

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

\_\_\_\_\_ Шеремет О.О.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Березянюк Т.В.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

## Дипломна робота

### на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»  
(шифр та назва напрямку підготовки (спеціальності))

на тему: «Управління асортиментом послуг для забезпечення конкурентоспроможності підприємства»

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи МН-2-3М

Рожок М.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник доц., к. е. н. Євсєєва І.В.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2019 р.

## АНОТАЦІЯ

Рожок М.В. – Управління асортиментом послуг для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна магістерська робота зі спеціалізації – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2019.

В роботі досліджено поняття асортимент, асортимент послуг, управління асортиментом, конкурентоспроможність послуг та конкурентоспроможність підприємства, методичні підходи до оцінки асортименту послуг та управління ним, напрями удосконалення асортименту послуг ДКП «Готель «Слов'янський» .

Запропонована програма заходів спрямована на ефективне управління послугами та покращення фінансових результатів підприємства.

Для оцінки доцільності впровадження обраних заходів було проведено дослідження ринку та основних конкурентів, був здійснений детальний аналіз існуючих послуг на підприємстві. У ході дослідження були запропоновані рекомендації щодо управління асортиментом послуг підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності, а розвитку МІСЕ-туризму та відкриття більярдної зали.

За проведеними розрахунками, запропоновані проекти є прибутковими та можуть бути впроваджені у діяльність підприємства.

Робота містить 155 сторінок , 66 таблиць, 11 рисунків, 106 джерела літератури, 3 додатки.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, АСОРТИМЕНТ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПОСЛУГА, ПІДПРИЄМСТВО, ГОТЕЛЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ.

## ABSTRACT

Rozhok M.V. - Management of the assortment of services to ensure the competitiveness of the enterprise. - Manuscript.

Master's of economy Thesis, educational program - Management of Organizations and Administration. National University of Food Technologies, Kyiv, 2019.

In this work the concept of assortment, assortment of services, assortment management, competitiveness of services and competitiveness of the enterprise, methodical approaches to the estimation of the assortment of services and their management, directions of improvement of assortment of services of DKP «Hotel» Slavyansky »are investigated.

The proposed program of measures is aimed at efficient management of services and improvement of financial results of the enterprise.

In order to assess the feasibility of implementing the selected measures, market research and main competitors were conducted, a detailed analysis of existing services at the enterprise was carried out. In the course of the study, we proposed the conclusions and recommendations for management of the assortment of services of the enterprise to ensure its competitiveness, and the development of MICE-tourism and the opening of the billiard room.

According to the calculations, the proposed projects are profitable and can be implemented in the activities of the enterprise.

The work contains 155 pages, 66 tables, 11 drawings, 106 sources of literature, 3 applications.

Keywords: MANAGEMENT, ASSORTMENT, COMPETITIVENESS, SERVICE, ENTERPRISE, HOTEL, EFFECTIVENESS, ECONOMIC PERFORMANCE.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПОСЛУГ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність понять асортимент, асортимент послуг, управління асортиментом, конкурентоспроможність послуг та конкурентоспроможність підприємства.....	10
1.2. Методичні підходи до оцінки асортименту послуг та управління ним....	24
1.3. Застосування світового досвіду управління асортиментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	35
Висновки до розділу 1.....	46
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПОСЛУГ ДКП «ГОТЕЛЬ «СЛОВ'ЯНСЬКИЙ».....	48
2.1. Дослідження конкурентного середовища підприємства.....	48
2.2. Нормативно-правове забезпечення функціонування ДКП «Готель «Слов'янський».....	75
2.3. Управлінський аналіз діяльності ДКП «Готель «Слов'янський».....	80
2.4. Застосування методики оцінки асортименту послуг ДКП «Готель «Слов'янський» та управління ним.....	111
Висновки до розділу 2.....	123
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПОСЛУГ НА ДКП «ГОТЕЛЬ «СЛОВ'ЯНСЬКИЙ» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	125
3.1. Розробка програми заходів щодо управління асортиментом послуг на ДКП «Готель «Слов'янський».....	125
3.2. Обґрунтування впливу запропонованих заходів на діяльність ДКП «Готель «Слов'янський».....	130

3.3. Управлінське забезпечення реалізації запропонованих заходів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	148
Висновки до розділу 3.....	151
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	153
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	156
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** З розвитком ринкових відносин питання управління асортиментом підприємств готельного господарства різко загострилася. В умовах постійно зростаючої конкурентної боротьби підприємствам готельного господарства необхідно постійно управляти асортиментом, переглядати його та вдосконалювати. Сучасні дослідження показують, що на підприємствах готельного господарства спостерігається значна невідповідність зростаючих потреб і запитів споживачів обсягам і якості пропонованих послуг. Це зумовлено застарілою матеріально-технічною базою підприємств, обмеженістю інвестиційної активності, недостатнім рівнем професійної підготовки персоналу, слабкою рекламою тощо.

Теоретичною основою дослідження послужили праці таких вчених і фахівців з проблеми конкуренції та конкурентоспроможності як Н. Г. Агеевої, Р.Я. Вакуленко, Ю.Ф. Волкова, М.Н. Ляпіна, О.І Капустіної, О.М. Косвіціна, Л.А. Швайка, Л.В. Балабанова, А.В. Войчак, І.В. Кореневої.

**Мета** дипломної роботи полягає в управлінні асортиментом послуг для забезпечення конкурентоспроможності ДКП «Готель «Слов'янський».

Головними **завданнями** дослідження є:

- розкрити поняття асортимент, асортимент послуг, управління асортиментом, конкурентоспроможність послуг та конкурентоспроможність підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз світового досвіду управління асортиментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити конкурентне середовище підприємства;

- проаналізувати нормативно-правове забезпечення функціонування ДКП «Готель «Слов'янський»;
- провести управлінський аналіз діяльності ДКП «Готель «Слов'янський»
- надати оцінку асортименту існуючих послуг підприємства;
- розробити програму заходів щодо управління асортиментом послуг на ДКП «Готель «Слов'янський»;
- показати вплив заходів на техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- обґрунтувати управлінське забезпечення реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом** дослідження є процеси забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Предметом** дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади управління асортиментом послуг для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

В процесі дослідження використані такі методи: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формулювання висновків), системного аналізу, статистично-економічних групувань, метод експертних оцінок, графічний(побудова діаграм і графіків), порівняльного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці програми заходів щодо управління асортиментом послуг на ДКП «Готель «Слов'янський».

**Інформаційною базою** дослідження дипломної роботи є законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність готельних підприємств в Україні, підручники та навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних авторів, дані Державної служби статистики, наукові роботи, матеріали інтернет-видань, науково-практичних конференцій, нормативні та довідкові

матеріали, фінансова звітність ДКП «Готель «Слов'янський», особисті дослідження автора.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розробці програми заходів щодо управління асортиментом послуг на ДКП «Готель «Слов'янський» для забезпечення його конкурентоспроможності.

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

**Апробація результатів дипломної роботи.** Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені на VII Міжнародній науково практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України» (Київ, 2017р)., на IX Міжнародній науково практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України» (Київ, 2018р).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПОСЛУГ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність понять асортимент, асортимент послуг, управління асортиментом, конкурентоспроможність послуг та конкурентоспроможність підприємства

У період кризового стану економіки, управління асортиментом послуг – важливий чинник прибуткової діяльності підприємства. Потреби споживачів є основними чинниками розвитку ринку, вони визначають продукти та послуги, що забезпечують для підприємства потрібний рівень конкурентоспроможності[1, с.25].

Досліджуючи поняття «асортимент», слід зазначити, що над даною темою працюють багато вчених, а саме: Л.А. Швайка, Л.В. Балабанова, А.В. Войчак, І.В. Коренева, Г.В. Осовська та О.А. Осовський, Н.В. Тарасенко, Л.А. Мороз та інші. Серед науковців відсутня єдність щодо тлумачення сутності понять «асортимент» (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

#### Підходи до визначення поняття асортимент

Автор	Визначення поняття
1	2
Л. А.Швайка [2, с. 93]	це перелік і співвідношення окремих видів продукції в складі окремої номенклатурної групи, які відрізняються між собою параметрами, зовнішнім оформленням, призначенням та іншими характеристиками.
А.В. Войчак[3, с. 53]	підбір або набір різноманітних товарів, об'єднаних певною споживчою, торговою або виробничою ознакою.
Г.В. Осовська, О.А. Осовський [4, с. 79]	це група товарів, які тісно пов'язані між собою або у силу подібності їх функціонування, або у силу того, що їх продають однаковим групам клієнтів, або через однакові типи торгов. установ, або у межах одного і того ж діапазону цін.
Н.В. Тарасенко [5, с. 94]	це сукупність різновидів продукції кожного найменування, що відрізняються відповідними техніко-економічними показниками.

## Закінчення таблиці 1.1

1	2
Л.А. Мороз [6, с.356]	перелік усіх видів продукції, що виробляється із зазначенням обсягів випуску.

Джерело: сформовано автором на основі літературних джерел [2- 6]

Аналізуючи представлені погляди вчених можна зробити висновок, що асортимент – це підбір або набір різноманітних товарів, об'єднаних певною споживчою, торговою або виробничою ознакою.

Згідно зі специфіки теми, асортимент послуг — це підбір або набір різноманітних послуг, що пропонується споживачу.

Послуга має власну структуру, яка завжди містить такі компоненти: [7, с. 295, 366-378; 8, с. 445, 461-464]:

- потреба;
- мета;
- мотив діяльності;
- сам процес діяльності;
- предмет, на який вона націлена;
- засоби, спрямовані на досягнення мети;
- результат діяльності.

Послуга, як і будь-який інший продукт, може бути об'єктом купівлі-продажу, купується на основі вільного вибору, має споживчу вартість, що підтверджує її товарну сутність, невіддільність від категорії товару. Враховуючи точки зору В. Луця і Н. Федосенка щодо визначення сутності поняття «послуга» [9, с. 572; 15], можна зробити висновок і погодитися, що при наданні послуг продається не сам результат, а діяльність, яка до нього привела.

Планування і керування асортиментом послуг – невід'ємна частина управління. Навіть добре продумані плани збуту і реклама не зможуть

нейтралізувати наслідки помилок, допущених раніше при плануванні асортименту [10, с. 495]. Основна мета управління асортиментом послуг тісно пов'язана із забезпеченням прибутку підприємства на всіх етапах еволюції, а також з підвищенням загальної ефективності його діяльності.

Навіть оптимальний асортимент не залишається таким постійно, він потребує удосконалення в зв'язку зі змінами у макро і мікросередовищі підприємства. Управління асортиментом націлене на гнучке реагування вимогам ринку, забезпечення прибуткової діяльності підприємства. Вирішення цих завдань здійснюється шляхом включення нової продукції в асортимент та виключення із асортименту застарілої або нерентабельної продукції, а також модифікації існуючої.

Управління асортиментом повинне забезпечувати міцні позиції підприємства в теперішній час та постійну відповідність пропонованого товару на ринку майбутнім тенденціям попиту та пропозиції [11, с. 126].

Слід зазначити, що для всебічного дослідження оптимальності асортименту, необхідно розглядати його в двох напрямках: з точки зору споживача, та з точки зору виробника. Споживач може вважати асортимент оптимальним, якщо продукція підприємства: забезпечує корисний ефект від використання; повністю відповідає його вимогам; забезпечує задоволення потреб. Виробник зможе визначити асортимент своєї продукції оптимальним за таких умов: забезпечення оптимальних витрат ресурсів; забезпечення підвищення ефективності виробництва; економічна доцільність випуску продукції тощо. Враховуючи зазначене вище, можна зробити висновок, що оптимальний асортимент, як для споживача, так і для виробника повинен задовольняти мінливі потреби споживача з максимально корисним ефектом та забезпечувати при цьому економічну доцільність виробництва продукції.

Існують різні підходи та різні точки зору алгоритму формування асортименту. Наприклад, такі вчені як Є. Дихтль і Х. Хершген пропонують формувати асортимент з урахуванням економічних цілей підприємства, на

основі критеріїв максимізації прибутку, збільшення обсягу збуту і інших. Зав'ялова П. С. у своїх роботах з формування асортименту розглядає необхідні складові системи його формування: визначення поточних і перспективних потреб покупців, особливості купівельної поведінки, оцінка існуючих товарів-аналогів, що випускаються конкурентами, критична оцінка випущених підприємством товарів з позиції покупця, вирішення питань про розширення або звуження асортименту, розгляд пропозицій про створення нових товарів і вдосконалення існуючих, і так далі [11, с. 45].

Таким чином, проаналізувавши роботи вчених ми пропонуємо наступний алгоритм формування товарного асортименту послуг для підприємств, що надають послуги (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Алгоритм формування товарного асортименту послуг

Джерело: сформовано автором на основі[11]

Розглянувши рисунок 1.1 ми бачимо, що процес формування асортименту, складається, в першу чергу з зовнішнього і внутрішнього аналізу асортименту. Провівши такий аналіз, розробляються пропозиції щодо змін в асортименті, на основі аналізу. Також необхідно проаналізувати можливості фірми реалізувати ці зміни. І лише після того, як оцінені реальні можливості фірми, приймаються рішення щодо товарного асортименту.

Таким чином, об'єктом управління асортиментом стає оптимізація асортименту в умовах сучасного ринку. Лише після цього вона може розглядатися з погляду вдосконалення процесів виробництва і збуту товарів, а так само забезпечення їх поточної прибутковості, як найважливіших елементів управління відносно ефективного використання поточних можливостей фірми.

Аналізуючи вищевикладене, ми дійшли висновку: відповідність товарного асортименту стратегічним цілям визначає стійку довгострокову конкурентну перевагу фірми.

Ефективність рішень по формуванню асортименту прямо визначає ступінь досягнення перерахованих вище цілей, що ставляться перед бізнесом. Тому оптимальність структури асортименту, її вдалість, повинна оцінюватися, насамперед, з погляду досягнення цілей бізнесу, а так само реалізації його місії.

Думка економіста Варламова О. С. в оцінці зв'язку цілей бізнесу й ефективної асортиментної політики зводиться до того, що «забезпечення відповідності асортименту стратегічним цілям бізнесу є завданням товарної стратегії підприємства» [12, с. 96].

На нашу думку, маркетинговий стратегічний підхід оптимізації управління асортиментом складається з чотирьох рівнів, а саме:

- 1) стратегічне управління асортиментом продукції підприємства;
- 2) розробка асортиментної стратегії;
- 3) розробка тактичних установок у плануванні асортименту продукції

підприємства;

4) оперативне формування асортименту продукції підприємства.

Проблемі взаємозв'язку стратегічних і тактичних установок, стосовно управління організацією в цілому, присвячена одна з робіт провідного американського теоретика стратегічного управління, професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера (M.E. Porter, *What is strategy?*) [16, с. 13]. У даній роботі М. Портер розглядає проблему створення конкурентної переваги фірми, основою якої він вважає окремі бізнес-операції (скажімо, виробничого або комерційного характеру).

Асортиментна політика послуг – це розробка напрямів оптимізації продуктового ряду і визначення асортименту послуг, яким потрібно надати перевагу для успішної роботи на ринку і які забезпечать ефективність діяльності підприємства, що надають послуги [18, с.68].

Мета асортиментної політики – зорієнтувати підприємство на випуск товарів, найбільш відповідних структурі й різноманітності попиту конкретних покупців.

У загальному вигляді методи управління асортиментом продукції можна поділити на стратегічні та тактичні [18, с. 70]. В свою чергу, стратегічні методи включають в себе: методи аналізу ринкової ситуації (SWOT-аналіз, концепція кривої попиту, концепція життєвого циклу товару, модель п'яти сил конкуренції М. Портера); методи формування асортиментної стратегії (матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа, матриця М. Портера, матриця Д. Абеля, матриця О.В. Клавдієвої, матриця Ковальова); методи оптимізації асортиментної стратегії (матриця BCG, матриця A.D. Little, матриця GE/McKinsey, матриця Hofer/Schendel, матриця Shell/DPM).

Тактичні методи поділяються на: методи визначення попиту (експертні та статистичні методи дослідження вимог споживачів); методи економічного аналізу асортименту (ABC-аналіз, XYZ-аналіз, матриця «Маркон», метод Дібба-Сімкіна); методи розробки плану продаж (лінійне та нелінійне

програмування, динамічне програмування, методи стохастичної оптимізації).

Виходячи з вищевикладеного, ми з'ясували, що хоча асортиментна політика для кожного підприємства є унікальною, вона будується на загальних принципах комплексного підходу, і переслідує довгострокові стратегічні цілі.

При управлінні асортиментом компанія повинна орієнтуватися як на зовнішні (переваги споживачів, конкуренція, ринкова кон'юнктура та ін.), так і на внутрішні (рентабельність товару та ін.) фактори.

На конкурентному ринку послуг гостинності прагнення підприємств до отримання найбільшого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг спонукають підприємства готельного бізнесу надати не лише проживання та харчування, а й розширити обсяг додаткових і супутніх послуг. Саме це і збагачує зміст поняття "готельний бізнес", розширює сферу діяльності готельних підприємств, що надають послуги і власного виробництва, і суміжних галузей.

Готельна послуга — це дія (операція) підприємства з розміщення споживача через пропозицію номера (місця) для тимчасового проживання у готелі, а також інша діяльність, пов'язана з розміщенням і тимчасовим перебуванням [20, с.93]. Готельна послуга складається з основних і додаткових послуг, які пропонують споживачеві під час розміщення та проживання в готелі рис. 1.2.

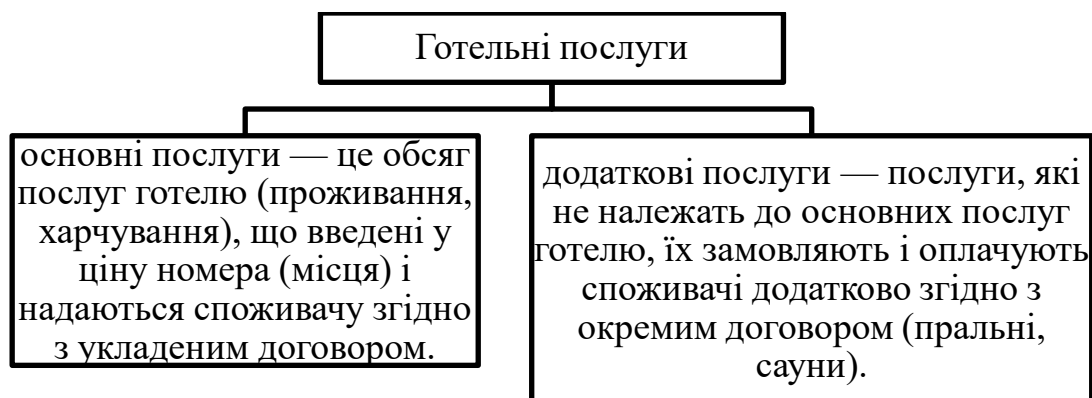


Рис. 1.2. Склад готельних послуг

Джерело: сформовано автором

Особливістю сучасного готельного обслуговування є децентралізація реалізації послуг. Великі готельні об'єднання формують спеціалізовані ланки для реалізації основних послуг. Тому частина операцій у процесі обслуговування туристів (попередній продаж, резервування місць та ін.) не належать до компетенції окремих ланок готельного підприємства і зосереджені у спеціалізованих бюро подорожей або самому підприємстві. Тому на якість обслуговування в готелях впливає діяльність посередницьких ланок, що реалізують їхні основні послуги.

Обсяг, якість і асортимент послуг у готельній сфері зумовлені насамперед станом матеріально-технічної бази і рівнем та кваліфікацією персоналу закладу розміщення. Спостерігаємо постійне розширення й урізноманітнення матеріально-технічної бази та структури персоналу готелів. Поряд з основними будівлями готелів створюють інші споруди — спортивні, медичні, розважальні тощо. У такий спосіб процес обслуговування туристів ускладнюється, а запропоновані послуги мають комплексний характер.

Розглядаючи основні з послуги - розміщення та харчування, слід зазначити, що співвідношення цих двох складових може виражатись у таких формах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Послуги, які надаються готелями

Назва послуги	Зміст послуги
Харчування	— розміщення і сніданок (континентальний або англійський) у номерах чи спеціалізованих закладах;
	— розміщення та харчування у ресторані;
	— розміщення й харчування у ресторані, барі, кафе;
	— розміщення і харчування у ресторанах європейської та національної кухні, барах, цілодобовий сервіс на поверхах.
Розміщення	— надання у користування спеціалізованого приміщення — готельних номерів;
	— пропозиції послуг фахового персоналу — порт'є, з оформлення поселення гостей, покоївок з прибирання готельних номерів та ін.

Джерело: сформовано автором на основі [20, с.102]

Саме широкий асортимент конкурентних послуг забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Вивчення й оцінка конкурентоспроможності є частиною теорії конкуренції й займає важливе місце в сучасній економічній науці.

Дослідження поняття «конкурентоспроможність послуги» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно взаємозв'язані як в етимологічному (спільний корінь), так і в чисто логічному сенсі – про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуг) [21].

Виникнення і розвиток суспільства супроводжується формуванням явища конкуренції (термін «конкуренція» походить від латинського слова *concurrere*, що означає «зіштовхуюсь») – це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг [22, с. 119].

Отже, конкуренція між відособленими товаровиробниками є суперництво між ними стосовно задоволення власних інтересів: вигідних умов виробництва та збуту товарів, одержання високих прибутків, домінування на певному ринку. Із цього випливає, що конкуренція – це сукупність об'єктивних відносин, перш за все, економічних, між господарюючими суб'єктами в умовах ринку, що носять динамічний характер постійного суперництва товаровиробників за прихильність споживачів на основі певних переваг своєї продукції (послуг) [21].

Здатність підприємства вести суперництво у базовій галузі, на міжгалузевому та світових ринках має назву «конкурентоспроможність».

Перш за все зазначимо, що наразі не існує науково обґрунтованого та загально визначеного терміну «конкурентоспроможність». Незважаючи на різні підходи до визначення суті поняття, всі дослідники відмічають порівняльний і часовий (динамічний) характер цього показника.

Порівняльний характер свідчить, про те що конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту (країні, галузі, підприємству, товару чи послугі). Вона проявляється тільки за умов порівняння даного об'єкта з іншими. Результатом цього порівняння є визначення рівня конкурентоспроможності.

Часовий характер (динамічність) означає, що досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності об'єктом не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції незалежно від ефективності діяльності. Діяльність інших підприємств, їх рішучість та активність конкурентних стратегій можуть призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності [23, с. 15].

Конкурентоспроможність – це багаторівневе поняття, аналіз і оцінку якого необхідно найтіснішим чином пов'язувати з конкретним його рівнем. Ієрархічна декомпозиція конкурентоспроможності має чотири рівні (рис. 1.3).

Між усіма цими рівнями існує тісна внутрішня і зовнішня залежність. Конкурентоспроможність країни та галузі в остаточному підсумку залежить від здатності конкретного товаровиробника випускати конкурентоспроможний товар.

Для нашого дослідження важливим є виокремлення конкурентоспроможності підприємства як складної економічної категорії. Адже поняття конкурентоспроможності пов'язане з визначенням сутності та ролі конкуренції, які обумовлені низкою ключових проблем господарської діяльності. Можливості підприємства конкурувати на певному ринку безпосередньо залежать від конкурентоспроможності товару, сукупності соціально-економічних і організаційних чинників, а також методів діяльності підприємства, які мають вплив на результати конкурентної боротьби.

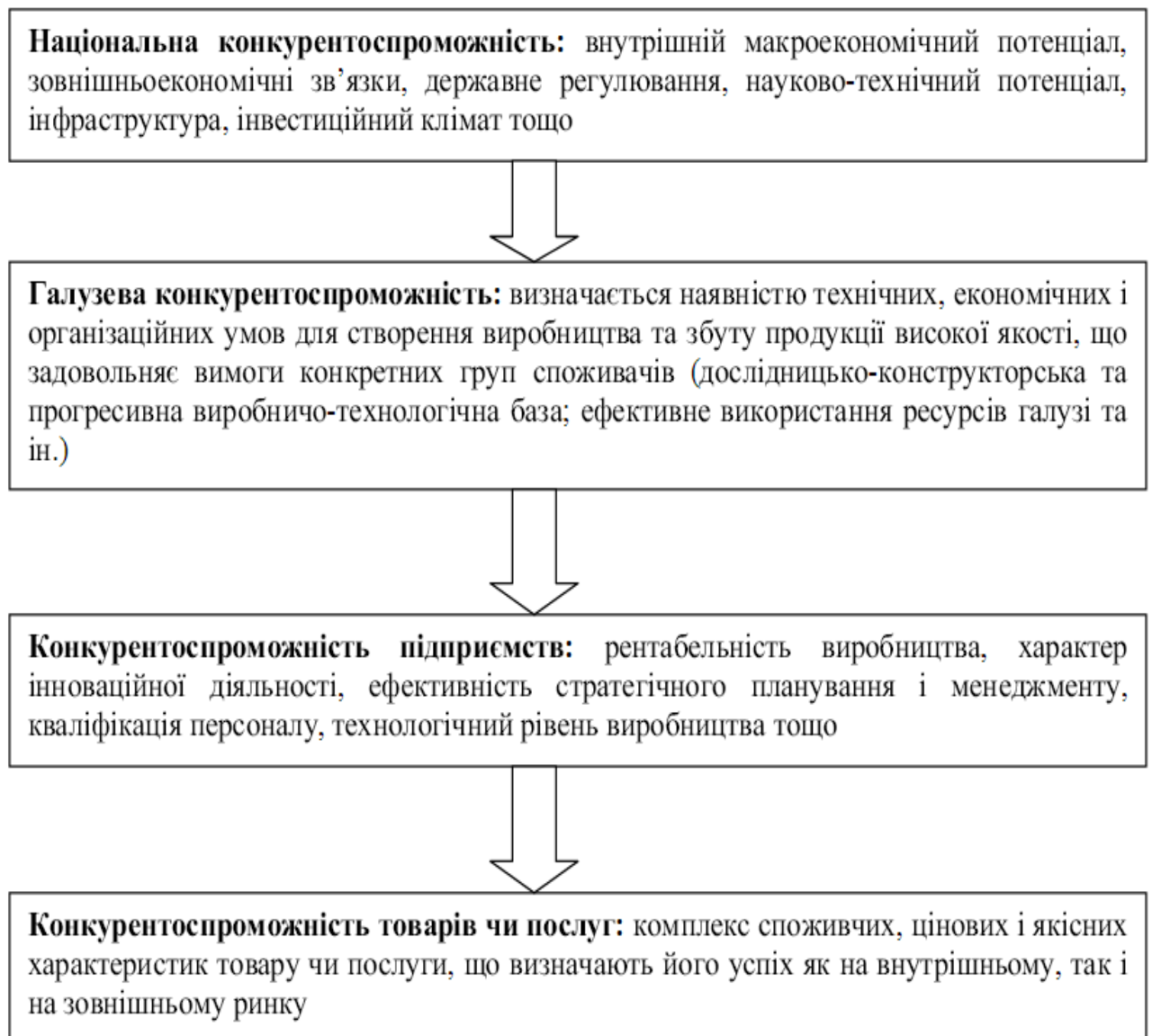


Рис. 1.3 Ієрархічна структура конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [23]

Останнім часом все більшого поширення на ринку готельних послуг набуває «утворююча» конкуренція, спрямована на пошук способів співпраці конкурентів в області збуту і маркетингу (створення спільних пропозицій для клієнтів готелями з конкуруючих груп, що знаходяться в різних містах) [23, с. 21].

Сфера гостинності — це сукупність галузей, головною метою яких є обслуговування туристів під час їхнього перебування поза місцем постійного проживання. Вона включає в себе готельний і ресторанний бізнес,

підприємства транспортного обслуговування, своєрідні розваги. Готельна сфера в структурі індустрії гостинності виконує ключові функції, оскільки пропонує відвідувачам комплекс послуг, у формуванні та реалізації яких беруть участь усі сектори й елементи індустрії гостинності [23].

Для сфери гостинності характерна висока ступінь конкуренції, залежність від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів.

На конкурентному ринку послуг гостинності прагнення підприємств до отримання найбільшого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг спонукають підприємства готельного бізнесу надати не лише проживання та харчування, а й розширити обсяг додаткових і супутніх послуг.

Управління політикою забезпечення конкурентоспроможності послуг, їх якістю сьогодні є одним з актуальних та провідних питань ефективності ведення бізнесу.

Конкурентоспроможність послуги відображає її здатність більш повно відповідати запитам споживачів порівняно з аналогічними послугами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю надання послуги, споживчими властивостями, з іншого боку - цінами, встановленими підприємством, яке надає ці послуги [24, с.25].

Крім того, на конкурентоспроможність впливають переваги в гарантійному й післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоспроможності товару/послуги свідчить про доцільність його виробництва й можливості вигідного продажу [25, с. 77].

Оцінка конкурентоспроможності послуги ґрунтується на дослідженні потреб покупця і вимог ринку. Щоб товар/послуга задовольняли потреби покупця, вони повинні відповідати певним параметрам. Дані параметри представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Параметри конкурентоспроможності надання послуги**

Назва параметрів	Коротка характеристика
Технічні	Властивості товару; Область його застосування
Ергономічні	Відповідність товару властивостям людського організму
Естетичні	Зовнішній вигляд товару
Нормативні	Відповідність товару/послуги діючим нормативам та стандартам
Економічні	Рівень цін на товар; Його сервісне обслуговування; Розмір коштів наявних у споживача для задоволення даної потреби.

Джерело: сформовано автором на основі [26]

Для оцінки конкурентоспроможності необхідно зіставити параметри аналізованої послуги та послуги конкурента з рівнем, заданим потребою покупця, і порівняти отримані результати [26, с. 88].

