

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління комерційною діяльністю підприємства»
(за матеріалами ПрАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», м.Київ)

Студента 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Савченка
Андрія Володимировича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ І ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	7
1.1. Сутність комерційної діяльності	7
1.2. Інструменти діагностики комерційної діяльності	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	37
2.1. Аналіз ринку гостинності	37
2.2. Аналіз комерційної діяльності підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»	46
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»	62
3.1. Розробка шляхів і методів вдосконалення комерційної діяльності підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»	62
3.2. Прогнозування результатів запроваджених нововведень	72
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	98

АНОТАЦІЯ

**Савченко А. Управління комерційною діяльністю підприємства»
(за матеріалами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»), м. Київ). –
Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю «Менеджмент», спеціалізація «Управління бізнесом» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2019.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам управління комерційною діяльністю на підприємстві. Представлена робота дозволяє дослідити основні поняття, фактори та методи управління комерційною діяльністю на підприємстві та обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення ефективності управління комерційною діяльністю на підприємстві.

Ключові слова: комерція, комерційна діяльність, ринок гостинності, готельний бізнес, туристичні послуги, конкурентна стратегія.

ABSTRACT

**Savchenko A. Management of commercial activity of the enterprise »
(according to the materials of JSC Premier Palace Hotel), Kyiv. -
Manuscript.**

Graduate qualifying paper in the specialty "Management", specialization "Running of Business" – Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2019.

The final qualifying paper is devoted to the theoretical, methodological and practical aspects of the management of commercial activity in the enterprise. The presented work makes it possible to explore the basic concepts, factors and methods of managing an enterprise's business activity and to substantiate proposals for improving the efficiency of managing an enterprise's business activity.

Keywords: commerce, commercial activity, hospitality market, hotel business, tourist services, competitive strategy.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Основні тенденції розвитку світової готельної індустрії в умовах глобалізації полягають у подальшому зростанні готельного господарства і туристичної галузі в економіці країн світу; формуванні транснаціональних готельних мереж та об'єднань; диверсифікації готельного бізнесу. Функціонування ринку готельних послуг в Україні виявило цілий комплекс проблем, пов'язаних з труднощами переходу готельних підприємств до європейських стандартів обслуговування, проблемами підвищення конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках, покращення ефективності управління і прибутковості готельного бізнесу. Одним із ключових елементів управління готельним бізнесом є управління комерційною діяльністю, в свою чергу комерційна діяльність є невід'ємною умовою споживчого ринку, сфери комерційного підприємництва, де відбувається обмін грошей на товари та товарів на гроші.

Разом з тим проблеми стратегічного управління комерційною діяльністю підприємствами готельного господарства з урахуванням специфіки їх діяльності, впливу глобалізаційних чинників та формування інтеграційних об'єднань підприємств потребують детальнішого вивчення.

У розробку питань з удосконалення управління підприємствами готельного господарства вагомий внесок зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: М. І. Кабушкін, Ф. Котлер, Г. Б. Мунін, В. К. Федорченко, Дж. Уокер та ін.

Питаннями аналізу та прогнозування комерційної діяльності підприємства займалися такі економісти, як М. І. Баканов, А. Д. Шеремет, І. А. Бланк, Р. П. Валєвіч, Г. А. Давідова, Л. І. Бушуєва, В. М. Дородніков, В. Я. Горфінкель, В. А. Швандар, О. І. Гребньов, Ю. К. Баженов, С. Н. Виноградова, П. С. Зав'ялов та ін.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних основ управління комерційною

діяльністю та пошук шляхів удосконалення ефективності управління комерційною діяльністю підприємства готельного господарства.

Для досягнення поставленої мети визначені основні **завдання**:

- сформулювати поняття сутності комерційної діяльності;
- визначити інструменти діагностики комерційної діяльності;
- провести аналіз ринку гостинності;
- дослідити рівень комерційної діяльності підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»;
- розробити шляхи і методи вдосконалення комерційної діяльності підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»;
- здійснити прогнозування результатів запроваджених нововведень;

Об'єктом дослідження є процес управління комерційною діяльністю підприємства готельного господарства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади управління комерційною діяльністю та практичні аспекти діагностики ефективності рівня комерційної діяльності підприємства готельного господарства.

Методи дослідження складають сукупність прийомів і принципів наукового дослідження: аналітичний і логічний (виявлення теоретико-методичних проблем управління комерційною діяльністю підприємства), системний підхід, метод аналогій, основні положення теорії систем, методи експертних оцінок (оцінка лінгвістичних показників, формування бази даних).

Інформаційною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у фахових наукових виданнях, матеріали наукових конференцій, законодавчі та нормативні акти України, Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні дані, фінансова звітність підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в розробці та обґрунтуванні концепції ефективного управління комерційною діяльністю на

підприємстві готельних послуг, шляхом запровадження стратегії диверсифікації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні та запровадженні стратегії диверсифікації, що включає розширення дилерської мережі в результаті реалізації запропонованих рекомендацій ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» підвищить ефективність управління конкурентоспроможністю підприємства, покращить попит на послуги, дозволить зменшити витрати та підвищити рівень доходності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було висвітлено в науковій статті на тему « Управління комерційною діяльністю на підприємстві », у збірнику наукових статей студентів ч.1 «Управління і адміністрування», 2019 рік с. (Додаток А)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить сторінок 52, в т.ч. таблиць 17, рисунків 6. Список використаних джерел містить 58 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 10 додатків, викладених на 20 сторінках.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ І ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність комерційної діяльності

У сучасних умовах ринкові економічні процеси зазнають перетворень. Ринок, на якому здійснюють свою діяльність підприємства набуває раніше не притаманних йому особливостей: спостерігаються часті коливання попиту на товари і послуги, нестабільність ринкового середовища, часті коливання кон'юнктури, з'являються нові потреби та змінюються пріоритети у їх визначенні. Всі ці процеси впливають на можливість прийняття правильного рішення стосовно ефективного розвитку підприємства, а також ускладнюють процеси планування та прогнозування. В не простих умовах функціонування ринку, швидкими темпами зростає конкуренція за споживача та ускладнюється процес налагодження системи реалізації продукції, тому результат конкурентної боротьби все більше залежить від ефективної організації комерційної діяльності на підприємстві.

В складних ринкових умовах однією із ключових складових управління підприємством є організація комерційної діяльності. На сьогодні, для підприємства все більшого значення набуває визначення оптимальних етапів комерційної діяльності, що в свою чергу сприяє більш ефективному функціонуванню підприємства та досягненню ним найголовнішої мети – всебічному задоволенню мінливих потреб споживачів та отриманню максимального прибутку. Рациональне формування етапів комерційної діяльності та визначення методів аналізу на кожному з них дають можливість поліпшити фінансово-економічні показники підприємства. Тому, саме ефективна організація комерційної діяльності є вагомим інструментом для економічного процвітання суб'єктів ринку.

У сучасній економіці України все більшого значення набувають комерційні відносини, активна діяльність оптових та роздрібних

підприємств, посередників щодо доведення товарів до покупців (споживачів).

Комерція - слово латинського походження (від лат. *Commercium*), що означає «торгівля». Термін «комерційна діяльність» з'явився в Україні паралельно з терміном «ринок», бо ринкова економіка - це економіка вільного підприємництва, при якій отримують розвиток усі комерційні процеси і відносини обміну.

У сучасній економічній літературі не існує єдиного тлумачення поняття «комерційна діяльність». Одні автори ототожнюють комерційну і підприємницьку діяльності, інші стверджують, що комерційна діяльність ширша, ніж підприємницька або ж навпаки. У табл. 1.1 представлено трактування поняття «комерційна діяльність» різними науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «комерційна діяльність» різними науковцями

Автор	Сутність поняття
В. Апопій[1]	Спосіб реалізації комерційних процесів як послідовного виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну
О. Русева, А. Балан [2]	Особливий вид діяльності, що охоплює обмін матеріальними цінностями і послугами, торговельні операції з придбання матеріально-технічних ресурсів і реалізації продукції
І. Багрова. [3]	товарно-грошовий обмін, в процесі якого товари від постачальника переходять у власність торгового підприємства з орієнтацією на потреби ринкового попиту
Господарський кодекс України [4]	Самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою отримання прибутку

Всі наведені визначення вказують на те, що комерційна діяльність підприємства – багатогранне поняття, яке не обмежується лише купівлею-продажем товару, а й включає в себе виконання послідовних і чітко визначених етапів, необхідних для забезпечення максимальної ефективності процесу задоволення потреб споживачів. До таких етапів належать: визначення попиту і аналіз ринку збуту товарів, вибір постачальників та

визначення потенційних споживачів товарів, встановлення з ними довгострокових господарських зв'язків, налагодження ефективної системи товароруку, проведення рекламно-інформаційної роботи та заходів зі стимулювання збуту товарів, організація торгового обслуговування тощо. В той же час у цих визначеннях введені обмеження на об'єкт дослідження. Комерційна діяльність підприємства здійснюється у певній послідовності. Розглянемо наукові підходи до визначення етапів комерційної діяльності, які описуються в сучасній літературі. Апопій В. В. визначає, що комерційна діяльність складається із взаємопов'язаних елементів, які залежно від сфери їх взаємодії можна згрупувати в три блоки та виділити в них послідовні етапи. Структура та етапи комерційної діяльності наведені в табл.1.2. [5, с. 19].

Отже, згідно даного наукового підходу комерційна діяльність поділена на три блоки: «Виробництво – оптова торгівля», «Оптова торгівля – роздрібна торгівля», «Роздрібна торгівля – сфера споживання». Перший блок є найбільш складним, оскільки він включає не тільки збут продукції, що була вироблена, а й розглядає питання організації зв'язків, оптимізації товаропросування, обліку і контролю за поставками. Другий блок складається із комерційних процесів, що відбуваються за участю оптової і роздрібною торгівлі. В цьому блоці зосереджуються не менш важливі для підприємства складові частини: формування асортименту, вибір форм і методів оптового продажу тощо. У третьому блоці зосереджені етапи, що безпосередньо здійснюються на завершальній стадії комерційної діяльності. Недоліком зазначеного підходу є обмеженість операцій з комерційної діяльності тільки післявиробничим періодом, оскільки, комерційні процеси відбуваються і у довиробничій стадії, наприклад, закупівля сировини та матеріалів.

Таблиця 1.2

Структура та етапи формування комерційної діяльності

№ п/п	1 блок Виробництво – оптова торгівля
1	Визначення потреб у товарах і послугах
2	Пошук і вибір конкурентоспроможних постачальників
3	Організація системи зв'язків і формування товарних ресурсів
4	Вибір ефективних форм і організація оптових закупівельних товарів
5	Оптимізація товаропросування
6	Облік і контроль за надходженням товарів
	2 блок Оптова торгівля – роздрібна торгівля
7	Розробка асортиментної політики і формування асортименту на оптових підприємствах
8	Оперативне маневрування запасами та ресурсами
9	Вибір каналів і форм оптового продажу товарів
10	Організація товаропостачання роздрібною мережі
11	Організація системи послуг і надання їх оптовим покупцям
	3 блок Роздрібна торгівля – сфера споживання
12	Формування асортименту в роздрібній торгівлі
13	Використання ефективних методів роздрібного продажу товарів
14	Надання комплексу торговельних покупцям
15	Комбінування торговельної і неторговельної діяльності
16	Виконання комерційно-посередницьких операцій
17	Проведення рекламних заходів
18	Здійснення допоміжних операцій

Джерело: узагальнено автором за [1; 2; 3; 4]

Згідно іншого підходу, запропонованого Криковцевою Н. О., комерційна діяльність розглядається у трьох основних напрямках, кожен з яких включає певний набір послідовних і пов'язаних між собою етапів (складові комерційної діяльності наведені на рис. 1.1). Організація оптової закупівлі складається з наступних етапів [6, с. 113]: 1) вивчення та прогнозування купівельного попиту з метою обґрунтування комерційних рішень з оптових закупівель товарів; 2) виявлення і вивчення джерел закупівлі, вибір постачальників і каналів просування товарів; 3) організація раціональних господарських зв'язків з постачальниками товарів, включаючи розробку і складання договорів поставки, подання замовлень і заявок постачальникам; 4) організація і технологія закупівель безпосередньо у

виробників товарів, посередників, на товарних біржах, аукціонах, у імпортерів та інших постачальників; 5) організація обліку і контролю за оптовими закупівлями.

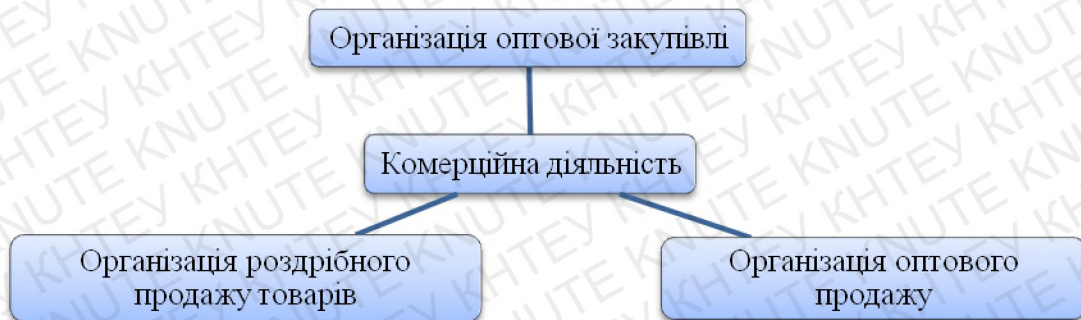


Рис. 1.1. Складові комерційної діяльності

Джерело: побудовано автором

Організація оптового продажу включає виконання наступних операцій [6, с. 182]: 1) проведення маркетингових досліджень (визначення потреб, попиту, ємкості ринку, аналізу ринкової ситуації, частки оптового підприємства на ринку); 2) формування асортименту і управління товарними запасами; 3) операції по організації господарських зв'язків з оптовими покупцями; 4) організація надання послуг оптовими підприємствами клієнтам; 5) рекламно-інформаційна діяльність оптових підприємств. Організація роздрібного продажу товарів полягає у вивченні запитів і потреб у товарах з орієнтацією на купівельну спроможність, визначенні асортиментної політики, формуванні і регулюванні процесів постачання, збереження, підготовки до продажів товарів у відповідності з цілями діяльності підприємства, організації оперативного обліку і контролю за роздрібним продажем товарів [6, с. 217]. При детальному порівнянні етапів з оптового і роздрібного продажу можна зробити висновки, що вони практично не відрізняються. Єдина відмінність полягає у клієнтурному ринку, попит якого буде задовольнятися. А відповідно і форми та методи збуту будуть різнитися. Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В науковій літературі термін «комерційна діяльність»

безпосередньо пов'язують з торгівлею, таким чином обмежуючи об'єкт дослідження. Також науковці висвітлюють загальні підходи до визначення етапів комерційної діяльності підприємства, складові яких схожі між собою. Всі зазначені питання потребують подальшого вдосконалення.

1.2. Інструменти діагностики комерційної діяльності

Аналіз комерційної діяльності на кожному етапі здійснюється за допомогою різних методів дослідження. Головною складовою організації закупівельної діяльності підприємств є вибір постачальників. До основних методів вибору постачальника відносяться метод рейтингових оцінок, метод оцінки витрат, метод домінуючих характеристик, метод категорій переваги і метод визначення відносної сили підприємства та постачальників. На етапі комерційної діяльності: здійснення продажу (оптового і роздрібного), підприємство повинно сегментувати ринок та обрати цільовий сегмент, з яким воно буде працювати. Для цього використовують різні методичні підходи:

- метод побудови сітки сегментації при якому до уваги беруться: групи споживачів, потреби (запити), що їх бажають задовольнити споживачі, засоби (вироби, послуги) задоволення потреб;
- метод групувань, який передбачає послідовну розбивку сукупності об'єктів сегментації на кілька підгруп за найбільш важливими ознаками;
- метод багатомірного статистичного аналізу, який полягає в одночасній багатомірній класифікації об'єктів сегментації за кількома ознаками, наприклад, метод кластерного аналізу [7, с. 142-144].

Важливою складовою етапу здійснення продажів є аналіз асортименту, що являється одним із напрямів маркетингових досліджень, адже, саме всебічне дослідження власного товару, аналіз його сильних сторін над конкурентами сприяють покращенню його реалізації, надають можливість зменшити кількість витрат і досягти максимального прибутку, що є кінцевою

метою кожного підприємства. На сьогодні існує більше 20 різних методів, що можуть бути використані для аналізу товарного асортименту (табл. 1.3). Найбільш поширеними та відомими методами аналізу асортименту підприємства є методи ABC і XYZ-аналізу, метод Дібба-Сімкіна, метод побудови матриці Бостонської Консультативної Групи (класичної, модифікованої, адаптованої), а також рейтинговий аналіз. Організація продажу товарів є одними з найважливіших об'єктів комерційної та маркетингової діяльності підприємства, тому не менш важливим є визначення оптимальних форм і методів продажу товарів. А отже, необхідно провести дослідження посередників, які здійснюють розповсюдження продукції підприємства. З цією метою застосовуються методи потенціал зростання/ частка поставок, потенціал зростання/прибутковість, частка поставок/ рентабельність продажів, ABC-XYZ аналізу бази даних посередників тощо.

