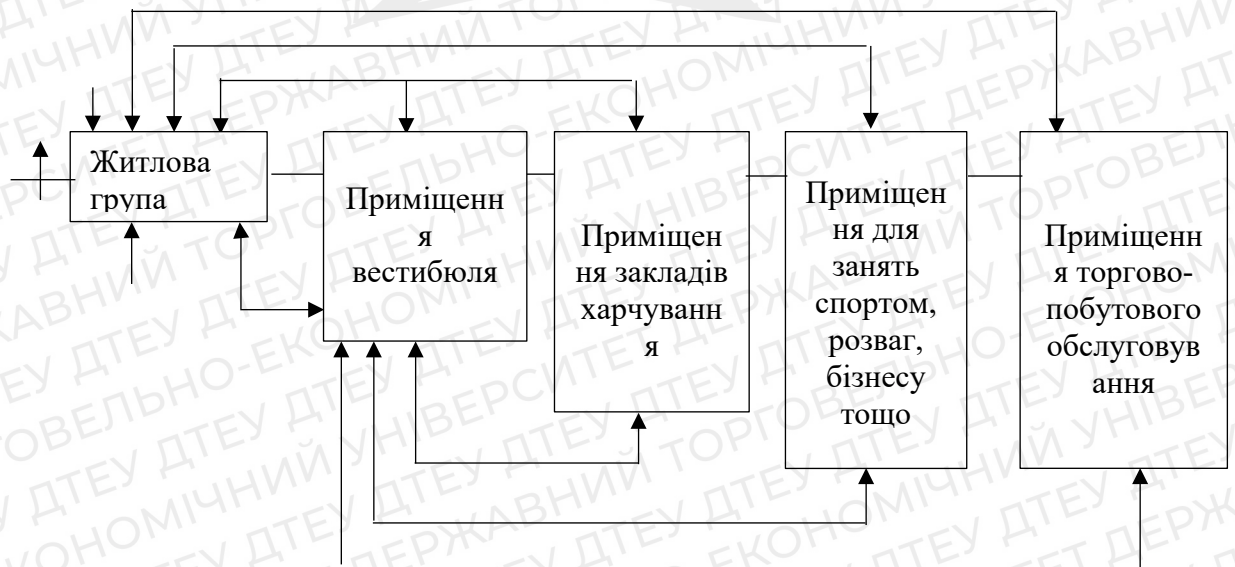


Рис. 2.2. Матеріально-технічна база ГК «Турист»

Джерело: сформовано автором за [22]

Таблиця 2.2

**Категорії номерів готельного комплексу «Турист»**

Категорія	Кількість
Люкс	34
Напівлюкс	47
Стандарт дуплекс, твіст та сінгл	109
Економ дуплекс, твіст та сінгл	178

*Джерело: сформовано автором за [22]*

У табл. 2.3 зазначено категорію номеру та цінову політику.

Таблиця 2.3

**Категорії та цінова політика номерів готельного комплексу  
«Турист»**

№ з/п	Тип номеру	Ціна, грн., за 2022 рік
1	Економ одномісний/двомісний	900/1 100
2	Стандарт одномісний/двомісний	1 100/1 500
3	Стандарт покращений	2 500
4	Стандарт двокімнатний	2 500
5	Напівлюкс однокімнатний	2 600
6	Люкс	4 000

*Джерело: сформовано автором на основі [22]*

Для комфортного перебування на території готельного комплексу мешканцям доступні такі послуги: студія краси, тренажерний зал, масажний кабінет, конференц-зали, 2 бізнес зали, бенкетний зал на 25 осіб, залізничні та авіа каси. У готелі можна замовити також додаткові послуги, а саме: замовлення авто, театральних квитків, сніданки, обіди, вечери, послуги хімчистки, замовлення таксі. Готельний комплекс має власну автостоянку з цілодобовою охороною, кількість місць налічує 70.



Аналіз статей балансу (дод. Б-Е) готельного комплексу «Турист», вказує на те, що розділ необоротних активів, які виникають у результаті минулих подій та носять економічну вигоду та тривалий строк використання[24] за досліджувані роки 2019-2021 в цілому збільшується, що відносно суттєво впливає на доходи підприємства, при цьому зменшення в 2021 році відносно 2019 становить 1,26%. Стосовно розділу оборотних активів, то є коливання в 2019-2020 роках, а саме - збільшення, а в 2021 – зменшення. Відповідно, відношення 2021 року до 2019 року у відсотках складає 24,95% зменшення. Сума власного капіталу за 2019-2021 роки є відносно сталою, що позитивно впливає на економічну ситуацію готельного комплексу в цілому, тому відхилення в 2021 році відносно 2019 має показник у 8,62%. Розділ поточних зобов'язань з 2020 по 2021 зменшився на 2470,5 тис.грн., а в 2021 році відносно 2019 року збільшився на 605,5 тис.грн., або ж на 10,83% , що свідчить про несуттєві відхилення в балансі готельного комплексу.

Таблиця 2.4

## Динаміка доходів ГК «Турист»

№ з/п	Вид доходу, тис. грн.	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2021 рік до 2019 року у %
		сума	питома вага	сума	питома вага	сума	питома вага	
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12475,6	94,59	14574,8	95,70	16474,5	96,64	32,05
2	Інші операційні доходи	658,7	4,99	587,8	3,86	447,5	2,63	-32,06
3	Інші доходи	54,8	0,42	66,5	0,44	124,5	0,73	127,19
4	Разом доходи	13189,1	100,00	15229,1	100,00	17046,5	100,00	127,18

Джерело: сформовано автором

Аналіз динаміки доходів готельного комплексу «Турист» (табл.2.4) вказує на те, що доходи в цілому в 2021 відносно 2019 року у відсотках збільшились на 127,18%, що свідчить про те, що за 2019-2021 роки було диверсифіковано ряд послуг, які позитивно вплинули на доходи готельного комплексу. Чистий дохід від реалізації у 2021 відносно 2019 року збільшився на 32,05%, що вказує на позитивну тенденцію. При цьому показник інших операційних доходів зменшився на 32,06 %, але за рахунок позитивних змін інших показників доходи разом збільшились.

Таблиця 2.5

## Динаміка витрат ГК «Турист»

№ з/п	Вид витрат, тис. грн.	2019 рік		2020 рік		2021 рік		2021 рік до 2019 року у %
		сума	питома вага	сума	питома вага	сума	питома вага	
1	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-41687	76,34	-22865	70,32	-34296	80,34	-17,73
2	Інші операційні витрати	-12889	23,60	-9651	29,68	-8365	19,60	-35,10
3	Інші витрати	-33	0,06	0	0,00	-25	0,06	-24,24
4	Разом витрат	-54609	100,00	-32516	100,00	-42686	100,00	-21,83

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз динаміки витрат готельного комплексу «Турист» (табл.2.5) вказує на те, що, наприклад, витрати на собівартість реалізованих послуг мають тенденцію зменшення та становлять у 2021 році відносно 2019 року 17,73%, також інші операційні витрати та інші витрати також мають тенденцію зменшення на 35,10% та 24,24% відповідно. За рахунок зменшення показників витрат, разом витрати також мають від'ємне значення, у відсотковому вимірі це 21,83%, відхилення при цьому не суттєве за досліджувані три роки.



Аналіз динаміки доходів і витрат готельного комплексу «Турист» вказує на те, що в цілому за досліджувані роки підприємство має позитивну динаміку показників, що збільшуються доходи та зменшуються витрати, при цьому відхилення в цілому не суттєве. Тому дуже доцільним буде проведення диверсифікації послуг, надаваних в готельному комплексі, як для сегментів споживачів стандарт, так і для VIP-споживачів, що безумовно при правильному виборі стратегії диверсифікації примножить доходи готельного комплексу.

Таблиця 2.6

### Аналіз нерозподіленого прибутку ГК «Турист»

№ з/п	Вид доходу	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	Чистий прибуток (непокритий збиток), тис. грн..	127883,0	71053,0	82279,6
2	Абсолютний приріст, тис. грн.		-56830	11226,6
3	Темп приросту, %		-44,44	15,80

Джерело: сформовано автором

Нерозподілений прибуток — це частина чистого прибутку, яка залишається у розпорядженні підприємства після виплати доходів власникам у вигляді дивідендів, формування резервного капіталу, поповнення статутного капіталу та використання на інші потреби[25].

Аналіз нерозподіленого прибутку готельного комплексу «Турист» (табл.2.6) вказує на позитивну тенденцію, яку ми спостерігаємо з 2019 по 2021 роки, абсолютний приріст (різниця між звітним та попереднім періодами) в 2020 році має від'ємне значення - 56830 тис. грн., при цьому в 2021 році має збільшення в 11226,6 тис. грн. У той час темпи приросту (відношення абсолютного приросту до показника в балансі за попередній період) в 2020 році мають зменшення в 44,44%, а в 2021 збільшення в 15,80%, що надалі

позитивно впливатиме на формування резервного капіталу, поповнення статутного капіталу.