Отже, зазначимо, що конкурентоспроможність послуги — це її здатність бути виділеною споживачем з аналогічних товарів, які пропонуються на ринку фірмами-конкурентами [26,с.103]. Її визначають, порівнюючи параметри послуги фірми з відповідними конкуруючими аналогами. В основу такого порівняння беруть визначення ступеня задоволення потреб споживачів, їхніх індивідуальних вимог до послуги щодо показників ціни продажу і вартості споживання.

Між конкурентоспроможними послугами і конкурентоспроможним підприємством існує пряма залежність. Розглянемо поняття конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства – це один з основних критеріїв оцінки ефективності діяльності та розвитку підприємства. У самому широкому сенсі її можна визначити як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів.

Інакше кажучи, конкурентоспроможність підприємства - це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм по ступеню задоволення своїми товарами потреби людей і по ефективності виробничої діяльності. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомні переваги над виробами інших товаровиробників [27] .

Залежно від того, як той чи інший автор розглядає конкурентоспроможність підприємства, можна визначити різні підходи до інтерпретації даного поняття.

Розглянемо особливості підходів різних авторів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.4.)

*Таблиця 1.4*

**Групування підходів до визначення сутності поняття  
«конкурентоспроможність підприємства»**

Автор	Визначення поняття
Зав'ялов П.С., Лозовський Л.Ш.,Поршнев А.Г.,Райзберг Б.А.	Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів
Кіперман Г.Я.	Здатність протидіяти на ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам) як за рівнем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так за ефективністю виробничої діяльності.
Фатхутдінов Р.А.	Здатність фірми випускати конкурентоздатну продукцію, її перевага стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами.
«European managment forum»	Реальна потенційна здатність проектувати, виробляти та збувати за існуючих умов товари, які за ціновими і неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари їх конкурентів.
Хруцький В.Є., Корнєєва І.В.	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоздатних виробів і послуг.

Джерело: складено автором на основі [28]

Дослідивши зміст різних трактувань поняття «конкурентоспроможність підприємства», пропонуємо розглядати конкурентоспроможність підприємства – як здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Отже, можна зробити висновок, що асортимент продукції(послуг) – це одна із головних складових конкурентоспроможності підприємства, вдалий асортимент є індивідуальним для кожного підприємства. Управління асортиментом на підприємстві – це важливий та кропіткий процес, спрямований на якомога краще задоволення потреб споживача та отримання очікуваного прибутку. Для розробки асортиментної політики керівникам необхідно застосовувати стратегічні рішення, за допомогою яких формується асортимент товарів(послуг) підприємства.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки асортименту послуг та управління ним**

Ефективна діяльність підприємств передбачає постійний пошук економічних методів формування конкурентного середовища на споживчому ринку, обумовлює позитивний вплив на їх господарську діяльність [29].

Таким чином, виникає потреба у систематичній оцінці й аналізі асортименту, беручи до уваги попит, витрати, ринкову кон'юнктуру.

Методичні підходи до оцінки асортименту товарів (послуг) підприємств представлені на рис. 1.4

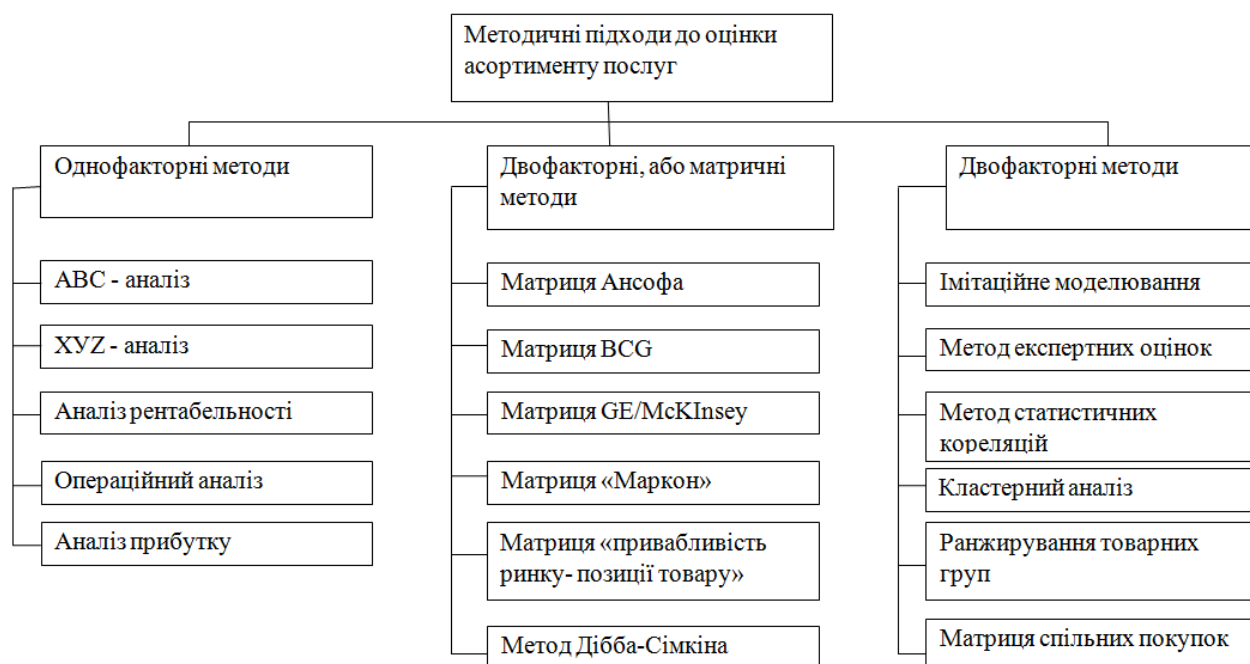


Рис. 1.4. Методичні підходи до оцінки асортименту послуг

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Розглянемо більш детально деякі з методів оцінки асортименту послуг представлених на рис. 1.4.

ABC-аналіз — метод, який дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості. В основі класифікації лежить принцип Парето.

Відносно ABC-аналізу правило Парето виглядає таким чином: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему. У бізнесі принцип ABC-аналізу та принцип Парето використовуються найчастіше у логістиці для управління товарними запасами: стосовно запасів сировини, комплектуючих, постачальників, послуг, клієнтів тощо. ABC-аналіз полягає у виявленні та оцінці незначного числа кількісних величин, які є найціннішими та мають найбільшу питому вагу у загальній сукупності вартісних показників.

XYZ-аналіз — аналіз, що дозволяє зробити класифікацію ресурсів компанії залежно від характеру їх споживання і точності прогнозування змін

у їх потребі протягом певного часового циклу (наприклад, стабільність продажу товарів, стабільність поведінки покупців, стабільність ефективності працівників тощо). Алгоритм проведення можна представити в чотирьох етапах: визначення коефіцієнтів варіації для аналізованих ресурсів; угруповання ресурсів відповідно до зростання коефіцієнта варіації; розподіл за категоріями X, Y, Z; графічне представлення результатів аналізу.

Оцінка асортименту послуг за аналізом прибутку та рентабельності конкретно показує нам, які види послуг є прибутковими та рентабельними, а які не є економічно вигідними.

Матриця Ансоффа (матриця «товар-ринок») - модель, що описує можливі стратегії зростання компанії на ринку. У ній І. Ансофф запропонував розбиття асортименту на основі критеріїв часу присутності товару на ринку і часу існування відповідного ринку. Ідея матриці полягає в тому, що повинен існувати взаємозв'язок між реальними та майбутніми продуктами компанії та ринками, на яких вона працює. Суть моделі полягає у виборі однієї з чотирьох базових стратегій досягнення цілей стратегічного розвитку компанії на ринку:

Стратегія проникнення на ринок - підприємство виступає на реальному ринку з реальним товаром. Її головна мета - збільшити продажі. Основним інструментом тут виступає підвищення конкурентоспроможності продукції, тому головна увага в цій стратегії має бути спрямована на підвищення ефективності бізнес-процесів. Це дасть можливість збільшити як споживання продукції наявними споживачами, так і залучення нових клієнтів.

Стратегія розширення ринку – підприємство намагається збільшити збут завдяки впровадженню наявних товарів на нові ринки. Це можна зробити шляхом географічного розширення ринку, використання нових каналів дистрибуції, пошуку нових сегментів ринку, які поки не є споживачами цієї товарної групи, зробити товар привабливим для нових сегментів ринку споживачів, надавши йому відповідні риси.

Стратегія розвитку товару - підприємство намагається збільшити збут внаслідок створення нових або вдосконалених товарів для наявних ринків. Для цього можна створити нові, відмінні від колишніх товари для даного ринку, розширити продуктову лінійку (в т.ч. шляхом пропозиції нових варіантів наявних продуктів).

Стратегія диверсифікації – означає, що підприємство виступає на новому ринку з новим товаром [30].

Серед достатньо розвинених методичних підходів до оцінки асортименту підприємства можна виділити використання матриці BCG, яка заснована фахівцями Бостонської консалтингової групи в кінці 1960-х рр. і є класичним універсальним інструментом для аналізу асортименту продукції компанії. Мета цієї матриці - аналіз актуальності продуктів(послуг) компанії залежно від зростання ринку даної продукції й займаної ним частки. Класична матриця BCG в якості параметрів осей матриці використовує темпи зростання ринку та відносну частку підприємства на ринку.

Вертикальна вісь відповідає темпам зростання ринку. Крайня верхня точка відповідає максимальному темпу зростання, крайня нижня - мінімальному. Темп зростання ринку ( $T_z$ ) характеризує рух товарів на ринку, що виражається через зміну обсягу реалізації (продажу) даного продукту за останній аналізований період часу (в спрощеному варіанті - відношення продажів за останній період до передостаннього).

$$T_z = OP1/OP2 \quad (1.1)$$

де  $OP1$  – обсяг реалізованої продукції за аналізований період;

$OP2$  - обсяг реалізованої продукції за попередній період.

Темпи зростання виражаються у відсотках до попереднього періоду.

Горизонтальна вісь відповідає частці ринку ( $Ч_p$ ), яку займає продукція.

Крайня ліва точка відповідає 100 %, крайня права - 0 %. При русі зліва направо частка ринку, таким чином, зменшується. Даний параметр визначається відношенням частки підприємства на ринку до частки

провідного підприємства - конкурента, а частка ринку підприємства знаходиться як відношення обсягу реалізації до місткості ринку даної продукції.

$$Ч_p = O_z / M_p \times 100\% \quad (1.2)$$

де  $O_z$  - обсяг збуту товарів підприємства на даному ринку;

$M_p$  - місткість даного ринку.

За результатами побудови матриці BCG виділяють чотири групи товарів (відповідно до віднесення конкретного товару у відповідний квадрант): «зірки», «дійні корови», «важкі діти», «собаки» (рис. 1.5).

Відносна частка ринку

		Висока		Низька	
Темп росту ринку	Високий	“Зірки”		“Важкі діти”	
	Низький	“Дійні корови”		“Собаки”	

Рис. 1.5. Матриця BCG

Джерело: сформовано автором на основі [31]

«Зірки» - це товари на фазі зростання життєвого циклу. Вони мають високий темп зростання і приносять прибуток. Це лідери ринку, але для підтримки й розвитку їх позиції потрібні значні кошти.

«Дійні корови» - товари з високою часткою на ринку і низьким темпом зростання. Ці товари досягли стадії зрілості життєвого циклу. Вони приносять великий дохід і не потребують великих інвестицій, тому вони є джерелом фінансування для розвитку інших товарів.

«Важкі діти» - це товари, які знаходяться на стадії впровадження життєвого циклу. Вони обіцяють високий зріст, але поки займають низьку

частку ринку. Ці товари можуть збільшити свою ринкову частку через те, що ринок ще не сформувався остаточно. Але розвиток цих товарів вимагає значних інвестицій.

«Собаки» - товари, що знаходяться на стадії спаду життєвого циклу. Такі товари мають низьку частку на ринку з низьким темпом росту. Поки ці товари дають прибуток, їх зберігають в асортименті. Якщо це не супутні товари, які потрібні для підтримки асортименту, то оптимальним рішенням буде їх видалення з асортименту [31].

Використання матриці BCG дозволяє структурувати товарний асортимент і наочно показати стратегічну позицію кожного товару, а також допомагає збалансувати товарний асортимент підприємства. Але класичну матрицю BCG часто буває побудувати неможливо через відсутність необхідних даних. У цьому випадку використовується адаптована матриця, яка будується на підставі внутрішньої інформації підприємства і де в якості параметрів обирають частку продажів товару в загальному обсязі реалізації підприємства та темпи росту продажів товару.

Матриця McKinsey, або General Electric, яка розроблена корпорацією «General Electric» і консалтинговою компанією «McKinsey & Co», застосовується для аналізу поточних ринкових ситуацій за наступними параметрами: привабливість ринку, на який хоче вступити або на якому вже існує компанія; і переваги в конкуренції або конкурентоспроможність товару компанії на даному ринку. Особливістю даної моделі є більш точне розроблення стратегії компанії, пов'язаної з оптимізацією товарного асортименту: чим вище конкурентоспроможність товару, і чим вище привабливість ринку, тим більше можливостей досягти успіхів у даному напрямку бізнесу; чим слабше товар компанії відносно конкурентів, чим нижче привабливість ринку, тим менше шансів для зростання бізнесу в даному напрямку.

У порівнянні з матрицею BCG вона враховує не тільки «фізичні» фактори (обсяг продажів, прибуток і т. д.), а й суб'єктивні характеристики, такі як мінливість частки ринку, технології, стан кадрового забезпечення, які впливають на розробку стратегії [32].

Компанія «Маркон» для аналізу товарного асортименту розробила матрицю «Маркон», що являє собою просту аналітичну структуру, яка включає важливу інформацію для поточного й стратегічного управління. У цьому методі вихідні дані поділяються на якісні, які визначають типові характеристики конкретних виробів, і кількісні, що включають основні економічні дані. У методі використовують три основні параметри:

Загальна валова маржа, маржинальний дохід, або маржинальний прибуток (MCA):

$$MCA = PQ - CQ, \quad (1.3)$$

де P - ціна одиниці продукції;

C - середні змінні витрати на одиницю продукції;

Q - кількість проданих одиниць продукту.

Валова маржа на одиницю продукції (MCU):

$$MCU = MCA / Q \quad (1.4)$$

Відсоток валової маржі (MCI):

$$MCI = MCA / (P \times Q) \quad (1.5)$$

На відміну від інших матричних методів, дана матриця будується з використанням значно більшої кількості параметрів, серед яких кількість проданих одиниць продукту (Q), ціна одиниці продукції (P), середні змінні витрати на одиницю продукції (C), загальна валова маржа (MCA), валова маржа на одиницю продукції (MCU), відсоток валової маржі в загальній сумі доходу від реалізації (MCI) [33].

Метод Дібба-Сімкіна визначає основні напрями розвитку окремих товарних груп, виявляє пріоритетні позиції асортименту, оцінює ефективність структури асортименту і шляхи її оптимізації. Для аналізу

використовуються дані про динаміку продажів і собівартості продукції (включаючи тільки змінні витрати, без обліку постійних витрат). На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні та внеску в покриття витрат товари відносяться до однієї із чотирьох груп.

Група А - найбільш цінна для підприємства група; товари, що входять до неї, можуть служити еталоном при виборі нового товару для включення в асортимент.

Група В1 - необхідно визначити шляхи для збільшення прибутковості цих товарів (можливості підвищення цін, пошук більш вигідних постачальників для зниження собівартості тощо), тому що через високі показники обсягу продажів, навіть невелике збільшення прибутковості може призвести до значного зростання прибутку підприємства взагалі.

Група В2 - необхідно шукати можливості для збільшення продажів продукції даної товарної групи (використання реклами, проведення акцій). Завдяки високій рентабельності продукції даної групи, темпи зростання прибутку підприємства будуть вище темпів зростання продажів цих товарів.

Група С - найменш цінні товари. Слід визначити можливості заміни деяких товарів з даної категорії, а крім того - оцінити ефективність повного виключення найбільш «неприбуткових» товарів [34].

Проводячи таку діагностику, компанія має можливість визначити перспективи розвитку свого асортименту.

Імітаційне моделювання — це процес конструювання моделі реальної системи та експериментування на цій моделі з метою визначення поведінки системи або оцінити різні стратегії, що забезпечують функціонування цієї системи. Один з методів імітаційного моделювання є метод Монте-Карло, його можна визначити як метод моделювання випадкових величин з метою обчислення характеристик їх розподілу. Як правило, передбачається, що моделювання здійснюється за допомогою електронних обчислювальних машин.

Мета статистично-кореляційного методу - забезпечити отримання деякої інформації однієї змінної за допомогою іншої змінної. У випадках коли можливе досягнення мети, кажуть, що змінні корелюють. В самому загальному вигляді прийняття гіпотези про наявність кореляції означає, що зміна значення змінної А, відбудеться одночасно з пропорційною зміною значення Б: якщо обидві змінні зростають то кореляція позитивна, якщо одна змінна збільшується, а друга зменшується, кореляція негативна.

Метод експертних оцінок – це спосіб прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на основі прогнозів фахівців. При застосуванні методу експертних оцінок проводиться опитування спеціальної групи експертів (5–7 осіб) з метою визначення певних змінних величин, необхідних для оцінки асортименту.

Для проведення повноцінного аналізу асортименту бажано сполучати кілька відомих і універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації в конкретній компанії. При цьому потрібно враховувати час присутності товару на ринку, аналіз представленості даної продукції у конкурентів, ринкові тенденції та ін.

Поняття оцінки асортименту прямо пов'язано з поняттям управління асортиментом. Стратегія управління асортиментом ґрунтується на використанні методів, реалізація яких дає змогу забезпечити формування оптимального товарного портфеля.

Управління асортиментом є ключовим фактором у визначенні стратегії і тактики компанії на ринку, тому йому необхідно приділяти особливу увагу. Прагнення організації до беззбитковості, нарощування прибутковості базується на ефективності використання виробничого потенціалу, який також повинен корелюватися з грамотною асортиментною політикою. Від збалансованого асортиментного портфеля безпосередньо залежить дохід підприємства, тому питання ефективного управління асортиментом є актуальним.

Управління асортиментом – це процес, який перетворює ринкову інформацію з урахуванням внутрішніх ресурсів компанії, її принципів в інформацію про товарний асортимент, економічно ефективного для підприємства і задовольняє вимоги споживача.

На підприємствах формування асортименту слід провадити поетапно. Процес формування асортименту повинен враховувати зміни в середовищі функціонування (соціально-економічному, організаційному, інноваційному та інституціональному), а також вплив чисельних екзогенних та ендогенних факторів.

Система управління асортиментом підприємств являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів та цільових заходів, спрямованих на адаптацію та оптимізацію асортименту товарів відповідно до функцій роздрібною мережі, потреб покупців та їх поведінки (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Структура системи управління асортиментом на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [35]

З рисунку 1.6 видно, що структура системи управління асортиментом включає в себе : управлінський апарат, засоби управління та управлінські процеси. Ефективність системи управління асортиментом товарів залежить від узгодженої взаємодії всіх складових елементів. Насамперед, рівня професіоналізму апарату управління, методичного, інформаційного, організаційного забезпечення, обґрунтованості засобів управління.

Прийняття та виконання рішень щодо управління асортиментом залежить від фінансових можливостей підприємства, знання ситуації на ринку, стану конкуренції в галузі а також купівельної спроможності споживачів. Тільки прийняття до уваги всіх чинників, як маркетингових, так і техніко-економічних, дозволить приймати обґрунтовані рішення. Необхідно зазначити, що наразі більшість українських підприємств управляють своїм асортиментом інтуїтивно, з незначною мірою економічної аргументації, або взагалі не беручи до уваги економічні показники. Не можна стверджувати, що такі методи управління є недоцільними або неефективними. Практичний досвід багатьох підприємств доводить, що успіх при формуванні і управлінні асортиментом залежить від вміння правильно оцінити потреби клієнтів, їхню купівельну спроможність, частку ринку, як власну, так і конкурентів, вчасно виявити тенденції на найближче майбутнє та знайти ще незаповнені ніші на ринку.

Управління асортиментною політикою підприємства передбачає використання відповідних методів формування продуктового асортименту, застосування яких дасть змогу прийняти ефективні управлінські рішення щодо якісної і кількісної структури асортименту, частоти оновлення та інших аспектів забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності. Ефективне управління асортиментною політикою дає змогу прийняти заздалегідь ефективні управлінські рішення щодо якісного, новітнього асортименту та інших аспектів задля розвитку та досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємств.

### **1.3. Застосування світового досвіду управління асортиментом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства**

В даний час в нашій країні індустрія гостинності розвинена не належним чином. Рівень обслуговування туристів в підприємствах готельного господарства не відповідає світовому рівню. Підприємства готельного господарства потребують значного оновлення своїх послуг. Саме тому треба вивчати світовий досвід управління асортиментом готельних підприємств для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних готелів.

Готельне господарство є однією з складових туристської індустрії. Матеріальна база, що призначена для розміщення туристів, посідає одне з перших місць при формуванні туристичної інфраструктури, бо якість проживання та відповідне обслуговування рішуче впливають на рівень туристичного сервісу. Готельна індустрія стає швидко зростаючим бізнесом, що приносить значні грошові надходження, в тому числі валютні. Вітчизняна готельна галузь стає невід'ємною складовою світового готельного господарства.

Такий швидкий темп інтеграції до європейського суспільства пояснюється зручним географічним положенням України (центр Європи, на перехресті транзитних шляхів) та не менш швидким зростанням українського бізнесу, що також активізує приїзд до нашої країни бізнесменів та людей у справах з різних куточків світу. Тому саме зараз стає актуальним питання відновлення та приведення готельного господарства країни до європейських стандартів. З підвищенням ділової активності країни зростає потреба й у більшій кількості готелів, оскільки першим питанням, яке незмінно виникає перед кожним приїжджим, є «де зупинитися в незнайомому місті?».

Україна може пишатися значним рекреаційним потенціалом, історико-культурною базою, природним багатством територій та традиційно-культурною спадщиною. Але щоб задовольнити всі потреби європейського

споживача цього замало. Потрібно забезпечити комфортність проживання, високу якість обслуговування та створити такі умови, щоб людям хотілося повертатися на відпочинок до нашої держави. Щоб справити позитивне враження на відвідувачів України потрібно усунути основні перешкоди розвитку готельного господарства і зробити це в максимально короткі строки [36].

Практики зазначають, що на нинішньому етапі основними проблемами, які гальмують подальший розвиток туристичної сфери, є: відсутність належної нормативно-правової бази та легітимної стратегії розвитку галузі; економічна й політична нестабільність у країні; обмеженість інвестиційних ресурсів; непрозорість процедур відведення землі під будівництво об'єкта; ускладненість процесу узгодження проектів (у нашій країні ця процедура триває від півтора до двох років, тоді як у Європі – не більше двох місяців); недосконалість реклами українських туристичних центрів і відповідно готелів за кордоном та ін [37, с.30].

Досліджуючи світовий досвід управління асортиментом послуг готелів хочемо відмітити, що в якості стимуляції заповнення номерного фонду готелі в таких країнах як США (Stratosphere [40], Bellagio [41]), Велика Британія (Ritz [42], The May Fair [43]), Бразилія (Sheraton Grand Rio Hotel & Resort [44], Grand Hyatt Rio de Janeiro [45]), Китай (Venetian Macao [46]), Грузія (Ambassadori [47]) мають в асортименті таку послугу, як казино. Поява класу казино-готелів пов'язана із розвитком ігрового бізнесу. Наприклад, Лас-Вегас (штат Невада) є найбільшим містом США по кількості готелів такого типу. Комплексні послуги більшості готелів - розміщення і харчування - для казино готелів є вторинними по відношенню до організації ігрового бізнесу. Характерною рисою є цінова політика номера, харчування, напої, як правило, надзвичайно дорогі. Крім перерахованих послуг, казино-готелі можуть пропонувати екстравагантні шоу-програми, організацію перельотів чартерними рейсами для гостей інших міст, тенісні корти тощо [38].

Казино нерідко стають основою формування центрів туризму, а в деяких країнах – і всієї економіки. Відвідувачі таких готелів-казино платоспроможні та готові залишати значні кошти на рахунках готелів. Така послуга не прийнятна в Україні, так як існує державна заборона ігрового бізнесу[39].

Сьогодні, коли конкуренція на ринку готельних послуг постійно зростає, багато підприємців шукають нові шляхи розвитку для свого бізнесу. Зокрема, одним з найбільш перспективних напрямів готельної індустрії вважаються саме апарт-готелі.

Апартамент-готель (апарт-готель) – готель, у якому номерний фонд представлений житловими кімнатами, у складі яких є кухня або функціональна зона з умовами для самостійного готування їжі, гість може користуватись усіма послугами готелю: обслуговуванням у номері, можливістю снідати в ресторані готелю, користуватись фітнес-центром та SPA[48].

Як правило, за кордоном апарт-готелі розміщуються на верхніх поверхах готельних і багатофункціональних комплексів, розташованих у престижних районах. Такі апарт-готелі часто називають кондо-готелями. На перших поверхах розміщені хол з ресепшн, ресторани, SPA і фітнес-центри, басейни та інші елементи інфраструктури. Нижні поверхи займають готельні номери, а найвищі – приватні готельні апартаменти. Такий вид кондо-готелів популярний не тільки в європейських країнах: вони зустрічаються і в Об'єднаних Арабських Еміратах, в США, Канаді, Панамі та багатьох країнах Латинської Америки. Для управління кондо-готелями часто запрошуються відомі оператори п'ятизіркових готельних мереж, таких як Marriott, Kempinski, Ritz-Carlton, Sheraton[48, 44, 49, 43, 50].

У наш час проживанню у апарт-готелі віддають перевагу не лише зірки шоу-бізнесу, але й корпоративні клієнти, які приїжджають до міста на тривалий термін; бізнесмени; туристи, які подорожують з дітьми або

друзями; молодята, чиє прагнення до усамітнення такий формат забезпечує. Головна перевага апарт-готелів полягає в дотриманні балансу між особистою свободою гостей і, достатнім для забезпечення їх комфортного перебування, рівнем сервісу і безпеки.

Серед відомих світових брендів, які пропонують сьогодні послуги апартготелів: французька мережа MaMaison, бренд Staybridge Suites від готельної корпорації InterContinental Hotels Group, мережа апарт-готелів Adagio від Accor. Пропозиція апарт-готелів мають більшість готельних корпорацій від Hyatt до Hilton[51, 52, 53, 54, 55].

Ще одним із перспективних напрямків розвитку системи управління асортиментом є система «Все включене» (англ. «All Inclusive»). Однією з головних переваг туристичної Туреччини (окрім, звісно, туристичних ресурсів) є її готельна база. Нідє в світі немає таких готелів та такого сервісу, як на турецьких курортах. Це одна з готельних індустрій на планеті, що розвивається найбухливіше. Практично щотижня десь у Туреччині відкривається новий готель, а технології обслуговування гостей викликають подив навіть у бувалих подорожніх та туроператорів. У першу чергу це відноситься до міжнародної системи гостинності «Все включене» (англ. «All Inclusive»).

Початок нині дуже відомої та дуже популярної в міжнародному туризмі системи «Все включене» відносяться до 1950-х років, коли цей підхід почала використовувати в системі клубного відпочинку нині всесвітньо відома французька компанія Club Mediterranean (або Club Med). З кінця 1960х років систему «Все включене» з успіхом застосували на деяких океанських лайнерах, що здійснювали круїзи Карибським морем. У 1970-х роках народилася ідея зробити цю концепцію «суходільною». З'явився навіть цілий острів «All Inclusive» (з англ. – «Все включене») – Кайо-Ларго біля берегів Куби. Одним з перших готелів з повноцінною системою «Все включене» став «Negril Beach» на Ямайці, відкритий в 1976 році (нинішня назва готелю –

«Hedonism II»). Система «Все включене» так би і залишалася екзотичною формою відпочинку на «райських островах», якби в кінці 1980-х років її не почала копіювати та масово впроваджувати в свій туристичний бізнес Туреччина [56]. Країни – рекордсмени системи «Все включене» (за відсотком готелів, що працюють за цією системою) відображені в табл. 1.5

Таблиця 1.5

**Країни – рекордсмени системи «Все включене» (за відсотком готелів, що працюють за цією системою)**

№	Країна	Відсоток готелів, що працюють за системою «Все включене», %
1	Домініканська республіка	95
2	Країни Карибського басейну	90
3	Туреччина	86
4	Таїланд	70
5	Китай	70
6	Мальдівська республіка	50
7	Єгипет	35
8	Кіпр	20
9	Туніс	20

Джерело: складено автором на основі [56]

Як видно з таблиці 1.5, нині в Туреччині за цією системою працюють 86 % готелів, в Домініканській республіці – 95 %, Таїланді та Китаї – 70 %, Єгипті – 35 %, Тунісі та Кіпрі – 20 %. До числа нових країн, що починають застосовувати систему «Все включене», нині додалася Чорногорія, Болгарія, Хорватія, і навіть, Фінляндія. За даними досліджень російського туроператора «Мегаполіс турс» (Москва) за останні п'ять років число готелів, що працюють за схемою «Все включене» в цих країнах, зросло в три рази.

Концепція та зміст системи «Все включене» залежить від зірковості готелю. Вона є найбільш вигідною для готелів 4-5, але оскільки система «Все включене» подобається 99 % любителів пасивного відпочинку, то все більше готелів категорії 2-3 зірки стали переходити до цієї системи [56].

Популярність системи «Все включене» серед інших систем пояснюється частково психологічним чинником: можливістю вже на стадії купівлі путівки обмежити свої майбутні витрати конкретною сумою, що є особливо актуальним в умовах сучасної кризи та тотальної економії. Отже, для туриста система «Все включене» є зручною насамперед тим, що не потрібно під час відпочинку щоденно підраховувати свої витрати, приміром, на зайвий бокал вина в ресторані або порцію морозива.