ABC (activity-based costing) - аналіз (Парето-аналіз) як метод структурного аналізу є широко використовуваним в даний час компонентом управлінського обліку і логістичного менеджменту. Історія виникнення і розвитку даного методу аналізу пов'язана з іменами таких економістів як Ф. Уолкер, Г. Джордж, Г. Шилінг, М. Лоренц, В. Парето, Дж. Джуран і налічує понад сто років. В основу методу покладено запропонований В. Парето принцип «80:20», відповідно до якого 80% результату визначаються використанням 20% ресурсів. XYZ-аналіз дозволяє дати оцінку стабільності реалізації та придбання товарів на підприємствах. Консолідація обох методів дозволяє сформулювати припущення, що не всі товари характеризуються однаковим впливом на отримання прибутку. *(ДодатокБ)*

З метою розділення продуктів компанії за ознакою стабільності попиту виконується інший вид аналізу, що має назву XYZ-аналіз. Відзначимо, що чим стабільніше потреба, тим правильніше прогнозування, менше потреба в страхових запасах, стабільніше планування руху продукту. Отже, методи

управління асортиментом з різними показниками стабільності попиту можуть мати істотні відмінності.

Таблиця 1.3

Методичні підходи діагностики комерційної діяльності

Підхід	Способи діагностики
Стратегічний	Стратегічні карти; збалансована система показників; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; метод кореляційно-регресійного аналізу; принципи теорії обмеження; метод ощадливого виробництва і 6σ; вартісно-функціональний аналіз; сценарний підхід
Поточний	ABC-метод; XYZ-метод; факторно-аналітичний метод; методи інтегрального аналізу; метод KPI; CVP-аналіз; метод «точно в строк» (JIT); метод «планування потреб-ресурсів» (RP); модель EOQ; нормативний метод; метод оцінки ефективності бізнес-процесів; діаграма Ісікави; діаграма Парето, метод Дібба-Сімкіна
Оперативний	Метод бюджетування; порівняння; метод GANTT, метод PERT

Джерело: узагальнено автором

Одна з проблем, що може виникнути при проведенні вищеописаних аналізів – необхідність представлення інформації у вигляді ієрархії. Вона може бути обумовлена потребою логічного групування товарів задля отримання менших за кількістю елементів і легших в управлінні товарних груп (побутова техніка, продукти харчування, одяг, т.д). Або це може бути обумовлено вимогою розмежування прав доступу на перегляд інформації по продажах різних товарів різними співробітниками організації (кожну товарну групу контролює окремий менеджер).

Одним з найвідоміших методів аналізу комерційної діяльності підприємства є матриця Бостонської консалтингової групи. Модифікована матриця БКГ побудована в такий спосіб: горизонтальна вісь показує рентабельність кожного СГП, а вертикальна – темпи зростання обсягів реалізації СГП. Адаптована матриця будується за співвідношенням темпів росту продажів по відношенню до попереднього періоду та частки обсягу продажів СГП у загальному обсязі продажів підприємства. Для аналізу за методом Дібба-Сімкіна використовуються дані про динаміку продаж і

собівартість продукції, яка включає лише змінні витрати. На основі співвідношення динаміки обсягу реалізації та внеску у покриття витрат товар відноситься до однієї із чотирьох груп: А, В1, В2 та група С.

Ідея методу ABC-аналізу полягає у виділенні трьох груп – А, В і С, в залежності від ступеня впливу даного виду товару на загальний результат. В якості критерію групування можуть бути обрані різні параметри: величина виручки, що отримується від конкретної групи продуктів, величина прибутку від реалізації продукції. Різновидом портфельних матриць є матриця відомого американського фахівця зі стратегічного менеджменту І. Ансоффа, призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку. Вважається, що при виборі напрямків росту підприємства є кілька стратегічних альтернатив: стратегія удосконалення діяльності, вдосконалення товару, розвитку ринку, диверсифікації.

Отже, переважна більшість методик діагностики комерційної діяльності підприємств ґрунтується на виявленні факторів, що визначають конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів, при цьому наголос робиться на виявленні максимальної кількості цих факторів, створення їх вичерпного списку. Далі виділені фактори обробляються за допомогою різних математичних методів. Проте, система факторів впливу на ефективність комерційної діяльності підприємства є відкритою, а безліч елементів цієї системи – нечітким. Кількість факторів практично нескінченна, отже, яким би не був великим їх перелік, він все одно не буде вичерпним, а значить, і заснована на такому неповному переліку показників діагностики комерційної діяльності підприємства буде неадекватною.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

2.1 Аналіз ринку гостинності

Україна, будучи унікальною країною з унікальним природно-кліматичним потенціалом, у перспективі має всі ресурси для підвищення конкурентоспроможності економіки на основі використання її можливостей. Але щоб задовольнити всі потреби туриста, відпочивальника, бізнесмена, потрібно забезпечити комфортність його проживання, високу якість обслуговування, тобто створити атмосферу гостинності. Стрімке зростання кількості готелів та загострення проблем, пов'язаних з розвитком індустрії гостинності, зумовлюють необхідність змін і пошуку нових видів готелів. Готельний бізнес останні три роки перебуває на етапі зниження показників через скорочення рівня в'їзного потоку туристів. Відповідно, необхідність аналізу специфіки функціонування та розвитку підприємств готельного бізнесу в цих складних умовах є очевидною і має важливе значення для визначення чинників конкурентоспроможності, розроблення методів покращення організації роботи готелів з просування послуг, зокрема для корпоративних бізнес-клієнтів.

Сучасний стан та розвиток економіки України характеризується стрімкими змінами пріоритетів. Сьогодні кожна п'ятнадцята людина у світі працює у сфері готельного та туристичного бізнесу. За темпами зростання кількість зайнятих у сфері туристського обслуговування випереджає інші галузі. Сукупність економічних відносин, які утворюються у процесі виробництва, реалізації й організації споживання готельних послуг, формують ринок готельних послуг. Вони мають свою специфіку. Більшість із них у нематеріальній сфері економіки існують незалежно одна від одної. Разом же у готельному господарстві ці послуги становлять своєрідні послуги

“гостинності”. Останніми роками відбувається скорочення туристичних потоків до Києва і інших міст України. Військові дії на південному сході країни, а також нестабільна політична та соціально-економічна ситуація негативно позначилися на ринку туристичних послуг. Аналізуючи дані звітності Державної служби статистики України, спостерігаємо значний спад туристичних потоків у 2014 –2018 рр. як із зарубіжних країн, так і в середині країни (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка туристичних потоків в Україні за 2015-2018 роки, чол

Роки	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон – усього	Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну – усього	Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – усього	Із загальної кількості туристів	
				іноземні туристи	внутрішні туристи
2014	19773143	21415296	2199977	234271	715638
2015	21432836	23012823	3000696	270064	773970
2016	23761287	24671227	3454316	232311	702615
2017	22437671	12711507	2425089	17070	322746
2018	23141646	12428286	2019576	15159	357027
ланцюговий приріст 2018/2014	17,04	-41,97	-8,20	-93,53	-50,11

Джерело: Державна служба статистики України

Зниженню прибутковості готельних операторів сприяє і зменшення періоду перебування туристів у країні через нерозвинену туристичну інфраструктуру. За даними департаменту готельного бізнесу компанії JLL, в 2015 р. у столиці не було відкрито жодного готелю під управлінням міжнародної індустрії гостинності в Україні, так відбувається скорочення попиту і пропозиції, що склалося через недосконале ціноутворення в галузі, в умовах скорочення платоспроможного попиту: значно зростають ціни за послуги готелів; деякі готелі встановлюють ціни в євровалюті; більшість операторів вводять політику щодо скорочення витрат.

За даними Асоціації управління туризму, станом на початок 2016 р. у Києві є доступними 12122 готельних номери, 12% з яких становлять номери категорії 5 зірок, 22% – 4 зірки, 36% – зіркових і несертифікованих 1–2 зірки – 30% (рис. 2.1).

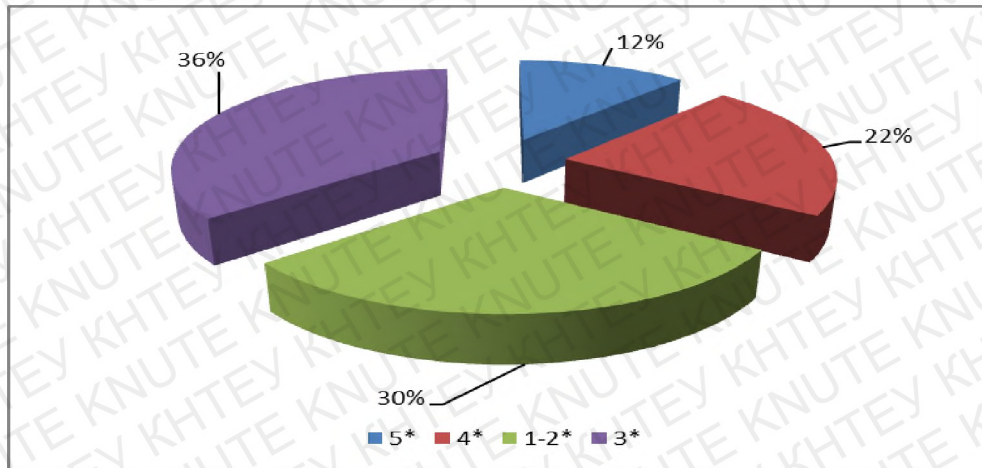


Рис. 2.1. Пропозиції номерного фонду в готелях м. Києва за категоріями станом на 2018 р.

Джерело: Асоціація управління туризму

За даними Департаменту консалтингової компанії UTG (м. Київ), середньозважена вартість розміщення в номерах столичних трьох-п'ятизіркових готелів за підсумками 2017 р. зросла на 33,1% від рівня 2016 р.; у 2018 р. середня вартість розміщення у номерах п'ятизіркових готелів Києва зросла на 33,7% більше, ніж у 2017 році. При цьому вартість розміщення у чотиризіркових готелях Києва столиці за 2018 р. зросла на 27% – на 2,6 тис. грн за номер на добу. Найменше зросли ціни на розміщення у тризіркових готелях – на 23,5%, до 970 грн за номер на добу.

Якість сервісу в більшості готелів в Україні помітно поступається європейській. Готельний бізнес в Україні був завжди привабливим для інвесторів. Об'єкти нижнього сегмента окупаються у нас за чотири – шість років. У Європі нормальним терміном повернення вкладених коштів

вважають 12–15 років. У бізнес входили некомпетентні фахівці, зацікавлені в одержанні прибутку без врахування професійних підходів.

Виникали суттєві помилки ще на стадії запуску проектів: при проектуванні, розрахунку кількості та категорії номерів, виборі місця розташування, управлінні персоналом, організації роботи з клієнтами, що призвело до повної неспроможності забезпечити якісний сервіс. Сьогодні в готельний бізнес почали приходити кваліфіковані наймані управлінці, які розуміють, як потрібно організувати роботу, підібрати колектив і, головне, просувати послуги.

З метою визначення основних чинників впливу та формулювання стратегічних напрямів розвитку туризму на період 2016–2018 рр. було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.2-2.3).

Таблиця 2.2

Сильні та слабкі сторони розвитку туризму в Україні

Сильні сторони (внутрішні)	Слабкі сторони (внутрішні)
– Унікальна історична і культурна спадщина загальноукраїнського та міжнародного значення. – Наявність потенційно брендових об'єктів і продуктів. – Економічно розвинені міста і регіони. – Вигідне транспортно-логістичне розташування (автошляхи та залізничні шляхи міжнародного значення). – Наявність об'єктів і територій заповідного фонду. – Специфічне просторове планування міст, поєднання урбанізованої забудови з рекреаційними зонами. – Річка Дніпро як водна артерія, зона відпочинку і місце проведення різних заходів, пункт зупинки круїзних пароплавів. – Власні енергетичні, промислові, будівельні потужності. – Високий рівень концентрації людського капіталу, наявність наукових закладів та студентської молоді.	– Низька якість комерційних та окремих муніципальних послуг (транспорт, громадські туалети, прибирання вулиць). – Проблеми з благоустроєм міст, висока «природна» засміченість та занедбаність окремих територій. – Значне техногенне навантаження на довкілля. – Низька якість і недостатній асортимент туристичних послуг. – Низька активність громади міст в цілому, у т. ч. у сфері туризму, послуг, розвитку. – Низький рівень кооперації, партнерських відносин, кластеризації сфери послуг. – Відсутність традицій системного управління процесами стратегічного розвитку міст, проектного менеджменту. – Відсутність ефективної організаційної структури з управління розвитком туризму, брак професійних кадрів у системі муніципального управління. – Імідж країни з великим рівнем забруднення.

Джерело: узагальнено автором

За участю широкого кола громадськості та експертів – фахівців різних галузей науки та бізнесу, представників влади, громадських організацій, студентської молоді – було виявлено проблеми та потенційні можливості туристичної галузі, потреби громади та місцевого бізнесу, найважливіші шікроки та заходи щодо розбудови туризму, проведено ідентифікацію сильних і слабких сторін (табл. 2.2), потенційних можливостей і зовнішніх загроз (табл. 2.3), зроблено порівняльний аналіз.

На першому етапі (фокус-групи) учасникам SWOT-аналізу було запропоновано назвати основні, на їхню думку, внутрішні та зовнішні чинники (наявні та прогнозовані в найближчій перспективі фактори впливу), які необхідно врахувати при розробці Стратегії розвитку туризму.

На другому етапі (експертне опитування) учасники визначили ступінь прояву та очікуваного впливу кожного з найбільш імовірних факторів. Спираючись на аналітичні висновки, за підсумками проведеної роботи були визначені основні чинники впливу на вибір стратегічних напрямів розвитку туризму країни.

SWOT-аналіз, проведений методом фокус-груп та методом експертного опитування, вказує на внутрішні сильні і слабкі сторони країни, а також на зовнішні можливості і загрози (ризики), які впливатимуть на розвиток туристичної галузі в Україні (табл. 2.3).

Отже, якісні та кількісні (за отриманими балами) результати SWOT-аналізу свідчать про певну перевагу слабких сторін над сильними сторонами, а також про існуючі та очікувані переваги зовнішніх можливостей над загрозами.

Суттєвими проблемами розвитку туризму є значна недовіра з боку громади і бізнесу до ініціатив влади, низький рівень місцевого та загальнонаціонального патріотизму, культурно-естетичного виховання мешканців, обізнаності місцевої громади щодо історії, історичних, культурних подій та пам'яток міста, видатних українців.

Таблиця 2.3

Можливості та загрози розвитку туризму в Україні

Можливості (зовнішні)	Загрози (зовнішні)
– Доступність сучасних інформаційних технологій та їхній подальший розвиток. – Збільшення попиту на готельні продукти на внутрішньому ринку (організований та неорганізований туризм). – Близькість обласних центрів та інших населених пунктів (як ринки збуту). – Наявність транзитного туристичного потоку (до чорноморського та азовського узбережжя). – Подальший розвиток партнерських відносин з містами-побратимами. – Розвиток державно-приватного партнерства. – Зацікавленість проектами розвитку туризму з боку молодіжних громадських організацій, студентів. – Зацікавленість історико-культурною спадщиною з боку української діаспори, та зарубіжних представників інших національних меншин, що мешкають в Україні. – Альтернативні джерела фінансування проектів (фонди підтримки місцевого самоврядування, проекти міжнародної технічної допомоги). – Горизонтальна співпраця з іншими містами та регіонами (безпосередньо, через асоціації міст та інші об'єднання). – Наявність попиту з боку мешканців у сфері пізнавального, промислового, “зеленого” туризму (місцевий туризм).	– Незадовільний стан транспортної інфраструктури країни, низька якість послуг з перевезення. – Дефіцит бюджету, неможливість фінансування проектів через несправедливий розподіл бюджету «центр – регіони». – Конкуренція з боку інших міст і регіонів України – Погіршення екологічної ситуації в країні. – Неефективне державне управління туристичною галуззю в цілому. – Поглиблення макроекономічних кризових явищ на національному та світовому ринках. – Відсутність підтримки ініціатив влади у сфері розвитку туризму з боку бізнесу та громадськості, центральних органів влади. – Інформаційна закритість влади і суспільства. – Зниження купівельної спроможності споживачів та попиту на готельні послуги.

Джерело: узагальнено автором

Аналізуючи туристичну привабливість об'єктів і подій в Україні, слід вказати на незадовільний стан пам'яток архітектури, знакових об'єктів, пам'яток історико-культурної спадщини (занедбаність пам'яток історії і культури, відсутність дієвих важелів впливу на власників об'єктів); недостатність сучасних культурних, виставкових, розважальних, спортивних та інших закладів для дозвілля; стан парків та скверів, площі міста не відповідають сучасним вимогам надання послуг відпочинку в місті;

відсутність подій національного та міжнародного масштабу для залучення туристів. Має значення невиразність місцевого колориту в місцях обслуговування туристів, у тому числі відсутність традицій широкого використання місцевої та національної кухні.