Таблиця 2.7

## Оцінка ефективності ГК «Турист»

№ з/п	Показники	Формула	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток / Середньорічну вартість активів *100%	3,62	1,96	2,46
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Чистий прибуток / Середньорічну вартість власного капіталу *100%	4,29	2,57	3,02
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	Чистий прибуток / Чисту виручку від реалізації *100%	2,07	2,68	2,29
4	Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства (співвідношення власного і залученого капіталу)	Власний капітал / (Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання)	5,33	3,19	4,39
5	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	Власний капітал / Вартість активів	0,84	0,76	0,81
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,277	0,100	0,117

Джерело: сформовано автором



Оцінка ефективності готельного комплексу «Турист» (табл.2.7) дозволила більш розгорнуто сформулювати загальну картину ефективності діяльності. Так коефіцієнт рентабельності активів вказує на ефективність використання активів готельного комплексу. У 2019 році готельний комплекс «Турист» мав найвищий коефіцієнт - 3,62, але відхилення в 2021 відносно 2019 року є несуттєвим. Загалом, чим більше значення коефіцієнту рентабельності активів, тим краща ефективність в готельному комплексі зазвичай, за винятком деяких випадків. Нормативне значення коефіцієнту рентабельності активів є 1-1,5, досліджуваний готельний комплекс має відхилення в позитивну сторону.

Рентабельність власного капіталу вказує на ефективність використання власного капіталу, а саме, скільки саме прибутку було отримано з залучених власних коштів. Стабільне зростання коефіцієнту рентабельності власного капіталу означає підвищення прибутку власників готельного комплексу, в той час як збільшення значення коефіцієнту може залежати також від ряду факторів, зокрема від викупу акцій, при якому власний капітал зменшується.

У 2019-2021 роках рентабельність власного капіталу не має стабільного зростання чи стабільного зменшення, але має позитивне відхилення від критерію, тому можна дійти до висновку, що використання власного капіталу готельним комплексом є ефективним, зокрема в 2019 році - 4,29, а в 2021 році це 3,02 та відхилення між 2021 та 2019 роками є несуттєвим, хоча й має від'ємне значення - 1,27.

Коефіцієнт рентабельності діяльності вказує на ефективність діяльності підприємства в цілому і розраховується, як співвідношення чистого прибутку до чистої виручки від реалізації. Нормативне значення коефіцієнту - 1-1,25. За досліджувані роки 2019-2021 показник фактично не змінився та має позитивне відхилення від нормативного. У 2019 році - 2,07, а в 2021 - 2,29, тобто відхилення між 2019 та 2021 роком не значне.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує здатність готельного комплексу бути фінансово стійким, тобто залишатись платоспроможним довгостроково

без ризиків банкрутства. Нормативне значення зазначеного коефіцієнту - 0,7-0,9. Готельний комплекс за досліджувані роки має значення в декілька разів більше від нормативного, що свідчить про те, що діяльність є досить активною, та в цілому комплекс є фінансово стійким в довгостроковому періоді. У 2019 році має значення 5,33, що більше ніж в п'ять разів більше від нормативного, та в 2021 році значення 4,39, що більше від нормативного значення в чотири рази.

Коефіцієнт платоспроможності в цілому має позитивну тенденцію, та є відносно сталим за досліджувані роки, також наближений до нормативного значення та відхилення між 2021 роком та 2019 незначне фактично на 0,03.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє частку поточних зобов'язань, які готельний комплекс може погасити негайно. Нормативне значення коефіцієнту - 0,1-0,2. За досліджувані роки абсолютна ліквідність готельного комплексу варіюється в межах нормативного значення, зокрема якщо показник коефіцієнту абсолютної ліквідності перевищує норму в декілька разів, то це вказує на неефективну стратегію управління підприємством. У 2019 році це значення - 0,277, а в 2021 році - 0,117, що вказує на ефективну стратегію управління застосовану керівництвом на досліджуваному підприємстві.

Загалом, розглядаючи всі показники ефективності готельного комплексу «Турист» спостерігаємо тенденцію спаду в 2020 році по всім показникам та зростання в 2021 році, та мінімальне відхилення показників в 2021 від 2019 року. Передусім такий різкий спад ефективності підприємства пов'язаний з виникненням пандемії в 2020 році, котра знизила наплив туристів з інших країн та міжрегіональні пересування за рахунок обмежень. Так сайт Державної статистики [26] надає статистичні данні (табл.2.8) які вказують на те, що туристична діяльність в 2020 році, кількість туристів, обслуговуваних туроператорами та турагентами, впала в три рази ( з 6132097 чол., до 2360278 чол.), кількість в'їзних туристів у вісім разів (з 86840 чол., до 11964 чол.), а внутрішніх - у два з половиною рази (з 520391 чол., до 222612 чол.), тому і



спостерігається нестабільна динаміка ефективності діяльності готельного комплексу «Турист».

Таблиця 2.8

### Статистичні дані обслуговування туристів в 2019-2020 роках

№ з/п	Роки	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього	У тому числі		
			в'їзні (іноземні) туристи	виїзні туристи	внутрішні туристи
1	2019	6132097	86840	5524866	520391
2	2020	2360278	11964	2125702	222612

Джерело: сформовано автором

SWOT-аналіз готельного комплексу «Турист» (табл.2.9) дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності, розглянути можливості та загрози.

Таблиця 2.9

### SWOT-аналіз готельного комплексу «Турист»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>збільшення кількості номерів за рахунок виведення номерного фонду з простою</li> <li>доступна цінова політика</li> <li>впровадження інноваційних технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>вузький асортимент додаткових послуг</li> <li>плинність кадрів</li> <li>неефективні маркетингові комунікації</li> <li>мала кількість постійних клієнтів VIP-сегменту</li> </ul>
Загрози	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>зниження курсу національної валюти</li> <li>зростання темпів інфляції</li> <li>підвищення цін на опалення та енергопостачання</li> <li>високий рівень конкуренції серед готелів VIP-сегменту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>збільшення міжнародних та внутрішніх туристів</li> <li>спрямування політики уряду на підтримку туристичної діяльності</li> <li>збільшення інвестицій у розвиток сфери додаткових послуг</li> </ul>

Джерело: сформовано автором

Так з проведеного SWOT-аналізу формується думка про те, що існуючого переліку додаткових послуг замало для сучасних VIP-споживачів.

Розглянувши та розрахувавши показники ефективності діяльності можливо дійти до висновку, що готельний комплекс «Турист» є доволі рентабельним, ліквідним та платоспроможним, тож має сильну економічну базу для подальшої диверсифікації послуг. За рахунок росту та розвитку ринку конкуренції послуг, надавані послуги для VIP-сегментів споживачів необхідно постійно розширювати та удосконалювати. Розраховані показники ефективності діяльності матимуть позитивний приріст за умови залучення нових гостей та переведення вже існуючих клієнтів у сегмент VIP, та для цього необхідно безпосередньо розширювати послуги готельного комплексу.

## **2.2 Особливості диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів.**

У сучасних реаліях диверсифікація послуг набуває ширшого значення та більшої популярності за рахунок інноваційного розвитку суспільства. Теперішній споживач прагне, щоб його дивували, удосконалюючи надавані послуги та пропонували нові, які сприятимуть ще більш комфортному перебуванню на території готельного комплексу. Унаслідок цих факторів готельно-ресторанний бізнес шукає можливості розширення своїх послуг зокрема для VIP-сегментів споживачів задля залучення якомога більше відвідувачів та в результаті, примноження прибутку та підвищення статусу на конкурентному ринку готельних комплексів.

Серед головних тенденцій сучасного розвитку індустрії гостинності можна виділити [27, с. 28; 6, 7]:

1. Запровадження високих стандартів обслуговування у сфері національної гостинності, пов'язане із створенням традиційних для світової готельної індустрії корпоративних форм – міжнародних готельних ланцюгів [27, с. 227].
2. Поглиблення спеціалізації та диверсифікації готельних послуг [28].



3. Утворення значних за розмірами корпоративних форм – готельних ланцюгів, які стають транснаціональними компаніями [27].

4. Розвиток різноманітних типів готельних закладів, що потребує наскрізного моніторингу та прийняття управлінських рішень на макро та мікрорівні [29].

5. Широке використання наукового менеджменту організації та управління готельним бізнесом [27].

6. Розвиток мережі невеликих готельних підприємств, зорієнтованих на конкретний сегмент ринку [27].

7. Зростання пропозиції та одночасно скорочення попиту на готельні послуги, що призводить до посилення конкуренції [29].

Аналіз готельного комплексу «Турист» дозволяє дійти до висновку, що диверсифікація послуг для сегментів VIP-споживачів у даному випадку дозволить зміцнити конкурентне становище, тому що на ринку готельних комплексів для VIP-споживачів доволі широкий вибір. Також, безумовно, диверсифікація відкриє досить багато нових можливостей підвищення споживчого попиту готельного комплексу.

Стрімкий розвиток сучасного туристичного бізнесу, прагнення готельних комплексів отримання якомога більше постійних клієнтів зокрема VIP-сегменту передусім для примноження прибутку сприяють урізноманітненню та розширенню спектру надаваних послуг. Окрім послуг проживання та харчування все більшої важливості і необхідності набувають додаткові послуги, такі як: посередницькі, побутові, медичні, розважальні, обслуговування ділових зустрічей, спортивні. При цьому готельні комплекси зазвичай диверсифікують послуги не тільки в своїй галузі, а і входять на нові ринки послуг та займають доволі вдалі ніші. Диверсифікація послуг для сегментів VIP-споживачів є важливою складовою кожного готельного комплексу, адже в даному відгалуженні можна якомога більше використати різних методів, стратегій та підходів, тому що потреби VIP-клієнтів зазвичай є досить різноманітними та багатогранними.

Серед ключових особливостей диверсифікації готельних послуг можна вирізнити такі:

- гнучкість ( послуга крім стандартної системи підходу може набувати різних форм та напрямків за потреби споживача)
- різнорідність (складові частини готельних послуг виступають у різних сполученнях) [30].