За висновками турецьких готельєрів технологія «Все включене» виправдовує себе, якщо щоденні залишки їжі не перевищують 5 %. Щоб цього досягнути, готелі, приміром, розширюють асортимент. Виявляється, чим більше страв на шведському столі, тим у менших кількостях гості накладають їжу до своїх тарілок. Те саме відноситься і до періоду подання ласощів, приміром, коли в турецьких готелях морозиво стали пропонувати цілодобово, а не лише в певні години дня, обсяги його споживання зменшилися.

Пропозиції «Все включене» приваблюють найчастіше невибагливу публіку, від поведінки якої, готелі можуть нести непередбачені збитки. Як зауважили турецькі готельєри, російські туристи беруть часто по три бокали пива на людину, але випити все за один раз не можуть, отже, виливають залишки, оскільки можна взяти свіже, холодне. Зрозуміло, що путівка покриває такі витрати, але при цьому прибуток готелю зменшується. Приміром, за попередньої системи харчування «напівпансіон» певний турецький готель за 60 % наповненості гостями мав частку прибутку від сектору харчування 50 %. За системи «Все включене» наповненість готелю зросла до 98 %, але сектор харчування забезпечив ледве 20 % загального прибутку. Отже, вважають турецькі фахівці, для готелів середнього класу система «Все включене» не вигідна. Але при цьому вони додають, що враховуючи «любов» туристів до системи «Все включене», перехід на іншу систему призведе до банкрутства. Тому турецькі готелі продовжують

використовувати систему «Все включене», оскільки вона є їхньою конкурентною перевагою на туристичному ринку. Приміром, в Іспанії туристи змушені витратити до 1 тис. євро за напівпансіон, і ще стільки ж – на додаткове харчування; турецька система: «Все включене» пропонує за цю суму і те, і інше. Тому багато турецьких готельєрів вважає систему «Все включене» своїм «рятівним колом» (наприклад, директор мережі готелів «Cornelia Deluxe Resort Otel» Х. Дуран.) [56, 57].

На досліджуваному нами підприємстві впровадження системи «Все включене» не буде дієвим, бо це курортна модель для великих підприємств, які отримуть прибутки від великих обертів.

Неможливо випустити з уваги управління асортиментом послуг через розвиток ділового туризму. Діловий туризм інтенсивно розвивається у світовому туристському просторі в останні три десятиліття, причому доходи від нього мають досить високу частку в структурі доходів від міжнародного туризму (у цілій низці країн вони грають помітну, а в окремих випадках і провідну роль в державному бюджеті). З кожним роком ділові, культурні і наукові зв'язки між регіонами і країнами стають усе більш інтенсивними [58].

Згідно з даними Всесвітньої туристської організації, у 2017 році дохід від ділового туризму у світі склав 28,2 % від загального обсягу [59]. Сучасний туризм із діловою метою стає найбільш перспективним видом туризму завдяки незалежності від сезону та орієнтації на клієнта з високим рівнем доходу. Тому в міру розвитку економічного середовища необхідність освоєння ділового туризму в Україні стає важливим завданням для держави та зокрема для всіх підприємств, які завдяки йому отримують додаткові переваги у конкурентній боротьбі за клієнта.

Поряд із поняттями «діловий туризм», «бізнес-туризм» (business travel), «корпоративні поїздки» (corporate travel), «індустрія зустрічей» на сьогоднішній день часто зустрічається англійський термін-аббревіатура MICE, перші літери якої вказують на структуру цього виду туризму: Meetings – М

(зустрічі), Incentives – І (інсентив-заходи – від англійського слова incentive – стимул), Conventions – С (конференції), Exhibitions – Е (виставки) [60].

Країнами-лідерами на ринку ділового туризму є країни Європи. На їх частку припадає понад 51% всіх МІСЕ-заходів. Друге місце займають країни Північної Америки, перш за все США, на частку яких припадає 17%. Третє місце займають країни АТР, де ринок ділового туризму в останні роки розвивається найбільш швидкими темпами. На їх частку припадає близько 15% всіх МІСЕ-заходів. 10% ринку ділового туризму належить країнам СНД, 7% - країнам Латинської Америки [61].

Так, діловими центрами Австрії можна вважати Відень, Зальцбург, Інсбрук, Грац, землі Форарльберг і Каринтії. Відень - безсумнівний лідер австрійської МІСЕ-індустрії. Тут працює 3 комплекси для проведення виставок і конгресів, а для ділових зустрічей і всіляких заходів - понад 100 спеціалізованих приміщень. До послуг туристів 423 готелі, що пропонують в цілому 41826 місць. Зальцбург - другий за величиною діловий центр Австрії. До послуг бізнес-туристів 7 конгрес-центрів, 4 виставкових комплекси, а також численні майданчики для проведення різного роду заходів, переговорів, робочих зустрічей та семінарів як в місті, так і за його межами. У Інсбурзі функціонують 4 конгрес-центри, виставковий комплекс і більше 30 приміщень для проведення МІСЕ-заходів. Мандрівники зможуть розміститися в одному з понад 210 бізнес-готелів. Хороші можливості для проведення корпоративних заходів та інсентив-програм мають також землі Штирії, Форарльберга і Карантьє [62].

Відповідно до підрахунків різних міжнародних організацій столиця Австрії - Відень займає одне з лідируючих місць в світі по числу проведених міжнародних МІСЕ-заходів. Відповідно до статистики, що приводиться Союзом міжнародних асоціацій (UIA), Відень знаходиться на другому місці, тоді як перше займає Париж.

Ринок ділового туризму Угорщини також розвивається досить швидкими темпами, а Будапешт вже увійшов в десятку міст-лідерів MICE-індустрії. Привабливість Угорщини, як місця проведення різних бізнес-заходів визначається її вигідним географічним положенням, видатними бальнеологічними можливостями, численними культурно-історичними пам'ятниками і гастрономічними традиціями. Близько 78% всіх заходів проводяться в Будапешті[63].

Широкими можливостями проведення заходів MICE володіють найбільші угорські готельні групи і розташовані в країні зарубіжні готельні ланцюги. З більш ніж двадцяти розташованих в Угорщини готелів мережі Hungarian Danubius hotels [64], практично всі мають у своєму розпорядженні конгресові можливості.

До складу іншої великого угорського ланцюжка Hunguest Hotels [65] входять близько 30 готелів. MICE-сервіс пропонує більше 20 готелів, в основному за межами столиці.

Міжнародна асоціація ICSSA вже протягом декількох років оголошує Німеччину кращим напрямком ділового туризму в Європі. У світовому рейтингу країна як і раніше займає друге місце після США, а німецька столиця перебуває на четвертій сходинці серед ділових міст світу. Для проведення MICE-заходів в країні є понад 11 тис. майданчиків - готелі, конгрес-центри, університети, аеропорти, монастирі, замки, музеї і тематичні парки. Виставково-конгресова діяльність забезпечує близько 250 тис. робочих місць.

Німецькі виставкові і конгрес-центри прекрасно обладнані. Тут використовується найсучасніша техніка: проекційні екрани, інтегровані відео проектори, прямі телефони з аналоговим підключенням, автоматизовані мобільні столи, апаратура smartboard, необхідна відеотехніка, часто забезпечується бездротовий вихід в Інтернет за технологіями Wi-Fi.

Берлін - це світова столиця виставок. Цьому сприяють і його зручна розташування, і розвинена інфраструктура, і прекрасне поєднання ціни та якості послуг в численних готелях. В середньому в Берліні в готелях вищої категорії гість платить 130 євро за номер, в Римі – 201 євро, в Парижі – 212 євро, в Лондоні – 300 євро. Берлін вважається в Європі лідером за кількістю готелів класу «стандарт» і «комфорт».

Частка ділового туризму в доходах від туристичної діяльності у Франції становить близько 10%. Так, згідно з оцінкою асоціації конгресів Франції, проведення конгресів приносить 3,5 млрд. євро доходу і 30000 робочих місць [61]. У Франції пропозиції в області ділового туризму дуже різноманітні. Існує близько 2000 установ, що мають можливість провести конгреси, семінари, розраховані в середньому на 200 осіб. До даних установ належать: конгрес-центри, виставкові комплекси та готелі. Приблизно 1500 готелів у Франції надають послуги з організації семінарів, конференцій і заходів в своїх приміщеннях.

Les Gatines [66] – французький готельний комплекс класу «Люкс». Він має 393 номери, а також 15 будиночків в класичному європейському стилі. Для ділових гостей тут передбачені просторий конференц-зал і більш десяти переговорних кімнат.

Великобританія традиційно займає високі місця в рейтингах світових напрямків бізнес-туризму. Органічне поєднання широко визнаного британського сервісу та професіоналізму, статус англійської мови як всесвітньої мови бізнесу, сучасна транспортна інфраструктура роблять Великобританію найкращим місцем для проведення заходів ділового характеру. За даними асоціації WTTC, на ринку ділового туризму Великобританія займає четверте місце серед провідних країн в цій області.

До відомих ділових готелів в Лондоні відноситься п'ятизірковий готель Royal Garden. Сучасний десятиповерховий будинок розраховано на 396 комфортабельних номерів. Для ділових зустрічей передбачені 12 конференц-

залів і бізнес-центр. У готелі створені всі умови для роботи і відпочинку: 2 ресторани, 3 бари, театральні каси, перукарня, оздоровчий комплекс зі SPA, автостоянка.

Hilton London Metropole - одна з найбільших готелів Європи [67]. Готель знаходиться всього в декількох хвилинах від Марбл Арч і торгового центру Лондона Оксфорд-стріт. Готель привабливий, як для бізнесменів, так і для туристів. 745 комфортабельних номерів займають 24 поверху сучасної будівлі. Для ділових зустрічей прекрасно обладнані 19 конференц і банкетних залів, з яких найбільший вміщає 1325 чоловік[68].

Попит на високоякісні послуги, пов'язані з МІСЕ-туризмом постійно зростає. Саме тому доцільно впроваджувати нові послуги для категорії бізнес туристів. Дана цільова аудиторія обирає для своїх подорожей спеціалізовані бізнес-готелі, обов'язковою складовою яких є диверсифікований бізнес-центр, що має надавати безліч ділових послуг з обов'язковою розважально-ознайомлювальною програмою. Роль конгрес-готелів в розвитку ділової інфраструктури України збільшується. Цей тип готельних закладів стрімко набирає популярність. У майбутньому, незважаючи на сьогоденну складну політичну ситуацію, МІСЕ-туризм буде продовжувати відігравати важливу роль у розвитку національної економіки нашої країни, стимулювати її інтеграцію у світовий ринок. Україна продовжить свій ріст і, як наслідок, будуть розвиватися ділові, культурні та наукові зв'язки з іншими країнами.

Узагальнюючи вище сказане, зробимо висновок, що для підвищення конкурентоспроможності підприємство завжди повинно вивчати та моніторити асортимент послуг готелів конкурентів, досвід зарубіжних країн, аби надавати своїм споживачам якісні та сучасні послуги, які користуються попитом на ринку.

Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею управляти.

## Висновки до розділу 1

Важливу роль у діяльності підприємства відіграє управління асортиментом товарів (послуг) для забезпечення його конкурентоспроможності. Асортимент – це підбір або набір різноманітних товарів, об'єднаних певною споживчою, торговою або виробничою ознакою. Згідно зі специфіки теми, асортимент послуг — це підбір або набір різноманітних послуг, що пропонується споживачу.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства асортиментом послуг потрібно ефективно управляти. Об'єктом управління асортиментом стає оптимізація асортименту в умовах сучасного ринку. При управлінні асортиментом підприємство повинно орієнтуватися як на зовнішні (переваги споживачів, конкуренція, ринкова кон'юнктура та ін.), так і на внутрішні (рентабельність товару та ін.) фактори.

Широкий асортимент конкурентних послуг забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність послуги відображає її здатність більш повно відповідати запитам споживачів порівняно з аналогічними послугами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю надання послуги, споживчими властивостями, з іншого боку - цінами, встановленими підприємством, яке надає ці послуги.

Між конкурентоспроможними послугами і конкурентоспроможним підприємством існує пряма залежність. Конкурентоспроможність підприємства – це один з основних критеріїв оцінки ефективності його діяльності та розвитку. У самому широкому сенсі її можна визначити як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів.

Ефективна діяльність підприємств передбачає постійний пошук економічних методів формування конкурентного середовища на споживчому ринку.

Існує багато методичних підходів оцінки асортименту послуг, найбільш простими, зрозумілими й доступними методами є: ABC та XYZ аналізи, аналіз рентабельності, аналіз прибутку, Матриця BKG, Ансоффа, GE/McKinsey, метод експертних оцінок.

Для проведення повноцінного аналізу асортименту бажано сполучати кілька відомих і універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації на конкретному підприємстві. При цьому потрібно враховувати час присутності товару на ринку, аналіз представленості даної продукції у конкурентів, ринкові тенденції та ін.

Поняття оцінки асортименту прямо пов'язано з поняттям управління асортиментом. Ефективність рішень по управлінню асортиментом прямо визначає ступінь досягнення цілей, що ставляться перед бізнесом. Оцінка оптимальності структури асортименту, повинна визначатись, насамперед, з погляду досягнення цілей бізнесу.

В сучасному світі, в динамічному ринковому конкурентному середовищі, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею управляти.

Вивчаючи досвід управління асортиментом послуг зарубіжних країн, не можливо не відзначити розвиток таких послуг, як казино, апарт-готелів( в яких номерний фонд представлений житловими кімнатами, у складі яких є кухня або функціональна зона з умовами для самостійного приготування їжі), система «Все включене», та послуги для MICE туризму .

Для підвищення конкурентоспроможності підприємство завжди повинно вивчати та переглядати асортимент послуг готелів конкурентів, досвід зарубіжних країн, аби надавати своїм споживачам якісні та сучасні послуги, які користуються попитом на ринку.

## РОЗДІЛ 2

### НАУКОВО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТОМ ПОСЛУГ ДКП «ГОТЕЛЬ «СЛОВ'ЯНСЬКИЙ»

#### 2.1. Дослідження конкурентного середовища підприємства

Заклади індустрії гостинності, зокрема готельне господарство – це та визначальна ділянка сфери послуг, яка тісно пов'язана з розвитком туризму. Згідно з даними Всесвітньої Туристичної Організації, у 2016 р. глобальний економічний внесок індустрії подорожей і туризму оцінювався майже в 8500 млрд доларів США (10,9 % світового ВВП), у якому прямий економічний ефект лише від готельної індустрії становив близько 2710 млрд доларів США.

Україна має вагомі об'єктивні передумови стати однією з провідних у туристичному відношенні країн світу. Однак, попри високий потенціал туристичних ресурсів, наша держава не входить навіть до рейтингової таблиці, що включає 75 країн світу, які мають найбільші доходи від туризму, оскільки питома вага туризму в економіці країни є вкрай низькою. В Україні туризм формує менше 1 % сукупного ВВП (у країнах Європи – 10 %), частка експорту туристичних послуг у структурі експорту товарів та послуг в Україні становить 0,7 % (у країнах Європи – 30 %) [68].

Однак дана сфера національної економіки, враховуючи можливий здійснюваний ефект, існуючі туристичні умови та наявні природні ресурси, є пріоритетною та доволі перспективною для України. Необхідно здійснювати різнопланові дослідження, спрямовані на раціональне й ефективне планування та використання наявного туристичного потенціалу. На думку багатьох науковців, серед першочергових заходів важливе значення має дослідження туристичних потоків. На виняткову значущість оцінки туристичних потоків та способів управління ними звертає увагу І.

Карташевська. Вона вказує, що «управління туристичними потоками є одним із найбільш складних стратегічних питань, яке повинні вирішувати топ-менеджери найвищого, тобто державного, рівня» (Карташевська, 2005). Тому дослідження туристичних потоків є ключовим завданням у розвитку вітчизняного туризму, а з урахуванням його інтегрального характеру, і економіки всієї готельної індустрії.

Вітчизняні вчені, зокрема й М. Мальська, трактують туристичний потік як «форму взаємодії між місцем призначення, де є пропозиція (туристична привабливість, атрактивність тощо), і місцем відправлення, де існує попит чи дефіцит подібних послуг і товарів» [69].

У табл. 2.1 наведені дані туристичних потоків в Україні за 2000-2017 рр.

Таблиця 2.1

### Туристичні потоки в Україні за 2000-2017 рр.

Роки	Кі-сть громадян України, які виїждж. за кордон - усього <sup>2</sup>	Кі-сть іноземних громадян, які відвідали Україну - усього <sup>2</sup>	К-сть туристів, обл. суб'єкт. тур. діял. України	Із загальної кількості туристів <sup>3</sup>			Кі-сть екскурсантів <sup>3</sup>
				Іноземні тур.	туристи-громад. України, які виїждж. за кордон	внутрішні туристи	
1	2	3	4	5	6	7	8
2000	13422320	6430940	2013998	377871	285353	1350774	1643955
2001	14849033	9174166	2175090	416186	271281	1487623	1874233
2002	14729444	10516665	2265317	417729	302632	1544956	1991688
2003	14794932	12513883	2856983	590641	344 332	1922010	2690810
2004	15487571	15629213	1890370	436311	441798	1012261	1502031
2005	16453704	17630760	1825649	326389	566942	932318	1704562
2006	16875256	18935775	2206498	299125	868228	1039145	1768790
2007	17334653	23122157	2863820	372455	336049	2155316	2393064
2008	15498567	25449078	3041655	372752	1282023	1386880	2405809
2009	15333949	20798342	2290097	282287	913640	1094170	1909360
2010	17180034	21203327	2280757	335835	1295623	649299	1953497
2011	19773143	21415296	2199977	234271	1250068	715638	823000
2012	21432836	23012823	3033647	269969	1956483	807195	865026

## Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
2013	23761287	24671227	3454316	232311	2519390	702615	657924
2014 <sup>1</sup>	22437671	12711507	2425089	17070	2085273	322746	1174702
2015 <sup>1</sup>	23141646	12428286	2019576	15159	1647390	357027	125471
2016 <sup>1</sup>	24668233	13623812	2549606	35071	2060974	453561	134235
2017 <sup>1</sup>	25263788	14237267	2530709	32256	2023554	423320	132025

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції, за даними Держстату України

Джерело: побудовано на основі даних Держ. служби статистики України, 2017[71]

Кількість громадян України, які у 2016 р. подорожували за кордон, становила 24668233 особи, кількість громадян іноземних держав, які відвідали Україну – 13623812 осіб, кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – 2549606 осіб.

У табл. 2.2 відображено динаміку структури туристичних потоків в Україні за 2000 – 2017 роки.

## Таблиця 2.2

## Показники динаміки туристичних потоків в Україні, 2000 – 2017

рр.

Роки	К-сть ін., які відв. Україну	Абс. приріст	Коеф. зрост.	Темп прир.	К-сть екскурс.	Абс. приріст	Коеф. зрост.	Темп прир.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2000	6430940	X	X	X	1643955	X	X	X
2001	9174166	2743226	1,427	42,66	1874233	230278	1,140	14,01
2002	10516665	1342499	1,146	14,63	1991688	117455	1,063	6,27
2003	12513883	1997218	1,190	18,99	2690810	699122	1,351	35,10
2004	15629213	3115330	1,249	24,89	1502031	-1188779	0,558	-44,18
2005	17630760	2001547	1,128	12,81	1704562	202531	1,135	13,48
2006	18935775	1305015	1,074	7,40	1768790	64228	1,038	3,77
2007	23122157	4186382	1,221	22,11	2393064	624274	1,353	35,29

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2008	25449078	2326921	1,101	10,06	2405809	12745	1,005	0,50
2009	20798342	-4650736	0,817	-18,27	1909360	-496449	0,794	-20,60
2010	21203327	404985	1,019	1,95	1953497	44137	1,023	2,31
2011	21415296	211969	1,010	1,00	823000	-1130497	0,421	-57,87
2012	23012823	1597527	1,075	7,46	865026	42026	1,051	5,11
2013	24671227	1658404	1,072	7,21	657924	-207102	0,761	-23,94
2014 <sup>1</sup>	12711507	-11959720	0,515	-48,48	1174702	516778	1,785	78,55
2015 <sup>1</sup>	12428286	-283221	0,978	-2,23	125471	-1049231	0,107	-89,32
2016 <sup>1</sup>	13623812	1195526	1,096	9,9	134235	8764	1,069	6,98
2017 <sup>1</sup>	14777066	1153254	1,085	8,5	143225	8990	1,067	6,69

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

*Джерело:* побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2017[71]

Варто зазначити, що кількість іноземних громадян, які відвідали Україну за 2016 р., зменшилась майже удвічі порівняно з 2013 р..До цього, починаючи з 2000 р., кількість туристичних потоків збільшувалась з кожним роком, тільки у 2009 р. спостерігаємо від'ємний природний приріст іноземних туристів, які відвідали Україну (-4 650 736 осіб), що можна пояснити фінансовою кризою в багатьох країнах. Протягом 2000 – 2014 рр. кількість екскурсантів то збільшувалась, то зменшувалась. Динаміку структури туристичних потоків в Україні, а саме іноземних туристів, що відвідали регіони України відображена на рис. 2.1

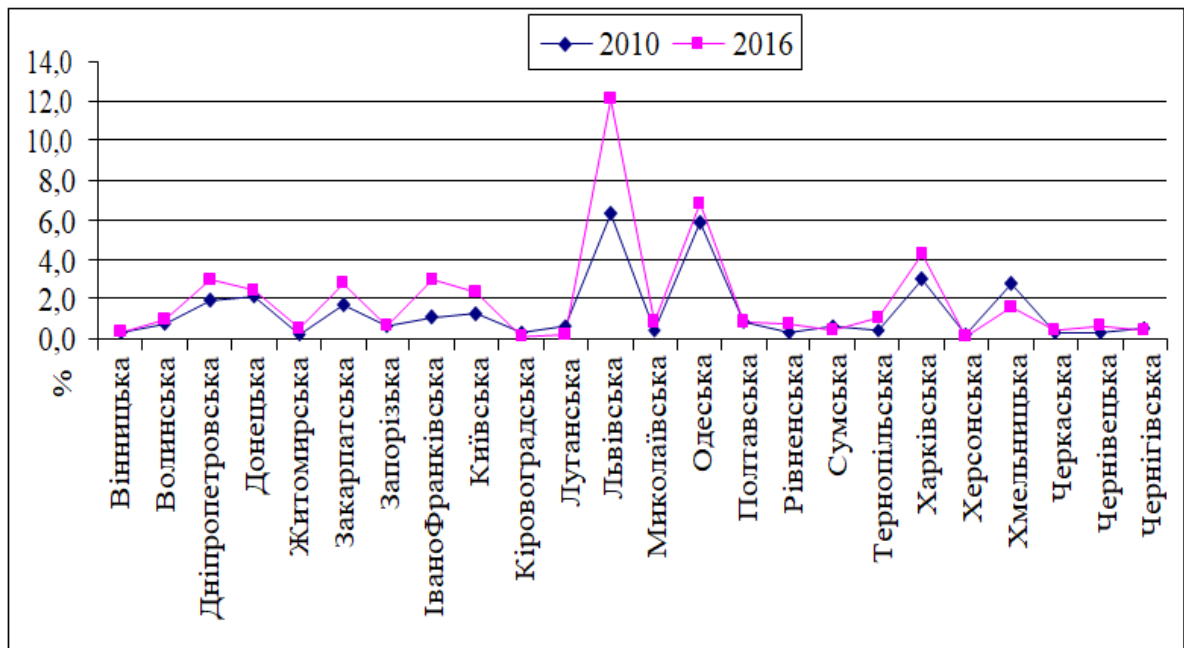


Рис. 2.1. Частка іноземних туристів, що відвідали регіони України, 2010 р. та 2016 р., %

*Джерело:* побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016[71]

Аналіз показав, що найбільше зростання частки іноземних подорожуючих громадян серед загальної кількості туристів-іноземців в Україні припадає на Львівську область, їх частка за досліджуваний період збільшилася з 6,4% до 12,1%, на Івано-Франківську область – з 1% до 3%, Харківську – з 3,0% до 4,3%, Закарпатську, Київську та Одеську області на 1%. Лідером у відвідуванні іноземцями є м. Київ, де за досліджуваний період кількість туристів збільшилася на 11,6%, а в 2016 р. становила 53,3% від загальної кількості туристів-іноземців в Україні.

Найпомітніше зниження частки іноземних туристів зафіксовано в Хмельницькій області: з 2,8% до 1,6%. Значною втратою для України є Автономна Республіка Крим, оскільки у 2010 р. її територію відвідало 24,1% іноземців. Натомість великий поштовх для відвідування Львівської та Харківської областей дало проведення в них Євро-2012. Після футбольного чемпіонату багато іноземців почали частіше відвідувати ці міста. Така

тенденція показує перспективи регіонів України у туристичному майбутньому (рис.2.2).

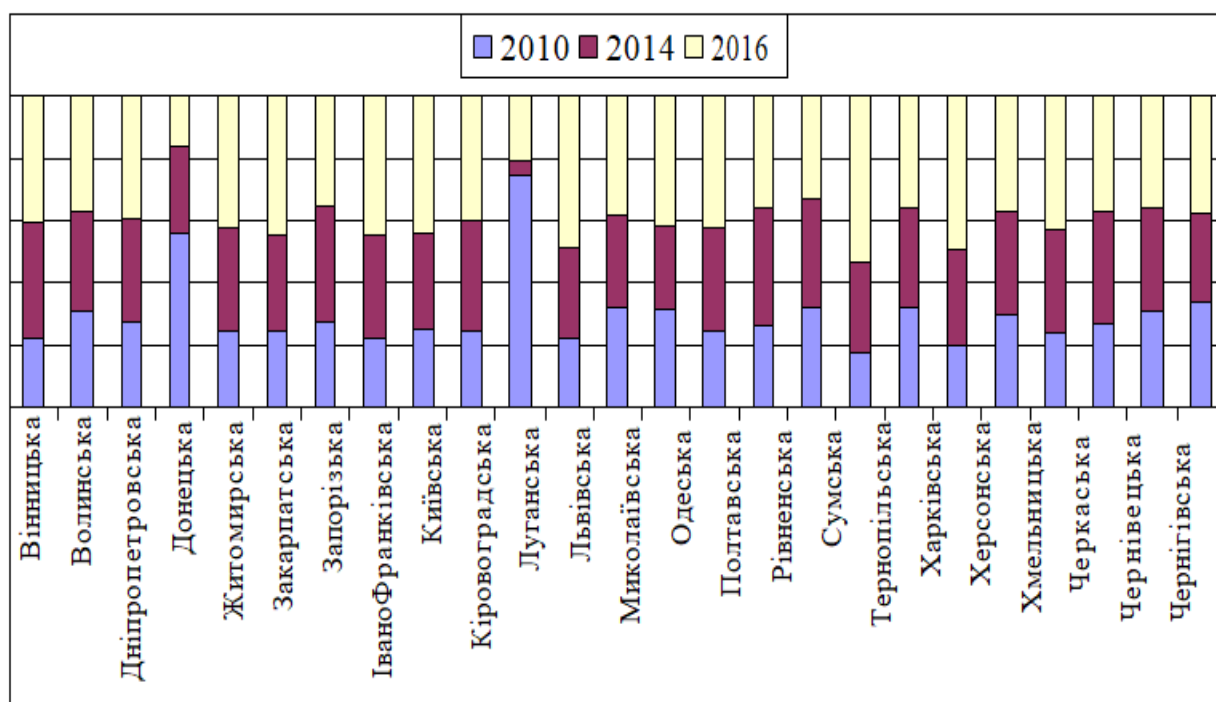


Рис. 2.2. Загальна кількість туристів, які відвідували готелі в регіонах України у 2010, 2014, 2016 рр. (тис. осіб)

*Джерело:* побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016[71]

Як видно з представленої динаміки, у 2016 р., порівняно з 2010 р., кількість туристів збільшилася у всіх регіонах, окрім Донецької та Луганської областей, що було спричинено воєнними діями на цих територіях. Загалом по Україні у 2016 р. кількість збільшилась на 32,1% у порівнянні з 2014 р. і становила 5037075 осіб.

Протягом 2010 – 2016 рр. Україну відвідало понад 129,0 млн іноземних громадян, максимально у 2013 р. – 24,7 млн осіб. У 2016 р., враховуючи об'єктивні обставини, кількість відвідин іноземців порівняно з 2015 р. збільшилась на 5,6% (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка кількості прибуттів іноземних громадян до України  
(перші 10 країн), 2011 – 2016 рр. \***

Країна	Кількість прибуттів іноземних громадян в Україну							
	2011		2013		2014		2016 <sup>1</sup>	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Загалом	21415296	100	24671227	100	12711507	100	13623812	100
У т.ч. з країн:								
РФ	9018487	42,1	10284782	41,7	2362982	18,6	1542631	11,3
Молдова	4071785	19,0	5417966	22,0	4368355	34,4	4474151	32,9
Польща	1720104	8,0	1259209	5,1	1123945	8,8	1195089	8,8
Білорусь	2643988	12,3	3353652	13,6	1592935	12,5	1827751	13,4
Угорщина	862051	4,0	771038	3,1	874184	6,9	1271173	9,3
Словаччина	564337	2,6	424306	1,7	416158	3,3	410732	3
Німеччина	231718	1,1	253318	1,0	131244	1,0	171455	1,3
США	127924	0,6	134672	0,5	81709	0,6	165158	1
Ізраїль	120181	0,6	120913	0,5	101799	0,8	217160	1,6
Румунія	735233	3,4	877234	3,6	584774	4,6	775823	5,7
Разом	19447539	90,8	22897090	92,8	11638085	91,6	11958018	88,3

\* За даними Адміністрації Держприкордонслужби України

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

*Джерело:* побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016[71]

Щодо диференціації за країнами формування туристичних потоків, то ситуація виглядає таким чином. Згідно з наведеними даними, серед іноземних туристів, що відвідали Україну в 2016 р., переважали громадяни Молдови – 32,9%. У той же час громадяни Білорусі становили 13,4%, росіяни – 11,3%, угорці – 9,3%, поляки – 8,8%.