Серед існуючих проблем туристичної інфраструктури, туристичного продукту та послуг слід вказати такі: загальний низький рівень розвитку туристично-рекреаційної інфраструктури; відсутність під'їздів до багатьох туристичних об'єктів, дорожніх вказівників і туристично-інформаційних знаків; нестача сучасних місць розміщення (готелів) для різних категорій споживачів, у тому числі двозіркових готелів, орієнтованих на середнього туриста, а також хостелів; невідповідність засобів розміщення світовим стандартам; неналежний стан туристичних маршрутів, брак обладнаних місць короткочасного відпочинку, відсутність єдиної системи знакування шляхів активного туризму (пішохідних, велосипедних, водних тощо); недостатня кількість стоянок та інших об'єктів туристичної інфраструктури (туалети та ін.); низька якість та обмежений асортимент туристичних та супутніх послуг, таких як проживання, транспорт, харчування, інформаційні послуги, зони відпочинку вздовж Дніпра, санітарні зони тощо.

Потребує поліпшення загальний благоустрій, транспортна та комунальна інфраструктура. Це передбачає вирішення проблем з благоустроєм міста, нагальними серед яких є висока "природна" засміченість та занедбаність окремих територій, у тому числі таких, що мають високий туристичний потенціал; незадовільний стан доріг – магістральних, загальноміських та внутрішньо кварталних; невідповідність якості транспортних, інших комерційних та муніципальних послуг сучасним вимогам.

Інформаційна підтримка як чинник впливу на розвиток туризму теж має свої недоліки, на які потрібно звернути увагу. Це відсутність якісної, комплексно оформленої пропозиції щодо родієвого туризму, зокрема "календаря подій туриста". Бракує туристичної інформації як для туристів,

так і для підприємств, що надають послуги у сфері туризму (туристичних карт і схем, путівників, рекламної продукції, актуалізованої пізнавальної інформації про місто та область тощо). Відсутні: 1) єдиний дієвий інтернет-сайт, який би відображав сучасні новини туристичних послуг та їх зміни різного рівня щодо надання вищевказаних послуг; 2) систематизована доступна інформація щодо наявної ресурсної бази об'єктів та їх стану, що можуть бути використані для розвитку туризму. Не обладнані “ворота міст” з урахуванням потреб туристів, зокрема, в частині залучення до міст транзитних туристичних потоків; не розвинена інформаційна інфраструктура, у тому числі інформаційних центрів.

Серед проблем управлінського, фінансового, кадрового характерів та іншого ресурсного забезпечення галузі слід назвати: відсутність традицій системного управління процесами стратегічного розвитку міста і застосування інструментів проектного менеджменту загалом; відсутність цілеспрямованого управлінського процесу у сфері розвитку туризму; незабезпеченість професійними кадрами в галузі туризму і рекреації; неідеальну організаційну структуру з управління розвитком туризму, брак кадрів у системі муніципального управління.

Слід врахувати проблеми з партнерством, такі як: низька активність громади міста і неготовність до широкої співпраці в цілому, зокрема у сфері туризму, послуг, розвитку малого та середнього бізнесу, орієнтованого на залучення та обслуговування туристів; нерозробленість дієвого механізму взаємодії влади, бізнесу, громади щодо спільного втілення програм розвитку міста, у тому числі туризму; відсутність досвіду й активної зацікавленості у формуванні міжсекторних партнерств (туристичних бізнес-асоціацій, кластерів тощо); відсутність системної підтримки виробників сувенірної продукції, народних майстрів; низька зацікавленість промислових підприємств у розвитку промислового (індустріального) туризму.

Таким чином, таке співвідношення факторів є підставою для обрання стратегії розвитку туризму, яка передбачає комплексний розвиток туризму з

більш ефективним використанням наявних історико-культурних, природних, виробничих, інтелектуальних та соціальних ресурсних можливостей на основі широкого партнерства, залучення та об'єднання потенціалу різних зацікавлених сторін.

Результати оцінювання слабких сторін і зовнішніх загроз вказують на доцільність реалізації проектів диверсифікації діяльності виробництва і соціальної сфери, спираючись на сильні сторони з урахуванням екологічних обмежень і проблем, що стримують розвиток туристичної галузі міста.

В Україні станом на початок 2016 р. налічувалось 2 644 підприємства готельного господарства та аналогічних засобів розміщення, а номерний фонд налічував 69 237 номерів (табл. 2.4). Порівнюючи 2017 рік з 2016 роком кількість підприємств готельного типу зросла на 26,2%, а номерний фонд зріс на 22,8%. Серед тенденцій розвитку готельного господарства нашої держави є створення та розвиток еко-готелів (або “зелених” готелів). Найбільш поширені вони на рекреаційних або туристичних привабливих територіях.

Світове господарство налічує понад 124 готелі, відзначених сертифікацією програми Green Key. Україна посідає четверте місце за кількістю “зелених” готелів світу, що становить майже 11% від загальної кількості таких готелів [12]. Але треба відзначити, що конкурентоспроможність вітчизняних підприємств готельного господарства з року в рік знижується порівняно з європейськими та азіатськими підприємствами туристичних і рекреаційних зон. Це спричинено рядом факторів, зокрема політичного та економічного характеру, та вимагає адаптації існуючих управлінських механізмів діяльності таких підприємств, з одного боку, до потреб ринку послуг з тимчасового розміщування та харчування серед населення України й зарубіжних туристів, з іншого – підвищення ефективності господарської діяльності самих підприємств як самостійних господарських одиниць.

Україна має унікальні природно-кліматичні й лікувальні ресурси, що створює можливості розвитку рекреаційного комплексу. За ступенем

забезпеченості рекреаційними та курортними лікувальними ресурсами Україна посідає одне із провідних місць у Європі. Серед них найбільш цінними є мінеральні й термальні води, лікувальні грязі та озокерит, ропа лиманів і озер, морська вода, природні об'єкти й комплекси зі сприятливими для лікування кліматичними умовами, придатні для використання з метою лікування, медичної реабілітації та профілактики захворювань. Практично увсіх областях України виявлено мінеральні лікувальні води різного складу.

Найбільша кількість джерел зосереджена в Карпатському регіоні, зокрема в Закарпатській та Львівській областях. Багато джерел у Луганській, Дніпровській, Полтавській, Хмельницькій, Черкаській, Київській, Донецькій та інших областях. Наявність на території України великої кількості природних мінеральних вод у поєднанні з іншими природними рекреаційними ресурсами стали одними з найважливіших факторів розвитку санаторно-курортної та лікувальної рекреації. Динаміка розвитку готельного господарства України за 2015-2018 роки наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка розвитку готельного господарства України
за 2015-2018 роки**

роки	Кількість підприємств готельного типу, од.		Кількість номерів, од.		Житлова площа усіх номерів, тис. кв. м	
	Абсолютне значення показника, од.	Темп зростання, %	Абсолютне значення показника, од.	Темп зростання, %	Абсолютне значення показника, од.	Темп зростання, %
2015	3162	182,67	76986	96,43	1624,6	95,53
2016	3144	99,43	81441	105,79	1805,3	111,12
2017	3582	113,93	89685	110,12	1996,1	110,57
2018	2644	73,81	69237	77,2	1604,8	80,4

Джерело: Державна служба статистики України

Санаторно-курортна галузь України є дуже складним і багатоцільовим сегментом ринку. Як складова системи охорони здоров'я вона спрямована на збереження й примноження людського капіталу, відновлення працездатності

населення. З іншого боку, вона є складовою туристичної індустрії, метою якої є отримання доходу, поповнення бюджетів усіх рівнів, створення висококонкурентного продукту на світовому ринку. На сьогодні в Україні існує розвинена мережа санаторно-курортнихта оздоровчих закладів, роль яких значно зростає у зв'язку з необхідністю оздоровлення населення. За загальноприйнятою класифікацією в Україні є всі види курортів: бальнеологічні, кліматичні, грязеві, курорти з кількома лікувальними факторами.

За даними Державної служби статистики України (2018 р.), структура в'їзного туризму має різноманітні показники з погляду мети приїзду, що зумовлює потребу у варіативності категорій підприємств готельного господарства з різною місткістю та ціновою політикою (рис. 2.2).

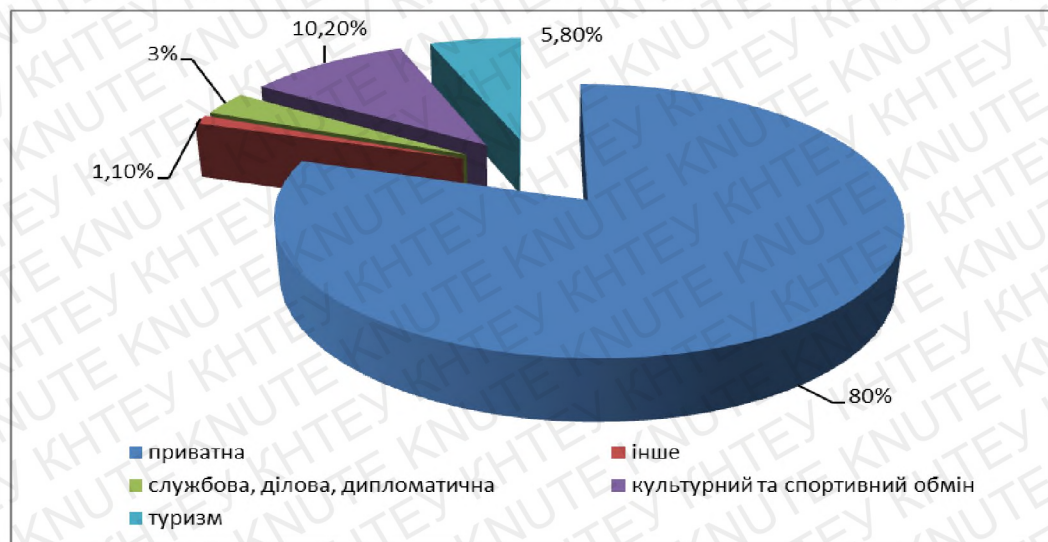


Рис. 2.2. Розподіл іноземних туристів в Україну за метою приїзду

Джерело: Державна служба статистики України

Аналізуючи мету подорожей українців (внутрішній туризм), можна зазначити, що 50% становлять ділові поїздки, близько 40% припадає на поїздки з метою відпочинку і 10% – на подорожі з іншою метою. Різноманітність інтересів споживачів готельних послуг України визначає сучасну сегментацію готельного ринку і різноманітність готелів.

Однією із перспективних тенденцій розвитку готельного господарства України є орієнтація на екологічність. Сьогодні у світі все більшої популярності набуває рух за охорону навколишнього середовища. Піклуючись про екологічну рівновагу, люди все частіше міняють свої звички й уподобання. Готелі теж залучені в цей процес і намагаються в міру можливостей відповідати поняттю “еко-готель”. Загострення проблем, пов’язаних з розвитком індустрії гостинності, стало поштовхом для розвитку еко-готелів.

2.2 Аналіз комерційної діяльності підприємства ПрАТ «Готель «Прем’єр Палац»

Комерційна діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства.

Проведемо аналіз динаміки показників ефективності ПрАТ «Готель «Прем’єр Палац» та результати розрахунків занесемо до табл. 2.5. Аналізуючи дані табл. 2.5, можна зробити висновок, що показники ефективності діяльності ПрАТ «Готель «Прем’єр Палац» значно покращились у 2018 році порівняно з 2016-2017 роками, хоча величина рентабельності не зовсім велика, що є негативним моментом для підприємства.

Найбільшого значення за досліджуваний період має рентабельність власного капіталу, яка зросла на 17,71 в. п. у 2018 році порівняно з 2017 роком та порівняно з 2016 роком на 7,67 в. п. Натомість чиста рентабельність продажу також показує позитивну тенденцію.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності комерційної діяльності

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» 2016-2018 роки

Показник	роки			Абсолютне відхилення, +/-		
	2016	2017	2018	2016/2016	2018/2017	2018/2016
Рентабельність активів, %	0,14	0,13	88,28	-0,01	88,16	88,14
Рентабельність власного капіталу, %	85,94	75,90	93,61	-10,03	17,71	7,67
Чиста рентабельність продажу, %	1,50	1,37	23,26	-0,13	21,88	21,76
Рентабельність оборотних активів, %	0,16	0,13	89,59	-0,03	89,46	89,43

Джерело: Фінансова звітність підприємства (Додаток В і Г)

у 2018 році в порівнянні з 2016-2017 роками, так зростання склало 21,88 в. п. в порівнянні з 2017 роком та 21,76 в. п. в порівнянні з 2016 роком. Значно зросла рентабельність оборотних активів підприємства та активів в цілому у 2018 році, відповідно на 89,46% та 88,16% у порівнянні з 2017 роком. В цілому необхідно зазначити, що на кінець досліджуваного періоду ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» значно збільшило отримані фінансові результати та безпосередньо чистий прибуток, що склав у 2018 році 1215,14 тис. грн. і зріс порівняно з 2017 роком на 1152,14 тис. грн. та порівняно з 2016 роком на 1160,14 тис. грн. Значне зростання спостерігається власного капіталу підприємства у 2018 році, так у порівнянні з 2017 роком зростання склало 1215,1 тис. грн. та порівняно з 2016 роком 1234,1 тис. грн.

Отже, дані показники свідчать про зростання дохідності комерційної діяльності підприємства, зростання ефективності використання власного капіталу, зростання динаміки прибутковості ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» від використання власного капіталу, оборотних активів та активів загальних.

Аналіз ділової активності підприємства - це системна оцінка ефективності використання суб'єктом господарювання своїх ресурсів задля

досягнення позитивних результатів та створення сприятливого інвестиційного клімату, а також підтримання стабільного фінансового стану та забезпечення постійного розширення й росту обсягів виробництва, реалізації. Проаналізуємо показники ділової активності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» та занесемо результати до табл. 2.6.

Аналізуючи дані табл. 2.6, можна зробити висновок, що показники ділової активності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» показують нестабільну динаміку, спочатку звернемо увагу на коефіцієнт загальної оборотності активів, так як він відображає швидкість обороту усіх активів підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» 2016-2018 рр.

Показник	роки			Абсолютне відхилення, +/-		
	2016	2017	2018	2016/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Оборотність оборотних активів	0,11	0,09	3,85	-0,01	3,76	3,75
Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	38,91	34,05	1406,0 2	-4,86	1371,97	1367,11
Коефіцієнт закріплення оборотних активів	9,38	10,72	0,26	1,34	-10,46	-9,12
Коефіцієнт обертання грошовий коштів	10,81	10,81	11,35	0,00	0,54	0,54
Тривалість одного обороту грошових коштів, дн	3945,80	3945,80	4141,4 2	0,00	195,62	195,62
Оборотність усіх активів	0,09	0,09	3,80	0,00	3,70	3,70
Тривалість одного обороту усіх активів, дн	34,04	34,04	1385,5 9	0,00	1351,55	1351,55
Продуктивність праці	733,55	916,94	475,00	183,39	-441,94	-258,55
Коефіцієнт обертання власного капіталу	57,31	55,24	4,03	-2,07	-51,21	-53,28
Період окупності власного капіталу, дн	20917,69	20171,63	1469,1 7	-756,06	-18692,47	-19448,53

Джерело: Фінансова звітність підприємства (Додаток В і Г)

В нашому випадку розмір коефіцієнта зріс у 2018 році на 3,7 в.п. в порівнянні з 2017 роком, а тривалість одного обороту усіх активів складає у

2016-2017 роках 34 дні; у 2018 році відбулося значне зростання і склало 1385,59 дн., таке спостерігається за рахунок зростання оборотності оборотних активів, так зростання склало у 2018 році порівняно з 2017 роком 3,76 в.п., а тривалість обороту зросла на кінець періоду до 1406,02 днів в рік. Враховуючи те, що оборотність капіталу тісно пов'язана з його прибутковістю і є одним з показників, які характеризують інтенсивність використання коштів підприємства та його ділову активність, так швидкість руху оборотних активів в окремих фазах кругообігу вказує на швидкий перехід оборотних активів з однієї фази кругообігу в іншу, так вони менше часу затримуються у сфері виробництва й у сфері обігу, а отже ефективно використовуються. В цілому прослідковується позитивна тенденція майже по всіх показниках ділової активності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Збільшуючи швидкість обороту підприємству вдалось збільшити чистий дохід від реалізації послуг та отримати в 2018 році значний в порівнянні з 2016-2017 роками прибуток при великих сукупних витратах. Далі проведемо оцінку фінансової стійкості ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (додаток Д).

Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних коштів спроможне забезпечити запаси й витрати, не допустивши невикористаної кредиторської заборгованості та своєчасно розрахуватись за своїми зобов'язаннями. Фінансова стійкість підприємства за коефіцієнтом фінансового ризику, показує, скільки позичених коштів залучило підприємство на одну гривню вкладених у активи власних коштів. Якщо він більший за одиницю, фінансова автономність і стійкість підприємства сягають критичної точки, так у 2017 році порівняно з 2016 роком його значення зменшилось на 22,17 пункти; у 2017 році порівняно з 2017 роком зменшилось на 591,19 пункти, але даний показник значно більший 1 це свідчить про ризикову діяльність підприємства. Коефіцієнт фінансової стабільності у 2018 році збільшився на 16,58 пункти порівняно з 2017 роком. Коефіцієнт фінансової незалежності протягом 2016-2017 років однакове значення і у 2018 році зріс на 16,58 пункти. Позитивним моментом слід

відмітити зростання коефіцієнту самофінансування та власного оборотного капіталу підприємства, робочого капіталу підприємства, так робочий капітал підприємства взагалі в 2016 році мав від'ємне значення, а в наступні роки зріс на 4928,94 тис. грн у 2017 році порівняно з 2016 роком та на 1206,30 тис. грн у 2018 році порівняно з 2017 роком.