При реалізації диверсифікації, готельний комплекс повинен докласти певних зусиль для створення гідної конкуренції, забезпечення певного потенціалу для підтримки конкурентної переваги. У результаті диверсифікації підприємства можуть перетворитися у складні багатогалузеві комплекси [31]. Якщо у готельного комплексу відсутній конкретний набір цілей диверсифікації, це, навпаки, залишає керівництву готельного комплексу свободу дій у виборі оптимальної мети диверсифікації, що тісно пов'язано з його можливостями. При таких умовах, для менеджерів та спеціалістів маркетингу надається можливість досить широкого спектру застосування навичок та знань задля розширення та удосконалення послуг готельного комплексу. Пріоритетні цілі реалізації стратегії диверсифікації наведено на рис.2.3.

При визначенні напрямів диверсифікації доцільно провести опитування задля визначення пріоритетів розвитку. Тому здійснивши опитування серед гостей готельного комплексу «Турист» було виявлено, що 18% клієнтів хоче мати більш розширений перелік саме СПА-послуг, 32% споживачів хочуть бачити у переліку додаткових послуг саме пакетовані послуги, що дозволяють економити час та обирати комплексний відпочинок, 44% вважає найкращою диверсифікацією саме діджиталізацію послуг для бізнес сегментів VIP-споживачів, та 6% споживачів вважають, що на території готельного комплексу «Турист» достатньо послуг та диверсифікація їх не дуже важлива.



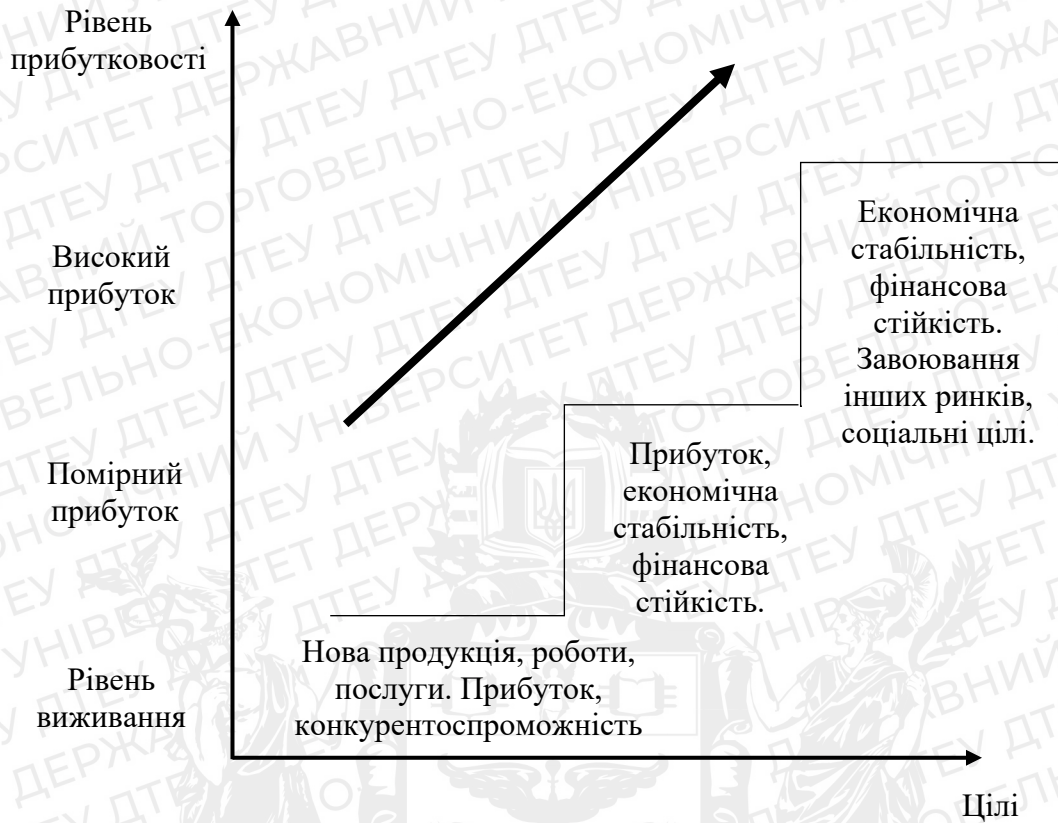


Рис. 2.3. Пріоритет цілей диверсифікації

Джерело: сформовано автором на основі [32]

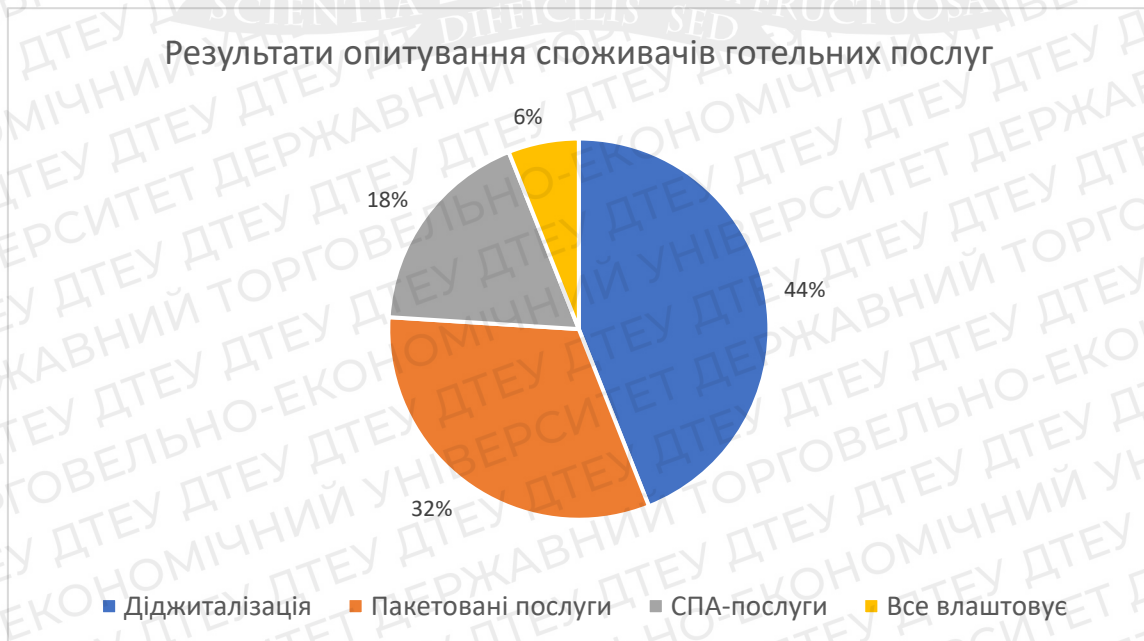


Рис. 2.4. Результати опитування споживачів ГК «Турист» щодо напрямів диверсифікації послуг

Джерело: сформовано автором

Зокрема, аналіз діяльності готельного комплексу «Турист» дозволяє сформулювати думку, що застосовані раніше методи диверсифікації послуг орієнтуються у більшості випадків на звичайного середньостатистичного споживача, та система управління готельним комплексом потребує більше зосередити уваги саме на сегменті VIP-споживачів.

Диверсифікація послуг для VIP-сегментів споживачів дозволяє готельному комплексу підтримувати гідне місце на конкурентному ринку, тому конкурентоспроможність готельного комплексу є ще однією особливістю диверсифікації.

Високий рівень конкурентоспроможності готельного комплексу формує сприятливіші умови для диверсифікації послуг для VIP-сегментів споживачів. Впізнаваний бренд, довіра споживачів і переваги над конкурентами на ринку готельних послуг є надважливими факторами якомога кращого результату диверсифікації.

Ключовою особливістю диверсифікації послуг готельного комплексу для VIP-сегментів споживачів є правильно обрана стратегія для забезпечення зокрема конкурентоспроможності послуг. Ринок послуг для VIP-сегментів споживачів постійно розвивається та розширюється, тому здійснює значний тиск на готельну індустрію змушуючи постійно підвищувати якість надаваних послуг.

Основними складовими підвищення конкурентоспроможності та диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів готельних комплексів є:

- впровадження міжнародних стандартів та інших нормативних документів у практику готельного бізнесу;
- підвищення кваліфікації та організація системи навчання кадрів з питань управління готельного комплексу;
- формування єдиної системи державного контролю якості надаваних послуг;
- удосконалення організаційно-економічного механізму управління якістю готельних послуг[33].



### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПОСЛУГ ДЛЯ СЕГМЕНТІВ VIP-СПОЖИВАЧІВ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ТУРИСТ», М.КИЇВ

### 3.1 Сервісні інновації для сегментів VIP-споживачів готельних послуг

VIP-споживачі готельних послуг потребують персоналізованого підходу. Тенденції сучасного розвитку готельного бізнесу визначають стрімкий розвиток сервісних інновацій, які дуже легко сприймаються саме споживачами VIP-категорії. Ринок конкуренції потребує від власників готельних комплексів постійної диверсифікації послуг задля постійного підвищення попиту на надавані блага. Виникає необхідність розробки стратегій по удосконаленню та розширенню спектру надаваних послуг.

Диверсифікація послуг готельного комплексу для сегментів VIP-споживачів є надважливою складовою результативності діяльності. Своєчасне реагування менеджменту підприємства надає можливість готельного розвитку та диверсифікації послуг. Правильно обрана стратегія диверсифікації послуг надає можливість менеджменту та маркетинговому відділу готельного комплексу в короткі терміни при мінімізованих витратах ефективно реалізувати ті чи інші підходи. Розглянуті раніше стратегії та аналіз діяльності готельного комплексу «Турист» дозволяє сформулювати думку про існування можливості інваріантних підходів до успішної диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів.