Найбільше зростання туристичного потоку в Україну в 2016 р. припадає на Таджикистан – у три рази – у порівнянні з 2015 р., до 165,158 тис. осіб. У той же час кількість туристів з Узбекистану збільшилася в 1,9 рази – до 136,021 тис. осіб, з Литви – на 48%, до 52,273 тис. осіб, з Туреччини – на 44,7%, до 206,706 тис. осіб, з Ізраїлю – на 45,1%, до 217,16 тис. осіб.

Варто наголосити на тому, що 95,3% іноземців, які відвідали Україну в 2016 р., мотивацією поїздки вказали «особисту мету», 2% – «транзит», 1,3% – «туризм», 1,1% – «інші цілі», 0,2% – «службову мету». Слід зауважити, що перша десятка країн характеризується високою питомою вагою відвідувань, що детермінується в діапазоні від 90,5% у 2010 р. до 88,3 % у 2016 р. Даний показник, у середньому, за останні п'ять років становить 90,8%. Причому на чотири країни – Молдову, Росію, Білорусь і Угорщину в середньому припадає 66,9% потоку до України іноземців.

Слід звернути увагу, що з огляду на військову агресію відбулось значне скорочення потоку відвідувачів із Росії, питома вага якого становила 37% у 2010 р. та 42% у 2011 р. та зменшилася до 18,6% у 2014 р. Однак, уже в 2016 р. їх чисельність збільшилася на 16,8%, або на 221,643 тис. осіб порівняно з 2015 р. Водночас у досліджуваній період зафіксовано зростання питомої ваги туристичного потоку з Молдови – від 19 % у 2010 р. до 34 % у 2014р.

Основною складовою туристичної індустрії, що забезпечує послугами розміщення понад 70 % усіх туристів в Україні, у тому числі 96 % іноземних відвідувачів (2015 р.), є готельне господарство. Без розвинутого готельного господарства неможливий повноцінний розвиток туризму та ділових відносин як всередині країни, так і між державами.

Досвід інших країн свідчить, що готельне господарство відіграє значну позитивну роль у забезпеченні подорожуючих якісними послугами розміщення. У цій галузі задіяна значна кількість працездатного населення, існує постійне прагнення до вдосконалення пропонованих послуг в умовах

постійно зростаючої ринкової конкуренції, що при цьому забезпечує рентабельність роботи.

Для оцінки результатів діяльності підприємства готельного господарства використовують кількісні та якісні показники. До складу кількісних показників аналізу ми відносимо: загальну кількість готелів; одноразову місткість готелів; загальну кількість приїжджих, які були обслужені готелями за певний проміжок часу (наприклад, за рік); одержані доходи від експлуатації готельного господарства; витрати, що пов'язані з експлуатацією готелів; прибуток. Важливим якісним показником є коефіцієнт використання місткості, що характеризує міру використання готельного господарства протягом певного періоду експлуатації.

На кінець 2016 р. в Україні налічувалось 4257 різноманітних засобів розміщення: готелів, пансіонатів, санаторіїв, будинків та таборів відпочинку (що на 35% менше, ніж у 2010 р.), готових одночасно прийняти 392,3 тис. осіб. З них кількість закладів готельного типу дорівнювала 2534 з кількістю місць приблизно для 137,1 тис. осіб, що на 17% менше порівняно з 2010р.

У розрізі регіонів частка готельних закладів у структурі всіх засобів розміщення в досліджуваній період змінювалася (рис. 2.3). Так, загалом по Україні частка готельних закладів всіх засобів розміщення у 2016 р. становила 59,5%, що на 1,7% більше, ніж у 2014 р., та на 6%, ніж у 2010 р. У регіональному розрізі найбільше частка закладів готельного типу зросла порівняно з 2010 р. у Львівській (2,8%), Закарпатській (2,3%), Одеській (1,8%) та Київській (1,7%) областях. Зменшилась частка у 2016 р. порівняно з 2010 р. у Донецькій (-1,3%) і Луганській (-0,5%) областях. Причиною такого зниження є воєнні дії на території цих областей.

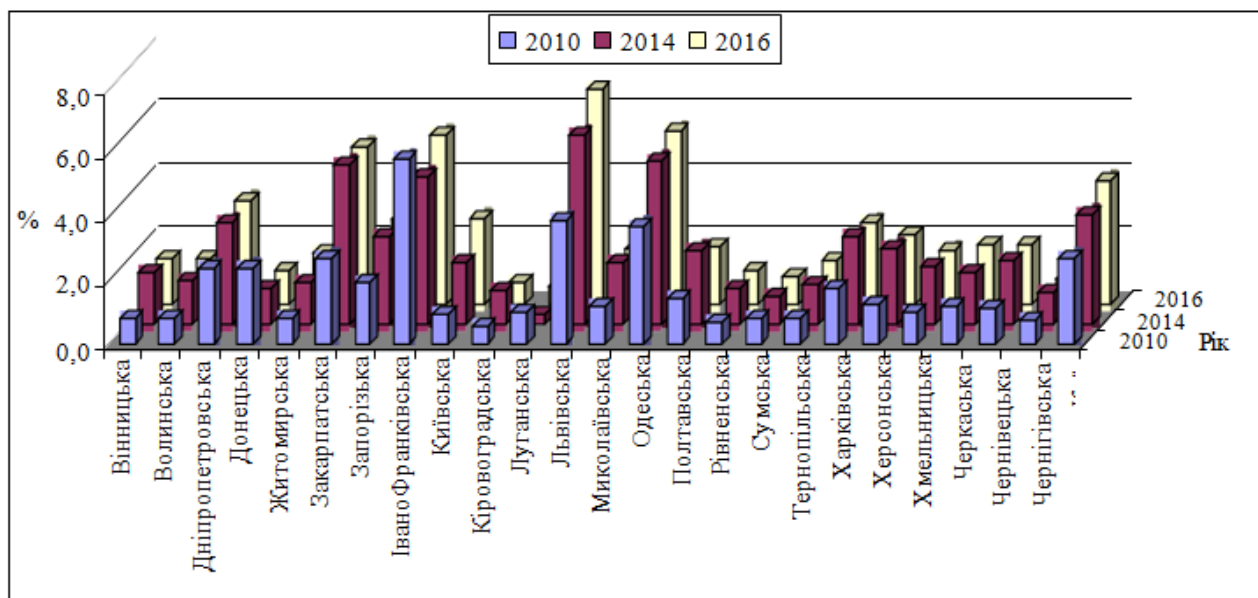


Рис. 2.3. Частка готельних закладів у структурі всіх засобів розміщення

<sup>1</sup>Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення АТО

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016 [71]

Саме тому аналіз діяльності індустрії гостинності буде стосуватись, у першу чергу, готельних закладів. Хронологічні межі нашого дослідження охоплюють період з 2000 по 2016 рр.; на їх основі спробуємо в нашому аналізі відобразити ретроспективу та сучасний стан галузі в Україні та головні тенденції її розвитку. Отже, аналіз ефективності готельного господарства включає дослідження таких основних статистичних даних та показників діяльності готелів, як [75]:

1. Кількість підприємств готельного господарства.
2. Номерний фонд та житлова площа номерів готелів.
3. Кількість обслуговуючого персоналу.
4. Коефіцієнт використання місткості (коефіцієнт завантаження, наповненості, заповнюваності) готелів.
5. Кількість прийнятих гостей, у тому числі іноземців.

6. Обороти від діяльності готелів (прибутки та витрати).

У табл. 2.4 наведемо статистику щодо підприємств готельного типу та основні складові їх динаміки.

Таблиця 2.4

**Показники динаміки кількості та місткості підприємств  
готельного типу в Україні, 2000 р., 2005 – 2017 рр.**

Рік	Кіл-ть підприємств	Коеф-т зростання	Темп приросту	Кіл-ть номерів	Коеф-т зростання	Темп приросту	Кіл-ть місць	Коеф-т зростання	Темп приросту
2000	1308	X	X	51012	X	X	102906	X	X
2005	1232	0,942	-5,8	51686	1,013	1,3	106078	1,031	3,1
2006	1269	1,030	3,00	53645	1,038	3,8	110669	1,043	4,3
2007	1420	1,119	11,90	62165	1,158	15,8	135199	1,222	22,2
2008	1595	1,123	12,32	71580	1,151	15,1	161995	1,198	19,8
2009	1684	1,056	5,58	76019	1,062	6,2	174398	1,077	7,7
2010	1731	1,028	2,79	79833	1,050	5,0	186621	1,070	7,0
2011	3162	1,826	82,67	81001	1,015	1,5	154226	0,826	-17,4
2012	3144	0,994	-0,57	81441	1,005	0,5	162821	1,056	5,6
2013	3582	1,139	13,9	89685	1,101	10,1	179104	1,100	10,0
2014*	2644	0,738	-26,2	69237	0,772	-22,8	135518	0,757	-24,3
2015*	2478	0,937	-6,3	68241	0,986	-1,4	132535	0,978	-2,2
2016*	2534	1,023	2,3	70081	1,027	2,7	135916	1,026	2,6
2017*	2606	1,028	2,4	72050	1,028	2,8	139843	1,028	2,8

\* Без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення АТО

*Джерело:* побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2017[71]

У перші роки незалежності України спостерігалось стрімке зменшення кількості готелів, спричинене затяжною кризою в економіці та застарілою матеріальною базою, методами їх управління, які виявились не пристосованими для господарювання в ринкових умовах. Значна кількість закладів припинила діяльність у зв'язку зі збитковістю, неможливістю подальшого утримання та передачі в оренду, зміни власності тощо. Однак великий стрибок відбувся у 2011 р., коли кількість закладів готельного господарства збільшилася майже удвічі (табл. 2.5). Позитивна тенденція

розвитку тривала до 2014 р. у всіх регіонах України. З початком воєнних дій у Луганській і Донецькій областях та з анексією АР Крим багато суб'єктів готельного господарства припинили свою діяльність, що призвело до загального зменшення кількості готелів по Україні порівняно з 2013 р. на 26%. Динаміка зниження триває й досьогодні.

Таблиця 2.5

**Динаміка кількості готелів та аналогічних засобів розміщення в  
регіонах України у 2010 – 2016 рр. (од.)**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Абс.відх. 2016/2010 рр.
Україна	1713	3162	3144	3582	2644	2478	2534	495
Вінницька	24	46	48	52	73	75	60	16
Волинська	24	46	48	52	69	66	61	17
Дніпропетровська	95	141	142	159	146	139	138	3
Донецька	75	140	151	158	50	44	46	-89
Житомирська	2	48	52	54	63	58	70	24
Закарпатська	72	159	171	179	229	213	211	59
Запорізька	51	116	115	131	125	86	114	3
Ів.-Франківська	179	345	330	328	212	200	227	-102
Київська	44	56	57	63	89	87	114	60
Кіровоградська	11	32	35	36	48	41	30	-1
Луганська	28	60	65	68	18	23	23	-35
Львівська	139	228	237	257	273	273	287	68
Миколаївська	27	70	76	79	89	66	74	7
Одеська	138	217	214	245	235	250	232	24
Полтавська	43	86	63	97	106	105	76	-7
Рівненська	29	41	34	46	50	46	45	6
Сумська	21	48	42	54	41	34	37	-9
Тернопільська	24	46	40	52	58	57	59	15
Харківська	79	103	101	116	125	123	108	9
Херсонська	31	74	70	83	109	70	92	21
Хмельницька	28	60	55	68	84	70	71	13
Черкаська	37	70	56	79	73	75	80	13
Чернівецька	44	67	62	75	91	87	79	15
Чернігівська	23	44	48	50	45	43	35	-8
м. Київ	91	156	119	177	157	147	165	14

*Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016*

Незважаючи на те що в Україні кількість готельних підприємств порівняно з минулим п'ятиріччям значно збільшилася, поряд із провідними країнами Європи їх кількість залишається недостатньою. Для підтвердження цього факту на рис. 2.4 представлено показники насиченості готельного ринку європейських столиць, лідерами серед яких є Барселона та Прага. Київ займає останнє місце, його показник у майже у п'ять разів менший від показників лідерів (рис. 2.4.). Таким чином, ми можемо говорити про недостатній розвиток сфери туризму в Україні.

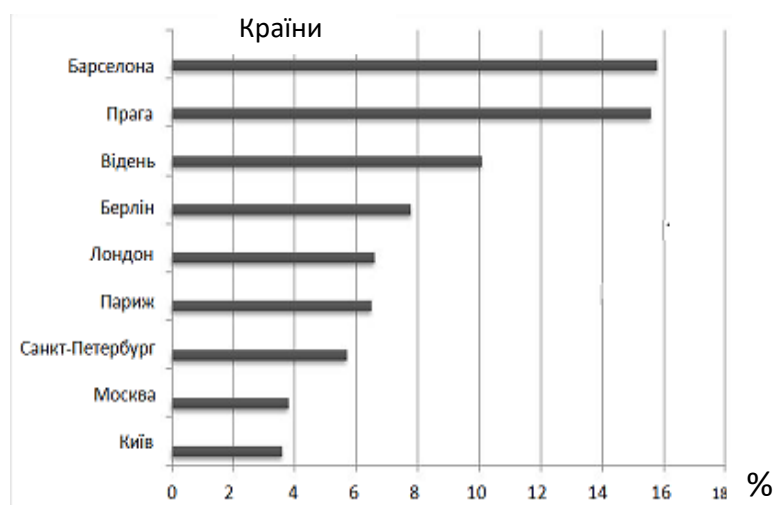


Рис. 2.4. Насиченість готельного ринку столиць Європи (кількість номерів на 1 000 жителів)

Джерело: сформовано на основі [70]

За даними експертів українського підрозділу консалтингової компанії Colliers International [74], у 2014 р. готелі всіх категорій в Україні відчули зниження туристичної та бізнес-активності, що негативно позначилося на показниках їх операційної діяльності.

Не останнє місце у формуванні ринку готельних послуг відіграє структура туристичних потоків в Україні. За даними Державної служби статистики, структура в'їзного туризму має різноманітні показники з різною метою приїзду, що зумовлює потребу у варіативності категорій підприємств готельного господарства з різною місткістю та ціновою політикою (рис. 2.5).

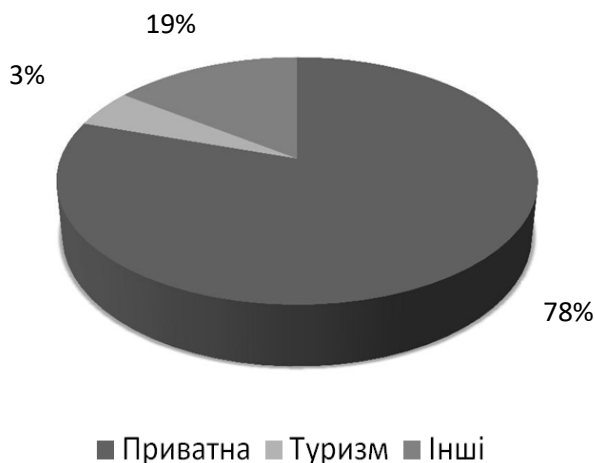


Рис. 2.5. Мета приїзду до України іноземних відвідувачів

Джерело: сформовано на основі [71]

З діаграми, представленої на рис. 2.5, можна зробити висновок, що більшість іноземних відвідувачів приїжджають до України у приватних справах і не потребують готелів VIP-класу. Аналізуючи мету подорожей українців (рис. 2.6) (внутрішній туризм), можна зазначити, що 50% становлять ділові поїздки, близько 40% доводиться 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 [70].

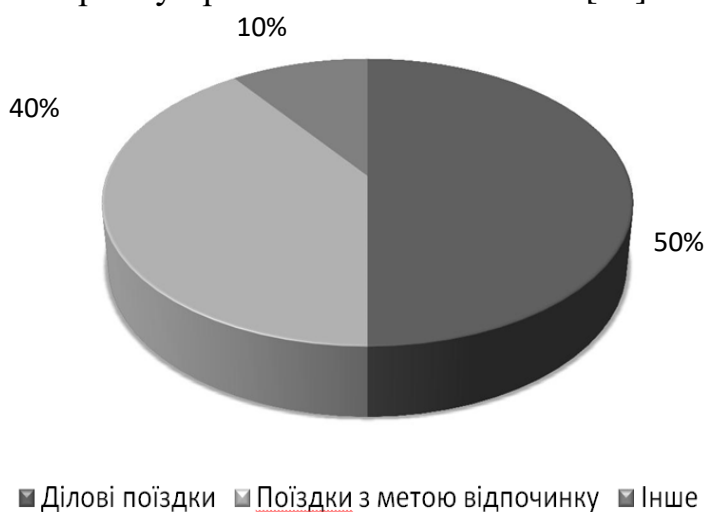


Рис. 2.6. Мета подорожей українців

Джерело: сформовано на основі [70]

Скорочення кількості закладів спостерігалось серед готелів та гуртожитків, водночас зростала кількість мотелів та кемпінгів. Зменшення кількості готелів можна пояснити такими причинами: застарілі заклади радянського зразка не відповідали сучасним нормам, вимогам та потребам у наданні послуг населенню, а високий відсоток зношеності матеріально-технічної бази, відсутність додаткового сервісу не давали їм змоги бути конкурентоспроможними гравцями на ринку готельних послуг.

На початку 2000-х, коли офіційні статистичні дані свідчили про зменшення кількості готелів та зниження показників галузі в Україні, стрімко зростала кількість невеликих приватних готелів та пансіонатів, сімейних готелів, хостелів тощо, зокрема у таких рекреаційних зонах, як Карпати, Чорноморське та Азовське узбережжя, АР Крим, значна частина яких фактично діяла в тіньовому секторі економіки. Тому в часи відносного економічного піднесення, починаючи з 2004 р., спостерігається стабільне зростання показників сфери гостинності.

Структура закладів готельного господарства загалом по Україні у 2016 р. виглядає таким чином: 1703 готелів, 139 мотелів, 40 хостелів, 14 кемпінгів, 90 гуртожитків для приїжджих, 548 туристичних баз та інших місць для тимчасового розміщення. У регіональному розрізі ця структура є досить різнобічною (табл.2.6).

*Таблиця 2.6*

**Структура готелів та аналогічних місць розміщення в регіонах України у 2016 р. (од.)**

Регіон	Готелі	Мотелі	Хостели	Кемпінги	Гуртожитки	Турист. бази, гірські прит., студ. табори, інші місця для тимч. пер.
1	2	3	4	5	6	7
Україна	1 703	139	40	14	90	548
Вінницька	50	0	0	0	2	8

Закінчення табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7
Волинська	38	8	0	1	1	13
Дніпропетровська	90	4	2	0	10	32
Донецька	31	1	0	0	12	2
Житомирська	52	2	1	0	1	14
Закарпатська	149	11	4	0	1	46
Запорізька	53	0	0	1	4	56
Івано- Франківська	134	12	2	3	1	75
Київська	97	7	1	0	2	7
Кіровоградська	27	2	0	0	1	0
Луганська	17	1	1	0	2	2
Львівська	168	41	14	0	2	62
Миколаївська	54	2	1	1	1	15
Одеська	143	0	5	0	6	78
Полтавська	57	4	0	0	6	9
Рівненська	38	7	0	0	0	0
Сумська	30	1	0	1	3	2
Тернопільська	51	3	1	0	1	3
Харківська	79	4	0	0	7	18
Херсонська	37	1	0	6	3	45
Хмельницька	50	9	0	0	6	6
Черкаська	64	11	2	1	0	2
Чернівецька	49	7	0	0	0	23
Чернігівська	24	1	0	0	1	9
м.Київ	121	0	6	0	17	21

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016

[71]

Як бачимо з таблиці 2.6, є такі регіони, в яких і сьогодні зовсім немає мотелів, хостелів, кемпінгів, гуртожитків для приїжджих і туристичних баз,

гірських притулків, студентських літніх таборів та інших місць тимчасового перебування. Така ситуація вказує на те, що готельному господарству в багатьох регіонах є куди розвиватися.

Особливо важливими для туристів, і зокрема іноземців, є кемпінги, адже значна частина з них подорожує на автомобілях і їм важливі місця для авто. В Україні нараховується всього 14 кемпінгів, зокрема 6 в Херсонській області, 3 в Івано-Франківській та по одному у Волинській, Запорізькій, Миколаївській, Сумській та Черкаській областях. Усі інші 17 регіонів, в тому числі і м. Київ, не мають таких майданчиків. Це особливо важливо для столичного регіону та гірських регіонів з великим напливом туристів (Закарпатська, Львівська та Чернівецька області).

Відносно висока частка гуртожитків у структурі готельного господарства залишилася нам у спадщину з радянського періоду, зараз же половина з них, а особливо відомчі й студентські гуртожитки, мають застарілу матеріальну базу і вимагають значних капіталовкладень. Спостерігається й інше явище, коли гуртожиток реконструюють і він переходить у розряд готелів. Також у світі набула поширення мережа закладів типу гуртожитків, так звані «хостели» – пансіони для людей середнього рівня достатку, насамперед молоді, вони поступово набули поширення та популярності також у нашій країні. Очікується, що приваблива ціна (10 – 15 євро) та відповідний рівень сервісу сприятимуть мобільності молоді, зокрема іноземної, що зміцнить позиції нашої держави як туристичної країни [72].

Розглядаючи структуру готельного господарства, можна зробити висновок про переважання двох типів закладів розміщення: готелів та туристичних баз. Низька кількість мотелів є парадоксальною для країни з найвищим коефіцієнтом транзитності в Європі (чотири з дев'яти найважливіших транспортних коридорів Європи проходять через Україну: 9-й транспортний з Гельсінкі, що пролягає через 9 країн, 3-й – з Берліна через

Польщу на Росію, 5-й – з Лісабона через Карпатський перевал на Росію). Усі ці автошляхи не можуть повноцінно функціонувати без відповідної інфраструктури, невід’ємною складовою яких вважаються мотелі та кемпінги.

Найбільша кількість номерів у 2016 р. в Україні загалом була зосереджена в готелях – 55062, що на 12,2% менше, ніж у 2010 р., та на туристичних базах, у гірських притулках, студентських літніх таборах, інших місцях для тимчасового перебування – 912 од., що на 45% менше, ніж у 2010 р. Найменша кількість номерів у кемпінгах – 280 од., однак тут також зафіксовано зниження на 42,7% порівняно з 2010 р. (Додаток А).

У регіональному розрізі у 2016 р. найбільшу кількість номерів у готелях мали м. Київ – 9292 од., Львівська область – 6832 од., замикає трійку Одеська область з номерним фондом у 4863 од. Варто наголосити, що порівняно з 2010 р. у 2016 р. ці регіони зуміли не тільки зберегти, але й збільшити свій номерний фонд.

Найбільші втрати номерного фонду готелів за досліджуваний період зафіксовано в Донецькій (-2057 од.) та Луганській областях (-745 од.), що зумовлене воєнними діями з 2014 р. та повним знищенням інфраструктури, у тому числі готельних об’єктів. Також зменшення спостерігається в Херсонській (-681 од.) та Запорізькій (-442 од.) областях.

Щодо мотелів, то у 2016 р. у Вінницькій, Запорізькій і Одеській областях та м. Києві зовсім немає зареєстрованих мотелів. У всіх інших регіонах кількість номерних фондів зафіксовано від 527 од. у Львівській до бод. в Луганській областях.

Хостелів в Україні на сьогодні є дуже мало, для того, щоб задовольнити потреби споживачів. Хоча у порівнянні з 2010 р., коли тільки Донецька, Херсонська і Черкаська області мали хостели, уже в 2016 р. Донецька й Херсонська області не мали зареєстрованих хостелів, проте вони вже були зареєстровані в Дніпропетровській, Закарпатській, Івано-

Франківській, Київській, Луганській, Львівській, Миколаївській, Одеській і Тернопільській областях та у м. Києві. Найбільший номерний фонд у м. Києві (256 од.), Львівській (116 од.) і Закарпатській (47 од.) областях.

Як уже зазначалося, набагато гірша ситуація з кемпінгами. Найбільша кількість номерів є в Херсонській – 172 од., Запорізькій – 40 од., Івано-Франківській – 29 од., Волинській – 21 од. областях. У Миколаївській, Сумській та Черкаській областях номерний фонд займає по 6 од. Усі інші регіони не мають на своїй території кемпінгів.

Гуртожитки для приїжджих є у всіх регіонах України, крім Рівненської, Черкаської та Чернівецької областей. Їх номерний фонд у 2016 р. становив від 615 од. у Дніпропетровській області до 7 од. у Миколаївській.

Туристичні бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщення присутні в достатній кількості у всіх областях України, крім Кіровоградської та Рівненської областей.

Варто зазначити, що підприємства готельного господарства поступово перебудовувались з метою збільшення площі номерів, поліпшення їх планування та створення більш зручних та комфортних умов для проживання.

Важливим в індустрії гостинності є існування підрозділів сфери сервісу. Сучасний стан готельного бізнесу вимагає наявності додаткових супутніх послуг, об'єктами яких виступають установи харчування та торгівлі, сауни, басейни, пральні, хімчистки, автостоянки тощо, оскільки основною метою розвитку готельного сервісу є створення для гостей усіх необхідних умов для проживання та відпочинку, забезпечення високого рівня обслуговування.

У 2015 р. в Україні в готелях та аналогічних засобах розміщення налічувалось 2005 структурних підрозділів сфери послуг. Їхню структуру показано на рис. 2.7

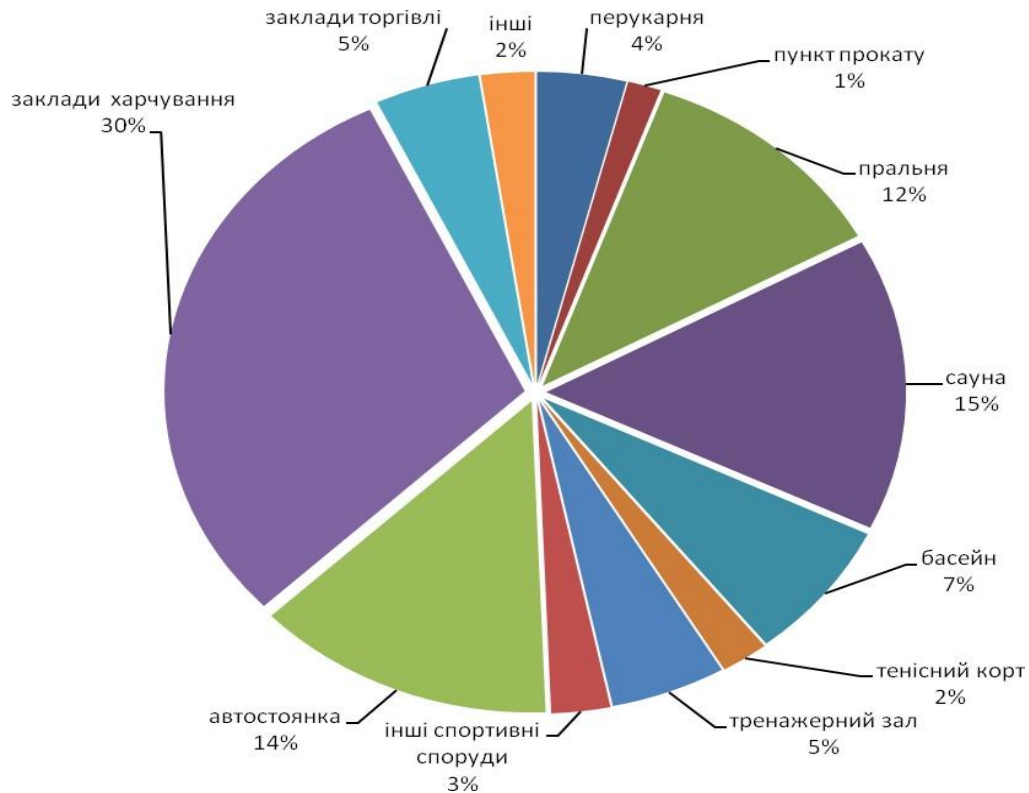


Рис. 2.7. Структура підрозділів сфери послуг, розташованих у готелях та аналогічних засобах розміщення в Україні у 2015 році, %

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016[71]

З представленої діаграми бачимо, що найбільшу частку в засобах колективного розміщення займають заклади громадського харчування (30%). Організація харчування у готелях – дуже важливий чинник обслуговування клієнтів, що безпосередньо впливає на завантаження готелю та сприяє залученню додаткових доходів закладу.

Велику частку займають такі підрозділи сфери сервісу, як автостоянки (14%), пральні (12%) та сауни (лазні) (15%), плавальні басейни (7%), тренажерні зали (5%) та заклади торгівлі (5%). Найменша частка припадає на перукарні – 4% та тенісні корти 2%.

Така структура підрозділів сфери послуг, розташованих у готелях та аналогічних засобах розміщення, характерна для всіх регіонів України.

Важливим показником, що свідчить про роботу готелів, є кількість

прийнятих ними гостей. Динаміку кількості обслугованих осіб закладами розміщення представлено на рис. 2.8.