Отже, проведені дослідження показників фінансової стійкості, можна з впевненістю сказати, що рейтинг підприємства серед кредиторів є стабільним, оскільки даний показник за досліджуваний період становить 0,3. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів не відповідає нормативному значенню і в 2016 році він становить 2,2. Узагальнюючи показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», можна зробити висновок про недостатню фінансову автономію підприємства, низький рівень забезпеченості власним оборотним капіталом.

При повному аналізі комерційної діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» необхідним є з'ясування факторів та чинників, що впливають на ставлення клієнтів до роботи підприємства та його послуг, і як результат – зміна частки ринку підприємства. На ефективну комерційну діяльність ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» впливає велика кількість факторів, серед яких достатній вплив мають кадровий менеджмент, маркетингова концепція підприємства та якість управлінської діяльності. Таким чином, виділивши головні чинники, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», можна сказати, що, незважаючи на важливість кожного фактору окремо, необхідною умовою є розгляд їх як комплексної сукупності, що різнобічно впливає на забезпечення. Дослідження показують, що керівництву ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» необхідно постійно проводити моніторинг зовнішнього середовища, ретельно досліджувати власні сильні та слабкі сторони, широко використовувати інтенсивні чинники розвитку (впровадження технологічних новинок, підвищення якості послуг, зміна її моделей і ін.). Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

застосуємо метод SWOT-аналізу. На першому етапі SWOT-аналізу сформулюємо матрицю сильних та слабких сторін (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Сильні і слабкі сторони ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Можливість зниження витрат. 2. Спрощена система управління, швидке прийняття рішення. 3. Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації. 4. Перерозподіл інвестицій з довгострокових проектів зі строком окупності 5-15 років у проект з більш швидкими темпами окупності	1. Ускладнення кредитування та отримання кредитів на розвиток бізнесу. 2. Зменшення обігових коштів. 3. Складність росту. 4. Відсутність можливості чіткої побудови стратегії на довгострокову перспективу

Джерело: побудовано автором

Сильні сторони ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» будуть використані як елементи стратегії. Слабкі сторони підприємства допоможуть знайти вразливі ділянки, що вимагають особливої уваги (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Шкала для оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Оцінка (бал)	Значення		Оцінка (бал)
	Сильна сторона	Слабка сторона	
А	1	2	Б
5	визначна перевага (характеристика унікальна, сильніша, ніж у всіх інших підприємств)	катастрофічна (характеристика така, що може спричинити припинення діяльності)	-5
4	значна перевага (характеристика така, що може значно підвищити ефективність діяльності)	дуже слабка (характеристика така, що може привести до неефективності діяльності)	-4
3	сильна (характеристика підтримує діяльність, але є підприємство, у якого ця сторона сильніша)	слабка (характеристика завдає шкоди діяльності, але є підприємство, у якого ця сторона слабша)	-3
2	середня (характеристика та ж сама, що у інших підприємств)	середня (характеристика та ж сама, що у інших підприємств)	-2
1	дещо сильна (дещо полегшує діяльність, але слабкіша, ніж у інших підприємств)	дещо слабка (дещо ускладнює діяльність, але сильніша, ніж у інших підприємств)	-1

Джерело: побудовано автором

Для аналізу комерційної діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в

умовах економічного спаду не достатньо лише визначити сильні та слабкі сторони. Слід оцінити ймовірність настання кожної з цих подій та силу впливу на ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Отже, зробимо градацію подій від одного до чотирьох, де чотири – найбільш вагомий й імовірний чинник якості діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Можливості та загрози діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Можливості		Загрози
1.	Зниження цін на послуги.	1. Вірогідність поглинання компанією з більш вагомою долею ринку
2.	Наявність постійних клієнтів.	2. Жорстка конкуренція.
3.	Якісне обслуговування.	3. Перевищення пропозиції над попитом.
4.	Пожвавлене впровадження інновацій	4. Зниження платоспроможного попиту на готельні послуги преміум-класу

Джерело: побудовано автором

Зазначені у табл. 2.9 можливості ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» може використовувати для отримання переваг, а загрози можуть несприятливо вплинути на діяльність. Оцінювання здійснюватимемо за наступною шкалою (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Шкала для оцінювання значущості зовнішніх можливостей і загроз ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (позначення кј)

Оцінка (бал)	Формулювання значущості впливу		Оцінка (бал)
	можливості	загрози	
5	дуже сильний, надає стратегічно значущу підтримку	дуже сильний, досягнення цілей майже неможливе	-5
4	значущий, значно полегшує досягнення цілей	значущий, значно затримує досягнення цілей	-4
3	помірно полегшує досягнення цілей	помірно затримує досягнення цілей	-3
2	слабкий, дещо полегшує досягнення цілей	слабкий, дещо затримує досягнення цілей	-2
1	майже не впливає	майже не впливає	-1

Джерело: побудовано автором

При оцінюванні зовнішніх можливостей і загроз ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» враховувалася ймовірність їх виникнення у той період часу, для якого проводився аналіз. Така ймовірність оцінювалася за спеціальною

шкалою (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Шкала для оцінювання ймовірності виникнення
зовнішніх можливостей і загроза також прояву сильних та слабких
сторін ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (позначення рj)**

Значення, балів	Ймовірність виникнення можливості чи загрози
0,05	ймовірність дуже низька, можливість чи загроза майже не проявиться
0,35	ймовірність низька, можливість чи загроза більш за все не проявиться
0,50	ймовірності прояву та не прояву однакові
0,75	ймовірність висока, можливість чи загроза більш за все проявиться
0,95	ймовірність дуже висока, можливість чи загроза обов'язково проявиться

Джерело: побудовано автором

Якісне оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей та загроз (додаток Є) здійснювалося з урахуванням їх значущості для досягнення стратегічних цілей ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», а саме:

- забезпечення прибутковості діяльності (А);
- забезпечення добробуту власників і працівників ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (Б);
- зростання інвестиційної привабливості (В);
- посилення конкурентних позицій на ринку готельних послуг (Г).

З урахуванням наведених параметрів оцінювання представимо результати оцінювання можливостей і загроз ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (табл. 2.13).

Побудуємо SWOT-матрицю, при цьому в квадратах сильні сторони та можливості, сильні сторони та загрози, слабкі сторони та можливості, слабкі сторони та загрози проставляються в відповідних клітинах оцінки характеристик сильних і слабких сторін ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» з боку впливу на використання можливостей або загроз.

Проведемо оцінку сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за рейтинговими показниками (додаток Е).

Таблиця 2.13

**Результати оцінювання ймовірності виникнення
зовнішніх можливостей і загроз ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»**

№ з/р	Фактор	Оцінка	Ймовірність	Узагальнена оцінка
Можливості				
2.1	Зниження цін на послуги	4	0,75	3
2.2	Наявність постійних клієнтів	5	0,5	2,5
2.3	Якісне обслуговування	5	0,75	3,75
2.4	Пожвавлене впровадження інновацій	5	0,75	3,75
Загрози				
2.5	Вірогідність поглинання компанією з більш вагомою долею ринку	-5	0,75	- 3,75
2.6	Жорстка конкуренція	-4	0,95	-3,8
2.7	Перевищення пропозиції над попитом	-4	0,5	-2
2.8	Зниження платоспроможного попиту на готельні послуги преміум-класу	-4	0,5	-2

Джерело: побудовано автором на основі оцінки незалежних менеджерів зі сфери готельного бізнесу.

В квадратах SO, ST, WO, WT (додаток Е) проставлено в відповідних клітинах оцінки характеристик об'єктів дослідження S і W з боку їх впливу на використання можливостей або захист від загроз (позначення – a_{ij}).

Можливості і загрози розглядалися як такі явища у зовнішньому оточенні ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», що можуть сприяти або заважати їх діяльності. При цьому обрані для аналізу явища можуть бути як можливостями, так і загрозами, тому враховується звичайна у таких випадках умова – сума ймовірностей виникнення або не виникнення певного явища дорівнює одиниці.

Суми інтегральних оцінок у стовпцях отриманої матриці дозволять виокремити найбільш значущі фактори зовнішнього середовища ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». При цьому найбільшій можливості відповідатиме максимальна оцінка, а загрозі – мінімальна.

Найбільш сильній стороні відповідатиме максимальна оцінка, найбільш слабкій – мінімальна. Рейтинг показників відповідає оцінці. Для сильних сторін і можливостей перше місце у рейтингу припадає на показник з

найвищою позитивною оцінкою. Для слабких сторін і загроз перше місце у рейтингу буде належати найбільшій від'ємній оцінці.

Рейтинг сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», наведено у додатку Ж, яка є логічним узагальненням даних, розрахованих у додатку З.

Кінцеві результати за проведенням SWOT-аналізом на ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» представлені у додатку З. Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» встановлено, що для підприємства необхідно якомога швидше розробити і запровадити низку заходів щодо виходу його з економічної кризи. Зокрема, варто розглянути стратегію диференціації, яка передбачає підвищення якості і рівня задоволення клієнтів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

3.1 Розробка шляхів і методів вдосконалення комерційної діяльності підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Підвищення ефективності комерційної діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» є одним із основних пріоритетів що зростання доходів підприємства. Для досягнення даної мети у п.2.2. були зазначені основні завдання, що дозволяють визначити основні стратегічні напрямки для підвищення ефективності комерційної діяльності та зростання фінансових результатів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», а саме (рис. 3.1). Далі більш детально охарактеризуємо кожен стратегію, запропоновану для підвищення ефективності комерційної діяльності досліджуваного готельного комплексу.

Стратегія мінімізації витрат передбачає використання підприємством зниження витрат на дослідження та розробки. Зазначимо, що підприємство спеціалізується в галузі надання гостинних, туристичних та організаційних послуг в м. Києві. Фахівці компанії аналізують і вивчають потенціал ринку для конкретного продукту, створюють бізнес-план для розвитку продукту і організовують його запуск. Оскільки безпосередньо розробку туристичних послуг ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» не здійснює, основні витрати припадають на дослідження ринків збуту, аналіз конкурентів, їх цінової політики та ефективності маркетингових стратегій.

На сьогоднішній день ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» користується послугами сторонніх організацій для дослідження існуючих та перспективних ринків збуту туристичних послуг, тому необхідним постає питання розширення маркетингового відділу, що збирає та акумулює інформацію необхідну для розширення комерційних та туристичних послуг

на той чи інший ринок, проте компанія в основному використовує дослідження, проведені сторонніми організаціями.

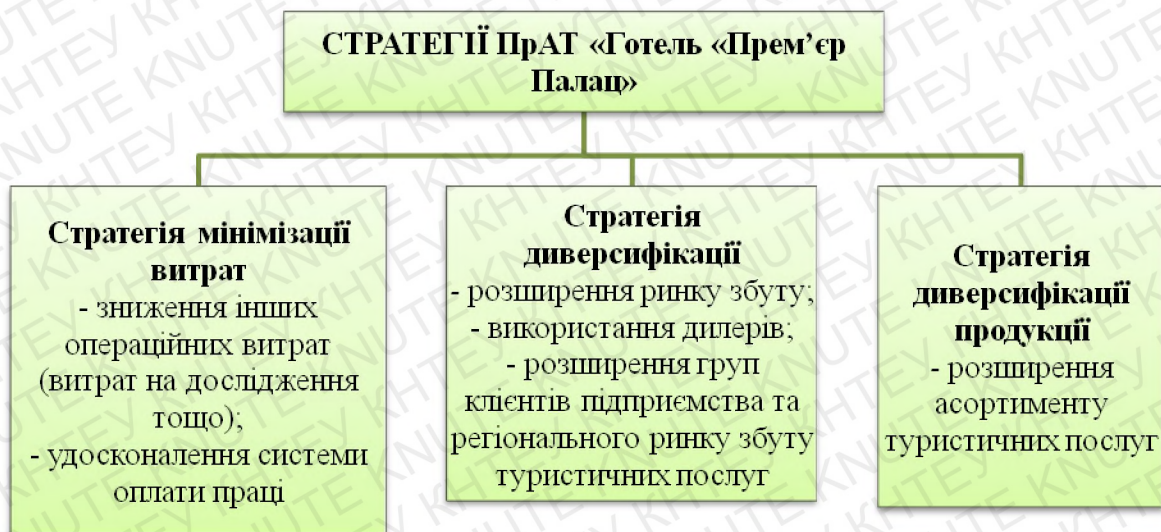


Рис. 3.1. Стратегії ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» для підвищення ефективності комерційної діяльності

Джерело: побудовано автором

Витрати на ці дослідження є значними, тому, необхідно ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» удосконалити організаційну структуру шляхом збільшення кількості маркетологів та фахівців з методів розширення ринків збуту, яку будуть самостійно досліджувати перспективні ринки збуту, таким чином можна зменшити витрати на оплату послуг сторонніх організацій.

Головними завданнями відділу маркетингу та збуту повинні стати:

- участь в розробці стратегії виходу надання послуг компанії на нові ринки збуту;
- сприяння розвитку ЗЕД підприємства з метою прискорення його соціально-економічного розвитку;
- управління експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток;
- забезпечення виконання зобов'язань, що впливають з договорів та угод із зарубіжними партнерами;

- вивчення кон'юнктури іноземних ринків, збір і накопичення відповідної інформації;
- організація експортно-імпортних операцій, забезпечення їх ефективності;
- здійснення рекламної діяльності;
- організація протокольних заходів, конференцій, форумів та ін.

Відділ маркетингу як ведуча служба підприємства вивчає кон'юнктуру світових ринків, приймає участь у визначенні цін на туристичні послуги, в розробці і здійсненні рекламних заходів, аналізі конкурентів, можливостей руху послуг і т. ін.

Також з метою поліпшення й оптимізації процесу пошуку контрагентів (замовників на просування послуг на регіональний ринок та ринок СНД) і встановлення контактів з ними потрібно більш інтенсивно використовувати такі засоби пошуку контрагентів, як:

- інформацію в періодичній пресі;
- інформацію, що публікується самими фірмами (річних та балансових звітів про діяльність; проспектів та каталогів фірм);
- інформація внутрішнього користування; національні і міжнародні довідники по фірмах;
- інформація в соціальних мережах.

На сьогоднішній день оплата праці працівників підприємства здійснюється відповідно до їх окладів та відпрацьованого часу, така система оплати праці на підприємстві повинна застосовуватись лише до тих працівників, обсяги роботи яких не можна виміряти в натуральному вигляді (адміністративний персонал).

Для працівників, які працюють відповідно до встановлених планів (відділ маркетингу та збуту), варто застосовувати іншу систему оплати праці. Розмір їх заробітної плати повинен залежати від результатів їх роботи: від обсягів виконаних робіт та їх якості. Тому ми пропонуємо встановити наступну систему оплати праці:

1) заробітна плата повинна складатись з мінімальної заробітної плати та премії, розмір якої встановлюється у відсотках до мінімальної заробітної плати та залежить від наступних чинників:

- виконання та перевиконання плану робіт (за виконання планових показників розмір премії встановлюється на рівні 30% від мінімальної заробітної плати; за перевиконання плану робіт на кожні 10% премія, відповідно, зростає на 10%);
- невиконання планових показників або низька якість робіт (оскільки законодавчо роботодавець не має права платити працівнику заробітну плату, меншу за мінімальну, пропонуємо ввести штрафи за невиконання планових показників з вини працівника за невиконання плану на 20% та більше - відсутність премій протягом наступних 2 місяців незалежно від результатів роботи).

Стратегія диверсифікації ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», повинна включати наступні заходи:

1. Розширення географії діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

На сьогоднішній день підприємство здійснює просування послуг на ринку Києва та СНД, проте ми пропонуємо розширити географію продажів на європейський ринок збуту, адже в сучасних складних умовах господарювання підприємства України стикаються з негативними наслідками економічної та політичної кризи, а саме - зі зменшенням замовлень та величини чистого прибутку.