При виборі напряму диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів та характеру поточних дій готельному комплексу в сучасних умовах доцільно використовувати набір певних стратегій:

1. Інноваційна стратегія. На сучасному ринку інноваційні технології мають суттєвий вплив на диверсифікацію та конкурентоспроможність готельного комплексу. Використання сучасних технологій та новітніх

програмних продуктів у готельному комплексі призведе до підвищення конкурентоздатності, якісної диверсифікації послуг, передусім для сегментів VIP-споживачів, що матиме позитивний вплив на імідж готельного комплексу збільшуючи потік постійних клієнтів, розширюючи базу VIP-клієнтів, що відповідно гарантує отримання прибутку.

2. Стратегія аутсорсингу. Аутсорсинг – це передача неосновних функцій готельного комплексу та усіх активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру)[34]. Готельні комплекси починають використання схеми аутсорсингу переважно з IT-аутсорсингу, а саме web-хостинг, web-дизайн, забезпечення різних видів internet-послуг, підтримка і упровадження інформаційних систем.

3. Стратегія бенчмаркінгу має важливе значення для підприємств готельного бізнесу. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що відбувається за рахунок вивчення технологій, витрат та продукції конкурентів. Аналіз відносин конкурентів із клієнтами та постачальниками також є невід'ємною складовою бенчмаркінгу, що дозволяє якісно диверсифікувати послуги для сегментів VIP-споживачів.

4. Стратегія маркетингу персоналу готелю. Ключова відмінність полягає в особливому ставленні власниками до особистого персоналу готельного комплексу: кожен працівник готельного комплексу розглядається з боку безпосереднього споживача послуг, так званий першоспоживач, або внутрішній споживач. Стратегія передбачає створення комфортних та сприятливих умов праці для персоналу готельного комплексу, задля підвищення працездатності та досконалого виконання поставлених обов'язків, цим самим підвищенню кількості постійних клієнтів VIP-сегменту[34].

5. Стратегія маркетингу готельного комплексу. Передбачає формування цілей, досягнення їх і розв'язання задач кожного окремого господарського продукту готельного комплексу на певний період з кожного окремого ринку. Стратегія маркетингу готельного бізнесу зазначає, що готельний комплекс в залежності від ситуації має декілька варіантів її



вирішення: диверсифікація готельних послуг до конкретного готельного ринку чи до конкретного споживача, зокрема для сегментів VIP-споживачів, проникнення в новий готельний ринок, розробка нових готельних продуктів.

6. ВТL-стратегія. Ключовим аспектом даної стратегії є те, що готельний комплекс напряму орієнтований на вплив на споживача в момент прийняття рішення про покупку товару чи послуги. ВТL-стратегія орієнтується на проведення демонстрацій, промоакцій, семплінгу, тестових використань та надання бонусів та знижок безпосереднім споживачам послуг[35].

7. Стратегія конкуренції готелів. Сконцентрована передусім на пошуку та захопленні місць на ринку які тимчасово не зайняті іншими конкурентами, сильнішими чи не викликають зацікавлення. Стратегія конкуренції передбачає зміцнення своїх позицій на ринку, диверсифікацію послуг для залучення постійних клієнтів, та введення конкурентної боротьби на ринку готельних послуг[36].

8. Бізнес-стратегія розглядається з боку розробки комплексного плану управління готельним комплексом. Передусім дана стратегія спрямована на зміцнення конкурентних позицій на ринку, комплексної диверсифікації послуг насамперед для сегментів VIP-споживачів залучення їх і задоволення потреб та досягнення глобальних цілей.

9. Стратегія диференціації спрямована на надання готельним послугам особливих властивостей які відрізняються від конкурентів та мають важливе значення для гостей готельного комплексу. При наданні послуги специфічних властивостей готельний комплекс зазнає додаткових витрат, але їх можна компенсувати за рахунок того, що на ринку конкуренція між специфічними послугами невелика та ринок готовий прийняти вищу ціну за звичайну. Або ж можна зазначити, як особливі якості надаваних послуг сприяють залученню більшої кількості споживачів, передусім користуються популярністю такі послуги серед VIP- сегментів.

Таким чином правильно обрана стратегія диверсифікації дозволить готельному комплексу розширити свої можливості, підвищити конкурентоспроможність на ринку, залучити нових та перевести в статус постійних клієнтів споживачів послуг VIP-сегменту.

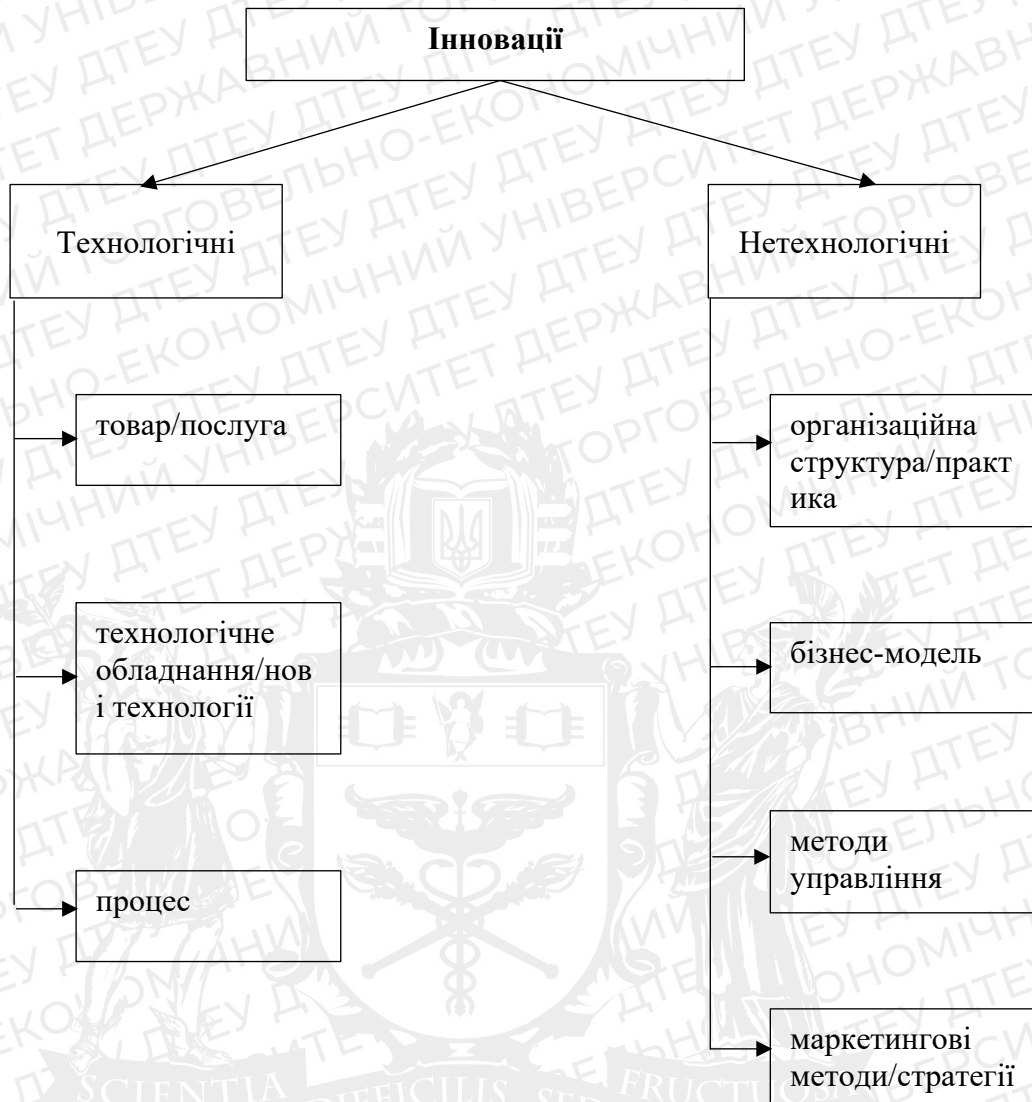
Розглянуті вище стратегії тільки в комплексному застосуванні дають бажану результативність диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів. Тож розглянемо комплексне використання стратегій. Інноваційна стратегія являє собою комплекс заходів по розвитку технічної бази готельного комплексу та різноманітність додаткових технічних оснащень.

Варто розглянути використання стратегії бенчмаркінгу, основа якої є вивчення та аналіз конкурентного ринку шляхом впровадження нових послуг чи розвитку існуючих. За рахунок вивчення переліку надаваних послуг конкурентами можливо сформулювати попит споживачів на ті чи інші послуги. Дана стратегія є найменш затратною, адже немає того, що впроваджується якась з послуг і проходить термін вивчення її рентабельності, тому що у вживання беруться послуги які вже користуються популярністю в конкурентних готельних комплексах. Стратегія бенчмаркінгу є найбільш швидкою в реалізації та більш матеріально затратною.

Головною відмінністю і перевагою для власників та управлінців готельних комплексів є своєчасне та оперативне реагування на тенденції надаваних послуг, або на зміну потреб споживачів. Постійний аналіз та дослідження вражень гостей готельного комплексу дає можливість зрозуміти попит на ті чи інші послуги.

Сервіс є ключовою конкурентною перевагою серед інших готелів. Інновації, зокрема сервісні, включають в себе комбінування низки напрямів, впровадження яких і складає успіх застосування готельним підприємством тих чи інших підходів. Інновації поділяються на технологічні та нетехнологічні. Технологічні інновації включають в себе розвиток у технологічних та сервісних процесах, під поняттям нетехнологічних інновацій розуміються методи організації, управління маркетингові та стратегічні інновації (рис. 3.1)





*Рис. 3.1. Класифікація сервісних інновацій за напрямками впровадження  
Джерело: сформовано автором на основі [37]*

Інновації тісно пов'язані з конкурентоспроможністю, тому перевага на ринку конкуренції надається саме тому готельному комплексу, котрий постійно диверсифікує надавані послуги, модернізує та впроваджує інноваційні послуги, що дозволяє зацікавити ще більшу кількість клієнтів.