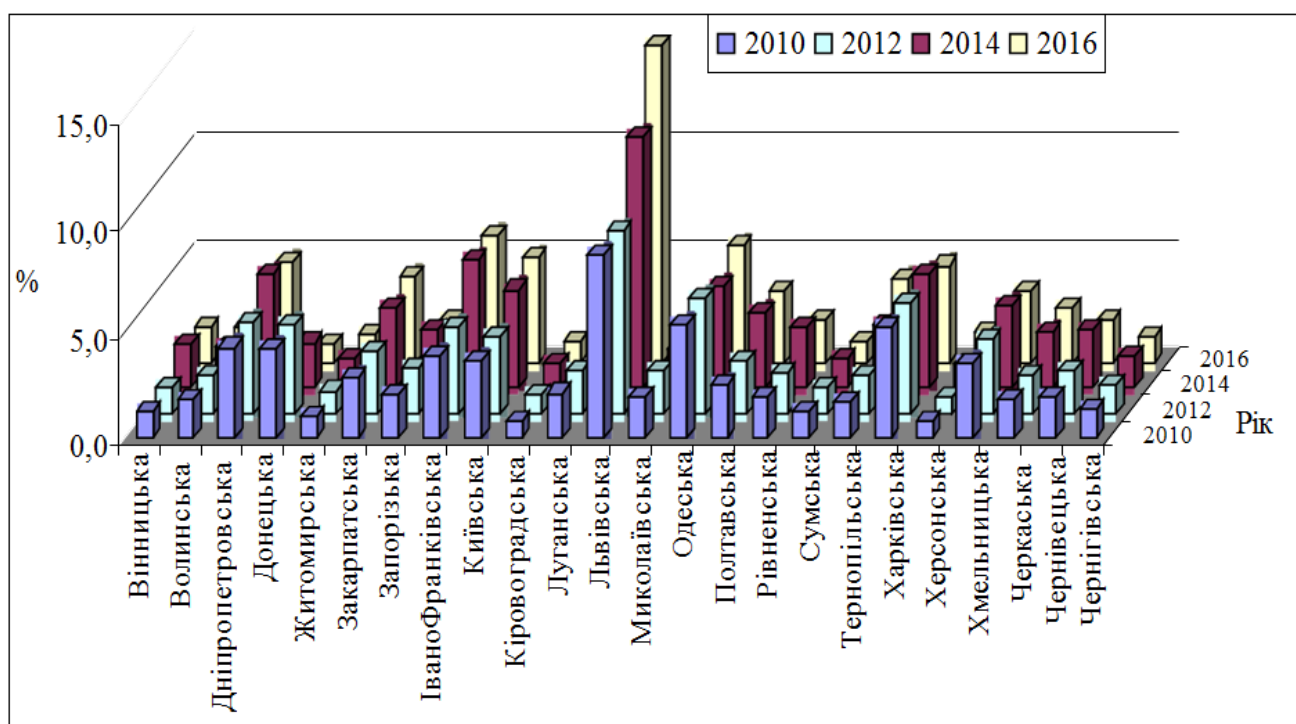


Рис. 2.8. Частка кількості розміщених осіб готелями регіонів України

Джерело: побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2016[71]

У 2016 р. загальна кількість осіб, що поселилась у готелях та аналогічних засобах розміщення України, становила – 5037075 осіб, з яких 12,2% – іноземці. Переважна більшість подорожуючих (81,9%) була розміщена в готелях, 12,5 % – в туристичних базах, гірських притулках, студентських літніх таборах, інших місцях для тимчасового перебування, 3,2% осіб – у мотелях, а 2,4% – у гуртожитках для приїжджих.

На регіональному рівні найбільша частка розміщених осіб у готелях у Львівській області у 2010 р. – 8,5% до 14,9% у 2016 р., в Івано-Франківській області частка розміщених зростає з 3,8% до 6,1%, у Київській області – з 3,6% до 5,0%, в Одеській області – з 5,3% до 5,5% та в Закарпатській області – з 2,8% до 4,1%. Варто зазначити, що у цих регіонах кількість розміщених осіб у готелях з кожним досліджуваним роком тільки зростала. Деяка інша

ситуація спостерігається у Дніпропетровській та Харківській областях, де з 2010 р. до 2014 р. спостерігається зростання, а вже у 2016 р. зниження кількості розміщених осіб. Усі інші регіони містять від 1,2% до 3,1%. Лідером є м. Київ, у якому в 2010 р. кількість поселених у готелях осіб становила 25,4%, у 2012 р. – 24,8%, у 2014 р. – 22,2% та в 2016 р. – 22,8%. Хоча тенденція має спадаючий характер, м. Київ все ж залишається лідером з розміщення осіб у готелях.

Також за даними Державної фіскальної служби України обсяг надходжень від сплати туристичного збору у 2016 р. становив 54,1 млн грн, що на 45,7% більше, ніж у 2015 р. При цьому його обсяг у 2015 р. у порівнянні з 2014 р. зріс на 49,9% (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Надходження туристичного збору до місцевих бюджетів за 2014 – 2017 рр. (тис. грн)**

Регіон	2014	2015	2016	2017	Приріст надх. тур. зб. 2017/2016
1	2	3	4	5	6
Вінницька	181	210	310	450	↑45,2
Волинська	201	324	373	422	↑13,1
Дніпропетровська	877	1289	1750	2320	↑32,6
Донецька	846	669	914	1100	↑20,4
Житомирська	169	225	349	460	↑31,8
Закарпатська	930	1 527	2 199	2 903	↑32,0
Запорізька	1411	1 565	2 071	2 578	↑24,5
Івано-Франківська	947	1 579	2 293	2 896	↑26,3
Київська	682	863	1 248	1 652	↑32,4
Кіровоградська	66	92	168	302	↑ 1,8 рази
Луганська	109	48	103	216	↑ 2,1 рази
Львівська	3570	5 915	8 419	10 103	↑20,0
Миколаївська	458	753	1 155	1 907	↑65,1
Одеська	2725	4 865	7 336	10 242	↑39,6
Полтавська	313	449	717	1 202	↑67,6
Рівненська	127	170	267	379	↑41,9
Сумська	131	162	228	339	↑48,7
Тернопільська	129	161	240	361	↑50,4

## Закінчення таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Харківська	888	1 082	1 781	2 436	↑36,8
Херсонська	793	1 075	1 888	2 694	↑42,7
Хмельницька	208	303	466	573	↑23,0
Черкаська	271	311	410	513	↑25,1
Чернівецька	228	244	319	420	↑31,7
Чернігівська	155	208	312	433	↑38,8
м. Київ	5788	9 779	14 707	19 700	↑33,9
Центральний офіс	2022,6	3257,9	4073,6	5092	↑ 25,0 %
Усього	24766,7	37126,1	54094,8	78816	↑ 45,7 %

*Джерело:* побудовано на основі даних Державної служби статистики України, 2017

[71]

З огляду на проведений аналіз, вважаємо, що готельне господарство України розвивається за традиційними екстенсивними методами, а неузгодженість та нестабільність політики в цій сфері роблять її нецікавою та непривабливою для потенційних інвесторів.

Отже, готельний ринок у регіонах України поки що не заповнений. Однією з багатьох вільних ніш є створення невеликих придорожних готельно-ресторанних комплексів, мотелів, хостелів, особливо з урахуванням масштабних планів формування туристичної інфраструктури вздовж міжнародних транспортних коридорів, та активності іноземного та вітчизняного ділового і рекреаційного туризму.

Також помітно, що сьогоденне готельне господарство регіонів України характеризується в більшості випадків низьким рівнем комфорту. Значна кількість підприємств розміщується в амортизованому фонді або в пристосованих приміщеннях, які не відповідають елементарним нормативам для готелів. Розвиток матеріально-технічної бази готельного господарства стримується також існуючою сьогодні податковою системою, за якої всі заходи щодо поліпшення матеріальної бази готелю здійснюються за рахунок прибутків підприємства. Незадовільний стан об'єктів готельного

господарстває фактором, що негативно впливає на розвиток туризму.

За результатами проведеного нами аналізу, зазначимо також, що готельна сфера регіонів України в цілому має низку інших недоліків, серед яких:

- низький рівень професіоналізму в управлінні готелями;
- погана якість обслуговування, умовлена низькою кваліфікацією персоналу на всіх кваліфікаційних рівнях;
- відсутність доступу до єдиної системи резервування готельних місць;
- відсутність чітких та якісно розроблених стандартів, які б використовувались при управлінні готелями;
- недостатня реклама (нестача англомовних сайтів, буклетів, вказівників, збірників інформації, каталогів тощо);
- слабка інфраструктура бізнесу й досить високі ціни;
- нестача інвестиційних ресурсів та відсутність потужних інвесторів;
- зношена матеріальна база, як наслідок нестачі інвестиційних ресурсів.

Слід особливо відзначити відсутність необхідної інфраструктури, відповідних сервісних умов, що, усвоючергу, позначається на рівні якості обслуговування туристів. Стан сфери послуг не відповідає потенційним можливостям держави, яка має все для розвитку туристичної індустрії – природні умови, історико-культурні, трудові й матеріальні ресурси. Загалом причини незначного розвитку та інвестування готельного бізнесу в регіонах України можна звести до таких основних груп:

1. Економічні фактори: кризовий стан української економіки; відсутність стабільної кредитно-фінансової системи, бідність та низька купівельна спроможність населення.

2. Політичні фактори (політична нестабільність та воєнні дії в Україні).
3. Юридичні фактори: часті зміни в законодавчій сфері; недосконала податкова система; неврегульоване цивільне та земельне законодавство; високий рівень корупції.

Досліджуючи конкурентне середовище підприємства слід також розглянути найголовніших конкурентів ДКП «Готель «Слов'янський» в Чернігівській області.

Об'єктами нашого дослідження стали такі готелі: Бізнес-готель «Reikartz Чернігів», Туристично-готельний комплекс «Бреч», Еко-готель "ШишкіNN".

#### 1. Готель «Слов'янський»

Готель «Слов'янський» - сучасний готель, в європейському стилі, розташований в історичній частині міста. До послуг гостей представлено 30 номерів категорій: «Однокімнатний», «Двокімнатний», «Полулюкс», «Люкс», «Президенський Люкс». Також до уваги гостей пропонується: конференс-зал, 2 кімнати для переговорів, сауна, баня, салон краси, ресторан з 2 залами та диско-бар.

#### 2. Бізнес-готель «Reikartz Чернігів»

До послуг гостей 66 номерів наступних категорій: «Класик Single», «Класик Double», «Класик Twin», «Стандарт Single», «Стандарт Twin», «Стандарт Double», «Суперіор Twin», «Люкс Twin». Інфраструктура готелю включає два конференц-зали, лобі бар, ресторан і два скандинавських кафе. Конференц-сервіс готелю може запропонувати корпоративним клієнтам два конференц-зали.

#### 3. Туристично-готельний комплекс «Бреч»

У розпорядженні ТГК «Бреч» є житловий фонд, що складається з 11 котеджів, 12 номерів класу «люкс» і «стандарт» і 9 номерів у східному стилі. На території ТГК «Бреч» функціонують ресторани і літня тераса, де пропонують вишукані та ексклюзивні страви європейської кухні.

В комплексі «Бреч» можна знайти цікаві розваги: полювання та риболовля, катання на квадроциклі або велосипеді, прогулянки на кареті, індивідуальні уроки верхової їзди під керівництвом професійних тренерів, басейн, спа-програми. Взимку прогулянки на снігоходах, лижах і спуски з гори на санках.

#### 4. Еко-готель «ШішкіNN»

Готель пропонує для проживання у ВІП-котеджах, 6 котеджів класу люкс, 19 двох і тримісних стандартних номерів і номерів класу люкс. Комфортні номери, з усіма зручностями з екологічно чистих матеріалів, представлені в широкому асортименті цінових категорій.

Еко-готель «ШішкіNN» пропонує скористатися сауною, басейном, відвідати SPA-центр, прогулянки на велосипедах та квадрациклах, стрілянина з лука та по мішеням. В готелі є 10 конференц холів, 3 кімнати для переговорів, оснащених новітніми приладами.

Для того, щоб краще оцінити готелі, ми визначили основні критерії, за якими будемо оцінювати їх конкурентні переваги:

- цінова політика;
- якість обслуговування;
- місце розташування;
- номерний фонд;
- асортимент додаткових послуг;
- авторитетність бренду.

Сформуємо систему бальної оцінки параметрів конкурентоспроможності. Оцінювання параметрів відбувалося за 10-бальною шкалою та було визначено вагомість кожного з них (у сумі вагомість повинна мати значення «1» або у відсотковому вираженні –100%).

Наступним етапом є проведення експертної оцінки усіх запропонованих параметрів діяльності готелів. У якості експертів виступали споживачі послуг обраних готельних підприємств.

Близькість розрахованого інтегрального показника до «10» свідчить про високий рівень конкурентоспроможності готелю. Віддаленість від «10» означає, що у підприємства існують значні резерви збільшення рівня конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності готелю «Слов'янський» наведена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Оцінка конкурентоспроможності готелю «Слов'янський» в порівнянні з конкурентами**

Фактори конкурентоспромож.	Ваг. коф.	Готелі конкуренти							
		«Слов'янський»		«Reikartz Чернігів»		«Бреч»		«ШишкіNN»	
		Оцінка	Зваж. оц.	Оцінка	Зваж. оц.	Оцінка	Зваж. оц.	Оцінка	Зваж. оц.
Цінова політика	0,25	10	2,5	7	1,75	9	2,25	8	2
Якість обслуговування	0,21	8	1,68	6	1,26	9	1,89	9	1,89
Місце розташування	0,18	8	1,44	7	1,26	8	1,44	9	1,62
Номерний фонд	0,14	7	0,98	9	1,26	8	1,12	9	1,26
Асортимент додаткових послуг	0,12	8	0,96	8	0,96	9	1,08	10	1,2
Сприйняття готелю споживачем	0,1	8	0,8	7	0,7	8	0,8	9	0,9
Комплексна оцінка	1	-	8,36	-	7,19	-	8,58	-	8,87

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку

Аналізуючи дані табл. 2.8 можна зробити висновок, що перше місце займає еко-готель «ШишкіNN» - 8,87 балів, друге місце посідає туристично-готельний комплекс «Бреч», який набрав 8,58 балів; третє – «Слов'янський» 8,36 балів; та значно відстає і займає четверте місце – «Reikartz Чернігів» 7,19 балів. Досліджуване підприємство готель «Слов'янський» відстає від лідера на 0,51 бали, це свідчить про те, що готель має достатній рівень конкурентної сили для забезпечення власного розвитку та зростання.

Провівши зіставлення отриманих оцінок серед підприємств-конкурентів, з'являється потужний каталізатор удосконалення діяльності готелю. Завжди потрібно моніторити діяльність готелів конкурентів. Вивчивши їх досвід та діяльність, асортимент послуг, які вони надають, можливо виявити власні недоліки та слабкі місця, які потребують вдосконалення.

## **2.2. Нормативно-правове забезпечення функціонування ДКП «Готель «Слов'янський»**

Розвиток готельного господарства вимагає створення певного сприятливого правового регулювання. Загальновідомо, що в Україні ця сфера розвинена ще недостатньо.

Основи функціонування суб'єктів господарювання визначені Господарським кодексом України від 16.01.2003 року № 436-IV, Законом України "Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб — підприємців" від 15.05.2003 року № 755-IV, статутом підприємства, Генеральною тарифною угодою, колективним договором та іншими законодавчими актами. Згідно з цим нормативно-правовим полем, готелі, як і будь-які інші суб'єкти підприємництва, покликані функціонувати на ринку на засадах самостійності, самоокупності і самофінансування. Іншими словами,

готельні підприємства можуть вільно обирати напрями й обсяги роботи, ділових партнерів, розпоряджатися результатами своєї діяльності, зобов'язані повністю покривати власні витрати за рахунок одержаних коштів, забезпечувати беззбиткову роботу на ринку і розширене відтворення усіх ресурсів, досягнення необхідного рівня рентабельності.

У становленні сучасного ринку готельних послуг певну роль відіграють Закони України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності», «Про захист прав споживачів», «Про туризм». Сутність цих Законів спрямована на надання споживачам права вимагати відповідної якості обслуговування, що спонукатиме підприємства, зокрема, готельні, підвищувати рівень послуг.

З урахуванням міжнародних вимог до якості послуг готельного господарства потребують оновлення численні галузеві нормативні документи. Важливу роль у поліпшенні роботи готельного господарства повинні відігравати процедури ліцензування і сертифікації. Ліцензування спрямоване на захист прав й інтересів споживачів, забезпечивши певний рівень обслуговування, дотримання екологічних, санітарних та інших норм і правил. Процедура сертифікації повинна забезпечувати документальне підтвердження того, наскільки якість послуг, що надаються, відповідає конкретним стандартам.

Чинне законодавство України нечітко визначає готельне господарство, його належність до сфери туристських послуг та відомче підпорядкування. Тому для розвитку готельного господарства України, підвищення попиту на ринку споживання готельних послуг, створення і входження на ринок малих готельних підприємств доцільним є розробка та впровадження Закону України про розвиток готельного господарства. Положення Закону мають визначити правові, економічні та організаційні засади створення і подальшого розвитку конкурентних відносин на цьому ринку.

В Україні класифікація готелів є основою для їх сертифікації. Сертифікація - це документальне підтвердження відповідності продукції визначеними вимогами, конкретними стандартами або технічними умовами. Сертифікація з послуг розміщення у Системі сертифікації здійснюється з метою встановлення відповідності обов'язковим вимогам нормативних документів, включених до «Переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні». Перелік послуг, що підлягають обов'язковій сертифікації, і нормативних документів, на відповідність яким проводять сертифікацію, наведено в «Переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації в Україні», який затверджується спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності.

Організація готельного господарства на підприємстві ДКП «Готель «Слов`янський» здійснюється на підставі наступних нормативно-правових актів [90]:

Конституцією України;

Закону України «Про туризм» [82];

ДСТУ 2296-93 «Національний знак відповідності. Форма, розміри, технічні умови та правила застосування»;

ДСТУ 2462-94 «Сертифікація. Основні поняття. Терміни та визначення»;

ДСТУ 3498-96 «Система сертифікації УкрСЕПРО. Бланки документів. Форма та опис»;

ДСТУ 3957-2000 «Система сертифікації УкрСЕПРО. Порядок обстеження виробництва під час проведення сертифікації продукції»;

ДСТУ 4268-2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги»;

ДСТУ 4269-2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів»;

ДСТУ 4527-2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення»;

ДСТУ ISO 9000-2001 «Система управління якістю. Основні принципи і словник» [84];

ДК 016-97 «Державний класифікатор продукції та послуг» (ДКПП);

ГОСТ 28681.3 «Туристско-екскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов»;

Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг;

Правила пожежної безпеки в Україні;

Закону України «Про захист прав споживачів» [86];

Закону України «Про стандартизацію» [83];

Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12 січня 2012 року № 4312-VI;

Указ Президента України від 01.06.2005 № 900/2005 «Про першочергові заходи щодо створення сприятливих умов життєдіяльності осіб з обмеженими фізичними можливостями»;

Постанова Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 1136 «Про забезпечення дотримання законодавства під час надання послуг іноземцям та особам без громадянства» [88].

Закони та нормативні акти у галузі туризму та готельного господарства є невід'ємною складовою туристської діяльності. У чинних документах закладені основи функціонування підприємства ДКП «Готель «Слов'янський», становлення сучасного ринку готельних послуг і вимог до їх якості.

Також ми розглянули внутрішньо регламентуючі документи на ДКП «Готель «Слов'янський», визначили аспекти, які потребують вдосконалення (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Основні аспекти вдосконалення внутрішніх регламентуючих документів суб'єкта господарювання**

Назва регламентуючого документу	Аспекти, що потребують вдосконалення
1	2
Статут підприємства	Потребує перереєстрації, у зв'язку зі зміною назви вулиці
Організаційна структурна схема управління	Потребує оновлення
Штатний розпис	Ввести штатну одиницю «Менеджер з туризму»
Положення про структурний підрозділ	Відсутнє на підприємстві
Посадова інструкція	Потребує конкретизації функціональних обов'язків
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Потрібно внести зміни в робочий час працівників
Положення про процедуру планування діяльності	Відсутнє на підприємстві, використовується книга корпоративних стандартів, треба оновити книгу
Положення про процедуру організування діяльності	Відсутнє на підприємстві, використовується книга корпоративних стандартів, треба оновити книгу
Положення про процедуру мотивування діяльності персоналу	Відсутнє на підприємстві, потребує розробки та впровадження
Положення про процедуру контролювання діяльності персоналу	Відсутнє на підприємстві, потребує розробки та впровадження
Положення про діловодство (документообіг)	Відсутнє, використовується наказ про облікову політику на підприємстві. Потребує конкретизації строків подання первинних звітів від керівників структурних підрозділів до бухгалтерії
Колективний договір	Поновити колективний договір, так як строк його дії закінчився в 2015 році

Джерело: складено автором на основі аналізу даних підприємства

З таблиці 2.9 видно, що внутрішньо регламентуючі документи потребують оновлення, вдосконалення.

Отже, правове поле функціонування підприємств готельного господарства обумовлюють Закони України, нормативні та регуляторні акти, державні стандарти тощо. Враховуючи вище зазначене, можна виділити, що основні нормативно-правові акти регулюють відносини між споживачем (клієнтом) і виробником послуг (готельним підприємством), узгоджують інтереси споживача, виробника та суспільства і створюють сприятливі умови для розвитку підприємств готельного господарства.

### **2.3. Управлінський аналіз діяльності ДКП «Готель «Слов'янський»**

Чотиризірковий готель «Слов'янський» (м. Новгород-Сіверський) побудований в європейському стилі в 2004 році. Готель розташований в зеленій зоні на мальовничій кручі річки Десна. З одного боку - парк, а з іншого - сад стародавнього маєтку Судиенко, де бувала Катерина II і куди писав листи О.С. Пушкін. З третього - кручі, мальовничий вигин Десни, зелені луки. Як стверджують художники-пейзажисти, з вікон готелю «Слов'янський» відкриваються краєвиди надзвичайної краси.

Підприємство утворено з метою надання відповідно до вимог чинного законодавства готельних послуг споживачам.

Готель «Слов'янський» забезпечує повний комфорт для повноцінного відпочинку. Всі номери готелю витримані в класичному стилі, індивідуальні за колірною гамою. До послуг гостей м. Новгород-Сіверського ресторан готелю з 2 залами на 130 посадочних місць; диско-бар на 100 місць. Кухарі високої кваліфікації запропонують страви європейської, української та російської кухонь. Великим попитом користується страви «по-домашньому». Сніданки, обіди і вечері задовольняють найвимогливіші смаки. Можлива доставка їжі прямо в номер [76].

Повне найменування - Державне комерційне підприємство «Готель «Слов'янський»». Скорочене – ДКП «Готель «Слов'янський»».

Підприємство розташоване в місті Новгород-Сіверський Чернігівської області. Відстань до обласного центру (м. Чернігів) – 180 км, до найближчого районного центру (м. Шостка Сумської області) – 30 км, до м. Київ – 360 км.

Юридична адреса : 16000, м. Новгород-Сіверський, Чернігівська обл., Вул. Луначарського, 2 Тел. (04658) 3-15-51 Моб. 050 338 37 93.

Підприємство діє на підставі статуту підприємства. Державне комерційне підприємство «Готель «Слов'янський»» займається діяльністю в сфері надання готельних та ресторанних послуг. Види діяльності за КВЕД-2010:

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення;

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

56.30 Обслуговування напоями.

Предметом діяльності підприємства є:

- вивчення дій(операцій) підприємством з розміщення споживачів шляхом надання номера (місця) для тимчасового проживання в готелі;
- здійснення іншої діяльності, пов'язаної з розміщенням та тимчасовим проживанням осіб;
- впровадження нових технологій при здійсненні діяльності Підприємства;
- здійснення іншої діяльності, незабороненої чинним законодавством та яка не суперечить вимогам цього статуту.

Усі види діяльності, які згідно із законодавством потребують спеціальних дозволів чи ліцензій, здійснюються підприємством лише після їх отримання.

Організаційно-правова форма за КОПФГ – 140 Державне підприємство.

Державне підприємство готель «Слов'янський» було створено у 2004 році. 2010 року була проведена реорганізація і підприємство отримало назву державне комерційне підприємство «Готель «Слов'янський».

Під час вивчення діяльності ДКП «Готель «Слов'янський» було відмічено, що в готелі не сформульована чітко місія.

Місія – це причина існування підприємством, для чого воно існує, з якою метою. Значення місії для управління підприємством полягає в тому, що з неї витікають довгострокові цілі підприємства. Для реалізації цілей повинні бути розроблені відповідні довгострокові програми, які закладаються в основу короткострокових планів підприємства.

Виходячи з цього, ми пропонуємо декілька можливих формулювань місії готелю ДКП «Готель «Слов'янський».

Наприклад: «Приділяти максимум уваги кожному гостю з тим, щоб його перебування було приємним і по-домашньому комфортним» або «Забезпечення комфорту і благополуччя наших гостей за допомогою надання необхідних послуг та виконання побажань гостей - незалежно від часу доби, дня тижня і сезону».

До цілей готелю ДКП «Готель «Слов'янський» відносяться:

- отримання прибутку;
- задоволення всіх побажань гостя і тим самим залучення його повторно відвідати готель;
- економічне зростання завдяки взаємній вигоді для готелю і споживачів, постачальників і партнерів;
- чесна конкуренція на ринку.

На нашу думку, така кількість і склад цілей якраз підходить для невеликого готелю.

Виходячи з цілей організації, формуються такі завдання:

- надання відповідно до вимог чинного законодавства готельних послуг споживачам.

- збільшення кількості клієнтів, що бажають зупинитися саме в даному готелі;
- підвищення якості пропонованого продукту, тобто комфортних номерів для проживання, для задоволення потреб найвимогливіших споживачів (клієнтів);
- гідне і доброзичливе обслуговування клієнтів готелю, надання всіх можливих послуг для зручності гостей;
- кваліфіковані консультації з усіх питань, пов'язаних з розміщенням, а також заходам, проведених в місті, виставкам, екскурсіям і розкладом авіа-вильотів.

Вивчивши мету готелю ДКП «Готель «Слов'янський» нами було зроблено декілька висновків: всі вище перераховані завдання, безсумнівно потрібні для розвитку та якісного функціонування готелю, але на нашу думку, їх потрібно розширити:

- створення безпечних і надійних умов для проживання гостей готелю;
- захист іміджу готелю;
- створення нових взаємовигідних партнерських відносин, що призведе до злучення нових клієнтів.

Кожне підприємство є складною соціально-економічною системою, воно має свою організаційну структуру управління.

Для ефективної роботи керівництво повинне розподілити серед співробітників всі ті завдання, які необхідні для досягнення мети підприємства. Схема організаційної структури «Готель «Слов'янський» представлена на рис. 2.12.

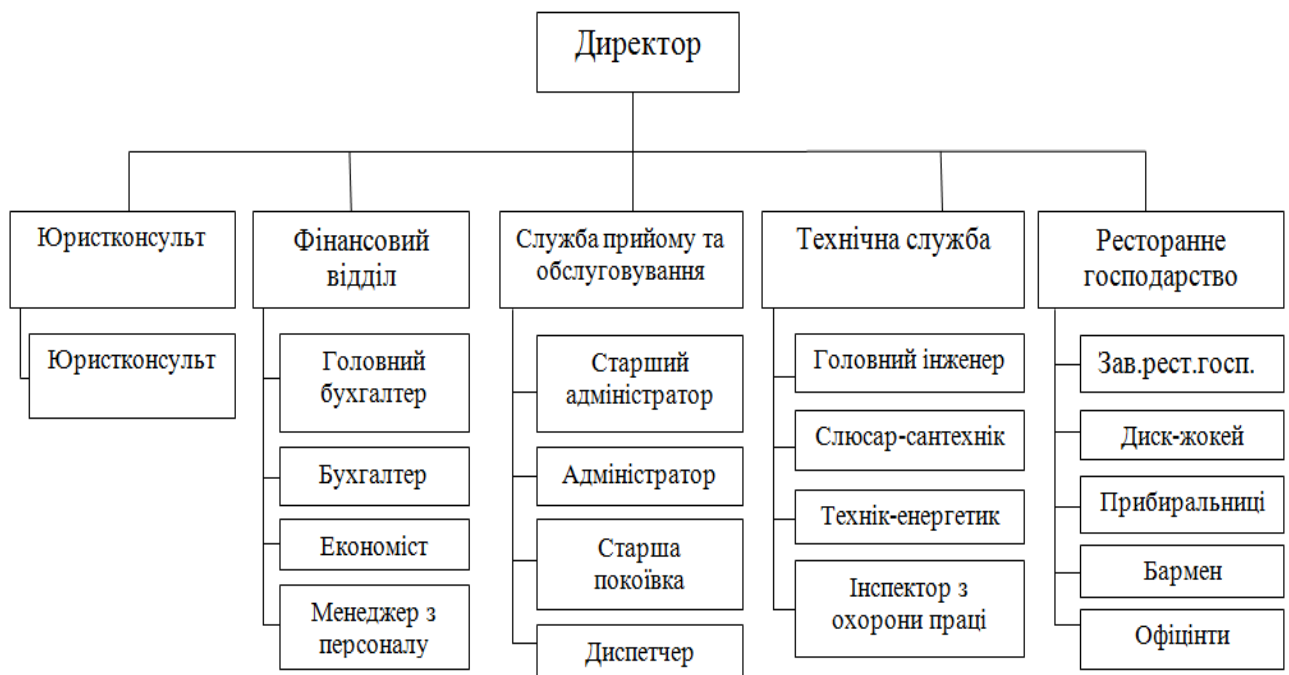


Рис. 2.12. Організаційна структура ДКП «Готель «Слов'янський»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру. За такого типу організаційної структури управління керівники поділяються на лінійних і функціональних.

Керівнику організації безпосередньо підпорядковуються його керівники відділу. Загальний керівник здійснює лінійну дію на всіх учасників структури, а керівники функціональних відділів (юридичного, фінансового, служби прийому та обслуговування, технічної служби, ресторанного господарства) надають функціональне сприяння виконавцям робіт. Лінійно-функціональні структури управління найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, часто, які повторюються і рідко змінні завдання та функції [91]. Коли виробництво стає складнішим або гнучкішим лінійно-функціональна структура змінюється з метою зниження рівня централізації.