Проте, при зростаючому рівні прибутковості досліджуване підприємство не має змоги побудувати власну мережу збуту на нових ринках, тому ефективним способом досягнення поставленої мети є використання послуг субпідрядних організацій на умовах франчайзингу або філій туристичного агентства. Механізм такої співпраці наведено на рис. 3.2. Таким чином, ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» зможе розширити географію продажів та отримати додаткові прибутки, який буде формуватись в результаті різниці між цінами

послуг компанії для замовника та вартості послуг посередницьких компаній на користь ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

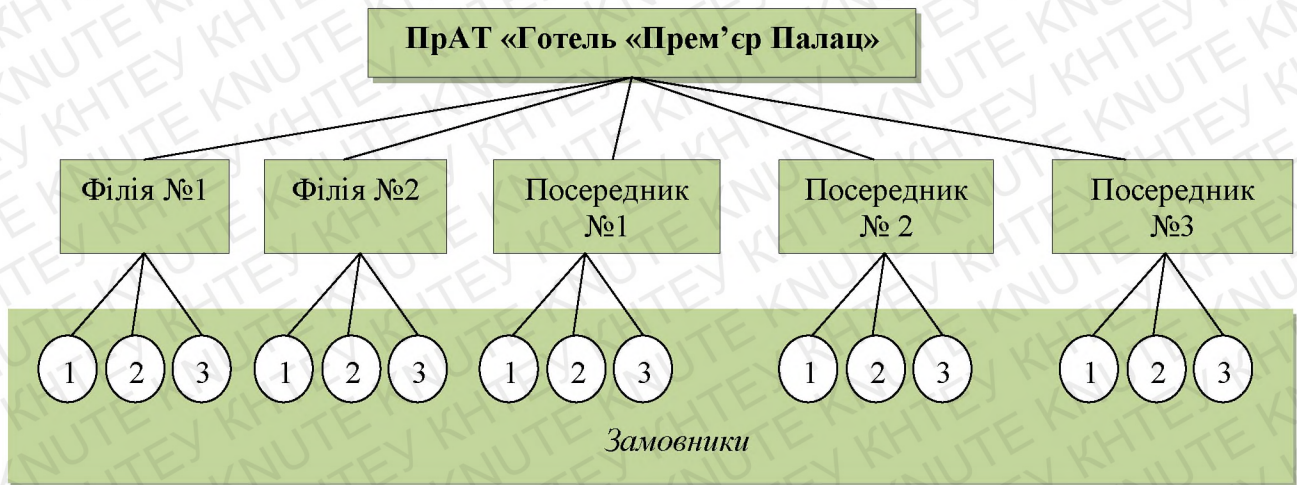


Рис. 3.2. Механізм просування комерційних послуг ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на європейському ринку

Джерело: розроблене автором

Також для реалізації деяких видів послуг ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» може створити власну дилерську мережу. На нашу думку, це дозволить ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» не лише розробляти маркетингову політику, що дозволить вийти зі своїми послугами на новий ринок, але й допомагати іншим компаніям в реалізації послуг шляхом використання послуг дилерів. Методи співпраці всередині дилерської мережі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» викладені в додатку К.

Таким чином, можна зауважити, що ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» для збуту деяких видів послуг зможе використовувати дилерську мережу, на створення та розвиток якої спрямовує основні зусилля щодо удосконалення збутової політики.

Розширення груп клієнтів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» зможе здійснювати удосконалений відділ маркетингу та збуту, як було зазначено вище.

Стратегія диференціації ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» передбачає отримання компанією конкурентних переваг в асортименті туристичних

послуг, яка випускається під її торговою маркою. Перевагою підприємства може стати реалізація не лише послуг гостинності, а й авіаквитків та консультування і допомога в оформленні документів для подорожі.

Необхідно зауважити, що з метою підвищення рівня ефективності комерційної діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» та удосконалення його конкурентної стратегії необхідно врахувати запропоновані заходи.

Головною причиною низької ефективності діяльності багатьох підприємств є недооцінка необхідності і значущості стратегічного підходу в своїй діяльності, орієнтація на короткострокову перспективу.

Удосконалення управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» повинно бути спрямоване на те, щоб поставляти на внутрішній і зовнішній ринок якісні і конкурентні послуги, які користуються попитом, що неможливо без впровадження системи механізмів стратегічного управління.

При цьому стратегічне управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» необхідно розглядати в єдності з тактичним і оперативним управлінням підприємством, в ході яких здійснюється не менш важливий і відповідальний захід - реалізація стратегії для досягнення мети, поставленої при стратегічному управлінні. В результаті такої взаємодії і повинна формуватися складна, багаторівнева система взаємопов'язаних механізмів стратегічного управління комерційною діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

Запропонована концепція формування системи механізмів стратегічного управління комерційною діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» включає в себе адаптаційні механізми або, іншими словами, механізми розробки і реалізації стратегій підприємства.

Основна функція адаптаційних механізмів у відповідності з цією концепцією полягає в тому, що вони допомагають вибрати стратегію взаємодії ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» із зовнішнім середовищем. А для реалізації обраних стратегій ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» повинне формувати систему відповідних механізмів, тобто механізмів реалізації

стратегічного управління комерційною діяльністю, які можна уявити як сукупність організаційних, економічних, мотиваційних заходів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою його переходу в новий, бажаний стан.

Як напрями удосконалення існуючої стратегії управління комерційною діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» варто використовувати такі адаптаційні механізми:

1. Механізми з пасивною адаптацією до зовнішнього середовища, що забезпечують функціонування системи в стабільному, нескладному і досить певному середовищі, і спрямовані на вибір найбільш сприятливих умов діяльності підприємства з тих, що вже є в ситуації, «ніші» зовнішнього середовища. В основі механізмів з пасивної адаптацією до зовнішнього середовища лежить стратегія пасивного виживання підприємства.

2. Механізми з активною адаптацією до зовнішнього середовища, в основі яких лежить безпосередня адаптація. Вони спрямовані на активне використання елементів зовнішнього середовища в діяльності підприємства, зокрема, на пошук найбільш сприятливих умов переходу в нові «ніші». В основі механізмів з активною адаптацією до зовнішнього середовища лежить стратегія активного виживання підприємств.

3. Механізми, спрямовані на формування зовнішнього середовища, які використовуються для формування найбільш сприятливих умов для функціонування підприємства. В основі даних механізмів лежить стратегія розвитку підприємств, тобто стратегія активного впливу на зовнішнє середовище.

Основною функцією механізмів реалізації конкурентних стратегій ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» є здійснення обраних в ході застосування адаптаційних механізмів стратегій. На практиці ці механізми настільки взаємопов'язані між собою, що важко виділити якусь складову однієї, «чистої» природи, яка б не містила в собі елементи інших складових.

Кожен з механізмів реалізації стратегій організації впроваджується з різним ступенем частоти і активності, що залежить від стратегічних цілей і завдань, які вирішуються на конкретному підприємстві.

На мою думку, для ефективного досягнення цілей ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» при стратегічному та оперативному управлінні, яка б не була обрана стратегія і який би механізм управління ні реалізовувався в якості основного, в ньому завжди має бути присутня мотиваційна складова, яка є найбільш активною і гнучкою складовою частиною комплексної системи стратегічного та оперативного управління підприємством.

Мотиваційні механізми забезпечують вплив як на фактори виробництва, так і на психологію працівників, від дотримання інтересу яких залежить результуючий ефект управління підприємством.

Система стратегічного управління комерційною діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» повинна включати механізми з різною тривалістю їх життєвого циклу в залежності від короткострокових або довгострокових цілей, тобто від рівня управління: стратегічного, тактичного або оперативного. Лише в цьому випадку може бути зрушення мотивів соціальної організації підприємства на досягнення стратегічних цілей господарюючого суб'єкта. Отже, удосконалення стратегії управління комерційною діяльністю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» зосереджується на:

- цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень;
- впровадженні сучасних засобів і методів керування в межах вибраної комплексної концепції системи керування (інтегроване керування автоматизованим процесом маркетингової політики);
- удосконаленні організаційних структур керування підприємством головним чином шляхом використання сучасних гнучких форм (адаптивні, програмно-цільові та інші структури);

- покращенні інформаційної системи для керування підприємством з метою покращення якості інформаційного масиву і розширення можливостей його швидкого використання;
- використанні засобів автоматизації і обчислювальної техніки для вдосконалення техніко-економічного рівня і якості маркетингових досліджень для просування туристичних послуг на регіональний ринок та європейський ринок;
- використанні світового досвіду, а також співпраця всередині країни з іноземними партнерами для забезпечення необхідного рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

Зазначимо, що ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» основою підвищення ефективності системи стратегічного управління комерційною діяльністю ставить саме підвищення професіоналізму управлінського персоналу. Планомірне та обгрунтоване підвищення кваліфікації управлінського персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» дозволить приймати найбільш прийнятні для підприємства рішення, здійснювати ефективне планування його діяльності. За рахунок підвищення кваліфікації управлінського персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» зможе:

- оптимізувати чисельність персоналу відділу маркетингу та збуту;
- підвищити продуктивність праці фахівців з маркетингу.

3.2 Прогнозування ефективності результатів запроваджених заходів

Розробляючи конкурентну стратегію, слід брати до уваги те, що ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» вже має сформований бізнес-портфель, який зорієнтований на задоволення існуючих потреб і запитів споживачів та забезпечення прибутку. Інноваційні розробки можуть бути втілені в нові види послуг, які доповнюють (диверсифікують) існуючий портфель або ж замінюють певні види послуг. Доцільність реалізації конкретного варіанту

визначається на основі розрахунків економічної ефективності альтернатив.

Портфель може містити кілька проектів, різних за масштабами, термінами життєвого циклу, що знаходяться на різних його етапах, з різним ступенем значущості для компанії. Відповідно, реалізація цих проектів може відбуватися послідовно, паралельно, паралельно-послідовно. Якому з варіантів слід надати перевагу, визначають за результатами оцінки техніко-економічної ефективності з урахуванням ресурсних, ринкових та інших обмежень. Для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» ієрархічна структура вибору конкурентної стратегії матиме наступний вигляд (рис. 3.3).

На першому рівні виконується узагальнена оцінка ринкових можливостей і загроз. На другому – узагальнена оцінка стратегічного потенціалу підприємства. На третьому – попарне порівняння і визначення вагомості оціночних критеріїв. На четвертому – багатокритеріальна оцінка стратегій і вибір оптимальних. Для оцінки сприятливості чи несприятливості стану зовнішнього середовища з погляду аналізованої стратегії слід використовувати елементи нечіткої логіки, зокрема, коефіцієнти впевненості та правила їх комбінування, що дозволяє приймати адекватні рішення в умовах нечіткої оцінки факторів впливу. Оцінки, які характеризують ступінь упевненості у позитивній чи негативній дії конкретного фактору визначають на основі наявного досвіду діяльності у минулому чи методом експертних оцінок (при відсутності ретроспективного досвіду). Для цього доцільно застосовувати коефіцієнти упевненості та правила їх комбінування, що застосовуються у нечіткій логіці. З урахуванням специфіки діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» і умов зовнішнього середовища, відповідно до ієрархічної структури вибору конкурентної стратегії (рис. 3.3), значимість критеріїв буде різною.

Проведені попередні дослідження дають підстави стверджувати про відсутність у підприємства можливості значного розширення діяльності чи зміни її напрямку через низку несприятливих внутрішніх і зовнішніх факторів.

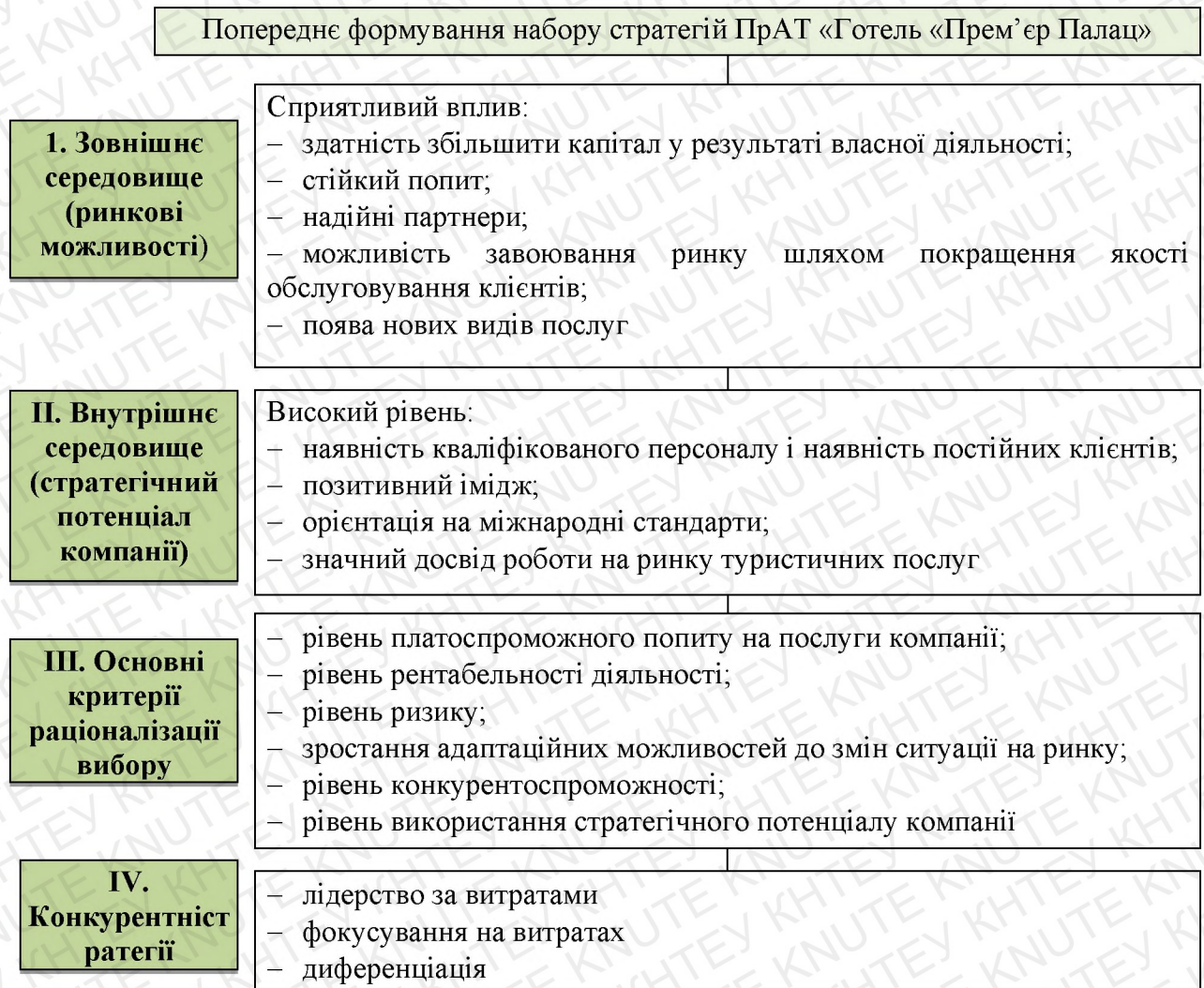


Рис. 3.3. Ієрархічна структура вибору конкурентної стратегії
ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Джерело: розроблене автором

Диференціація передбачає збільшення асортименту послуг в межах однієї ніші, ґрунтуючись на маркетингових дослідженнях споживачів. При цьому цінові рамки не повинні бути порушені. Сам товар або послуга повинні вписуватися в основні потреби ринку. Забезпечити відповідність цим запитам товариство може шляхом вдосконалення й оптимізації всіх своїх бізнес-процесів. Зниження витрат при підвищенні якості – основне завдання для забезпечення конкурентоспроможності.

В рамках зазначеної стратегії диференціації пропонуємо запровадити низку наступних заходів (вплив даних заходів експертним методом фахівців у туристичній визначались від 1 до 10), що забезпечать підвищення

конкурентоспроможності, зокрема (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Заходи, що будуть реалізовані ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»
при запровадженні стратегії диференціації**

Заходи	Можливість (вплив)	Витрати, тис. грн..	Прогноз зростання ЧД, %
Реклама в Інтернеті	Дасть можливість мінімізувати витрати	7,0	2,0
Розробка і затвердження плану-графіку community-маркетингу, а саме організація презентацій для зацікавлених осіб. Передбачає демонстрацію, відповіді на запитання, консультації з питань сервісу, страхування, кредитування. Виготовлення різноманітних аксесуарів з логотипом компанії.	Стимулювання попиту, зростання чистого доходу компанії	8,5	-
Розробка і запровадження акційної знижки на певні туристичні продукти	Стимулювання попиту та зростання доходу компанії	3,0	1.0
Інформаційна реклама на біг-бордах. У довколишніх ресторанах і кафе, які може відвідувати цільова аудиторія (як мінімум середній клас) – поширення флаєрів	Стимулювання попиту на акційну пропозицію (акційна знижка на «гарячі» тури).	8,0	0.7
Друкована реклама, її розміщення в ділових виданнях. Як мінімум розміщення в спеціалізованих журналах-каталогах	Оцінка ефективності задіяних медіа-каналів та зростання попиту на послуги	11,0	0.4
Впровадження CRM системи	Налаштування додаткової аналітики для вимірювання рівня задоволеності клієнтів після придбання туристичної путівки. Ретельний контроль вхідних дзвінків, моніторинг інформації про компанію в ЗМІ, інтернет-мережі і більш ретельної роботи з клієнтом/	53,0	2.7
Ландшафтне оформлення території біля підприємства, поліпшення зони відпочинку клієнтів усередині компанії.	Підвищення продуктивності праці та попиту на послуги компанії	7,4	0.7
Всього		X	7,5

Джерело: побудовано автором

Отже, ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» отримає нові можливості і підсилить свої сильні сторони, а також нейтралізує деякі загрози,

зменшиться вплив слабких сторін, оскільки слабка сторона “недостатньо ефективна робота з клієнтами” стане сильною стороною “цілодобова підтримка клієнтів, що дасть можливість залучити нових і утримувати вже існуючих клієнтів за рахунок покращення якості обслуговування.