На рис. 3.2 зазначено взаємозв'язок інновацій та конкурентоспроможності, що вказує на пряму залежність одного фактору від іншого. Для залучення VIP-споживачів готельний комплекс має постійно розвиватись та вивчати попит. Як правило, за рахунок опитування своїх постійних клієнтів менеджмент та управлінський відділ комплексу може

сформуванати картину потреб споживача, для подальшого розвитку та впровадження послуг.



*Рис. 3.2. Взаємозв'язок інновацій та конкурентоспроможності в процесі виробництва готельних послуг*

*Джерело: сформовано автором*

Впровадження сервісних інновацій у діяльність готельного комплексу є важливим фактором адаптації на конкурентному ринку, як результат - ефективним залученням нових споживачів VIP-сегменту, та переведення постійних клієнтів в статус VIP. Адаптація до мінливих умов сучасного конкурентного ринку шляхом впровадження технологічних тенденцій, що відповідатимуть потребам кожної із груп VIP-споживачів, і направлені на забезпечення економічної, соціальної та екологічної ефективності надасть переваги готельному комплексу на конкурентному ринку. Основними напрямками сервісних інновацій готельного комплексу є:

- розробка нових продуктів та послуг, їх мобільність та диверсифікація;
- удосконалення системи управління готельним комплексом на основі впровадження сервісних інновацій та оцифрування бізнес-процесів;
- енергозбереження та використання екологічно чистих матеріалів та технологій при облаштуванні готельного комплексу та безпосередньо номерів.

Специфікою успішного розвитку сервісних інновацій є використання таких методів та підходів, що дозволяють зберегти унікальність та автентичність готельного комплексу, при цьому формуючи власну концепцію



обслуговування клієнтів, та впровадження сервісних інновацій та диверсифікацію послуг, надаваних готелем для сегментів VIP-споживачів.

На рис. 3.3 представлено послідовність впровадження сервісних інновацій.

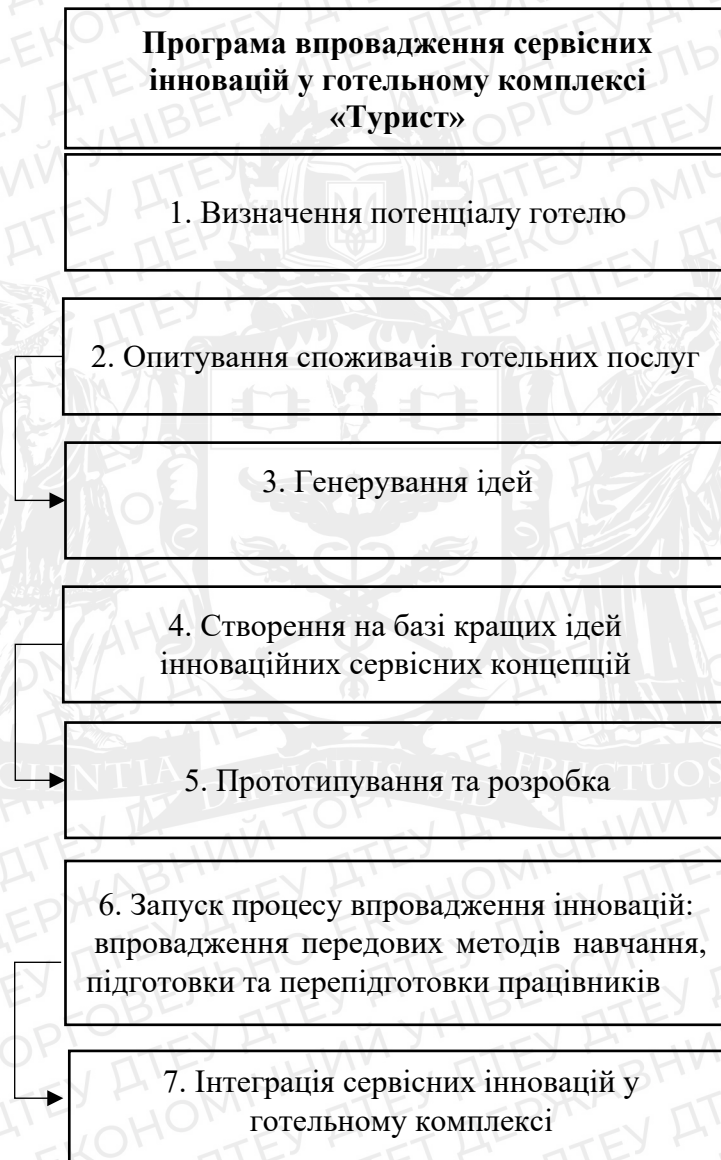


Рис. 3.3. Впровадження сервісних інновацій у готельному комплексі «Турист»

Джерело: сформовано автором

Використання готельним комплексом сервісних інновацій, зокрема для сегментів VIP-споживачів, має доволі високий потенціал результативності.

Така практика дозволяє готельним комплексам аналізувати динаміку покупок того або іншого виду послуг та вчасно коригувати надавані послуги.

Сучасні сервісні інновації тісно перетинаються з технічним прогресом. Впровадження діджиталізації надає готелю переваги над конкурентами на ринку готельних послуг. VIP-сегмент споживачів потребує особливої уваги від персоналу готелю, саме тому доцільно використовувати методи діджиталізації у готельному комплексі «Турист».



Рис. 3.4. – Основні фактори, що сприяють активній діджиталізації на ринку готельних послуг

Джерело: сформовано автором

Використання саме технічних інновацій дозволить підприємству мінімізувати витрати на деякі підрозділи готелю, при цьому забезпечити комфортне перебування там гостей.

Зрозумілий лаконічний веб-сайт дозволяє споживачеві отримати всю необхідну інформацію, але іноді цього може бути недостатньо. Технологічною інновацією, що дозволяє якісно просувати та продавати послуги для сегментів VIP-споживачів є створення власного мобільного додатку. Мобільний застосунок надає можливість клієнту мати доступ до всієї інформації, що йому необхідна в будь-який час без потреби дзвінка персоналу готелю.



За допомогою завантаженого додатку VIP-клієнти мають можливість переглянути наступну інформацію:

- 3-D тур готельним номером;
- актуальні ціни;
- актуальне меню ресторану та візуалізація страв;
- варіанти обслуговування паркування;
- можливість бронювання online;
- перелік та прайс на додаткові послуги;
- відгуки VIP-клієнтів та постійних клієнтів на додаткові послуги;
- пакетні пропозиції перебування, вартість та перелік послуг.

Створення власного мобільного додатку надає конкурентну перевагу готельному комплексу, оскільки споживачі мають можливість до приїзду ознайомитись зі всією актуальною інформацією для них та мати можливість побачити точне планування номерів, краєвиди та зручності. Мобільний додаток важливий не тільки на етапі ознайомлення з інформацією, а й на етапі перебування в готельному комплексі. Мається на увазі - надання VIP-споживачам при заселенні власного пін-коду до застосунку який входить до вартості номеру, та надає такі можливості як:

- дистанційне керування кондиціонером, опаленням, телевізором та освітленням у номері;
- дозволяє накопичувати бали лояльності;
- замовлення додаткових послуг через застосунок;
- спеціальні пропозиції та знижки на послуги;
- надання інсайдерської інформації, як-от таємні пункти меню в ресторані чи барі готелю;
- швидкий виклик персоналу в номер;
- дистанційне бронювання бізнес-залу чи конференц-зали;
- виклик таксі;
- прокат різного технічного інвентаря;

- обмін валют;
- ремонт одягу та взуття, хімчистка.

Мобільний додаток запам'ятовує усі вподобання та запити VIP-гостей і пропонує додаткові послуги, адаптовані до їхніх потреб.

Завдяки програмам лояльності (рис.3.5), гість може отримати винагороду, отримавши продукт або послугу найвищої категорії без додаткових витрат. Наприклад, трансфер чи відпочинок у SPA-зоні, який безкоштовно пропонується постійному гостю.

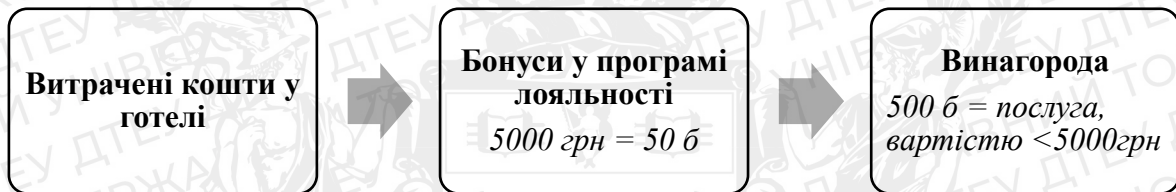


Рис. 3.5. – Програма лояльності для VIP-споживачів ГК «Турист»

Джерело: сформовано автором

За рахунок того, що запропонований перелік переваг для VIP-споживачів буде входити у вартість номеру відбувається нативний продаж додаткової послуги та отримання додаткового прибутку. Готельний комплекс підвищує вартість проживання в номері та надає додаткові переваги. Гість розуміє, що не доплачує за власний пін-код та не витрачає додаткові кошти на це, але готельний комплекс за рахунок такого маркетингового підходу підвищує прибуток. Такий підхід має безліч переваг, зокрема незначне підвищення вартості готельного номеру та рекламна кампанія за рахунок використання мобільного застосунку.