У організації чітко розподілені повноваження і відповідальність по кожній посаді, є посадові інструкції. Посадова інструкція дає детальний опис функцій, повноважень, сфер відповідальності. Вона зменшує випадки

нерозуміння і протиріч по питаннях відповідальності і повноважень.

Необхідність створення у структурі організацій тих чи інших підрозділів залежить від багатьох чинників, головними серед яких є особливості та масштаби діяльності, фінансові можливості, наявність кваліфікованих кадрів, ефективність управління тощо.

Діяльність трудових колективів, формально об'єднаних у структурні підрозділи, регламентується положеннями про структурні підрозділи[92]. У таблиці 2.11 відображена характеристика структурних підрозділів ДКП «Готель «Слов'янський».

Таблиця 2.11

### Характеристика структурних підрозділів

Найменування підрозділу	Мета	Завдання, які вирішуються	Функціональний напрям діяльності	Кількість працівників
1	2	3	4	5
Адміністративно-управлінська служба	Здійснення поточного управління підприємства, забезпечення його високоприбуткової діяльності, ефективне використання і збереження державного майна підприємства	Підвищення ефективності і рентабельності підприємства, покращення надання якості продукції і послуг, аналіз діяльності, розробка заходів, які б забезпечували режим економії.	Керівництво структурних підрозділів	6
Бухгалтерія	Організація обліку на підприємстві відповідно до законодавства України	Ведення первинного та бухгалтерського обліку, складання фінансової та податкової звітності	облік	4
Служба прийому та обслуговування клієнтів	Надання якісних послуг проживання	Контроль за своєчасною підготовкою номерів перед заселенням, якістю періодичного та комплексного прибирання	Задоволення потреб гостей	4

## Закінчення таблиці 2.11

1	2	3	4	5
Технічна служба	Забезпечення необхідного рівня технічної підготовки виробництва	Розробка заходів по реконструкції та модернізації підприємства, створення сприятливих та безпечних умов праці	Підтримка робочого стану обладнання	4
Ресторанне господарство	Надання якісних послуг харчування	Забезпечення своєчасного і якісного випуску прод. власного виробництва, організація дозвілля відвідувачів	Надання якісних послуг	8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці 2.11. ми бачимо, що підприємство ДКП «Готель «Слов'янський» має п'ять структурних підрозділів: адміністративно-управлінська служба, бухгалтерія, служба прийому та обслуговування клієнтів, технічна служба та ресторанне господарство. Кожен з цих підрозділів перед собою має мету та завдання, які повинні вирішуватись.

Сутність організаційної структури даного підприємства полягає в тому, що управлінський вплив на об'єкт спричиняється директором, який отримує інформацію від своїх, безпосередньо йому підлеглих осіб, приймає рішення з усіх питань і несе відповідальність за його роботу.

Так як готель є невеликим підприємством, з чіткою системою єдиноначальності, то наявна структура управління є прийнятною.

Трудові відносини, в тому числі трудова дисципліна працівників даного підприємства регулюється Трудовим кодексом та іншими нормативними правовими актами.

Чисельність працівників становить 26 чоловік.

Розглядаючи виробничо-технологічний потенціал ДКП «Готель «Слов'янський» доцільно проаналізувати основні техніко-економічні показники, адже на підставі результатів аналізу приймаються важливі управлінські рішення. Нині роль техніко-економічного аналізу зросла, бо

основні показники, що характеризують ефективність заходів для впровадження нової техніки, технології, організації виробництва, підприємства розраховують і планують самостійно[93].

Звідси й випливає потреба в ретельному аналізі та обґрунтуванні техніко-економічних показників.

Розрахунок і аналіз показників діяльності підприємства проводиться на основі звітності підприємства. Баланс, звіт про фінансові результати і звіт про рух грошових коштів за 2015-2017 роки представлені в додатках. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства в 2015-2017 роках представлені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Основні техніко-економічні показники діяльності ДКП «Готель  
«Слов'янський» в 2015-2017 роках**

Показники	Форм. розр.	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2017 /2016	2017/ 2015	2017 /2016	2017 /2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	ряд. 2000	4764	5747	7624	2860	1877	33	60
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	ряд. 2050	3775	4370	6248	1878	2473	42,97	65,51
Валовий прибуток, тис. грн.	ряд. 2090	989	1377	1376	-1	387	-0,07	39,13
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	ряд. 2050+ ряд. 2130+ ряд. 2150	4415	5746	7420	1674	3005	29,1	68
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	Ф.1	26	26	26	-	-	-	-
Продуктивність праці, тис. грн./особу	ряд. 2000/к. пр.	183,2	221,0	293,2	72,2	110	32,7	60,0

Закінчення табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	ПВ/ ряд.200 0	0,93	0,99	0,97	-0,02	0,04	-2	4
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	ряд.200 0-ПВ	349	1	204	203	-146	203	-42
Рентабельність продукції, %	(ряд.20 00-ПВ)/ ПВ	7,9	0,02	2,8	2,78	-5,1	-	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Чистий дохід в 2017 році склав 7624 тис. грн., що на 1877 тис. грн. більше значення 2016 року. Темп приросту за останній рік склав 33%. У порівнянні із показником за 2015 рік чистий дохід збільшився на 2860 тис. грн., а темп приросту за 2015-2017 роки склав 60,0%.

Середньооблікова чисельність штатних працівників залишилася незмінною. Позитивним фактором є збільшення продуктивності праці персоналу. За останній рік вона зросла на 72,2 тис. грн.

За даними таблиці ми бачимо, що рентабельність продукції в 2015 році складає 7,9%, в 2016 році рентабельність продукції склала 0,02%, в 2017 році показник склав 2,8%. Для виробничих підприємств середньогалузеве значення показника 20%. Таким чином рентабельність продукції є низькою.

Основні засоби служать матеріально-технічною базою виробництва та мають велике значення для функціонування і розвитку інфраструктури підприємства [95]. Стан і використання основних засобів є важливим фактором підвищення активності діяльності підприємства.

Показники ефективності використання основних засобів (ОЗ) та коефіцієнти їх технічного складу наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Оцінка фінансово-майнового стану підприємства ДКП «Готель  
«Слов'янський» за 2015-2017 рр.**

Найменування показника	Формула розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2017 /2016	2017 /2015	2017 /2016	2017 /2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні п/ва, тис. грн.	ряд.1300	109848	110078	110238	160	390	0,15	0,36
Частка необоротних активів в активах, тис. грн.	ряд.1095/ ряд.1300	1,00	1,00	0,99	-0,01	-0,01	-1,00	-1,00
Частка основних засобів в активах, тис. грн.	ряд.1010/ ряд.1300	0,99	0,94	0,99	0,05	0	5,32	-
Частка осн. засобів в необоротн. активах, тис. грн.	ряд.1010/ ряд.1095	1,00	0,95	1,00	0,05	0	5,26	-
Фондовіддача, грн./ грн.	ряд 2000 / 0,5*(ряд.10 10к + ряд. 1010п)	0,03	0,04	0,1	0,06	0,07	150,0	233,3
Фондомісткість, грн.	1/ФВ	29,2	24,2	18,5	-5,7	-10,7	-23,55	-36,64
Коефіцієнт оборотності запасів	ряд.2000/ сер.ряд.13 00	22,3	32,2	38,7	6,5	16,4	20,19	73,54
Коефіцієнт зносу основних засобів	ряд.1012/ря д.1011	0,21	0,25	0,24	-0,01	0,03	-4,00	14,29
Коефіцієнт придатності	ряд.1010/ ряд.1011	0,79	0,75	0,76	0,01	-0,03	1,33	-3,80

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт оборотності запасів підприємства склав в 2017 році 38,7, що на 6,5 більше показника за 2016 рік та на 16,5 більше значення оборотності запасів за 2015 рік.

Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, має тенденцію до зростання. Частка основних засобів в активах у 2017 році зросла на 5,26% порівняно з 2016 роком.

Проведемо аналіз фінансового стану ДКП «Готель «Слов'янський» за 2015-2017 рр в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

**Оцінка показників платоспроможності ДКП «Готель  
«Слов'янський» за 2015-2017 рр.**

Показники	Форм. розрах.	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
		2015	2016	2017	2017/ 2016	2017/ 2015
Коефіцієнт платоспроможності (фінансової незалежності, автономності)	ряд.1495/ ряд.1300	0,994	0,995	0,998	0,003	0,004
Коефіцієнт фінансової стійкості	(ряд.1495+ ряд.1695)/ ряд.1595	0,995	0,996	0,998	0,002	0,003
Коефіцієнт фінансової залежності	ряд.1900/ ряд.1495	1,005	1,004	1,002	-0,002	0,003

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт платоспроможності становить на кінець 2017 року становить 0,998. Даний показник є високим і свідчить про те, що більшу частину майна в поточному році становить власний капітал. За останній рік значення показника збільшилося на 0,003, а у порівнянні із 2015 роком, значення показника платоспроможності збільшилося на 0,004.

Коефіцієнт фінансової стійкості становить на кінець 2017 року 0,998 . Даний показник є вищим рекомендованого рівня (0,6), що є позитивним фактором для підприємства. За останній рік досліджуваний показник збільшився на 0,002, а в порівнянні із показником за 2015 рік - збільшився на 0,003.

Коефіцієнт фінансової залежності падає, в 2017 р на кожну гривню власних коштів припадає 1,002 гривні фінансових ресурсів, що на 0,002 менше, ніж роком раніше. Однак значення показника знаходиться в нормативних межах, тому фінансові ризики компанії знаходяться на прийнятному рівні.

Підсумовуючи дослідження зазначимо, що фінансовий стан підприємства є стійким та стабільним, про що свідчить значення показника фінансової стійкості 1,0.

Проведемо аналіз ефективності використання оборотного капіталу в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

**Оцінка використання оборотного капіталу ДКП «Готель  
«Слов'янський» за 2015 - 2017 рр.**

Показники	Форм. розрах.	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
		2015	2016	2017	2017 /2016	2017 /2015
Власний оборотний капітал, тис. грн	ряд.1495- ряд.1095	-218	83	1113	1030	1331
Коефіцієнт платоспроможності (фінансової незалежності, автономності)	ряд.1495/ ряд.1300	0,994	0,995	0,998	0,003	0,004
Коефіцієнт фінансової залежності	ряд.1900/ ряд.1495	1,005	1,004	1,002	-0,002	0,003
Коефіцієнт фінансової стійкості	(ряд.1495+ ряд.1695)/ ряд.1595	0,995	0,996	0,998	0,002	0,003
Коефіцієнт маневреності власних коштів	ряд.(1195к.- ряд.1695к)/ ряд.1495	-0,002	0,0008	0,01	0,0092	0,012
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	(ряд.1495- ряд.1095)/ 1900	-0,002	0,0008	0,01	0,0092	0,012

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Власний оборотний капітал становить на кінець 2017 року 1113 тис. грн. За останній рік вартість власного оборотного капіталу збільшилася на 1030 тис. грн., а у порівнянні із значенням за 2015 рік збільшилася на 1331 тис. грн., що є позитивним фактором.

Коефіцієнт маневреності власних коштів низький, значення знаходиться нижче нормативного (0,1 і більше ) протягом 2015-2017 рр.. На кінець 2017 року показник становить 0,01. За останній рік показник збільшився на 0,0092 тис. грн., а у порівнянні із значенням за 2015 рік збільшився на 0,012 тис. грн., що є позитивним фактором.

Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом становить на кінець 2017 року 0,01. За останній рік показник збільшився на 0,0092 тис. грн., що є позитивним фактором. Підприємство здатне профінансувати 1% всіх своїх оборотних активів за рахунок власного капіталу.

Далі розглянемо виробничо-технологічний потенціал підприємства ДКП «Готель «Слов'янський»(табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Виробничо-технологічний потенціал ДКП «Готель «Слов'янський»**

Показник	Форм. розрах.	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2017/ 2016	2017/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Складова матеріально-технічного забезпечення</b>								
Виробн.зап., тис. грн.	ряд.11 01	331	26	220	194	-111	746,2	-33,5
Мат.затрати, тис. грн.	2500	831	1233	1039	-194	208	-15,7	25
матеріаломісткість, %	ряд.25 00/ ряд.20 00	11,2	15,8	14,0	-1,8	2,8	-11,4	24,7
<b>Складова технологічна</b>								
коэф. зносу основних засобів	ряд.10 12/ряд. 1011	0,21	0,25	0,24	-0,01	0,03	-	-

Закінчення табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8	9
вартість майна, тис. грн.	ряд.13 00	1103 98	1100 78	11023 8	160	-160	0,1	-0,1
Складова маркетингу та збуту								
коефіцієнт оборотності запасів	ряд.20 00/ сер.ряд .1300	22,3	32,2	38,7	6,5	16,5	-	-
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	ряд.20 00/((ряд. д.1125 п+ряд. 1135п) + (ряд.11 25к+ряд. д.1135 к))/2	183, 2	273, 7	257,5	-16,2	74,3	-	
коефіцієнт оборотності активів	ряд.20 00/ сер.ряд .1300	0,04	0,1	0,04	-0,01	0,00	-	-
витрати на збут продукції, тис.грн.	ряд.21 50	330	1100	865	-235	535	-21,4	162,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Виробничі запаси становлять на кінець 2017 року 220 тис. грн., що на 194 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 746,2%) та на 111 тис. грн. менше значення показника за 2015 рік (темп приросту за 2 роки становить -33,5%).

Матеріальні витрати в 2017 році склали 1039 тис. грн., що на 194 тис. грн. менше значення 2016 року. Темп приросту за останній рік склав -15,7%. У порівнянні із показником за 2015 рік матеріальні витрати збільшилися на 208 тис. грн.

Загальна вартість майна ДКП «Готель «Слов'янський» становить на кінець 2017 року 110238 тис. грн., що на 160 тис. грн. більше показника

попереднього року (темپ приросту за останній рік становить 0,1%) та на 160 тис. грн. менше значення показника за 2015 року (темپ приросту за 2 роки становить -0,1%).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості склав в 2017 році 257,5, що на 16,2 менше показника за 2016 рік та на 74,3 більше значення оборотності дебіторської заборгованості за 2015 рік.

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ДКП «Готель «Слов'янський» в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

**Горизонтальне та вертикальне дослідження активів балансу ДКП  
«Готель «Слов'янський» за 2015-2017 рр., тис.грн**

Активи	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2017/ 2016	2017/ 2015	2017 /2016	2017/ 2015
Нематеріальні активи	233	183	130	-53	-103	-29,0	-44,2
Основні засоби	109788	103912	108821	4909	-967	4,7	-0,9
Інші необоротні активи	0	5400	0	-5400	0	-100	—
Всього необоротні активи	110021	109495	108951	-544	-1070	-0,5	-1,0
Виробничі запаси	331	26	220	194	-111	746,2	-33,5
Товари	0	311	853	542	853	174,3	—
Дебіторська заборгованість за товарами	23	19	18	-1	-5	-5,3	-21,7
Грошові кошти	10	1	196	195	186	19500	1860,0
Інші оборотні активи	13	226	0	-226	-13	-100	-100
Всього оборотні активи	377	583	1287	704	910	120,8	241,4
Вартість активів	110398	110078	110238	160	-160	0,1	-0,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці ми бачимо, що вартість нематеріальних активів складає на кінець 2017 року 130 тис. грн., що на 53 тис. грн. менше показника 2016 року (темپ приросту за останній рік склав -29,0%), та на 103 тис. грн. менше значення показника за 2015 рік (темп приросту за 2017-2016 рр. становить -44,2%). На кінець 2017 року питома вага нематеріальних активів в загальній вартості майна підприємства становить 0,1%. Питома вага нематеріальних активів за 2 останні роки зменшилась на 0,1%.

Залишкова вартість основних засобів становить на кінець 2017 року 108821 тис. грн., що на 4909 тис. грн. більше показника на кінець 2016 року (темп приросту за цей період склав 4,7%), та на 967 тис. грн. менше значення показника на кінець 2015 року (темп приросту за 2 роки становить -0,9%). На кінець 2017 року питома вага основних засобів в майні підприємства становить 98,7%. Питома вага основних засобів за 2 останні роки зменшилась на 0,7%.

Загальна вартість необоротних активів склала на кінець 2017 року 108951 тис. грн., що на 544 тис. грн. менше показника за 2016 рік (темп приросту необоротних активів за останній рік становить -0,5%), та на 1070 тис. грн. менше значення показника 2015 року (темп приросту за 2 роки становить -1,0%). На кінець 2017 року питома вага необоротних активів в загальній вартості майна ДКП «Готель "Слов'янський" становить 98,8%. Питома вага необоротних активів за період з 2015 по 2017 роки зменшилась на 0,8%.

Проаналізуємо динаміку та структуру оборотних активів підприємства.

Виробничі запаси становлять на кінець 2017 року 220 тис. грн., що на 194 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 746,2%) та на 111 тис. грн. менше значення показника за 2015 рік (темп приросту за 2 роки становить -33,5%). На кінець 2017 року питома вага виробничих запасів в активах ДКП "Готель "Слов'янський"

становить 0,2%. За два останні роки виробничі запаси зменшили свою питому вагу в активах на 0,1%.

Залишки товарів становлять на кінець 2017 року 853 тис. грн., що на 542 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 174,3%) та на 853 тис. грн. більше значення показника 2015 року. На кінець 2017 року питома вага товарів в активах підприємства становить 0,8%. Питома вага товарів за 2 останні роки збільшилась на 0,8%.

Дебіторська заборгованість за товарами становить на кінець 2017 року 18 тис. грн., що на 1 тис. грн. менше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить -5,3%) та на 5 тис. грн. менше значення показника за 2015 рік (темп приросту за 2 роки становить -21,7%). На кінець 2017 року питома вага дебіторської заборгованості за товарами в активах підприємства становить 0,02%.

Загальна вартість оборотних активів на кінець 2017 року становить 1287 тис. грн., що на 704 тис. грн. більше показника на кінець 2016 року. Темп приросту оборотних коштів за останній рік становить 120,8%. У порівнянні із показником за 2015 рік, оборотні кошти збільшилися на 910 тис. грн., а темп приросту склав 241,4%. На кінець 2017 року питома вага оборотних активів в активах підприємства становить 1,2%. Питома вага оборотних активів за 2 останні роки збільшилась на 0,8%.

Загальна вартість майна ДКП «Готель «Слов'янський» становить на кінець 2017 року 110238 тис. грн., що на 160 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 0,1%) та на 160 тис. грн. менше значення показника за 2015 року (темп приросту за 2 роки становить -0,1%).

Проаналізуємо пасиви підприємства в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

**Горизонтальне та вертикальне дослідження пасиву балансу ДКП  
«Готель «Слов'янський» за 2015-2017 рр., тис.грн**

Джерела форм. майна	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %		Питома вага у підсумку за рік, %		
	2015	2016	2017	2017 / 2016	2017 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2015	2016	2017
Статутний капітал	108927	108927	108927	-	-	-	-	98,7	99,0	98,8
Нерозп. прибуток (непокрит ий збиток)	876	651	1137	486	261	74,7	29,8	0,8	0,6	1,0
Всього власний капітал	109803	109578	110064	486	261	0,4	0,2	99,5	99,5	99,8
Кредит. Заб. за тов. (послуги)	355	187	75	-112	-280	-59,9	-78,9	0,3	0,2	0,1
Інші поточні зоб.	71	81	0	-81	-71	-100	-100	0,1	0,1	0
Всього коротк. зоб.	595	500	174	-326	-421	-65,2	-70,8	0,5	0,5	0,2
Баланс	110398	110078	110238	160	-160	0,1	-0,1	100	100	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Статутний капітал становить на кінець 2017 року 108927 тис. грн. За досліджуваний період значення показника не змінилося.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) становить на кінець 2017 року 1137 тис. грн. Це на 486 тис. грн. більше показника на кінець 2016 року (темп приросту за останній рік становить 74,7%). У порівнянні із показником за 2015 рік, нерозподілений прибуток (збиток) більший на 261 тис. грн. (темп приросту за 2 роки становить 29,8%). На кінець 2017 року

питома вага нерозподіленого прибутку в пасивах підприємства становить 1,0%. Питома вага нерозподіленого прибутку за 2 останні роки збільшилась на 0,2%.

Загальна сума власного капіталу становить на кінець 2017 року 110064 тис. грн., що на 486 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить 0,4%) та на 261 тис. грн. більше значення показника 2015 року (темп приросту власного капіталу за 2 роки становить 0,2%). На кінець 2017 року питома вага власного капіталу в пасивах ДКП «Готель «Слов'янський» становить 99,8%. В порівнянні із 2015 роком, питома вага збільшилась на 0,4%.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги становлять на кінець 2017 року 75 тис. грн., що на 112 тис. грн. менше показника попереднього року (темп приросту за останній рік становить -59,9%) та на 280 тис. грн. менше значення показника на кінець 2015 року (темп приросту за 2 роки становить -78,9%). На кінець 2017 року питома вага кредиторської заборгованості в пасивах підприємства становить 0,1%. Питома вага кредиторської заборгованості за 2 останні роки зменшилась на 0,3%.

Загальна сума короткострокових зобов'язань ДКП «Готель «Слов'янський» становить на кінець 2017 року 174 тис. грн., що на 326 тис. грн. менше показника на кінець 2016 року (темп приросту за останній рік становить -65,2%) та на 421 тис. грн. менше значення показника на кінець 2015 року (темп приросту за 2 роки становить -70,8%). На кінець 2017 року питома вага короткострокових зобов'язань в пасивах підприємства становить 0,2%. Питома вага короткострокових зобов'язань за 2 останні роки зменшилась на 0,4%.

Проведемо аналіз показників ділової активності ДКП «Готель «Слов'янський» за 2015-2017 рр в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Основні показники ділової активності ДКП «Готель  
«Слов'янський» за 2015-2017 рр.**

Показники	Форм. розрах.	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
		2015	2016	2017	2017 /2016	2017 /2015
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності активів	ряд.2000/ сер.ряд.1300	0,04	0,1	0,04	-0,01	-
Тривалість обороту активів, днів	360/ Коef. Об. активів	8328,3	6905,5	8324,3	1418,8	-4,0
Коефіцієнт оборотності запасів	ряд. 2050 /((ряд. 1100п + ряд.1100к) x0,5)	17,6	13,8	8,86	-4,94	-8,74
Тривалість обороту запасів, днів	360/ Коef. Об. запасів	20,5	26,1	40,6	14,5	20,1
Коефіцієнт об. дебіторської заб.	ряд.2000 / ((ряд. 1125п +ряд.1135п) + (ряд. 1125к +ряд.1135к))/2	183,2	273,7	257,5	-16,2	74,3
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	360/ Коef. Об. деб.заб.	2,0	1,3	1,4	0,1	-0,6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	ряд.2000/ ((ряд 1615п+ ряд 1620п+ ряд 1625п+ ряд 1630п)+ (ряд 1615к+ ряд 1620к+ ряд 1625к+ ряд 1630к))/2	8,3	10,5	14,1	3,6	5,8
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	360/ Коef. Об. кред.заб.	43,1	34,3	25,5	-8,8	-17,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці ми бачимо, що в 2017 році коефіцієнт оборотності активів склав 0,04, що на 0,01 менше показника за 2016 рік. Тривалість обороту активів в 2017 році становить 8324,3 днів, що є прийнятним показником. Відзначимо, що за останній рік тривалість обороту активів збільшилась на 1418,8 днів.

Коефіцієнт оборотності запасів підприємства склав в 2017 році 8,86, що на 4,94 менше показника за 2016 рік та на 8,74 менше значення оборотності запасів за 2015 рік. Тривалість обороту запасів в 2017 році становить 40,6 днів, що не є високим показником, що свідчить про не ефективне управління запасами.

Зазначимо, що період погашення дебіторської заборгованості менший періоду погашення кредиторської в 2017 році, що є позитивним явищем, це свідчить про те, що підприємство встигає вивільнити кошти та за їх рахунок погашати кредиторську заборгованість. Період погашення кредиторської заборгованості 25,5 днів, що на 8,8 днів менше показника 2016 року.

Проаналізуємо показники ліквідності ДКП «Готель «Слов'янський» за 2015-2017 роки в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Показники ліквідності ДКП «Готель «Слов'янський» за 2015-2017рр.**

Показники	Форм. розрах.	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
		2015	2016	2017	2017/2016	2017/2015
Коефіцієнт покриття (поточної, загальної ліквідності)	ряд.1195/ ряд.1695	0,6	1,2	7,4	6,2	6,8
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	(ряд.1195- ряд.1100)/ ряд.1695	0,1	0,5	1,2	0,7	1,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	ряд.1165/ ряд.1695	0,02	-	1,13	-	1,11
Чистий оборотний капітал, тис.грн	ряд.1195- ряд.1695	-218	83	1113	1030	1331

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отже, на кінець 2017 року коефіцієнт покриття становить 7,4. Даний показник є високим і свідчить про те, що за рахунок оборотних коштів підприємство може повністю погасити короткострокові зобов'язання в поточному році. За останній рік коефіцієнт покриття збільшився на 6,2, що є позитивним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2015 року даний показник збільшився на 6,8. Графічно динаміку показника відображено на рисунку 2.1.

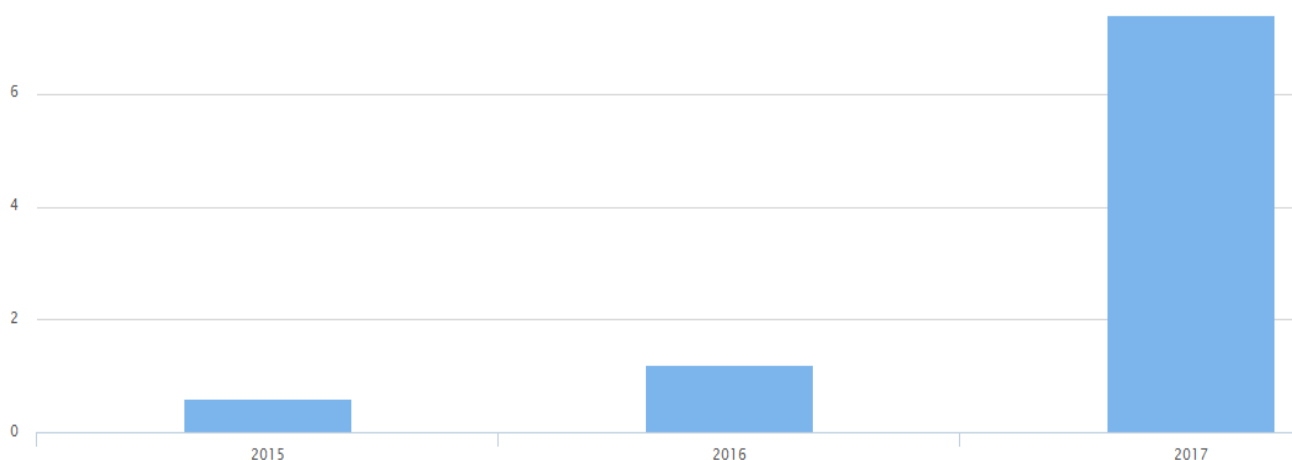


Рис. 2.1. Динаміка коефіцієнта покриття ДКП «Готель «Слов'янський» за 2015-2017 роки

Джерело: складено автором на основі аналізу даних підприємства

На кінець 2017 року коефіцієнт швидкої ліквідності становить 1,2. Даний показник в межах норми, це свідчить про те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. За останній рік коефіцієнт швидкої ліквідності збільшився на 0,7, що є позитивним фактором. У порівнянні із показником на кінець 2015 року даний показник збільшився на 1,2. Графічно динаміку показника відображено на рисунку 2.2.

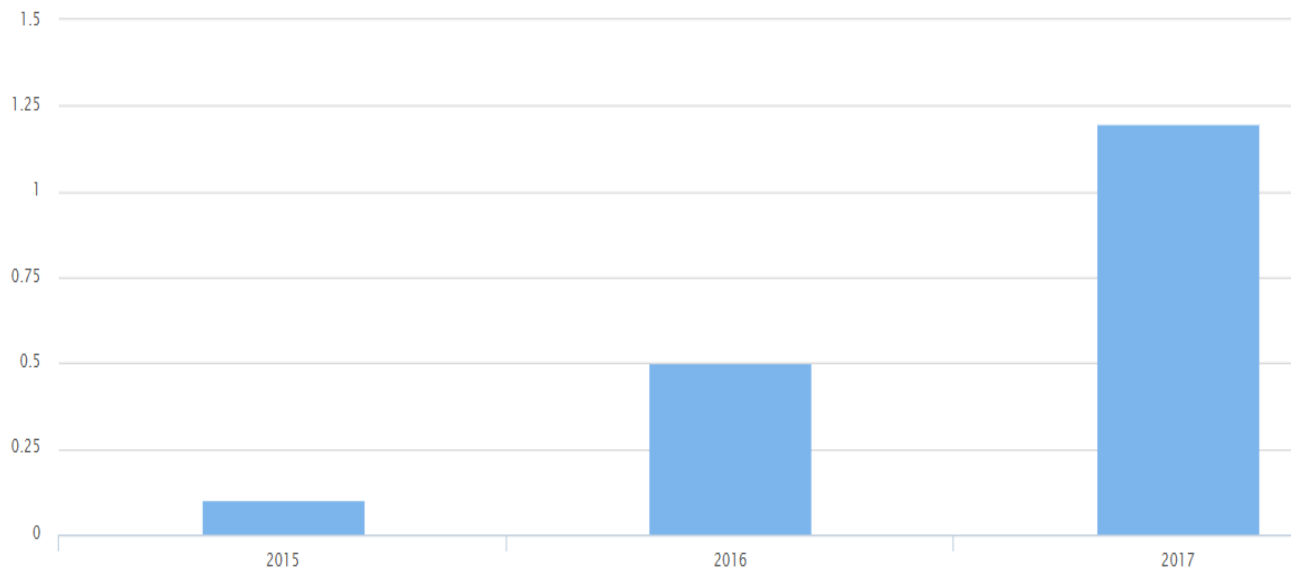


Рис. 2.2. Динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності ДКП «Готель «Слов'янський» за 2015-2017 роки

Джерело: складено автором на основі аналізу даних підприємства

На кінець 2017 року коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 1,13. Даний показник є дуже високим. З однієї сторони це свідчить, що за рахунок даних коштів можна миттєво погасити частину заборгованості, проте з іншої сторони підприємство втрачає значні кошти від їх знецінення та неефективного використання. У порівнянні із показником на кінець 2015 року даний показник збільшився на 1,1, що є позитивним фактором.