Проведемо прогнозування показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Отже, сплануємо потенційні показники фінансового стан та фінансових результатів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на 2019 рік. Розпочнемо з планування доходів та витрат підприємства. Метою планування доходів та витрат є визначення планового обсягу чистого прибутку підприємства. Для планування на основі темпу зростання, абсолютного приросту – середніх або звітних показників, розглянемо динаміку прогнозованих показників звіту про сукупний дохід (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Планування звіту про сукупний дохід
ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на 2019 рік**

Стаття	роки		Відхилення	
	2018	2019	Абсолютне 19-18	Відносне (19/18)*100-100
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	304782	327640	22858	7,5
Адміністративні витрати	30946	43014,94	12068,94	39,0
Витрати на збут	16519	16616,9	97,9	0,6
Собівартість продукції	167325	167422,9	97,9	0,1
Інші операційні доходи	42297	45689	3392	8,0
Разом доходи	304782	327640	22858	7,5
Інші операційні витрати	12980	12659,21	-320,79	-2,5
Фінансові результати до оподаткування: (прибуток/ збиток)	12708	85251,99	72543,99	570,9
Податок на прибуток	2287,44	15345,4	13057,9182	570,9
Чистий фінансовий результат: (прибуток/ збиток)	10420,56	69906,63	59486,0718	570,9

Джерело: розроблене автором

Наступним етапом буде проведемо планування звіту про фінансовий стан ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на 2019 рік. Метою розробки балансового плану є визначення обсягу активів підприємства на плановий період та оцінка можливих джерел їх фінансування. Обґрунтування планового обсягу необоротних активів підприємства здійснюємо методом прямих розрахунків за окремими їх статтями. Для початку треба визначити первісну вартість основних засобів на кінець планового періоду. Потім треба обрахувати суму амортизації основних засобів. Планування оборотних активів. Просте перенесення темпів росту обсягу оборотних активів є не коректним, оскільки зміна їх обсягів має безпосередній взаємозв'язок з обсягами діяльності підприємства. Тому перенесення тенденцій зміни обсягів оборотних активів доцільно провести у взаємозв'язку з обсягами діяльності підприємства. Це забезпечується завдяки використанню періоду обороту за окремими статтями оборотних активів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Динаміка показників ефективності комерційної діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» 2016-2018 роки свідчать про зростання дохідності комерційної діяльності підприємства, зростання ефективності використання власного капіталу, зростання динаміки прибутковості ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» від використання власного капіталу, оборотних активів та активів загальних. Проведене дослідження показників фінансової стійкості, можна з впевненістю сказати, що рейтинг підприємства серед кредиторів є стабільним, оскільки даний показник за досліджуваний період становить 0,3. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів не відповідає нормативному значенню і в 2016 році він становить 2,2. Узагальнюючи показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», можна зробити висновок про недостатню фінансову автономію підприємства, низький рівень забезпеченості власним оборотним капіталом.

За результатами проведеного SWOT-аналізу діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» встановлено, що для підприємства необхідно якомога швидше розробити і запровадити низку заходів щодо виходу його з економічної кризи. Зокрема, варто розглянути стратегію диференціації, яка передбачає підвищення якості і рівня задоволення клієнтів. Диференціація передбачає збільшення асортименту послуг в межах однієї ніші, ґрунтуючись на маркетингових дослідженнях споживачів. При цьому цінові рамки не повинні бути порушені. Сам товар або послуга повинні вписуватися в основні потреби ринку. Забезпечити відповідність цим запитам товариство може шляхом вдосконалення й оптимізації всіх своїх бізнес-процесів. Зниження витрат при підвищенні якості – основне завдання для забезпечення конкурентоспроможності.

В рамках зазначеної стратегії пропоную запровадити низку наступних заходів, що забезпечать підвищення конкурентоспроможності, зокрема: акцент на рекламу в Інтернеті, що дасть можливість мінімізувати витрати;

розробка і затвердження плану-графіку community-маркетингу, а саме організація презентацій для зацікавлених осіб; розробка і запровадження акційної знижки на певні туристичні продукти, з метою стимулювання попиту; інформаційна реклама на біг-бордах, у довколишніх ресторанах і кафе, які може відвідувати цільова аудиторія (як мінімум середній клас) – поширення флаєрів, стимулюючи таким чином попит на акційну пропозицію (акційна знижка на «гарячі» тури); крос-продажі і промоакції, спільні акції з банками, страховими компаніями; друкована реклама, її розміщення в ділових виданнях; оптимізація кол-центру за допомогою CRM-системи, для отримання звітності про джерело вхідних дзвінків, для оцінки маркетингових ініціатив і більш ретельної роботи з клієнтом. Ретельний контроль вхідних дзвінків, моніторинг інформації про компанію в ЗМІ та інтернет мережі; за допомогою CRM системи – налаштування додаткової аналітики для вимірювання рівня задоволеності клієнтів після придбання туристичної путівки; ландшафтне оформлення території біля підприємства, поліпшення зони відпочинку клієнтів усередині компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Комерційна діяльність : підручник /за ред. проф. В.В. Апопія. - К. : Вид-во "Знання", 2008. - 558 с.
2. Русева О.Н. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятия / О.Н. Русева, А.С. Балан // Труды Одесского политехнического университета. - 2003.- Вып. 2 (20). - С. 1-4.].
3. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман О.О. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 580 с.
4. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. – Назва з екрану.
5. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. – Харків : Щедра садиба плюс, 2015. – 195 с.
6. Алексеева Н.Ф. Регіональні аспекти стратегії розвитку туристичної індустрії / Н. Ф. Алексеева, Л. М. Сакун // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 2 (8). – С. 56–67.
7. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. – Донецьк : ДонНУ, 2012. – 155 с.
8. Балабан П.Ю. Комерційна діяльність: підручник / П.Ю. Балабан. – Харків : Світ книг, 2015. – 452 с.
9. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: Підручник для вузів / І. В. Багрова, Н. І. Редіна, В. Є. Власюк, О. О. Гетьман О.О. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 580 с.
10. Басюк Д. І. Інноваційний розвиток гастрономічного туризму в Україні / Д. І. Басюк // Наук. ін. НУХТ. – 2012. – № 45. – С. 128–132.

11. Башнянин Г.І. Комерційно-посередницька діяльність на товарному ринку: навч. посібн. / Г.І. Башнянин та ін. – К. : Кондор, 2014. – 416 с.
12. Білоусько Т.Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. / Т.Ю.Білоусько.- Х.: ХНАУ, Харків, 2016.- 225 с.
13. Бланк І. А. Торговий менеджмент / І. А. Бланк. – Київ : Ніка Центр, 2006. – 453 с.
14. Виноградська А.М. Комерційна діяльність торговельних підприємств : [навч. посіб.] / А.М. Виноградська. – К. : Київський національний торгово-економічний університет, 2005. – 278 с.
15. ВуЗион Хуан. Глобалізація: позитивные и негативные последствия для развивающихся стран / ВуЗион Хуан // Персонал. – 2013. – № 8. – С. 3–10.
16. Господарський кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. – Назва з екрану.
17. Гостиничный бізнес online [Електронний ресурс].– Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua>.
18. Гранатуров В.М. Управление конкурентоспособностью предприятия: учеб. пособ. / В.М. Гранатуров, И.А. Кораблинова. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2016. – 152 с.
19. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : [монографія] / Я. Д. Качмарик, П. О. Куцик, Р. Л. Лупак., І. Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
20. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник / І.А. Ігнат'єва. – К: Каравела. – 2015. – 464 с.
21. Карсекін В. Проблеми розвитку готельного господарства в Україні /В. Карсекін // Економіка України. – 2007. – № 9. – С. 41–47.
22. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику

вітчизняних підприємств / А.О. Касич // Бізнес Інформ. — 2014. — № 11. — С. 290—294.

23. Кисильова Є. Н. Організація комерційної діяльності по галузях та сферах застосування /Є.Н. Кисильова. – К. : Кондор, 2014. – 292 с.

24. Кобець С. П. Управління конкурентною стійкістю підприємств / В.В. Прохорова, С.П. Кобець. – Харків: УПА, 2016. – 198 с.

25. Ковтун О.І. Інноваційні стратегії підприємств: теоретико-методологічні засади / О.І. Ковтун // Економіка України. – 2013. – 4 (617). – С. 44–56.

26. Колесов О. С. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання / О. С. Колесов, А.В. Вацьківська // Збірник наукових праць ВНАУ : Серія Економічні науки. – 2012. – №2 (64). – с. 43 – 46.

27. Комерційна діяльність : підручник /за ред. проф. В.В. Апопія. - К. : Вид-во "Знання", 2008. - 558 е.

28. Комерційна діяльність підприємства: Стратегія, організація, керування : навч. посіб. / В. К. Козлов, С. А. Уваров, Н. В. Яковлева та ін. ; під ред. В. К. Козлова, С. А. Уварова. – Санкт-Петербург : Політехніка, 2010. – 310 с.

29. Конкурентоспроможність підприємства : конспект лекцій для студентів ден. форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 – Економіка підприємства / Нар. укр. акад. ; [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. – Харків : Вид-во НУА, 2015. – 52 с.

30. Концептуальні засади взаємодії політики й управління: навч. посіб. / Авт. кол.: Е.А. Афонін, Я.В. Бережний, О.Л. Валецький та ін.; за заг. ред. В.А. Ребкала, В.А. Шахова, В.В. Голубь, В.М. Козакова. — К.: НАДУ, 2010. — 300 с.

31. Кравченко А. І. Особливості організації обслуговування в екоготелях / А. І. Кравченко, Д. І. Басюк // Готельно-ресторанний бізнес:

інноваційні напрями розвитку : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. – К. : Вид-во НУХТ, 2015. – С. 212–215.

32. Криковцева Н. О. Комерційна діяльність / О. Б. Казакова, Л. Г. Саркісян, Л. Л. Авдеєнко, Г. А. Дяченко, Л. С. Курська, О. Н. Сахарова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 296 с.

33. Курило М.П. Комерційне право / М.П. Курило, В.М. Завальний, М.В. Завальний. – К. : Університетська книга, 2014. – 237 с.

34. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Х., 2012. – 316 с.

35. Марценюк Л. В. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні / Л. В. Марценюк // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2015. – № 3. – С. 76–82.

36. Мельник М. Основи економічного аналізу: Навчальний посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України. – 2014. – 182 с.

37. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2014. – 227 с.

38. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України – ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.

39. Петрова А. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності / А. Петрова, І. Шеховцова / Актуальні проблеми економіки та управління :зб. наук. праць. – 2015. – № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41544/43148>.

40. Порохня В.М. Стратегічне управління : навч. посібник / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К. : Центр навч. л-ри, 2012. – 224 с.

41. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.

42. Прохорова В. В. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія / В. В. Прохорова, В. М. Проценко, В. І. Чобіток. – Херсон: Грінь Д. С. [вид.], 2016. – 287 с.
43. Райковська І. Т. Модель сучасного стратегічного управління підприємством: зміст і компоненти / І. Т. Райковська // Вісник ЖДТУ : Серія Економічні науки. – 2015. – №3 (73). – 106 – 116.
44. Ресторанне господарство і туристична індустрія у ринкових умовах : зб. наук. праць / Київський національний торговельно-економічний ун-т / ред. М. І. Пересічний. – К. : КНТЕУ, 2004. – 304 с.
45. Русева О.Н. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятия / О.Н. Русева, А.С. Балан // Труды Одесского политехнического университета. - 2003.- Вып. 2 (20). - С. 1-4.].
46. Свірідова С.С. Проблеми стратегічного управління підприємством / С. С. Свірідова, Стойловська О. М. // Вісник Хмельницького національного університету : Серія Економічні науки. – 2014. – №6 – Т. 4. – С. 292.
47. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Уклад.: , В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв, Р.В. Сагайдак-Нікітюк, І.Ю. Шевченко, О.А. Ященко. □ Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
48. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
49. Фінанси підприємства : опорний конспект лекцій / М. Гуляєва, Г.В. Ситник, О.В. Нагорнюк, В.Г. Андрєєва.-Навчально-методичне видання, Київ 2016.- 114 с.
50. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон – Тернопіль:, ТНЕУ, – 2016 – 304 с.
51. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]/ В.Ю.Фролова. – Режим доступу:<http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/>.

52. Школьник І.О. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. / За заг. ред. Школьник І.О. [І.О. Школьник, І.М. Боярко, О.В. Дейнека та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 368 с.
53. Школьник І.О. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / За заг. ред.. І.О. Школьник та В.М. Кремень [І.О. Школьник, В.М. Кремень, С.М. Козьменко та ін.]. К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 488с.
54. Ястремська О.О. Сучасні світові тенденції розвитку туризму / О.О. Ястремська // Проблеми економіки. – 2013. – № 1. – С. 22–27.
55. SWOT-анализ как инструмент стратегического менеджмента [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.iteam.ru>.
56. UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.unwto.org.
57. Winkelmann P. Marketing und Vertrieb: Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung / P. Winkelmann. – Oldenbourg Verlag München Wien, 2010. – 604 p.
58. Ukrstat.org [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ukrstat.org/uk/telefon/ukr/SPC_N/12-polog.htm.

Додатки

Додаток А

ІНСТРУМЕНТИ ДІАГНОСТИКИ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Стаття присвячена розвитку теоретичних засад та методичного інструментарію комплексної діагностики комерційної діяльності підприємства. Визначено мета та етапи комплексної діагностики комерційної діяльності підприємства. З метою діагностики рівня ефективності комерційної діяльності підприємств торгівлі запропоновано використовувати систему абсолютних та відносних показників, що поєднані в блоки, залежно від основних комерційних процесів та операцій. Розроблено матричну модель діагностики ефективності комерційної діяльності підприємства сфери гостинності

Статья посвящена развитию теоретических основ и методического инструментария комплексной диагностики коммерческой деятельности предприятия. Определены цель и этапы комплексной диагностики коммерческой деятельности предприятия. С целью диагностики уровня эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли предложено использовать систему абсолютных и относительных показателей, которые объединены в блоки, в зависимости от основных коммерческих процессов и операций. Разработана матричная модель диагностики эффективности коммерческой деятельности предприятия сферы гостеприимства

The article is devoted to the development of theoretical foundations and methodical tools of complex diagnostics of commercial activity of the enterprise. The purpose and stages of complex diagnostics of commercial activity of the enterprise are determined. In order to diagnose the level of efficiency of commercial activity of trading enterprises, it is proposed to use a system of absolute and relative indicators, which are combined into blocks, depending on the main commercial processes and operations. A matrix model for diagnosing the efficiency of commercial activity of hospitality industry is developed

Актуальність теми. За останні десятиліття комерційна діяльність зазнала серйозних змін. Теоретичні та методологічні сторони діагностики такої діяльності в транзитивній економіці активно досліджуються вітчизняними вченими, однак отримані ними результати потребують узагальнення, а по низці положень вимагають нового освітлення.

Комерційна діяльність як специфічна сфера економіки розглядається в різних аспектах та під різними кутами зору, але значною мірою без застосування принципу системності. Водночас діагностику такої діяльності не можна відокремити від системи діагностики підприємства сфери гостинності, тому необхідно виявляти специфічні особливості діагностики комерційної діяльності залежно від різних підходів до її організації, враховуючи досягнення сучасного маркетингу. Цілісність системи діагностики комерційної діяльності підприємства сфери гостинності реалізується засобами організаційно-економічного забезпечення, яке дає змогу виявити важелі впливу на ефективність реалізації комерційної діяльності через вивчення причинно-наслідкових закономірностей.

Конкурентоспроможність українських підприємств сфери гостинності формує необхідність системного аналізу взаємозв'язків і взаємозалежностей організаційної та економічної ефективності інструментів діагностики комерційної діяльності. Від організації кожного комерційного процесу залежать ефективність комерційної діяльності, яка акумулює потенціал підприємства, та діяльність підприємства сфери гостинності загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливий внесок у розробку проблематики діагностики комерційної діяльності, теоретико-методологічних питань управління такою діяльністю зробили провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як В.В. Апопій [1], І.В. Бабух [2], О.І. Белей [3], Т.Р. Косянчук [4], І.С. Марченко [5], Г.Л. Чміль [7], З.В.Юринєць [8], Л.М. Янчева [9] та ін.

Мета дослідження. Метою написання статті є окреслення окремих теоретичних підходів до діагностики комерційної діяльності, визначення базових принципів

удосконалення діагностики такої діяльності, формування ефективного інструменту діагностики комерційної діяльності підприємства сфери гостинності.

Виклад основного матеріалу. Комерція – слово латинського походження (лат. «commercium»), що означає «торгівля» [1]. Термін «комерційна діяльність» з'явився в Україні паралельно з терміном «ринок», оскільки ринкова економіка – це економіка вільного підприємництва, за якому отримують розвиток усі комерційні процеси і відносини обміну.