Пропонуємо переглянути на рис.3.6 візуальний варіант власного мобільного застосунку.



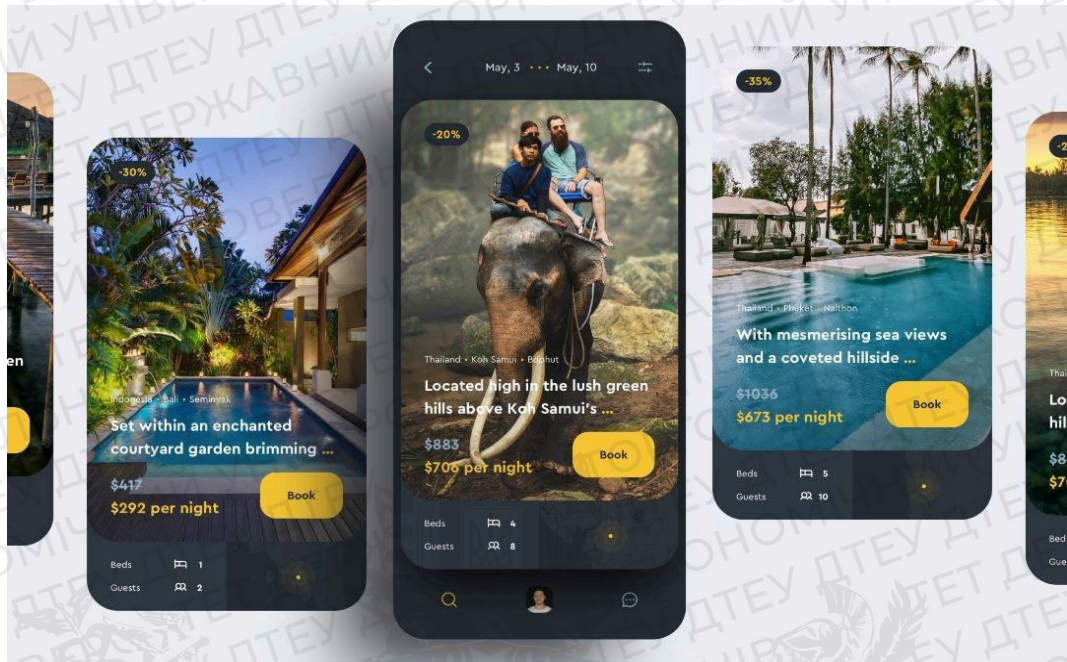


Рис. 3.6. Приклад переліку додаткових послуг та їх вартість

Джерело: сформовано автором

Використання QR-кодів дозволить спростити та зробити більш комфортним перебування гостей. В один QR-код можливо вмістити безліч інформації для споживача, тому пропонуємо розмістити QR-коди в номерах, в межах візуального доступу гостей, при скануванні якого споживач матиме можливість переглянути:

- меню в ресторані/виносне меню;
- харчову цінність страв, їх складову та можливі алергени;
- найближчі події на території готельного комплексу;
- перелік додаткових послуг які доступні VIP-споживачам;

Також пропонуємо розмістити в номерах для VIP-клієнтів персональні QR-коди які надають доступ до розширеного переліку ексклюзивних послуг та до спеціальних пропозицій готельного комплексу. Використання запропонованого підходу дає можливість споживачам отримувати корисну для них інформацію. Готельний комплекс такий спосіб може використовувати як нативну рекламу для просування нових послуг, які ще не широко відомі гостям.

Інноваційна стратегія займає важливу роль в диверсифікації послуг адже дозволяє залучити якомога більшу кількість VIP-споживачів за рахунок надання зручності користування технічним оснащенням. Дати можливість клієнту візуально оцінити готельний комплекс та ознайомити з переліком надаваних послуг – один з результативних прийомів продажу послуг. Коли клієнт має змогу заздалегідь ознайомитись з інформацією про готельний комплекс, обрати серед переліку додаткові послуги, то імовірність того, що клієнт обиратиме саме наш готель доволі висока, відповідно і продаж додаткових послуг за рахунок такого підходу зростає.

Сервісні інновації для сегментів VIP-споживачів є важливим фактором залучення нових клієнтів, цим самим підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності готельного комплексу. VIP-сегмент являє собою доволі широкий спектр споживачів. Індивідуальний підхід до кожної з категорій VIP-споживачів є необхідним, адже потреби кожного споживача різні.

Загалом, запропоновані стратегії диверсифікації розвитку готелю направлені на задоволення потреб VIP-споживачів. За рахунок використання QR-кодів спрощується отримання інформації клієнтом та відбувається економія часу гостей. При розробці власного мобільного додатку по-перше, відбувається рекламна кампанія готельного комплексу, таким чином більше споживачів VIP-сегменту оберуть саме готельний комплекс «Турист» тому що, матимуть змогу побачити перелік послуг та 3-D тур готельним номером. По-друге сегмент VIP-споживачів матиме власний код доступу до розширеного переліку надаваних послуг, тим самим віддаватимуть перевагу саме номерам класу «Люкс». По-третє, маючи завжди під рукою перелік надаваних послуг ймовірність вибору найбільшої кількості послуг зростає, при цьому забезпечується комфортне перебування VIP-сегментів споживачів в готельному комплексі.



### 3.2 Паке́тні пропозиції́ послуг для сегментів VIP-споживачів

Доволі розповсюдженою стратегією диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів є саме пакетні послуги. Такий тип послуг надає змогу споживачам побачити перелік того, що буде їм запропоновано, та обрати за необхідністю та за вартістю послуги саме для себе. Найдоцільніше перед впровадженням та формуванням переліку пакетних послуг вивчити попит сегменту VIP-споживачів саме досліджуваного готельного комплексу «Турист». Такий підхід надасть можливість сформулювати перелік послуг, що входитимуть у кожний пакет.

У звіті Expedia встановлено, що гості готелю, які купують пакети, витрачають більше на номери та бронюють більше ночей у порівнянні з тими, хто обирає окремі номери. Вони також виявили, що ті, хто придбав пакет, заплатили приблизно на 30% більше середньодобової ціни за номер (ADR), тому, пропонуючи спеціальні пропозиції та рекламні акції, ми можемо підвищити як сприйняту цінність досвіду гостей, так і фінансовий прибуток від їхніх бронювань[38].

Пакети послуг знімають стрес від планування для VIP-гостей і дають можливість виділитися серед конкурентів. Вони дають готельному бізнесу перевагу в користуванні OTA та створюють у гостей справжню мотивацію бронювати безпосередньо у нас за вигідною пропозицією, яку вони не можуть знайти в іншому місці.

Для бізнес клієнтів у пріоритеті є надання саме діджиталізованих послуг (рис.3.7), за допомогою яких можливо працювати та комфортно перебувати на території готельного комплексу. Для даного типу споживачів пріоритетними будуть бізнес-зали, зали для конференцій та коворкінги на території комплексу. Монетизація маловикористаного простору шляхом перепрофілювання спільних зон у коворкінг — чудовий спосіб отримати вигоду від зростання віддаленої роботи та отримати додатковий дохід. Наявність спеціального коворкінгу стане привабливим додатком для наявних

гостей (і чудовим стимулом для бронювання), адже готельний комплекс «Турист» приваблює ділових мандрівників. Постійний доступ до мережі Internet саме для таких споживачів є першою необхідністю при виборі готелю.



Рис. 3.7. Діджиталізація послуг для бізнес-клієнтів ГК «Турист»

Джерело: сформовано автором

Категорія споживачів-туристів має власні потреби відмінні від зазначеної вище, тому для таких споживачів пріоритетними будуть послуги, надавані готелем, такі як можливість обрати екскурсії чи доступ до інформації про визначні місця міста та рекомендації щодо відвідування тих чи інших заходів.

Клієнти, що приїхали відпочивати сім'єю надають перевагу комфортному перебуванню у межах готельного комплексу з можливостями додаткових послуг, таких як SPA, та інших б'юті-процедур. Також перевагою для даної категорії клієнтів є можливість харчування у ресторані готельного комплексу.

Пакетні послуги дозволяють VIP-гостям економити час за рахунок покупки комплексного перебування, а не вибору кожної послуги окремо, а власникам готельного комплексу впроваджувати нові послуги з мінімальними



затратами і вивчати попит споживачів. При цьому, купуючи пакетні послуги VIP-споживачі мають можливість за додаткову плату отримувати інші послуги готельного комплексу. Пакетні послуги також мають бути орієнтовані на певний вид VIP-споживачів. Раніше дослідивши готельний комплекс «Турист», ми виділили три види споживачів, а саме: сімейні клієнти, бізнес-клієнти, туристи. Розглянемо декілька запропонованих пакетних послуг та їх вигоду для VIP-споживачів.

Таблиця 3.1

### Послуги пакету «Сімейний люкс»

Загальна кількість днів	5
Вартість	26 000 грн
Кількість гостей	2 дорослих та діти до 10 років
Проживання у номері категорії	Люкс
Харчування	Безкоштовні сніданки та знижка у ресторани готелю 15% з 15:00 до 18:00
Послуги пральні/хімчистки	2 рази безкоштовно
Замовлення таксі	4 поїздки безоплатно
Релакс масаж	2 сеанси
Замовлення екскурсій	2 екскурсії з гідом зі знижкою 40%
Студія краси	Депозит 1000 грн на послуги
Користування SPA зоною	Безкоштовно з 13:00 до 15:00

*Джерело: сформовано автором*

Запропонований пакет послуг (табл.3.1) направлений на VIP-споживачів сімейного типу та включає послуги саме для сімей, які подорожують. При

цьому зберігається можливість замовлення додаткових послуг за необхідністю та отримання якісного сервісу від персоналу готельного комплексу.