Чистий оборотний капітал на кінець 2017 року становить 1113 тис. грн., це на 1030 тис. грн. більше минулорічного показника та на 1331 тис. грн. більше показника на кінець 2015 року.

Фінансовим результатом господарської діяльності підприємства є прибуток або збиток. Прибуток в основному утворюється в результаті продажу (реалізації) готової продукції (послуг, товарів). Крім того, і підприємство може продавати (реалізовувати) інші матеріальні цінності і послуги допоміжних виробництв та господарств, а також мати доходи і збитки, що збільшують або зменшують розмір прибутку від інвестиційної та фінансової діяльності.

Прибуток формується поступово протягом фінансово-господарського року. Більшу частину прибутку становить прибуток від реалізації продукції, одержаний у вигляді різниці між виручкою від реалізації продукції і витратами на її виробництво та збут (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

**Показники прибутковості ДКП «Готель «Слов'янський» за 2015-2017 рр, тис.грн.**

Показник	Форм. розр.	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2017/2016	2017/2015	2017/2016	2017/2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (виручка) від реал. прод.	ряд.2000	4764	5747	7624	1877,0	2860,0	32,7	60,0
Собівартість продукції	ряд.2050	3775	4370	6248	1878,0	2473,0	43,0	65,5
Валовий прибуток	ряд.2090	989	1377	1376	-1,0	387,0	-0,1	39,1
Інші операційні доходи	ряд.2120	1	397	296	-101,0	295,0	-25,4	29500,0
Витрати на збут	ряд.2150	330	1100	865	-235,0	535,0	-21,4	162,1
Адміністративні витрати	ряд.2130	310	276	307	31,0	-3,0	11,2	-1,0
Інші операційні витрати	ряд.2180	2	73	14	-59,0	12,0	-80,8	600,0
Прибуток від операційної діял.	ряд.2190	348	325	486	143,0	120,0	44,0	34,5
Фінансові витрати	ряд.2250	22	-	-	-	-	-	-
Чистий прибуток	ряд.2350	326	325	486	161,0	160,0	49,5	49,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За 2017 рік підприємством отримано чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) 7624 тис. грн, що на 1877 тис. грн або на 32,7% більше у порівнянні з 2016 роком та на 2860 тис. грн., або на 60% більше у порівнянні з 2015 роком.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) за 2017 рік складала 6428 тис. грн, що на 1878 тис. грн., або на 43% більше у порівнянні з 2016 роком.

Адміністративні витрати за 2017 рік склали 307 тис. грн, що на 31 тис. грн або на 11,2% менше у порівнянні з 2016 роком, та на 3 тис. грн менше ніж в 2015 році.

Аналіз ефективності діяльності підприємства показав, що підприємство є прибутковим, прибуток в 2017 році становить 486 тис. грн., що на 161 тис. грн. більше минулорічного показника.

Переважає більшість промислових підприємств для оцінки ефективності своєї підприємницької діяльності використовують показник рентабельності продажу. Обчислюють даний показник діленням прибутку від реалізації продукції, робіт та послуг на суму виторгу від реалізації продукції без ПДВ та акцизних зборів. Обчислимо даний показник в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

**Показник рентабельності продажу ДКП «Готель «Слов'янський»  
за 2015-2017 рр.**

Показники	Форм. розр.	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
		2015	2016	2017	2017 /2016	2017/ 2015
Валовий прибуток, тис. грн.	ряд. 2090	989	1377	1376	-1	387
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	ряд. 2050	3775	4370	6248	1878	2473
Рентабельність продажу, %	р.2090/ р.2050 x100	26,2	31,5	22,0	-9,5	-4,2

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці ми бачимо, що рентабельність продажу в 2015 році складає 26,2%, в 2016 році рентабельність продажу склала 31,5%, в 2017 році показник склав 22,0%. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 4,2%.

Найважливішим показником рентабельності будь-якого підприємства є рентабельність продукції. Його обчислюють діленням прибутку від реалізації на повні витрати. Обчислимо даний показник в таблиці 2.23.

Таблиця 2.23

**Показник рентабельності продукції ДКП «Готель «Слов'янський»  
за 2015-2017 рр.**

Показники	Форм. розр.	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
		2015	2016	2017	2017/ 2016	2017/ 2015
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	ряд.2000-ПВ	349	1	204	203	-146
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	ряд. 2050+ ряд. 2130+ ряд. 2150	4415	5746	7420	1674	3005
Рентабельність продукції, %	(ряд.2000-ПВ)/ ПВ	7,9	0,02	2,8	2,78	-5,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці ми бачимо, що рентабельність продукції в 2015 році складає 7,9%, в 2016 році рентабельність продукції склала 0,02%, в 2017 році показник склав 2,8%. Для виробничих підприємств середньогалузеве значення показника 20%. Таким чином рентабельність продукції є низькою.

Розрахуємо показники рентабельності капіталу підприємства. Даний показник розраховується відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу (активів) підприємства. Проведемо його розрахунки в таблиці 2.24.

Таблиця 2.24

**Показник рентабельності капіталу (активів) ДКП «Готель  
«Слов'янський» за 2015-2017 рр.**

Показники	Форм. розр.	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
		2015	2016	2017	2017/ 2016	2017/ 2015
Середн. вартість капіталу, тис. грн.	ряд .1330	110211	110238	110158	-80	-53
Чистий прибуток, тис. грн.	ряд. 2350	326	325	486	161	160
Рентабельність капіталу, %	ряд.2350/ ряд.1330 x100	0,3	0,3	0,4	0,1	0,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці ми бачимо, що рентабельність капіталу в 2015 році складає 0,3%, в 2016 році рентабельність капіталу склала 0,3%, в 2017 році показник склав 0,4%. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 0,1%.

Не менш важливим показником є рентабельність власного капіталу. Він визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості капіталу. Проведемо розрахунки власного капіталу в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

**Показник рентабельності власного капіталу ДКП «Готель  
«Слов'янський» за 2015-2017 рр.**

Показники	Форм. розр.	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
		2015	2016	2017	2017/ /2016	2017/ 2015
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	ряд .1495	109640	109690,5	109821	130,5	181
Чистий прибуток, тис. грн.	ряд. 2350	326	325	486	161	160
Рентабельність власного капіталу, %	ряд.2350/ ряд.1495 x100	0,3	0,3	0,4	0,1	0,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За результатами дослідження видно, що рентабельність власного капіталу в 2015 році складає 0,3%, в 2016 році рентабельність власного капіталу склала 0,3%, в 2017 році показник склав 0,4%. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 0,1%.

Проведемо аналіз залученого (позичкового капіталу) в таблиці 2.26.

Таблиця 2.26

**Показник рентабельності залученого капіталу ДКП «Готель  
«Слов'янський» за 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2015	2016	2017	2017/ 2016	2017/ 2015
Середньорічна вартість залученого капіталу, тис. грн.	571	547,5	337	-210,5	-234
Чистий прибуток, тис. грн.	326	325	486	161	160
Рентабельність залученого капіталу, %	0,3	0,3	0,4	0,1	0,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Рентабельність залученого капіталу в 2015 році складає 0,3%, в 2016 році рентабельність власного капіталу склала 0,3%, в 2017 році показник склав 0,4%. За досліджуваний період відбулося збільшення показника на 0,1%.

Важливе значення в економічному аналізі приділяється дослідженню поточних витрат підприємства та собівартості продукції, оскільки вони є узагальнюючими показниками діяльності й безпосередньо впливають на фінансові результати роботи підприємства. Будь-яка діяльність суб'єкта господарювання пов'язана з витратами матеріально-речових, трудових та інших ресурсів. У системі управління підприємством головним об'єктом є процес управління витратами господарської діяльності в цілому, та у розрізі їх видів, цілей, об'єктів і періодів здійснення. Зміст витрат операційної

діяльності слід розглядати у конкретно-економічному та обліковому значеннях. За конкретно-економічним значенням витрати діяльності підприємства — це вартість спожитих ресурсів діяльності у процесі продукування суспільних благ та їх визнання[95].

Витрати виробництва, що включаються в собівартість продукції (робіт, послуг), групуються за такими елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація основних фондів і нематеріальних активів інші витрати.

Слід виконати структурно-динамічний аналіз витрат підприємства за економічними елементами (табл. 2.27).

Таблиця 2.27

**Елементи операційних витрат ДКП «Готель «Слов'янський» за  
2015-2017 рр.**

Елементи витрат	Роки						Абсолютне відхилення, тис.грн., ±	
	2015		2016		2017		2017/2016	2017/2015
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Матеріальні витрати	831	11,20	123	1,57	1039	13,98	916	208
Витрати на оплату праці	710	9,57	703	8,99	823	11,07	120	113
Відрахування на соціальні заходи	261	3,52	156	2,00	182	2,45	26	-79
Амортизація	5376	72,48	5376	68,76	5376	72,32	-	-
Інші витрати	239	3,22	351	18,69	14	0,19	-337	-225
Всього	7417	100	7819	100	7434	100	-385	17

Джерело: складено автором на основі матеріалів звітності

Найбільшу частку у витратах підприємства за три роки складає амортизація 5376 тис. грн. Матеріальні витрати складають 13,98% від всіх операційних витрат 2017 року, вони зросли на 916 тис. грн у порівнянні з 2016 роком.

Для більш деталізованого аналізу елементів операційних витрат підприємства використовуємо діаграму рис. 2.3.

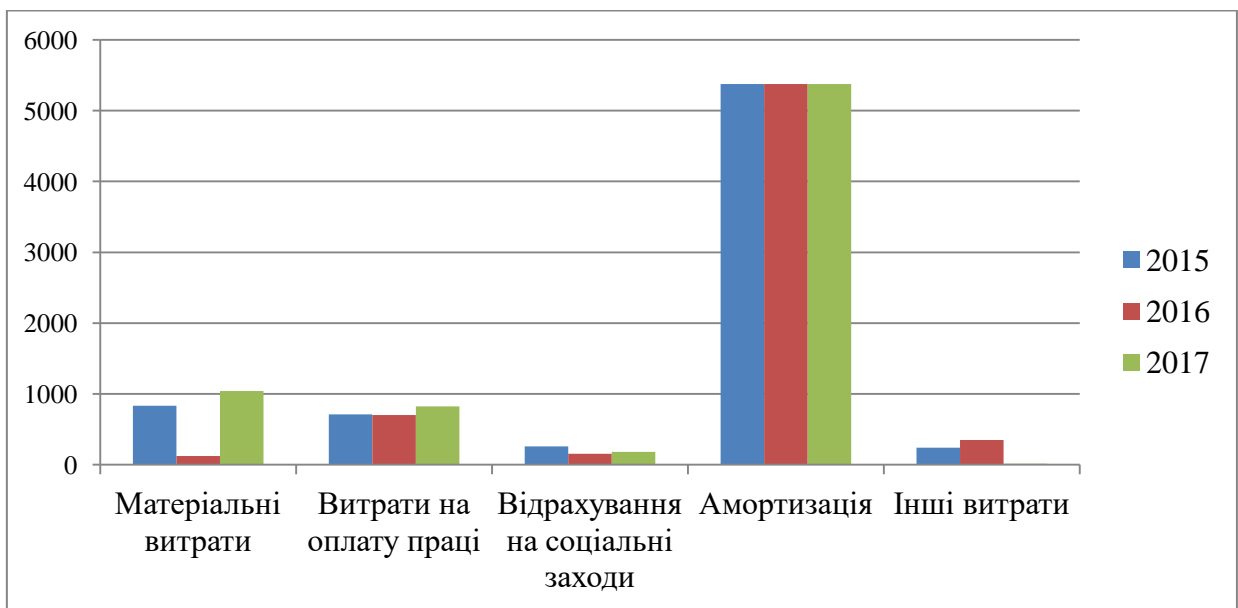


Рис. 2.3. Аналіз елементів операційних витрат ДКП «Готель «Слов'янський» за 2015-2017 рр.

Джерело: складено автором на основі матеріалів звітності

Витрати на оплату праці зросли в 2017 році порівняно з 2016 роком на 17,1% , при цьому відбулось зростання витрат на соціальні заходи на 16,7% у 2017 році відносно 2016 року.

Забезпеченість виробничого підприємства трудовими ресурсами, раціональне їх використання та висока продуктивність праці є принципово важливою умовою його нормального функціонування. Аналіз трудових ресурсів представлений в табл. 2.28.

Таблиця 2.28

**Показники використання трудових ресурсів ДКП «Готель  
«Слов'янський» за 2015-2017 рр.**

Показник	Форм. розрах.	Роки			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2017/ 2016	2017/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.	ряд. 2000	4764	5747	7624	2860	1877	33	60
Прод.праці, тис. грн./ ос.	ряд. 2000/к.пр.	183,2	221,0	293,2	72,2	110	32,7	60,0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	2505	710	703	823	120	113	17,1	15,9
Середньом. зп прац., грн.	ряд. 2505/ к.пр./12	2275,6	2253,2	2637,8	384,6	362,2	17,1	15,9
Середн.обл. чис. прац., ос.	Ф.1	26	26	26	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Позитивним фактором є збільшення продуктивності праці персоналу. За останній рік вона зросла на 72.2 тис. грн.

За період з 2016 по 2017 роки темп середньомісячної заробітної плати 17,1% а продуктивності праці 32,7%, що є позитивним фактором і свідчить про покращення використання трудових ресурсів на підприємстві.

Як видно з наведених розрахунків, значення і динаміка більшості показників діяльності ДКП «Готель «Слов'янський» оцінюються позитивно.

Аналіз основних техніко-економічних показників показав поліпшення основних показників підприємства за 2017 рік.

В умовах конкурентного ринку послуг гостинності підприємства готельного бізнесу при обслуговуванні туристів та інших категорій громадян

повинні забезпечити не лише високий рівень комфорту проживання, але й постійно підвищувати рівень сервісного обслуговування клієнтів, пропонувати широкий вибір додаткових та супутніх послуг, в тому числі інформаційні, побутові, посередницькі, послуги бізнес-центру, організації дозвілля та інше [96].

#### **2.4. Застосування методики оцінки асортименту послуг ДКП «Готель «Слов'янський» та управління ним**

Проведемо оцінку асортименту послуг ДКП «Готель «Слов'янський». Для аналізу застосуємо метод ABC аналіз. Даний метод є способом ресурсного дослідження, що полягає в поділі продукції на категорії А, В і С, складові в структурі продажів 80, 15 і 5% відповідного, і передбачає різні підходи до управління цими товарними групами.

Ідея аналізу ABC полягає в тому, щоб з усім тим натовпом однотипних об'єктів виділити найбільш значущі з точки зору визначеної мети. Таких об'єктів, як правило, небагато, і саме на них необхідно зосередити основну увагу і сили.

В основі цього методу лежить правило Парето (20/80), згідно якого лише п'ята частина (20%) від усієї кількості об'єктів, з якими зазвичай доводиться мати справу, дає приблизно 80% результатів. Внесок інших 80% об'єктів складає тільки 20% загального результату.

Для проведення ABC - аналізу, нами в якості критеріїв обрані асортимент послуг і обсяг продажу за 2017 р.

На основі даного аналізу вдасться з'ясувати, яка асортиментна позиція приносить більше прибутку, а яка має для компанії найменшу ефективність, які послуги варто розвивати, а на які варто звернути особливу увагу і як, без шкоди для компанії від них відмовитися або замінити іншими.

АВС - аналіз асортименту послуг підприємства ДКП «Готель «Слов'янський» представлено в таблиці 2.29.

Таблиця 2.29

**АВС - аналіз асортименту послуг ДКП «Готель «Слов'янський»**

	Асортимент	Обсяг продажу за 2017 р (тис. грн.)	Питома вага продажу, %	Питома вага наростаюча, %	Питома вага асортименту, %	Питома вага асортименту у наростаюча, %	Група
1	Ресторан	2307	31,76	31,76	10	10	А
2	Диско-бар	1444	19,88	51,64	10	20	А
3	Стандарт	1560	21,48	73,12	10	40	А
4	Напівлюкс	625	8,60	81,72	10	50	В
5	Люкс	429	5,9	87,62	10	60	В
6	Апартаменти	315	4,34	91,96	10	70	В
7	Фінська сауна, турецька баня	196	2,70	94,66	10	80	В
8	Послуги прачки	189	2,60	97,26	10	90	С
9	Конференц- зал	163	2,24	99,5	10	100	С
10	Сейфові скриньки	36	0,50	100	10	30	С
	Сума	7264	100				

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для найбільш наочного подання даних таблиці 2.36 побудуємо гістограму, в якій буде відображатися частка прибутку в обсязі продажів кожної асортиментної позиції (рис 2.5.).

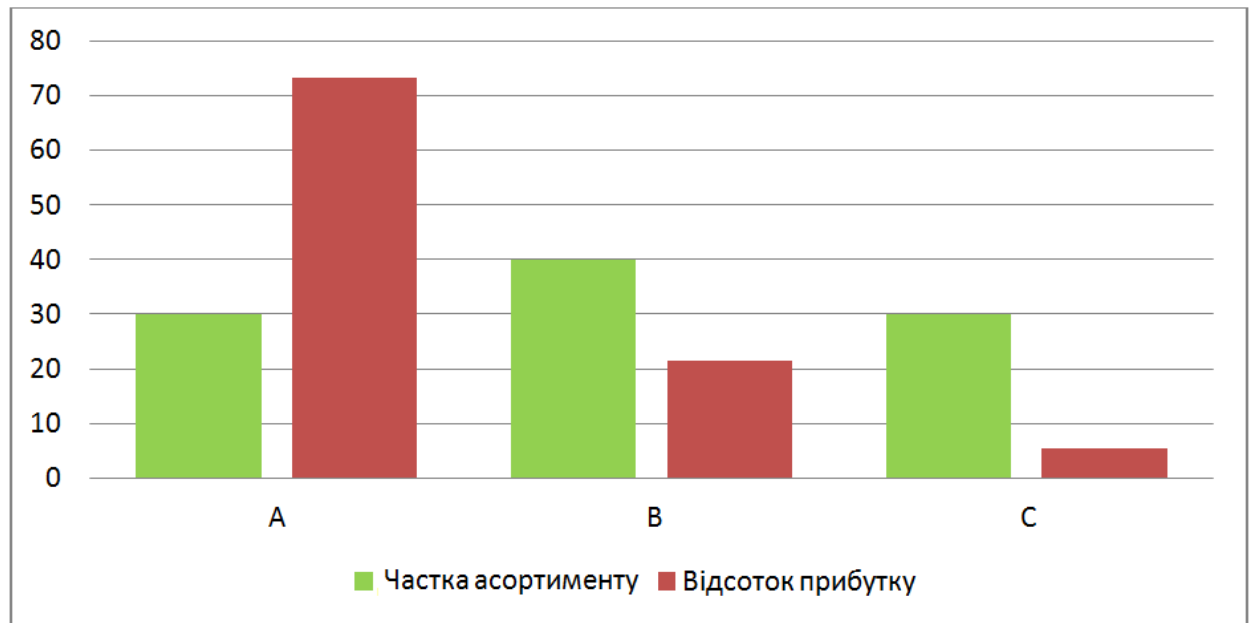


Рис. 2.5. Частка прибутку в обсязі продажів кожної асортиментної позиції, %

Джерело: складено автором

Даний рис. 2.5 відображає, скільки відсотків прибутку, дає кожна ABC - асортиментна позиція.

Таким чином можна зробити висновок, що послуги, які входять в групу А (30%) дають 73,12% прибутку. Це пов'язано з тим, що послуги активно користуються попитом у клієнтів даного готелю.

Група В (40%) приносить 21,54% прибутку і також дані послуги користуються попитом.

Група С (30%) приносить 5,34% прибутку. Це означає, що дані послуги майже не затребувані і приносять найменше прибутку.

На основі даного аналізу вдалося з'ясувати, що найбільший прибуток приносить група А, компанії слід звернути увагу на дану групу послуг, розвивати їх і удосконалювати, це найбільш стосується послуг ресторану.

Група В є малоприбутковою, але має більший обсяг продажів, ніж послуги групи А. Послуги, що входять в дану групу, все ж таки варто

розвивати. Отже, послуги групи В варто постійно оновлювати і вдосконалювати.

Послуги, що входять в групу С, є найменш затребуваними. Дану групу варто розглянути окремо. Провести маркетингові дослідження, щоб з'ясувати причину непопулярності, а також розвивати і покращувати послуги, що входять до групи С, використовувати засоби масової інформації для залучення уваги клієнтів.

Далі для проведення аналізу підприємства визначимо стратегічні зони господарювання.

На підприємстві ДКП «Готель «Слов'янський» вже застосовуються певні елементи стратегічного управління, сформулюємо бачення готелю: «Дивитися на світ очима споживачів, створюючи якісні умови проживання та розширюючи коло головних і додаткових готельних послуг».

На рис. 2.4 подано головні стратегічні зони господарювання на ДКП «Готель «Слов'янський».



Рис. 2.4. Структура стратегічних зон господарювання ДКП «Готель «Слов'янський»

Джерело: складено автором

З рисунку бачимо, що на підприємстві ДКП «Готель «Слов'янський» існує три стратегічні зони господарювання. Найбільша стратегічна зона підприємства – це надання послуг в сегменті індивідуального ділового туризму, підприємство орієнтоване саме на цей вид діяльності. Також керівництву ДКП «Готель «Слов'янський» потрібно звернути увагу на менш розвинені зони – послуги в сегменті групового ділового туризму та послуги неділового, як групового так і індивідуального, туризму.

Стратегічні зони господарювання готелю були визначені на основі досліджень та експертної оцінки.

Проведемо SWOT-аналіз ДКП «Готель «Слов'янський».

SWOT-аналіз допомагає з'ясувати обставини, за яких розвивається туристичний ринок України, збалансувати вплив внутрішніх переваг і недоліків із впливом сприятливих можливостей і загроз [97]. Такий аналіз допомагає визначити не тільки можливості країни, а й усі доступні переваги над конкурентами. Розглянемо сильні та слабкі сторони нашого підприємства, його можливості та загрози представлені в табл. 2.30.

Після проведення SWOT – аналізу можна зробити деякі висновки та запропонувати пропозиції.

ДКП Готель «Слов'янський» має, як сильні, так і слабкі сторони.

Пропозиції, щодо покращення діяльності готелю:

- створення позитивного іміджу підприємства, шляхом збільшення кількості задоволених споживачів;
- постійно підвищувати рівень обслуговування гостей;
- зниження ціни для збільшення кількості споживачів;
- скорочення часу на обслуговування клієнтів, що підвищить рівень обслуговування (швидке обслуговування в ресторані);
- збільшення кількості додаткових послуг;
- розширення реклами, для підвищення попиту на послуги.

Таблиця 2.30

**SWOT-аналіз підприємства ДКП «Готель «Слов'янський»**

	Можливості	Загрози
	1. Розробка реклами готелю; 2. Скорочення часу на обслуговування клієнтів; 3. Орієнтування на більш широкий сегмент споживачів; 4. Розширення додаткових послуг; 5. Зниження цін.	1. Розвиток конкурентного середовища; 2. Збільшення конкурентів; 3. Економічна криза, нестабільність; 4. Зростання податкового навантаження; 5. Зміна курсів валют; 6. Зниження попиту на послуги малих готелів.
Сильні сторони	СіМ	СіЗ
1. Зручне місце розташування готелю «Слов'янський»; 2. Наявні подарункові сертифікати; 3. Наявність фінської та турецької сауни; 4. Кваліфікований персонал; 5. Високий рівень організаційної культури; 6. Наявний власний сайт готелю; 7. Чудова прилегла територія 8. Відповідність номерного фонду міжн. вимогам.	- При наявності широкого асортименту якісних послуг є можливість вийти на нові ринки, що дозволить збільшити обсяги реалізації послуг, підвищити прибуток та рівень рентабельності підприємства. - Завдяки підвищенню рівня прибутковості підприємство може розширити спектр додаткових послуг. - Рекламні заходи створять зацікавленість у споживачів та сприятимуть збільшенню попиту на послуги.	- Завдяки великому досвіду визначити смаки споживачів, розширити асортимент послуг, що в свою чергу підвищить попит на продукцію. - Завдяки зручному місцю розташуванню, та наявному широкому асортименту послуг відпадає потреба в пошуку нових готелів. - Завдяки кваліфікованому персоналу та сильній позиції на ринку розробити стратегії підвищення ринкових позицій в умовах зростаючої конкуренції.
Слабкі сторони	СЛіМ	СЛіЗ
1. Високі ціни за проживання; 2. Недостатня к-сть реклами готелю; 3. Швидкість обслуговування; 4. Кількість додаткових послуг у конкурентів незначно більша; 5. Відсутність інвестицій.	- Розширення асортименту надасть перевагу над конкурентами. - Скорочення часу на обслуговування збільшить кількість задоволених клієнтів. - Зниження ціни за рахунок більшої завантаженості готелю дасть підприємству ще одну конкурентну перевагу. - Впровадження реклами, збільшить усвідомленість клієнтів про послуги.	- Поява нових та наявність існуючих сильних конкурентів може погіршити позицію на ринку - Зміна смаків споживачів зменшить попит на послуги - Інфляція, нестабільна політична ситуація призведуть до погіршення економічного становища підприємства. - Високі ціни за проживання можуть призвести до зниження попиту на послуги.

Джерело: складено автором на основі аналізу даних підприємства

Далі для оцінки асортименту підприємства, визначимо конкурентну силу ДКП «Готель «Слов'янський». Об'єктами нашого дослідження стали такі готелі: «Слов'янський», «Пасвірда», «Караван».

Коротко аналізуючи готелі-конкуренти, можна відзначити наступне:

1. Готель «Караван»

Готель «Караван» розташований в зручній частині міста, по вулиці Шевченка 23,б. Під'їзд до готелю дуже зручний і простий, не потребує жодних об'їздів. Номерний фонд готелю налічує 4 номери: 1 – одномісний та 3 – двохмісні.

Вартість проживання: від 150 грн до 280 грн за добу.

2. Готель «Пасвірда»

Готель «Пасвірда» розташований в будинку, збудованому понад 100 років назад, по вулиці Губернська, 3, в історичному та діловому центрі міста.

Загальна кількість номерів – 18, з них: двомісних – 8, трьохмісних – 4 та економ – 6. Хоча номери оформлені зі смаком, недоліком являється відсутність зручностей.

Вартість проживання: від 200 грн до 450 грн за добу.

3. Готель «Слов'янський»

Готель «Слов'янський» - сучасний готель, розташований в історичній частині міста, номерний фонд готелю представлений в табл.2.31.

*Таблиця 2.31*

**Номерний фонд готелю «Слов'янський»**

№п/п	Тип номера	Ціна, грн.
1.	Президентський Люкс	2100
2.	Апартаменти	1550
3.	Люкс	750
4.	Напівлюкс	530
5.	2-кімнатний 4-місний	790
6.	1-кімнатний 2- місний	420
7.	1-кімнатний 2- місний 2 ліжка	420

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Бездоганний сервіс задовольнить всі смаки та побажання найвибагливіших гостей.

Далі обираємо ключові фактори успіху для умовної групи «бенчмарк», яка включає 3 підприємства, готелі «Слов'янський», «Пасвірда» та «Караван»(табл. 2.32):

- Прибутковість.
- Репутація(імідж), яка може бути описана такими поняттями як прихильність споживачів, довіра ділових партнерів.
- Маркетинг, реклама.
- Персонал (кваліфікація).
- Місце розташування.
- Асортимент послуг.

Таблиця 2.32

#### Визначення конкурентної сили ДКП «Готель «Слов'янський»

№	Фактор	Оцінка (0...10 балів)			
		«Пасвірда»	«Караван»	«Слов'янський»	
				Сі	Сі-maxСкіj
1	Прибутковість	9	6	9	0
2	Репутація(імідж)	8	7	8	0
3	Маркетинг, реклама	8	4	6	-2
4	Персонал	8	7	9	+1
5	Місце розташування	10	10	10	0
6	Асортимент послуг	8	6	8	0
	Конкурентна сила( $\sum C_{ij}$ )	51	40	50	-1

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Конкурентну силу ( $C_{ij}$ ) підприємства визначаємо шляхом порівняння оцінок досліджуваного підприємства готелю «Слов'янського» з основними конкурентами. Визначимо «абсолютну» конкурентну силу компанії шляхом порівняння з показниками трьох інших компаній-конкурентів, результати аналізу визначаються за формулою 2.1:

$$C_{ij} = \sum (C_i - \max C_{kij}), j=1,2,\dots,m, \quad (2.1)$$

$C_j$  – «абсолютна» конкурентна сила компанії;

$C_i$  – конкурентна сила досліджуваної компанії;

$\max C_{kij}$  – максимальне значення конкурентних сил компаній конкурентів за одним показником.

Лідером групи «бенчмарк» є готель «Пасвірда», оскільки воно отримало 51 бал і випереджає «Слов'янський» (50 балів) на 1 бал. Найменше балів набрав готель «Караван» - 40 балів.