В умовах ринкової економіки домінуючими є товарно-грошові відносини, тому кожний продукт продається й купується. Комерція як різновид людської діяльності здебільшого асоціюється з торгівлею, однак це тлумачення вузьке. Комерційна діяльність характерна не лише для торгівлі. Останніми роками вона пришвидшеними темпами інтегрується з виробничою діяльністю, поширюється у сфері послуг, на ринку інтелектуальної власності, технологій, цінних паперів.

Вивчення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених вказує на те, що у сучасній економічній літературі не існує єдиного тлумачення поняття «комерційна діяльність». Одні науковці ототожнюють комерційну і підприємницьку діяльності, інші стверджують, що комерційна діяльність є ширшим поняттям, ніж підприємництво, або ж навпаки (рис. 1).

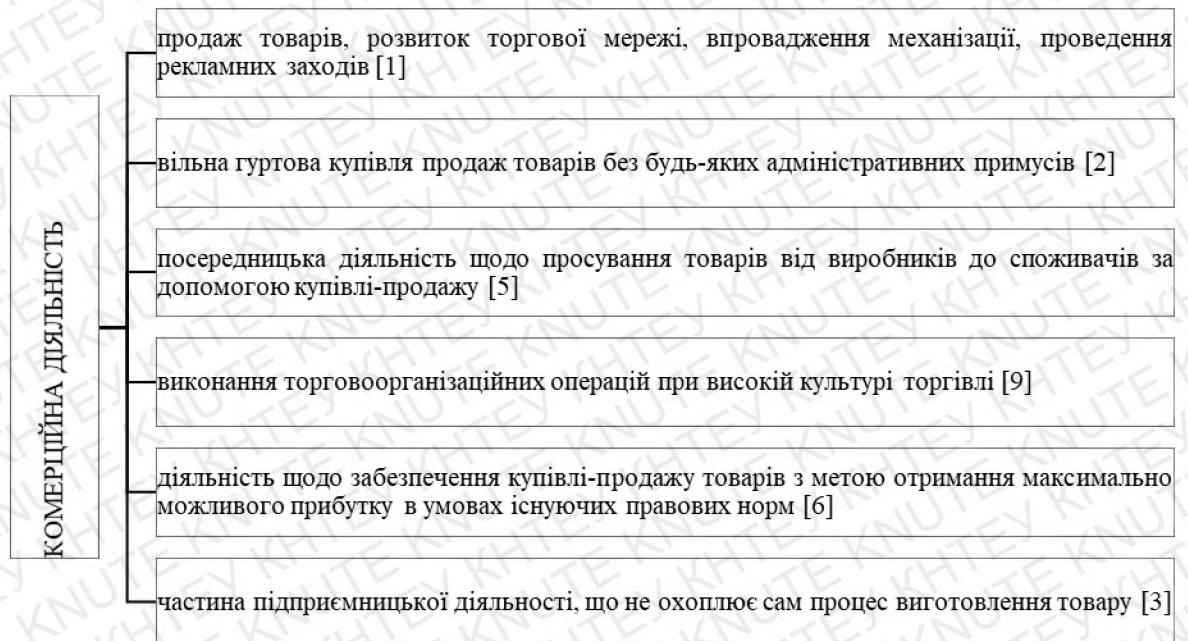


Рис. 1. Варіанти трактування комерційної діяльності

Аналіз визначення «комерційна діяльність» дає змогу зробити висновок, що багато дослідників сходяться на думці, що предметом комерційної діяльності є процеси у сфері товарообігу з обов'язковим врахуванням задоволення потреб споживачів.

Пропоную наступне визначення комерційної діяльності: комерційна діяльність підприємства являє собою процес торгівельного обміну товарами і послугами (купівля-продаж) між суб'єктами господарювання, які виконують свої обов'язки та діють у відповідності зі сформованою і чинною законодавчою базою, прийнятими нормативно-правовими актами, кінцевою метою якого є отримання прибутку.

Для обґрунтування ролі та місця комерційної діяльності охарактеризуємо її види. Щодо цього питання в економічній літературі існують різні точки зору.

Комерційна діяльність підприємств диференціюється [2]:

– за об'єктом купівлі-продажу: фактори виробництва, необхідні для здійснення виробничого процесу; вироблені товари й створені технології; вільні виробничі активи; вільні кошти й паперові активи;

- за роллю підприємства в процесі купівлі-продажу: в одних випадках воно є покупцем, в інших – продавцем;
- за характером зміни права власності: право власності переходить іншій особі – продаж, купівля; право власності не переходить іншій особі – оренда, лізинг;
- за характером вигоди в результаті угоди: безпосереднє одержання прибутку (реалізація виготовлених товарів і розроблених технологій, виконання робіт і надання послуг), створення умов для одержання прибутку в майбутньому (придбання факторів виробництва), зниження витрат виробництва (продаж і здача в оренду вільних активів), капіталізація вільних коштів (інвестування в цінні папери).

Різноманітні також ринки, на яких здійснюється комерційна діяльність. Виокремлюють такі типи ринки [1]:

- за видом товарів (ринки споживчих товарів, факторів виробництва, виробничих активів, цінних паперів);
- за державною належністю (внутрішній ринок, зовнішній ринок);
- за правами учасників ринку (вільні економічні зони, зони вільної торгівлі, офшорні зони).

Зазначимо, що комерційну діяльність варто окреслювати як діяльність на ринку факторів виробництва, де підприємство спочатку є покупцем, і на ринку вироблених підприємством товарів, де воно є продавцем. Отже, діяльність підприємства на ринках визначає сферу комерційної діяльності, ціллю якої є одержання прибутку. Комерційна діяльність розглядається як діяльність самостійна, що свідчить про вольове джерело комерційної діяльності, коли громадяни і юридичні особи самостійно, тобто своєю владою й за власним інтересом, здійснюють комерційну діяльність.

Діагностика стану організації комерційної діяльності підприємства проводиться з метою виявлення розуміння цілей і завдань, що стоять в сфері маркетингу і збуту, перед керівниками і співробітниками різних структурних підрозділів і оцінку ними своєї ролі, місця і ступеня відповідальності в процесі досягнення цих цілей.

Під комплексною діагностикою комерційної діяльності підприємств слід розуміти комплекс теоретико-методичних знань, послідовно втілених у процесі реалізації певних діагностичних процедур, що здійснюються із застосуванням визначеної системи показників та відповідного методичного інструментарію, задля виявлення резервів і формування пропозицій з підвищення рівня ефективності комерційної діяльності.

Етапи комплексної діагностики комерційної діяльності підприємств [8, с.132]:

- 1) визначення мети діагностики комерційної діяльності підприємства;
- 2) формування системи показників діагностики комерційної діяльності підприємства та окремих процесів і операцій;
- 3) вибір методичного інструментарію діагностики комерційної діяльності підприємства;
- 4) моделювання рівня ефективності комерційної діяльності торговельного підприємства, кількісне оцінювання причин його зміни;
- 5) виявлення резервів покращення складу й структури ресурсів підприємства, підвищення їх рентабельності та прискорення оборотності;
- 6) формування пропозицій щодо практичної реалізації залучення виявлених резервів підвищення рівня ефективності комерційної діяльності підприємства.

Метою діагностики, на нашу думку, є своєчасне отримання об'єктивних даних щодо рівня ефективності комерційної діяльності підприємств, установлення причин його зміни, пошук потенційних можливостей покращення складу й структури ресурсів підприємства, підвищення їх рентабельності та прискорення оборотності, а також розробка заходів з їх практичної реалізації та формування альтернативних пропозицій для вибору й прийняття раціональних управлінських рішень.

З огляду на те, що споживачі, реалізуючи свої інтереси, справляють визначальний вплив на функціонування підприємств на ринку, зокрема під час укладання угод, вибору

сегменту ринку, організації збуту й продажу товарів, формування асортиментної та цінової політики [7], для потреб діагностики комерційної діяльності підприємств торгівлі пропонуємо використовувати систему абсолютних та відносних показників, що поєднані в блоки залежно від основних комерційних процесів та операцій:

1) показники формування товарного асортименту (широта асортименту, глибина асортименту, коефіцієнт оновлення асортименту, коефіцієнт стійкості асортименту);

2) показники товарної пропозиції та забезпечення товарами (індекс зростання товарообігу, приріст (скорочення) часу обігу товарів, ступінь відповідності товарних запасів нормативу, індекс виконання плану закупівель, ступінь виконання договірних зобов'язань постачальниками, ритмічність надходження товарів за асортиментом, коефіцієнт допустимого рівня якості товарів, індекс валового прибутку);

3) показники оцінки формування та стимулювання попиту (відповідність обсягу і структури товарної пропозиції обсягу і структурі купівельного попиту, ступінь оновлення асортименту, коефіцієнт завершеності покупки, обсяг і структура незадоволеного попиту, рентабельність рекламних заходів);

4) показники результативності та економічності комерційної діяльності (приріст чистого доходу, приріст валового прибутку, приріст фінансового результату від реалізації товарів та послуг, співвідношення доходів та витрат на закупівлю та реалізацію товарів, темп зміни рентабельності продажів, темп зміни рентабельності оборотних активів, тривалість одного обігу дебіторської (кредиторської) заборгованості за товари).

Для діагностики та встановлення тенденцій та причин зміни показників ефективності комерційної діяльності підприємств слід застосовувати традиційні (абсолютні та відносні величини, порівняння, індексний метод, методи детермінованого факторного аналізу тощо) та економіко-математичні інструменти, а саме інструменти кореляційно-регресійного аналізу та матричні методи й моделі. Використання останніх дасть змогу також здійснювати комплексну діагностику комерційної діяльності підприємств, що ґрунтується на моделюванні (з різним ступенем деталізації) взаємозв'язків між результатами, витратами та ресурсами підприємства, формуванні інтегрального показника ефективності, а також виявляти причини, що вплинули на формування рівня ефективності комерційної діяльності підприємства, та своєчасно надавати інформацію для обґрунтування управлінських рішень з його підвищення.

Для забезпечення ефективної діагностики комерційної діяльності підприємства пропонуємо розробляти матричну модель із дотриманням вимог впорядкованості та врівноваженості:

- в сукупність вихідних параметрів моделі слід включати рівне число показників результатів, витрат і ресурсів підприємства таким чином, щоб кожен з них можна було розглядати як ефект по відношенню до наступних і як витрату чи ресурс по відношенню до попередніх показників;

- варто стежити за збалансованістю розвитку параметрів моделі, тобто розташовувати показники відповідно до бажаного спадання темпів їх зростання, керуючись принципом ступеня кінцевого ефекту та стратегією підприємства;

- використовувати для аналізування блокові оцінки комерційної діяльності, як рекомендують Х. Луур [10], Дж. Альвер, Е. Старцева [10].

Запропонований формат ключової матриці діагностики комерційної діяльності підприємства сфери гостинності наведено в табл. 1.

Безпосередньо для комплексної діагностики ефективності на підставі побудованої за визначеними вимогами матричної моделі може бути застосований будь-який інструмент дослідження, що підходить для вивчення взаємних впливів між основними результатами діяльності підприємства, але, на наш погляд, найбільш перспективні можливості дає застосування індексних матриць і матриць абсолютного приросту.

Використання запропонованого підходу до діагностики ефективності комерційної діяльності підприємств дасть змогу адекватно відобразити динаміку ефективності

господарювання та дасть можливість систематично отримувати інформацію про поточний стан комерційної діяльності, розбиратися в причинах зміни рівня її ефективності, своєчасно визначати напрями їх вирішення, як наслідок, оптимізувати управлінські рішення.

На завершення зазначимо, що пропозиції, надані для розвитку теорії та комплексного оцінювання ефективності комерційної діяльності підприємств сфери гостинності, дадуть змогу

- систематично отримувати інформацію про стан та рівень ефективності комерційної діяльності підприємства;
- чітко розуміти цільову спрямованість здійснення оцінювання ефективності комерційної діяльності із застосуванням сучасного методичного інструментарію;
- розбиратися в причинах зниження ефективності та своєчасно реагувати на їх усунення;
- оптимізувати та значно підвищувати якість управлінських рішень з підвищення ефективності комерційної діяльності.

Таблиця 1

Матрична модель діагностики ефективності комерційної діяльності підприємства

Знаменник		Чисельник	Результати			Витрати	Ресурси
			Прибуток від реалізації товарів (У1)	Чиста виручка від реалізації товарів (У2)	Кількість споживачів (У3)	Витрати основної діяльності (адміністративні та на збут) (У4)	Середньооблікова кількість працівників (У5)
Результати	Прибуток від реалізації товарів (α_1)	x					
	Чиста виручка від реалізації товарів (α_2)	Рентабельність продажів (β_{21})	x				
	Кількість споживачів (α_3)	Рентабельність споживачів (β_{31})	Закріпленість виручки за споживачами (β_{32})	x			
Витрати	Витрати основної діяльності (α_4)	Рентабельність основної діяльності (β_{41})	Закріпленість виручки за основними витратами (β_{42})	Закріпленість споживачів за основним витратами (β_{43})	x		
Ресурси	Середньооблікова кількість працівників (α_5)	Рентабельність персоналу (β_{51})	Закріпленість виручки за персоналом (β_{52})	Закріпленість споживачів за персоналом (β_{53})	Закріпленість основних витрат за персоналом (β_{54})	x	

	– блок взаємозв'язку результатів;		– блок перетворення ресурсів на результати;
	– блок перетворення витрат на результати;		– блок перетворення ресурсів на витрати.

Висновок. Комерційною діяльністю визнається діяльність, яка в умовах конкурентного середовища спрямована на організацію та управління процесами купівлі-продажу для задоволення попиту споживачів і збільшення капіталізації її суб'єкта. Операції, пов'язані з реалізацією підприємством комерційної функції, мають багато спільних рис із торговельними, проте містять істотні відмінності, що виокремлює комерційну функцію з-поміж інших у сфері товарно-грошового обігу.

Результативність, повнота, достовірність та обґрунтованість діагностики комерційної діяльності підприємства суттєво залежить від інструментів, що використовувались у цьому процесі. Вибір адекватних середовищу функціонування інструментів залежить від значного переліку чинників: цілей діагностики, інформаційного забезпечення, кваліфікації працівників, стабільності середовища функціонування, технічного та програмного забезпечення тощо. Слід зауважити, що на підприємстві може одночасно використовуватись певна сукупність інструментів як для досягнення однієї діагностичної цілі, так і для досягнення комплексу цілей діагностики.

Список використаних джерел

1. Апопій В.В. Комерційна діяльність : [підручник] / В.В. Апопій. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2008. – 558 с.
2. Бабух І. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016. - Вип. 10 (1). - С. 23–26.
3. Ефективне управління торговельним підприємством : [монографія] / [О.М. Ананьєв, О.І. Белей, І.М. Горбан]. – Львів : Вид-во Львівського університету внутрішніх справ, 2011. – 260 с.
4. Косянчук Т., Кучма С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2014. - № 3 (3). - С. 113–116.с.
5. Марченко И. С. Системный подход к управлению коммерческой деятельностью организаций / И. С. Марченко // Вестник МГТУ. – 2010. – № 1, т. 13. – С. 27–30.
6. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – 3-те вид., доп. та перероб. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 844 с.
7. Чміль Г. Маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств роздрібної торгівлі. International scientific-practical conference Modern transformation of economics and management in the era of globalization: conference proceedings (January 29, 2016). Klaipeda: Baltija Publishing. P. 196–198
8. Юринець З. В. Комерційна діяльність підприємств роздрібної торгівлі / З. В. Юринець // Науковий вісник НЛТУ України. - 2015. - Вип. 25.7. - С. 130-135.
9. Янчева, Л.М. Теоретико-практичні аспекти управління комерційною діяльністю: монографія / Л.М. Янчева, Г.Г. Лисак, О.А. Круглова. – Харків: І.С. Іванченка, 2016. – 210
10. Alver J., Startseva E. On Some Theoretical Developments and Applications of System Integrated Analysis Methodology for Evaluation of a Business Entity's Performance. Proceedings of the 3rd Annual International Conference on Accounting and Finance (20–21 May). Bangkok, Thailand, 2013. P. 131–134.

Робота виконана під науковим керівництвом І.В.Федуловою.