Таблиця 3.2

### Послуги пакету «Бізнес-клієнт»

Загальна кількість днів	5
Вартість	18 000 грн
Кількість гостей	1 дорослий
Проживання у номері категорії	Люкс
Харчування	Безкоштовні сніданки
Послуги пральні/хімчистки	1 раз безкоштовно
Замовлення таксі	5 поїздок безоплатно
Користування конференц залом	2 сеанси безкоштовно
Оренда технічного обладнання	Безкоштовно
Користування коворкінгом	Безкоштовно з 16:00 до 23:00
Спортивна зала	3 години безкоштовно

*Джерело: сформовано автором*

Пакет послуг «Бізнес-клієнт» (табл. 3.2) орієнтований на сегмент бізнес VIP-споживачів, які приїждять у робочих справах. Перевагами зазначеного пакету є безкоштовна можливість користування конференц-залою, значна кількість можливостей брати в тимчасове користування необхідного обладнання та можливість 5 безкоштовних поїздок на таксі у робочих справах. При цьому, за необхідності, за додаткову плату можливо збільшити кількість поїздок на таксі, користування конференц-залою або додаткову оренду технічного обладнання.



Послуги пакету «Турист» (табл. 3.3) спрямовані на туристичну поїздку та можливості для VIP-туристів. В основному послуги акцентовані саме на комфортне перебування на території та поза територією готельного комплексу клієнтів туристів.

Таблиця 3.3

### Послуги пакету «Турист»

Загальна кількість днів	5
Вартість	21 000 грн
Кількість гостей	1–2 дорослих
Проживання у номері категорії	Люкс
Харчування	Безкоштовні сніданки
Послуги пральні/хімчистки	2 рази безкоштовно
Замовлення таксі	10 поїздок безоплатно
Замовлення екскурсій	4 екскурсії безкоштовно, 2 із них з гідом
Знижки в ресторанах міста	15% знижки в ресторанах-партнерах
Знижки на виставки, музеї, визначні події	20% знижки в музеї, арт-простори партнерів
Користування SPA зоною	Безкоштовно з 12:00 до 14:00

*Джерело: сформовано автором*

Запропоновані пакети дають можливість VIP-споживачам обирати індивідуально послуги за метою поїздки, а також, якщо запропонований перелік не відповідає бажанню гостей, пропонується надання можливості змінювати тип послуг. Таким чином клієнти мають можливість вибору з запропонованих послуг та відбувається диверсифікація надаваних послуг готельним комплексом.

## ВИСНОВКИ

Під час роботи над випускною кваліфікаційною роботою було проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів диверсифікації готельних послуг для сегментів VIP-споживачів готельного комплексу «Турист».

Грунтовний огляд понять «диверсифікація» висвітлених у наукових працях вітчизняних дослідників, показує, що у науковій спільноті під «диверсифікацією» розуміється: розширення послуг та асортименту товарів, проникнення в нові сфери діяльності, розвиток одночасно кількох видів обслуговування.

З'ясовано, що основними етапами еволюціонування диверсифікації є: масове виробництво, масовий збут, постіндустріальне суспільство, розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій, соціально-орієнтоване суспільство та глобалізація сучасного світу. Розглянуто характерні особливості кожного етапу та притаманні види диверсифікації.

Дослідивши різновиди стратегії диверсифікації можна зробити висновку, що самою ризиковою стратегією буде саме конгломеративна, але якщо вона спрацює, то є найефективнішою і найприбутковішою, але простішою та менш ризиковою є саме концентрична або вертикальна стратегія диверсифікації послуг.

Детально розглянуто особливості диверсифікації та наведено детальний опис по кожній особливості диверсифікації готельних послуг.

Із розглянутих наукових підходів, етапів еволюції та здійсненого аналізу ризиків диверсифікації готельних послуг наводиться авторське визначення диверсифікації, під яким розуміється процес розширення послуг, проникнення на нові ринки та нові сфери діяльності, з метою закріплення вже залученого сегменту споживачів та залученню нових, та з метою підвищення ефективності підприємницької діяльності, конкурентоспроможності та збільшення доходів комплексу.



Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Турист» дозволила сформувати стан економічної та управлінської діяльності по конкретним показникам. Загалом готельний комплекс має широкий асортимент послуг для споживачів, але він орієнтований в більшості випадків на середньостатистичного споживача. Аналіз динаміки доходів та витрат вказує на те, що готельний комплекс має гарні передумови для диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів без значних ризиків. Підприємство має запаси коштів, та резерви нерозподіленого прибутку які можна вдало вкласти в диверсифікацію послуг для сегментів VIP-споживачів і отримати в кінцевому результаті прибутки більші за дійсні та мати постійних VIP-клієнтів. Зазвичай імідж готельного комплексу складається за рахунок кількості VIP-клієнтів та їх відгуків про перебування на території.

Оцінка ефективності діяльності вказує на те, що готельний комплекс є рентабельним, платоспроможним та ліквідним, та має гарні перспективи на розвиток діяльності та розширення спектру послуг. Проведений SWOT-аналіз дуже вдало вказує на сильні, слабкі сторони діяльності та можливості і загрози. Передусім можна ствердити, що проведена раніше диверсифікація має позитивні наслідки, але недостатня для ринку готельних комплексів, тому що конкуренти постійно диверсифікують послуги та намагаються бути на крок вперед.

Розгляд особливостей диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів дозволив визначити ключові критерії, а саме визначення цілей диверсифікації, вибір методу та стратегії диверсифікації. Правильно обрана ціль є першим кроком на шляху успішної диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів.

Впровадження сервісних інновацій у діяльність готельного комплексу «Турист» дає змогу розширити конкурентний потенціал, залучити нових клієнтів VIP-сегменту та задовольнити потреби постійних клієнтів.

Використання готельним комплексом сервісних інновацій, зокрема для сегментів VIP-споживачів, має доволі високий потенціал результативності.

Доволі розповсюдженою стратегією диверсифікації послуг для сегментів VIP-споживачів є саме пакетні послуги. Пакетні послуги дозволяють сформувати перелік послуг саме за необхідністю відповідної категорії. В основному клієнти готельних комплексів поділяються на три типи, а саме: бізнес-клієнти, туристи або сім'ї.

Аналіз потреб споживачів дає змогу сформувати відповідний пакет послуг для кожної категорії споживачів. Таким чином, пакет послуг для бізнес-клієнтів акцентується на потребі в технічному обладнанні, можливості використання конференц-залів та можливість виїзду на робочі зустрічі. Пакет послуг для сімей включає перелік послуг, направлених на комфортне перебування на території готельного комплексу та поза його межами, включаючи користування SPA-зоною та сеансами масажів. Пакет послуг для туристів формується на потребах в екскурсіях та переміщеннях по місту з цілями відвідування виставок, музеїв тощо. Розрахунок вартості та розгляд кожного пакету послуг окремо вказує на те, що такий тип диверсифікації залучить велику кількість VIP-сегментів споживачів.

Також розглянуто як метод диверсифікації надання VIP-клієнтам особистого пін-коду при поселенні, який дає розширені можливості користування обладнанням та повний перелік додаткових послуг.

Можливість впровадження власного мобільного додатку надає переваги на ринку готельних послуг серед конкурентів, тому кількість VIP-клієнтів постійно зростатиме.

Розглянуті та запропоновані методи диверсифікації при застосуванні в діяльності готельного комплексу «Турист» окремо дають доволі високі показники результативності. Введення у комплексі всіх запропонованих методів диверсифікації залучить більшу кількість споживачів VIP-сегменту та сформує сталу конкурентоспроможність переважаючи над іншими готелями з схожою діяльністю.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брінь П.В., Переходова Л.О. Диверсифікація господарської діяльності підприємств. Вісник НТО "ХПІ". Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. 69 (1042). С.172-175.
2. Томпсон А. А., Стрікленд. А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Изд. дом «Вільямс». 2016. 371 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. /; [пер. с англ. Е. М. Пеньковой]. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с.
4. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : навч. посібник / Л.А. Швайка. – Львів : Магнолія плюс, 2004. –268 с.
5. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посібник К. : Видавництво КНЕУ, 1999. 384 с.
7. Диверсифікація діяльності підприємства: поняття, цілі, види, можливості використання. URL <https://studfile.net/preview/5705909/page:51/> (дата звернення: 20.05.2022).
8. Гудзь О. Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2015. № 1 (11). С. 14–22.
9. ГО «Агентство сталого розвитку та європейської інтеграції «Єврорегіон «Нижній Дунай» URL: <https://opendatabot.ua/c/35855587> (дата звернення: 21.05.2022).
10. Донець Л. І. Ризики диверсифікації господарської діяльності підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2011. № 1. С. 16–20.