Інструменти діагностики комерційної діяльності

Назва інструменту	Зміст	Переваги і недоліки
Стратегічний рівень		
Стратегічні карти	стратегічна карта є прикладним зображенням стратегії, яке на одному аркуші паперу розповідає, яким чином інтегровані та скомбіновані цілі підприємства трансформуються в єдину стратегію і вміщує показники, за допомогою яких вона може бути реалізована	Використання підприємствами стратегічних карт дає змогу керівництву отримати необхідну для управління підприємством інформацію, яка є вимірною і включеною у стратегічну карту та має стратегічну спрямованість. Крім того, внаслідок вчасного отримання інформації та перетворення її на доступну для розуміння, керівництво зможе здійснювати контроль за поточними показниками діяльності підприємства.
Збалансована система показників	це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві аспекти діяльності. Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників. Інструментом реалізації стратегії є стратегічна карта збалансованої системи показників.	Удосконалення системи внутрішньої та зовнішньої звітності; створення можливості точного реагування на зміни ситуації; узгодження цілей та сприяння їх досягненню; усунення домінування фінансових показників; розширення стратегічних зворотних зв'язків та інформованості; покращення загального розуміння стратегії; переведення стратегії на операційний рівень; широке розповсюдження стратегії на кожному рівні та між рівнями прийняття рішень
SWOT-аналіз	процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства	Дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього. Перевагами є простота і невелика затратність, гнучкість і наявність безлічі варіантів. Також, це систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; можливість визначити конкурентні переваги підприємства та сформувати стратегічні пріоритети, періодично проводити діагностику ринку та ресурсів підприємства. Недоліками SWOT-аналізу, які потрібно враховувати є: неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Додаток Б (продовження)

Назва інструменту	Зміст	Переваги і недоліки
Поточний рівень		
ABC-метод; XYZ- аналіз	це інноваційний підхід у менеджменті, в основі якого лежати правило Паретто, відповідно до якого 20% всіх товарів дають 80% обороту. По відношенню до ABC-аналізу правило Парето можна сформулювати так: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему, будь то запаси, сировина і комплектуючі, чи продуктивний ряд підприємства і т.ін.	До основних переваг ABC-XYZ аналізу відносять: наявність на багатьох промислових підприємствах умов використання цієї методики, а саме: значна кількість досліджуваних об'єктів(наприклад, запаси, номенклатура продукції тощо); простота розрахунку та застосування аналізу, що не вимагає великих капіталовкладень; широкий спектр сфер застосування методики стосовно збутової діяльності: оцінка клієнтів, продукції, асортименту, сегментів діяльності та інші; теоретична модель ABC аналізу дозволяє розраховувати та аналізувати значну кількість параметрів, що характеризують об'єкти дослідження; можливість графічного або матричного представлення результатів аналізу; гнучкість застосування, можливість використання на різних рівнях управління.
CVP-аналіз	Цей метод концентрує увагу не на статтях витрат, а на процесах, які є об'єктом витрат, наприклад проектування продукту, доставка товарів тощо. Тобто визначається, скільки ресурсів «споживає» кожен вид процесів на підприємстві	Використання методу стає недоцільним за умов значних коливань цін на ринку сировини, коли підприємство реалізує не всю вироблену продукцію за звітний період, при зростанні постійних витрат та ін. Але найбільші проблеми при застосуванні методу CVP-аналізу виникають під час розподілу постійних витрат в умовах випуску декількох продуктів.

Додаток Б (продовження)

Назва інструменту	Зміст	Переваги і недоліки
Оперативний рівень		
Метод GANT		Переваги діаграми Ганта: Графічний огляд – основна перевага графіку в тому, що він відображається графічно та інтуїтивно зрозуміло для читача. Він складається із горизонтальних смуг різних за кольором, де кожен із кольорів відповідає за певний вид діяльності або роботу певних осіб. Широке коле використання – графік може використовуватися для планування практично будь-яких завдань, що зробило його універсальним і відомим рішенням у бізнес-колах Недоліки діаграми Ганта: Статичність – не всі проекти є статичними. Кожен проект вимагає постійного корегування в процесі діяльності. Діаграма Ганта є статичною. Для того, щоб зробити певні зміни, слід повністю перепланувати всю діяльність. Діаграма не включає декілька варіантів планування та різних варіантів розвитку ситуації. Відсутність значимих елементів. Не всі завдання на підприємстві є основними. Графік не дозволяє виділити ті завдання, яким слід виділити максимум зусиль. Через це втрачається певна наглядність у меті та цілях підприємства.
Метод PERT і CPM	призначені для визначення найбільш тривалого за часом шляху в послідовності робіт (критичного шляху), який стає основою при плануванні і контролі за ходом виконання проекту.	Переваги: 1. Зручне для сприйняття графічне відображення складу, послідовності і взаємозв'язку операцій, необхідних для досягнення поставлених цілей, що дозволяє керівництву оперативно контролювати отримання необхідних результатів. 2. Можливість оцінювання загальної тривалості та можливих часових меж затримки певних операцій проекту, які у зв'язку з цим потребують ретельного контролю. 3. Отримання інформації про критичні роботи з метою форсування цих робіт, прискорення тривалості яких скорочує загальний строк реалізації проекту. 4. Можливість автоматизації проекту. Недоліки: 1. При розробці сітьової діаграми проекту деякі важливі дії можуть бути не враховані. 2. Зв'язки та послідовність дій не завжди бувають точно відображені 3. Оцінки часу можуть містити помилкові фактори 4. Застосування комп'ютерної техніки доцільне лише для великих проектів.

Додаток В

Фінансова звітність ПАТ Готель «Прем'єр Палац», 2014-2016 рр.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ							
Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Базове абсолютне відхилення 2015-2014	Базове абсолютне відхилення 2016-2014	Темп приросту ,% Δб 2015/2014	Темп приросту ,% Δб 2016/2014
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн.	114107	181813	225030	67706	110923	-40,67	-2,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), грн.	(139498)	(162892)	(176970)	(23394)	(37472)	(-83,23)	(-73,18)
Валовий прибуток, грн.	0	18921	48060	18921	0	-	-
Валовий збиток, грн.	(25391)	0	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи, грн.	11200	603710	176792	592510	165592	5190,26	1378,5
Адміністративні витрати, грн.	(11631)	(14727)	(18628)	(3096)	(6997)	-73,39	-39,85
Витрати на збут, грн.	(7623)	(12541)	(16773)	(4918)	(64,51)	-35,49	-99,16

Додаток В (продовження)

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік	Базове абсолютне відхилення 2015-2014	Базове абсолютне відхилення 2016-2014	Темп приросту ,% Δб 2015/2014	Темп приросту ,% Δб 2016/2014
Інші операційні витрати, грн.	(470545)	(111772) 0)	(380856)	(647175)	(-89689)	37,53	-119,06
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток, грн.	(503990)	(522357)	(191405)	(18367)	(-312585)	-96,36	-162,02
Інші фінансові доходи, грн.	13	26	46	13	33	0	153,84
Інші доходи, грн.	37424	104961	87667	67537	50243	80,46	34,25
Фінансові витрати, грн.	(78243)	(40082)	(2878)	(-38161)	(-75365)	-148,77	-196,32
Інші витрати, грн.	(35805)	(101826)	(86700)	(66021)	(50894)	84,39	42,14
Фінансовий результат до оподаткування: збиток, грн.	(580601)	(559278)	(193270)	(-21323)	(-387,331)	-103,67	-100,06
Чистий фінансовий результат: збиток, грн.	(580601)	(559278)	(193270)	(-21323)	(-387,331)	-103,67	-100,06

Додаток Г

Фінансова звітність ПАТ Готель «Прем'єр Палац», 2014-2016 рр.

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн.	114107	181813	225030
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), грн.	(139498)	(162892)	(176970)
Валовий прибуток, грн.	0	18921	48060
Валовий збиток, грн.	(25391)	0	0
Інші операційні доходи, грн.	11200	603710	176792
Адміністративні витрати, грн.	(11631)	(14727)	(18628)
Витрати на збут, грн.	(7623)	(12541)	(16773)
Інші операційні витрати, грн.	(470545)	(111772)0	(380856)
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток, грн.	(503990)	(522357)	(191405)
Інші фінансові доходи, грн.	13	26	46
Інші доходи, грн.	37424	104961	87667

Додаток Г (продовження)

Фінансові витрати, грн.	(78243)	(40082)	(2878)
Інші витрати, грн.	(35805)	(101826)	(86700)
Фінансовий результат до оподаткування: збиток, грн.	(580601)	(559278)	(193270)
Чистий фінансовий результат: збиток, грн.	(580601)	(559278)	(193270)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Сукупний дохід, грн	(580601)	(559278)	(193270)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Матеріальні затрати, грн.	21733	35560	40607
Витрати на оплату праці, грн.	25337	30896	39506
Відрахування на соціальні заходи, грн.	9267	8974	8138
Амортизація	63223	63331	61899
Інші операційні витрати, грн.	506266	1164336	443077
Разом	625826	1303097	593227

Додаток Г (продовження)

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Показник	2014 рік	2015 рік	2016 рік
Середньорічна кількість простих акцій, тис. грн.	1466800	1466800	1466800
Скоригована середньорічна кількість простих акцій, тис. грн.	1466800	1466800	1466800
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	(0,4)	(0,38)	(0,13)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, грн.	(0,4)	(0,38)	(0,13)

Додаток Д

Аналіз відносних показників фінансової стійкості

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Показник	роки			Абсолютне відхилення, +/-		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,002	0,002	16,579	0,00	16,58	16,58
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,002	0,002	0,943	0,00	0,94	0,94
Коефіцієнт фінансової залежності	0,998	0,998	0,057	0,00	-0,94	-0,94
Коефіцієнт фінансового ризику	613,425	591,253	0,060	-22,17	-591,19	-613,36
Загальна забезпеченість зобов'язань за рахунок виручки	128,446	128,446	0,180	0,00	-128,27	-128,27
Забезпеченість поточних зобов'язань за рахунок виручки	128,446	128,446	0,180	0,00	-128,27	-128,27
Коефіцієнт самофінансування	0,873	0,771	0,942	-0,10	0,17	0,07
Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	0,002	0,001	0,942	0,00	0,94	0,94
Коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом	-481,859	6,411	63,905	488,27	57,49	545,76
Коефіцієнт інвестування	6,349	7,411	64,905	1,06	57,49	58,56
Індекс постійного активу	0,158	0,135	0,015	-0,02	-0,12	-0,14
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,843	0,865	0,985	0,02	0,12	0,14
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	-75,893	0,865	0,985	76,76	0,12	76,88
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	67,400	55,231	0,000	-12,17	-55,23	-67,40

Джерело: Фінансова звітність підприємства (Додаток В і Г)

Результати оцінювання внутрішніх факторів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

№ з/п	Фактор	Оцінка у відповідності до стратегічних цілей підприємства					Ймовірність	Узагальнена оцінка
		А	Б	В	Г	Середнє значення		
Сильні сторони								
1.1	Можливість зниження витрат.	5	4	5	5	4,75	0,95	4,51
1.2	Спрощена система управління, швидке прийняття рішення.	5	4	5	5	4,75	0,95	4,51
1.3	Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації.	5	4	5	5	4,75	0,95	4,51
1.4	Перерозподіл інвестицій з довгострокових проектів зі строком окупності 5-15 років у проект з більш швидкими темпами окупності	5	5	5	4	4,75	0,75	3,56
Слабкі сторони								
1.5	Відсутність можливості чіткої побудови стратегії на довгострокову перспективу	-5	-4	-5	-4	-4,5	0,35	-1,57
1.6	Зменшення обігових коштів	-4	-4	-4	-5	-4,25	0,50	-2,12
1.7	Складність росту	-3	-4	-4	-4	-3,75	0,35	-1,31
1.8	Ускладнення кредитування та отримання кредитів на розвиток готельного бізнесу	-5	-5	-5	-4	-4,75	0,75	-3,56

Оцінка отримана від незалежних менеджерів зі сфери готельного бізнесу

Джерело: узагальнено автором

**Інтегральна оцінка ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на основі
SWOT-матриці: можливості та загрози**

		Можливості (О)				Загрози (Т)				Сума
		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	
Узагальнена оцінка зовнішніх можливостей		3	2,5	3,75	3,75	-3,75	-3,8	-2	-2	
Сильні сторони (S)	Узагальнена оцінка внутрішніх можливостей									
1.1	4,51	4,51	7,01	8,26	10,76	4,51	6,96	2,51	4,96	49,48
1.2	4,51	4,51	7,01	8,26	10,76	4,51	6,96	4,51	4,96	51,48
1.3	4,51	4,51	7,01	8,26	10,76	4,51	6,96	7,02	4,96	53,99
1.4	3,56	3,56	6,06	7,31	9,81	3,56	6,01	9,02	4,01	49,34
Слабкі сторони (W)										
1.5	-1,57	-1,57	0,93	2,18	4,68	-1,57	0,88	13,53	-1,12	17,94
1.6	-2,12	-2,12	0,38	1,63	4,13	-2,12	0,33	4,51	-1,67	5,07
1.7	-1,31	-1,31	1,19	2,44	4,94	-1,31	1,14	18,04	-0,86	24,27
1.8	-3,56	-3,56	-1,06	0,19	2,69	-3,56	-1,11	9,02	-3,11	-0,5
Сума		8,53	28,53	38,53	58,53	8,53	28,13	68,16	12,13	

Оцінка сильних та слабих сторін, можливостей та загроз
ПРАТ «Готель «Прем'єр Палац» за рейтинговими показниками

№ з/п	Фактор	Оцінка	Рейтинг
А	1	2	3
Сильні сторони			
1.	Можливість зниження витрат	412,9	1
2.	Спрощена система управління, швидке прийняття рішення	367,9	2
3.	Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації	147,7	4
4.	Перерозподіл інвестицій з довгострокових проектів зі строком окупності 5-15 років у проект з більш швидкими темпами окупності	350,9	3
Слабкі сторони			
1.	Ускладнення кредитування та отримання кредитів на розвиток бізнесу	-444,0	-4
2.	Зменшення обігових коштів	-347,7	-3
3.	Складність росту	-324,0	-2
4.	Відсутність можливості чіткої побудови стратегії на довгострокову перспективу	-318,0	-1
Можливості			
2.1	Зниження цін на товари і послуги	56,9	1
2.2	Наявність постійних клієнтів	47,5	2
2.3	Якісне обслуговування	-17,7	4
2.4	Пожвавлене впровадження інновацій	17,9	3
Загрози			
2.11	Вірогідність поглинання компанією з більш вагомою долею ринку	-35,7	-4
2.12	Жорстка конкуренція	-90,2	-1
2.13	Перевищення пропозиції над попитом	-47,5	-3
2.14	Зниження платоспроможного попиту на готельні послуги преміум-класу	-85,5	-2

Узагальнююча SWOT-матриця ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

	Середовище	
	Можливості:	Загрози:
Внутрішнє середовище	1. Зниження цін на послуги 2. Наявність постійних клієнтів 3. Пожвавлене впровадження інновацій 4. Якісне обслуговування	1. Вірогідність поглинання компанією з більш вагомою долею ринку 2. Жорстка конкуренція 3. Перевищення пропозиції над попитом 4. Зниження платоспроможного попиту на готельні послуги преміум-класу
Сильні сторони: 1. Можливість зниження витрат 2. Спрощена система управління, швидке прийняття рішення 3. Досвід ведення бізнесу у кризовій ситуації 4. Перерозподіл інвестицій з довгострокових проектів зі строком окупності 5-15 років у проект з більш швидкими темпами окупності	1. Швидка розробка і запровадження антикризових заходів. 2. Розробка стратегії диференціації подальшого розвитку. 3. Запровадження нового проекту з терміном окупності до 5 років	1. Зниження витрат. 2. Стимулювання збуту послуг шляхом надання якісного сервісу. 3. Організація ефективного рекламування послуг.
Слабкі сторони: 1. Відсутність можливості чіткої побудови стратегії на довгострокову перспективу 2. Зменшення обігових коштів 3. Складність росту 4. Ускладнення кредитування та отримання кредитів на розвиток готельного бізнесу	1. Розробка довгострокової стратегії виходу з кризи і досягнення поставлених цілей. 2. Закріплення на ринку гостинності за рахунок зниження витрат. 3. Підвищення якості обслуговування клієнтів	1) Пошук позикових джерел фінансування з найменшою вартістю. 2) Пошук макроніші на існуючому ринку

Методи співпраці всередині дилерської мережі

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

Фактор	Дії ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»	Дії дилера
Надання нових послуг	– Маркетингові дослідження перед введенням нових послуг на ринок; – рекламна підтримка нових послуг; – спільні з дилером акції по стимулюванню збуту нових послуг; – навчання персоналу дилера та аргументації продажів нових послуг.	– Надання покупцям повної інформації про переваги нових послуг; – розміщення рекламних буклетів в кращих місцях; – акцентування уваги клієнтів на нові послуги; – спільні з дилером акції зі стимулювання збуту нових послуг; – допомога в пробному експерименті
Поставки	Оперативне прийняття і обробка замовлення; дотримання встановлених термінів	Надання відповідного часу для виконання замовлення; негайна перевірка відповідності поставки
Документообіг	Розробка уніфікованої системи документообігу для всієї дилерської мережі; надання дилерської версії програми по розрахунку вартості послуг	Дотримання стандартів документообігу; використання програми, наданої виробником
Маркетингові дослідження	Надання дилеру актуальної інформації про замовлення	Надання виробнику даних про тенденції попиту, про ефективність реклами і т.п.
Просування послуг	Навчання персоналу; програма стимулювання дилерів; розробка рекламних компаній і PR-акцій	Кваліфікований персонал; участь у спільних програмах; створення сприятливої інформації про виробника і його продукцію
Фінансування	Ліберальні фінансові умови	Дотримання фінансових умов
Якість послуг	Відповідність послуг стандартам і договірним умовам; дотримання гарантійних зобов'язань	Дотримання гарантійних зобов'язань перед замовником; своєчасна і кваліфікована обробка рекламаций
Контроль каналу розподілу	Спільне планування діяльності та прийняття рішень	

Джерело: розроблене автором