11. Ансофф І.Х. Профіль синергії та можливостей. – Нью-Йорк: Penguin Books. – 1965. – 626 с.
12. Ковтуненко Ю.В. Теоретико-методологічні засади диверсифікації інноваційного розвитку бізнес-структур в умовах інтелектуалізації економіки Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний політехнічний університет, Одеса, 2019.
13. Згурська О. М. Диверсифікація як метод підвищення економічної ефективності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2018. №13. С. 16-21.
14. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник їх економічного зростання. Міжнародний збірник наук. праць. 2016. №1. С. 101.
15. Мірзоева Т.В. Пріоритети нішової диверсифікації як ефективної конкурентної стратегії розвитку лікарського рослинництва. *Економічний простір*. 2020. №156. С. 82-85.
16. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств [Підручник] 2-ге вид., доп. і переробл. / В.Г. Андрійчук. – К. : КНЕУ, 2002. – 624 с.
17. Салімон О., Сидоренко Т., Бондаренко В. Формування стратегії диверсифікації послуг готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Наукові іновачії та передові технології* 2022. №2(4).
18. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи [Текст] : монографія / М. Д. Корінько. - К.: ННЦ ІАЕ, 2007. - 486 с.
19. Дереза М. В. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві: [монографія] / В. М. Дереза // . – Дніпропетровськ: НГУ, 2010. – 123 с.
20. Горбась І. Підходи до трактування поняття «диверсифікація» // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка Економіка*. – 2008. - № 99-100. – С. 22-25.



21. Матвійчук, І. О. Модель визначення потенціалу диверсифікації діяльності готельного підприємства. Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». 2016. №3 (72).
22. Офіційний сайт готельного комплексу «Турист» URL: <https://hotel-tourist.kiev.ua>
23. Організація готельного господарства: підручник / С. І. Байлік, І. М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с. URL : [http://eprints.kname.edu.ua/41618/1/ПЕЧ\\_2015\\_4П\\_Орг%20готельн%20господарств%20Писаревський.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/41618/1/ПЕЧ_2015_4П_Орг%20готельн%20господарств%20Писаревський.pdf)
24. Шарманська В.М. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами та ефективності їх використання. Молодий вчений, 2018. № 1 (53)
25. Загородній А.Г. Фінансовий словник / Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. – К.: Т-во «Знання», КОО; Львів; Вид-во Львів. банківського ін-ту НБУ, 2002. – 566 с.
26. Офіційний сайт Державної служби статистики України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
27. Мальська МП. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посібн. / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. - К. : Центр навч. літри, 2012. - 472 с.
28. Мальська МП. Організація готельного обслуговування : підручник / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк, Ю.С. Занько. - К. : Вид-во "Знання", 2011. - 366 с.
29. Ремеслова О.Л. Готельне господарство як об'єкт дослідження в умовах ринкової економіки / О.Л. Ремеслова.
30. Sustainable development of enterprises with digitalization of the economic management / Davydova O., Kashchena N., Staverska T., Chmil H. // International Journal of Advanced Science and Technology. –2020. –Vol. 29, – № . 8s. – P. 2370–2378.

31. Карлова О.А. Щербут О.В. Передумови розвитку підприємств. Збірник тез. травень 2021. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6575/1/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9A%D0%90%20%D0%A2%D0%95%D0%97%20%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%95%D0%9D%D0%AC%2021-55.pdf>
32. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства Стратегія економічного розвитку України. Науковий збірник. К.: КНЕУ. 2010. Вип. 2-3. С. 201-208
33. Анісімова О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в процесі адаптації до світового ринку / О.М. Анісімова // Наукові записки. Серія «Економіка». Острог: Острозька академія, 2010. 398 с..
34. Балацька Н.Ю. Імідж як фактор конкурентоспроможності готельного підприємства / Н.Ю. Балацька, Д.М. Кушнір // Молодий вчений. – № 11 (38). — 2016. – С. 551–554
35. Давидюк Ю. В., Шокот К.М. Економіка та суспільство. – 2016. – Вип.7. – С.266-272. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/davydjuk.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/davydjuk.htm)
36. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство. – Вип. 5. – 2016. – С. 216–219.
37. Driving hospitality innovation. Industrial report. URL: [https://industry.ehl.edu/hubfs/HI-Infographic-and-Documents/EHL-Hospitality\\_Innovation\\_Industry\\_Report\\_2018.pdf](https://industry.ehl.edu/hubfs/HI-Infographic-and-Documents/EHL-Hospitality_Innovation_Industry_Report_2018.pdf).
38. 15 effective ways to diversify your hotel's revenue. // Posted by Stay the night - November 10, 2020. URL: <https://staythenight.net/2020/11/10/ways-to-diversify-your-hotels-revenue/> (дата звернення: 21.05.2022).



## ДОДАТКИ

## Додаток Б

1. Баланс на 31 грудня 2019 р. Форма № 1-м			
Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	23,0	21
Первісна вартість	1001	410	418
Накопичена амортизація	1002	385	397
Незавершені капітальні інвестиції	1005	275	338
Основні засоби:	1010	28305	28608,0
первісна вартість	1011	51332	53178
знос	1012	22850	24570
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>28603,0</b>	<b>28967,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	1718	1875
у тому числі готова продукція	1103	0	0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1269	1559
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	968	1253
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4,5	7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	728	1550
Витрати майбутніх періодів	1170	19	20
Інші оборотні активи	1190	97	136
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4803,5</b>	<b>6400</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>33406,5</b>	<b>35367,0</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4

<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	22 628,0	22 628,0
Додатковий капітал	1410	2281	2281
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5384,0	7947,0
Неоплачений капітал	1425	3083	3080
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>27210,0</b>	<b>29776,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	705	648
розрахунками з бюджетом	1620	836	968
у тому числі з податку на прибуток	1621	385	299
розрахунками зі страхування	1625	78	181
розрахунками з оплати праці	1630	305	694
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1325	1228,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>6196,5</b>	<b>5591,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>33406,5</b>	<b>35367,0</b>



## 2. Звіт про фінансові результати за рік 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	61638	58983
Інші операційні доходи	2120	10659	8137
Інші доходи	2240	39	37
<b>Разом доходи</b>	<b>2280</b>	<b>72336</b>	<b>67157</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	41687	40265
Інші операційні витрати	2180	12889	12321
Інші витрати	2270	33	28
<b>Разом витрати</b>	<b>2285</b>	<b>54609</b>	<b>52614</b>
Фінансовий результат до оподаткування	2290	126945	119771
Податок на прибуток	2300	-938,0	21558,8
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>2350</b>	<b>127883,0</b>	<b>98212,2</b>

1. Баланс на 31 грудня 2020 р. Форма № 1-м			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	21	23,0
Первісна вартість	1001	418	418
Накопичена амортизація	1002	397	395
Незавершені капітальні інвестиції	1005	конку8	259
Основні засоби:	1010	28608,0	28939,0
первісна вартість	1011	53178	55894
знос	1012	24570	-26955
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>28967,0</b>	<b>29221,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	1875	2009
у тому числі готова продукція	1103	0	0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1559	731
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1253	1441
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	137
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7	1830
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1550	866
Витрати майбутніх періодів	1170	20	26
Інші оборотні активи	1190	136	68
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>6400</b>	<b>7108</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>35367,0</b>	<b>36329,0</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	22 628,0	22 628,0



Додатковий капітал	1410	2281	2281
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7947,0	5834,0
Неоплачений капітал	1425	3080	3081
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>29776,0</b>	<b>27662,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	648	307
розрахунками з бюджетом	1620	968	719
у тому числі з податку на прибуток	1621	299	178
розрахунками зі страхування	1625	181	0
розрахунками з оплати праці	1630	694	49
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1228,0	3268,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>5591,0</b>	<b>8667,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>35367,0</b>	<b>36329,0</b>

## 2. Звіт про фінансові результати за рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26517	61638
Інші операційні доходи	2120	11784	10659
Інші доходи	2240	0	39
<b>Разом доходи</b>	<b>2280</b>	<b>38301</b>	<b>72336</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22865	41687
Інші операційні витрати	2180	9651	12889
Інші витрати	2270	0	33
<b>Разом витрати</b>	<b>2285</b>	<b>32516</b>	<b>54609</b>
Фінансовий результат до оподаткування	2290	70817	126945
Податок на прибуток	2300	-236,0	-938,0
<b>Чистий прибуток (збиток)</b>	<b>2350</b>	<b>71053,0</b>	<b>127883,0</b>



1. Баланс на 31 грудня 2021 р. Форма № 1-м			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	23,0	23,0
Первісна вартість	1001	418	410
Накопичена амортизація	1002	395	385
Незавершені капітальні інвестиції	1005	259	275
Основні засоби:	1010	28939,0	28305
первісна вартість	1011	55894	51332
знос	1012	26955	22850
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>29221,0</b>	<b>28603,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	2009	1718
у тому числі готова продукція	1103	0	0
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	731	1269
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1441	968
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	137	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1830	4,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	866	728
Витрати майбутніх періодів	1170	26	19
Інші оборотні активи	1190	68	97
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>7108</b>	<b>4803,5</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>36329,0</b>	<b>33406,5</b>
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На початок звітного року
1	2	3	3
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	22 628,0	22 628,0

Додатковий капітал	1410	2281	2281
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5834,0	5384,0
Неоплачений капітал	1425	3081	3083
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>27662,0</b>	<b>27210,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	307	705
розрахунками з бюджетом	1620	719	836
у тому числі з податку на прибуток	1621	178	385
розрахунками зі страхування	1625	0	78
розрахунками з оплати праці	1630	49	305
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3268,0	1325
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>8667,0</b>	<b>6196,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>36329,0</b>	<b>33406,5</b>



## 2. Звіт про фінансові результати за рік 2021 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35927	26517
Інші операційні доходи	2120	21685	11784
Інші доходи	2240	43	0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>57655</b>	<b>38301</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	34296	22865
Інші операційні витрати	2180	8365	9651
Інші витрати	2270	25	0
<b>Разом витрати(2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>42686</b>	<b>32516</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	100341	70817
Податок на прибуток	2300	18061,4	-236,0
<b>Чистий прибуток (збиток)(2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>82279,6</b>	<b>71053,0</b>