Абсолютна конкурентна сила – це показник, який має інакший зміст. Він дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної ідеальної компанії. Отже абсолютна конкурентна сила готелю «Слов'янський» оцінюється у (-1) бал. Для того, щоб знати мало це чи багато, необхідно за даними табл. 2.33 визначити абсолютну силу всіх трьох конкурентів. Аналогічно розрахунки проводяться для всіх підприємств групи «бенчмарк» та для умовної «ідеальної компанії» (табл. 2.33).

Абсолютну конкурентну силу для умовної «Ідеальної компанії» можна визначити за формулою 2.2:

$$C_{ij} = \max C_{kij}. \quad (2.2)$$

Таблиця 2.33

**Визначення «абсолютної» конкурентної сили  $C_{ij}$  для умовно «ідеальної» компанії**

№	Фактор	Оцінка (0...10 балів)				
		Умовно «Ідеальна компанія»	«Пасвірда»		«Караван»	
		$\max C_{kij}$	$C_i$	$C_i - \max C_{kij}$	$C_i$	$C_i - \max C_{kij}$
1	2	3	4	5	6	7
1	Прибутковість	9	9	0	6	-3
2	Репутація(імідж)	8	8	0	7	-1
3	Маркетинг, реклама	8	8	0	4	-4
4	Персонал	9	8	-1	7	-2

Закінчення табл. 2.33

1	2	3	4	5	6	7
5	Місце розташування	10	10	0	10	0
6	Асортимент послуг	8	8	0	6	-2
	Конкурентна сила( $\sum C_{ij}$ )	52	51	(-1)	40	(-12)

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Цей показник становить для готелю «Пасвірда» (-1) бал, для готелю «Караван» (-12) балів, для «Слов'янського» (-2) бали - від умовно «ідеальної» компанії. Як бачимо ні один із конкурентів не має додатного значення абсолютної конкурентної сили, а це свідчить про те, що усі фірми, які були обрані для порівняння мають певні недоліки. Лідером за показником конкурентної сили є готель «Пасвірда» (51), але і воно по відношенню до умовно «ідеальної» компанії має від'ємне значення абсолютної конкурентної сили (-1) бал. Досліджуване підприємство готель «Слов'янський» за оцінкою абсолютної конкурентної сили відстає від лідера на 1 бал і займає 2 місце серед оцінюваних конкурентів.

Враховуючи проведені розрахунки, можна зробити висновок, що готель «Слов'янський» має достатній рівень конкурентної сили для забезпечення власного розвитку та зростання.

Для визначення рівня конкурентоспроможності ДКП «Готель «Слов'янський» розглянемо готелі: «Слов'янський», «Пасвірда», «Караван».

Для оцінки конкурентоспроможності готелів доцільно обрати такі критерії: місце розташування, місткість готелю, визначення додаткових послуг, цінова політика, якість та сприйняття готелю споживачем.

Для наочного порівняння, складаємо таблицю 2.14, у якій визначаємо певні фактори конкурентоспроможності, за якими ми провели оцінку, з врахуванням коефіцієнту вагомості. Кожний фактор ми оцінюємо за трьох бальною шкалою, де: 3 бали – висока оцінка, 2 бали – середня, 1 бал –

низька). У результаті порівняння кожний критерій «набирає» певну суму балів. Оцінка конкурентоспроможності готелів наведена у табл. 2.34.

Таблиця 2.34

### Оцінка конкурентоспроможності готелю «Слов'янський»

Фактори конкурентоспромож.	Ваговий коефіцієнт	Готелі конкуренти							
		«Слов'янський»		«Пасвірда»		«Караван»		«Ідеальне підприємство»	
		Оц.	Зважена оцінка	Оц.	Зважена оцінка	Оц.	Зважена оцінка	Оц.	Зважена оцінка
Місце розташування	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Місткість	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	3	0,3
Визначення додаткових послуг	0,2	2	0,4	3	0,6	1	0,2	3	0,6
Цінова політика	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Якість	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Сприйняття готелю споживачем	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Комплексна оцінка	1	-	2,6	-	2,8	-	2,1	-	3

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку

Аналізуючи дані таблиці 2.14 ми бачимо, що перше місце посідає готель «Пасвірда», який набрав 2,8 балів; друге – «Слов'янський» 2,6 бали; та значно відстає і займає третє місце – «Караван» 2,1 бали.

Досліджуване підприємство готель «Слов'янський» відстає від ідеального на 0,4 бали, це свідчить про те, що готель має достатній рівень конкурентної сили для забезпечення власного розвитку та зростання.

Наше підприємство поступається «Пасвірді» лише по двох позиціях. Перше – цінова політика, на яку ми не можемо вплинути, адже послуги готелю «Слов'янський» значно якісніші, умови проживання кращі. А друге – надання додаткових послуг, показник який ми пропонуємо покращити, розширивши асортимент послуг.

Для цього порівнюємо асортимент послуг ДКП «Готель «Слов'янський» та його конкурентів. Перелік послуг, що надаються в готелях відображені в табл. 2.35.

Таблиця 2. 35

### Послуги, що надаються готелями

Найменування послуги	Готелі конкуренти		
	«Слов'янський»	«Пасвірда»	«Караван»
1	2	3	4
Цілодобовий прийом і розміщення гостей	+	+	+
Ресторан (великий вибір закусок і широкий асортимент напоїв)	+	+	-
Диско-бар	+	+	-
Цілодобова охорона	+	+	+
Тренажерний зал	+	+	-
Фінська та турецька бані	+	-	-
Більярдна зала	-	+	-
Конференц-зал	+	+	+
Індивідуальний сейф	+	+	+
Надання електроприладів: чайник, фен, праска	+	+	+
Гараж для автомобілів	+	+	+
Телебачення, інтернет	+	+	+
Банкомати	-	+	-
Салон краси	+	+	-

Джерело: складено автором

За даними таблиці, можна зробити висновок, що готель «Караван» пропонує найменше послуг, а готель «Слов'янський» та «Пасвірда» конкурують між собою. В «Слов'янському» є сауна, фінська та турецька бані, але відсутні банкомати та більярдний зал.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також отримання додаткового прибутку пропонуємо розширити асортимент послуг:

відкрити більярдну залу. Це підвищить зацікавленість клієнтів при виборі готелю, а також, приверне увагу місцевого населення.

## **Висновки до розділу 2**

Ефективне функціонування ринку готельних послуг є важливою складовою частиною соціально-економічного розвитку економіки України. Але глибока політична та економічна криза, окупація Автономної Республіки Крим та війна на сході країни спричинили значне зменшення кількості туристів в Україні. Зниження туристичного потоку призвело до підвищення рівня конкуренції між готелями за платоспроможного клієнта. Жорстка конкуренція потребує від операторів ринку готельних послуг уміння формувати стійку і дієву конкурентну перевагу та забезпечувати ефективне управління асортиментом послуг.

Аналізуючи конкурентне середовище підприємства ДКП «Готель «Слов'янський», ми дійшли до висновку, що завжди потрібно моніторити діяльність готелів конкурентів. Вивчивши їх досвід та діяльність, асортимент послуг, які вони надають, можливо виявити власні недоліки та слабкі місця, які потребують вдосконалення.

Дослідження техніко-економічних показників ДКП «Готель «Слов'янський» показало, що підприємство є рентабельним, про що свідчать такі показники: чистий дохід в 2017 році склав 7624 тис. грн., що на 1877 тис. грн. більше значення 2016 року. Темп приросту за останній рік склав 33%. У порівнянні із показником за 2015 рік чистий дохід збільшився на 2860 тис. грн., а темп приросту за 2015-2017 роки склав 60,0%.

Позитивним фактором є збільшення продуктивності праці персоналу. За останній рік вона зросла на 72,2 тис. грн.

Чистий прибуток підприємства у 2016 році складає 486 тис.грн. , що на 161 тис. грн. більше у порівнянні з попереднім роком. Рентабельність реалізованої продукції у 2017 році зросл на 2, 78%.

Для оцінки асортименту послуг та управління ним, нами було проведено ABC- аналіз, SWOT- аналіз, визначено стратегічні господарські зони підприємства.

Визначивши конкурентну силу ДКП «Готель «Слов'янський» ми бачимо, що лідером групи «бенчмарк» є готель «Пасвірда», оскільки воно отримало 51 бал і випереджає «Слов'янський» (50 балів) на 1 бал. Найменше балів набрав готель «Караван» - 40 балів. Враховуючи проведені розрахунки, можна зробити висновок, що готель «Слов'янський» має достатній рівень конкурентної сили для забезпечення власного розвитку та зростання.

Аналізуючи рівень конкурентоспроможності, ми бачимо, що готель «Караван» пропонує найменше послуг, а готель «Слов'янський» та «Пасвірда» конкурують між собою. В «Слов'янському» є сауна, фінська та турецька бані, але відсутні банкомати та більярдний зал. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ДКП «Готель «Слов'янський», а також отримання додаткового прибутку пропонуємо розширити асортимент послуг: відкрити більярдну залу. Це підвищить зацікавленість клієнтів при виборі готелю, а також, приверне увагу місцевого населення.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТУ ПОСЛУГ НА ДКП «ГОТЕЛЬ «СЛОВ'ЯНСЬКИЙ» ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Розробка програми заходів щодо управління асортиментом послуг на ДКП «Готель «Слов'янський»**

Використання сучасних технологій в сфері послуг – обов'язкова умова їх конкурентоспроможності. Вивчивши світовий досвід управління асортиментом, та аналізуючи діяльність підприємства ДКП «Готель «Слов'янський», ми дійшли до логічного висновку, що необхідно розробити програму заходів, щодо управління асортиментом послуг на підприємстві.

Програма (від греч. (грецький) programma — оголошення, розпорядження, указ) - комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, спрямованих на розв'язання найважливіших проблем підприємства, яка має свої строки виконання [101].

Програма заходів, щодо управління асортиментом послуг на підприємстві ДКП «Готель «Слов'янський» представлена на рис. 3.1.

На рис. 3.1. відображена програма заходів щодо управління асортиментом послуг на ДКП «Готель «Слов'янський» складається з удосконалення вже існуючих послуг на підприємстві та впровадження нових, а саме: розвиток MICE- туризму(meetings - корпоративні зустрічі, презентації, переговори і т. д.; Incentives - заохочувальні чи мотиваційні тури і програми, тимбилдинги, навчання персоналу, корпоративні свята, conferences - конференції, конгреси, з'їзди, форуми, семінари, exhibitions - виставки, PR-події і прес-тури); розширення асортименту послуг онлайн бронюванням номерів.

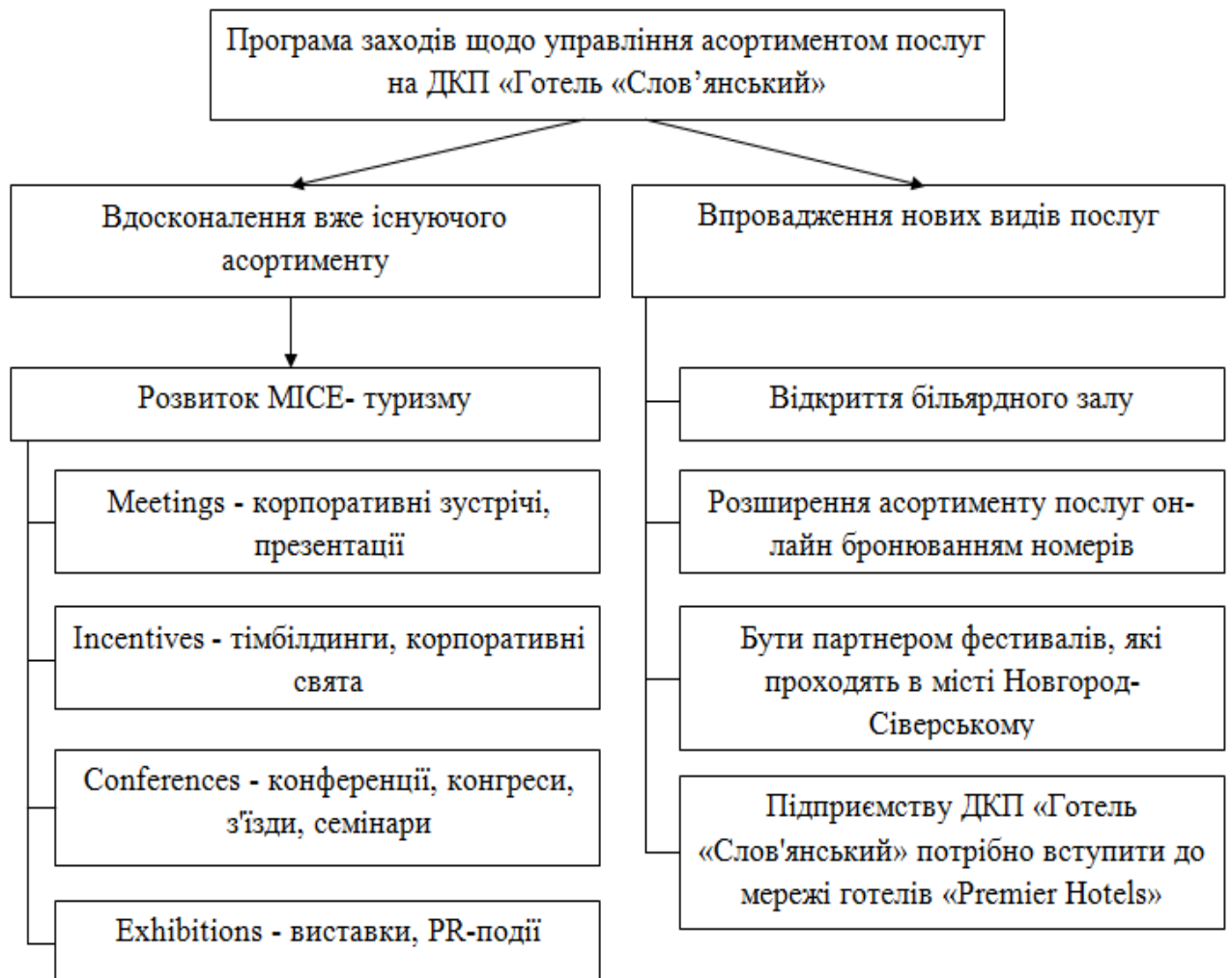


Рис. 3.1. Програма заходів, щодо управління асортиментом послуг на підприємстві ДКП «Готель «Слов'янський»

Джерело: сформовано автором

Також підприємству ДКП «Готель «Слов'янський» потрібно вступити до мережі готелів «Premier Hotels» (це збільшить потік клієнтів, за рахунок якого отримаємо додатковий прибуток). І ще одним з напрямків розвитку – бути партнером фестивалів, які проходять в місті Новгород-Сіверському, це також приверне увагу до підприємства та послуг, які воно надає, збільшить доходи.

Необхідною умовою щодо підвищення конкурентоспроможності готелів є розширення асортименту послуг, що надаються клієнтам. Проведений аналіз послуг готелів-конкурентів показав, що відкриття

більйардного залу призведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також отримання додаткового прибутку.

Значимість МІСЕ-заходів для готельного закладу ДКП «Готель «Слов'янський» обумовлена низкою обставин:

1. Ділові люди – учасники конференцій, симпозіумів, форумів і т.д., зазвичай, мають великий достаток, у зв'язку з чим вони не лише оплачують своє проживання, та й активно користуються додатковими послугами: ресторану, диско-бару, салону, пральні і т.д. Ділові люди нерідко розташовуються в готелях з членами власних сімей (дітьми, дружинами), які непов'язані з діловою програмою, але беруть активну участь у розважальній програмі готелю. Все це в підсумку істотно збільшить доходи ДКП «Готель «Слов'янський».

2. Орієнтація на сервіс ділових людей дозволяє готелю більш точно проводити попереднє бронювання місць, передбачати завантаження матеріальної бази.

3. Створюються сприятливі умови для повторних приїздів. Ділові люди отримують конкретну інформацію про сам готель, пропоновані послуги, його якість і т.д. У разі позитивного досвіду перебування в готельному закладі вони неодмінно поділяться інформацією і порадять цей готель своїм друзям і знайомим, також самі обов'язково скористаються його послугами знову.

4. Сервіс ділових людей дозволяє ДКП «Готель «Слов'янський» збільшити завантаження в період міжсезоння і т.д.

Для обслуговування ділових людей ДКП «Готель «Слов'янський» має належні умови:

- місце розташування поблизу адміністративних, публічних та інших центрів міст і поселень;
- номерний фонд складається з 30 номерів;
- неодмінна організація в номері, разом із зоною відпочинку і сну, робочої зони;

- наявність у номерному фонді номерів-апартаментів, потрібних для обслуговування у варіантах розміщення ділових людей з членами власних сімей;

- наявність особливих приміщень для проведення ділових заходів: конференц-залу, переговорної кімнати, приміщень для експозиції(холл);

- наявність спеціального технічного обладнання (проектор, телевізор);

- забезпечення спроможності надання якісного харчування: наявність ресторану, бару, доставка харчування в номери;

- обладнання стоянок для транспортних засобів і т.д.

Тепер, щодо послуг он-лайн бронювання. Клієнти часто скаржаться, що до готелю дуже важко потрапити. Вони анітрохи не перебільшують. Це дійсно так. Як правило, бронювання номерів у готелі ДКП «Готель «Слов`янський» виконується факсом, по телефону. Та чи інша фірма робить запит на фірмовому бланку з проханням забронювати номер (або номер) для своїх співробітників. У заявці вказуються прізвище, ім'я, по батькові гостей, що прибувають, терміни проживання, форма оплати, контактна особа, контактні телефони та факс. У разі оплати за безготівковим розрахунком, організація висилає свої реквізити для виставлення рахунку, після оплати якого, копія платіжного доручення відправляється в готель по факсу. В обов'язковому порядку в заявці має бути вказано, що в разі неприбуття, при не скасуванні броні, оплата перших діб буде проведена. Як при підтвердженні броні, так і у випадку відмови, організація отримує письмову відповідь факсом. Електронне бронювання не проводиться.

У європейських країнах давно практикується бронювання номерів через інтернет при зазначенні номера кредитної карти, який дозволяє відразу зняти певну суму. І, якщо клієнт не зміг приїхати і заздалегідь про це попередити, то готель все одно отримує грошову суму в розмірі вартості броні.

Така форма бронювання простіша, ефективніша і вигідніша обом

сторонам, оскільки вона дозволить залучити зокрема тих клієнтів, які цінують свій час і готові оплатити свій комфорт за будь-якою ціною.

Пропонуємо представити ДКП «Готель «Слов'янський» на таких серверах таких компаній, як Booking, Airbnb, Hotels, Hotelworld [102, 103, 104, 105]. Це не потребує абсолютно ніяких капіталовкладень, зазначені вище компанії просто беруть собі відсоток від вартості заброньованого номера. Тобто прибуток партнера включається в ціну продукту. Цей захід допоможе нам збільшити частку ринку та принесе додатковий прибуток.

Також, оскільки попит на спортивні розваги є постійним і мало залежить від сезонності, то питання заняття більярд-залом частини сегменту ринку розваг у місті Новгород-Сіверському є лише питанням створення переваг над іншими конкурентами, що вже знаходяться на цьому ринку. В проаналізованих нами готелях конкурентів «Пасвірда» та «Караван», послуги більярдного залу є тільки в готелі «Пасвірда».

Говорячи про конкуренцію, необхідно відзначити, що доцільно віднести до числа конкурентів всі більярдні зали міста. Зазначимо, що в місті Новгород-Сіверському є дві більярдні зали, які користуються неабияким попитом споживачів. Також до більярдної зали пропонуємо ще додати гру в дартс.

Для занять цими спортивними іграми клієнту абсолютно не потрібний спеціальний спортивний одяг. Клієнти також зможуть скористатися послугами бару, який існує в готелі.

Необхідним атрибутом більярдної зали повинна бути гарна музика. Клієнт, приходячи в цю залу, одержує цілий комплекс послуг.

Більярдна зала повинна бути оформлена на високому рівні, і пропонувати послуги високої якості, тобто поставляти на ринок конкурентоздатну послугу.

В якості потенційних споживачів наданих послуг можна розглядати все населення м. Новгород-Сіверського у віці від 18 до 60 років, які мають дохід

понад 3000 грн. в місяць та мешканців (клієнтів) ДКП «Готель «Слов'янський». Оскільки пропонований комплекс послуг є новим видом послуг на існуючому ринку, можна вважати, що він буде цікавий практично всім групам населення.

Проаналізувавши заходи, ми дійшли висновку, для управління асортиментом доцільно впровадити два заходи:

1. Розвивати МІСЕ-туризм, прогресуючий напрямок бізнесу;
2. Розширити асортимент послуг шляхом відкриття більярдного залу.

### **3.2. Обґрунтування впливу запропонованих заходів на діяльність ДКП «Готель «Слов'янський»**

Для відкриття більярдної зали нам потрібно вільне приміщення 95 м<sup>2</sup>, яке буде включати в себе: зону з гардеробом і стійкою адміністратора (12 м<sup>2</sup>), місце для більярдних столів (60 м<sup>2</sup>), місце для дартсу (20 м<sup>2</sup>), підсобне приміщення (3 м<sup>2</sup>). В готелі на першому поверсі наявна така не задіяна площа в господарській діяльності, з окремим входом, але вона потребує косметичного ремонту. Витрати на ремонт приміщення відображені в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### **Витрати на ремонт приміщення**

№	Перелік витратних матеріалів	Ціна за одиницю, грн	Кількість, шт.	Вартість, грн
1	Фарба для стін	500	2	1000
2	Додаткові матеріали для фарбування (щітки, підставка)	200	1	200
3	Встановлення пластикових дверей	3000	2	6000
4	Заміна плитки на підлозі	165	20	3300
	Всього			10 500

Джерело: складено автором

Для організації роботи більярдної зали необхідно закупити таке обладнання і меблі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

### Загальні витрати на меблі та обладнання для більярдного залу

№ п/п	Назва	Ціна, грн	Кількість, шт	Вартість, грн
Зона прийому гостей				
1	Ресепшен (стійка)	4000	1	4000
2	Касовий апарат	2000	1	2000
3	Стілець для адміністратора	700	1	700
4	Крісло	1000	2	2000
5	Пуфік	500	2	1000
6	Гардеробна шафа	3000	1	3000
7	Вішалки	30	10	300
8	Журнальний стіл	700	1	700
9	Телефон	1500	1	1500
Більярдна зала				
10	Більярдний стіл (2.8м x 1.4м)	13000	2	26000
11	Кулі "Champion" Standart 68мм	1300	3	3900
12	Більярдні полички	400	2	800
13	Лампа для більярда	2500	2	5000
14	Трикутники більярдні	100	2	200
15	Накриття для столу	200	2	400
16	Киї	700	6	4200
17	Таймер для більярду	500	2	1000
18	Дартс (50,2см x 9,5см x 57,8см)	1500	2	3000
19	Дошка для запису результатів з дартсу	300	2	600
20	Акустична система	10000	1	10000
	Всього обладнання та меблів			70 300
	Інші не враховані витрати на обладнання (5% від загальної вартості обладнання)			3 515
	Загальні витрати			73 815

Джерело: складено автором

Всі інші витрати на відкриття і запуск більярдного залу представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Інші витрати на відкриття більярдного залу**

	Перелік витрат	Вартість, грн
1	Оформлення, елементи дизайну (журнали, картини)	3000
2	Оформлення необхідних документів:	300
	Довідка державного реєстратора	150
	Відкриття розрахункового рахунку в банку	150
3	Підключення касового апарату	300
	Всього	3600

Джерело: складено автором

Відобразимо всі капітальні витрати у зведеній табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Зведена таблиця капітальних витрат на впровадження заходу**

№	Перелік витрат	Вартість, грн
1	Витрати на ремонт приміщення	10 500
2	Придбання меблів та обладнання	73 815
3	Інші витрати на відкриття і запуск більярдного залу	3 600
	Всього	87 915

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Отже,  $K_{\text{заг}}(\text{III})$  – капітальні витрати(початкові інвестиції) складають 87 915 грн.

Розрахунок необхідних витратних матеріалів на місяць роботи представлений у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Необхідні витратні матеріали**

Назва	Кількість, шт	Ціна, грн	Вартість, грн
1	2	3	4
Шейпер для кия	1	100	100
Крейда для кия	10	10	100
Дротики	12	50	600
Маркер	2	50	100
Спонжик	2	50	100
Спрей для чищення сукна	1	100	100

## Закінчення табл. 3.5

1	2	3	4
Щітка для чищення	1	100	100
Разом:	x	x	1200

Джерело: складено автором

Далі проведемо розрахунок необхідної кількості персоналу. Для організації ефективної роботи більярдного залу потрібно прийняти 1 адміністратора.

Графік роботи більярдного залу відображений в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Графік роботи більярдного залу**

	Більярдний зал
Пн	-
Вт	-
Ср	17:00-24:00
Чт	17:00-24:00
Пт	17:00-02:00
Сб	17:00-02:00
Нд	16:00-24:00

Джерело: складено автором

Адміністратор повинен знати правила гри в більярд та дартс, вести облік відвідування та розраховувати клієнтів більярдного залу, також слідкувати за чистотою та порядком в залі. У разі псування майна вимагати від винних компенсацію його вартості.

Загальна планована чисельність працівників на початковому етапі функціонування більярдного залу - 1 особа (адміністратор більярдної зали).

Вимоги до працівника – вища освіта. Заробітна плата адміністратора буде складати 4 173 грн. (на основі класифікатора професій).

Заявити про себе майбутнім клієнтам ми можемо за допомогою розклеювання оголошень по всій окрузі, для залучення місцевих жителів, а

також написати об'яву в холі готелю. Важливо і те, як буде виглядати даний промоушен. Яскрава, стильна реклама, невеликий, але ємний за змістом текст — ось запорука того, що ваше оголошення обов'язково прочитають. Витрати на рекламу відображені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Витрати на рекламу

№	Перелік витрат	Вартість, грн
1	Виготовлення кольорових листівок	200
2	Друк та розклеювання оголошень по місту та в холі готелю	100
	Всього	300

Джерело: складено автором на основі вивчення ринку

Амортизація буде нараховуватись прямолінійним методом. Оскільки, термін корисного використання обладнання становить 5 років відповідно до Податкового кодексу, то річні витрати за амортизацією складуть  $73\,815 / 5 = 14\,763$  грн.. За місяць витрати складатимуть  $14\,763 / 12 = 1\,230$  грн.

Сформуємо загальні витрати для забезпечення функціонування більярдного залу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Загальні витрати для забезпечення функціонування більярдного залу за місяць

№	Статті витрат	Вартість, грн
1	Витрати на матеріали	1 200
2	Комунальні платежі	3 000
3	Заробітна плата	4173
4	Єдиний соціальний внесок (22%)	918
5	Амортизація	1 230
6	Витрати на реалізацію та збут (реклама)	300
	Всього	10 821
7	Непередбачувані витрати (5% від загальної суми місячних витрат)	541
	Загальні витрати	11 362

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Тепер наведемо вартість основних послуг, які будуть надаватися клієнтам в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Вартість основних послуг, які будуть надаватися в більярдному залі**

№	Найменування послуг	Вартість, грн./год
1	Гра в більярд	100
2	Гра в дартс	50

Джерело: складено автором на основі вивчення ринку

В процесі функціонування більярдного залу необхідно стежити за розширенням спектра послуг і сучасними тенденціями, попитом споживачів, покращувати рекламні заходи.

До несприятливих змін ринкової кон'юнктури можна віднести зниження життєвого рівня населення, і як наслідок падіння попиту і зниження цін на послуги підприємства, що може привести до зниження доходів і втрати виручки. Для мінімізації впливу можливих загроз необхідно розрахувати завантаженість більярдного залу (мінімальну, середню, максимальну) та оцінити доцільність запропонованого заходу. Розрахунок завантаженості та доходу більярдного залу відображений в табл. 3.10.

Таблиця 3. 10

**Розрахунок завантаженості та доходу більярдного залу за місяць**

Пере-лік посл.	Вар-тість посл., грн	Час, хв	Макс. к-сть послуг за місяць (оптимістичний прогноз)	Макс. дохід за місяць у, грн	Середня к-сть послуг за місяць (найбільш віро-гідний)	Середній дохід за місяць, грн	Мін. к-сть послуг за місяць (песимістичний прогноз)	Мін. дохід за місяць , грн
Гра в більярд	100	60	160	16000	120	12000	80	8000
Гра в дартс	50	60	160	8000	120	6000	80	4000

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Отже, аналізуючи дані таблиці 3.10 ми бачимо, що середня кількість послуг більярдного залу (гри в більярд та гри в дартс) за місяць складає по 120 разів. Середній дохід становитиме 18 000 грн. По мірі розширення бізнесу прибуток поступово зростатиме.

Чистий щомісячний дохід – 18 000 грн

Повні щомісячні витрати –11 362 грн

Щомісячний прибуток – 18 000-11 362 = 6 638 грн

Податок на прибуток 18% - 1 194,84 грн

Чистий щомісячний прибуток – 6 638– 1 194,84 = 5 443,16 грн

Чистий прибуток за перший рік – 5 443,16 x12 = 65 317,92 грн

Розрахуємо чистий грошовий потік:

$$\text{ЧГП} = \text{Чистий прибуток} + \Delta \text{ Ам} \quad (3.1)$$

ЧГП – чистий грошовий потік, грн.

$\Delta \text{ Ам}$  – Амортизаційні відрахування, грн

$$\text{ЧГП} = 65\,317,92 + 14\,763 = 80\,080,92 \text{ (грн);}$$

Розрахуємо термін окупності інвестицій без урахування дисконтування:

$$T = K_{\text{заг}}(\text{П}) / \text{ЧГП} \quad (3.2)$$

$$87\,915 / 80\,080,92 = 1,1 \text{ роки;}$$

Розрахуємо коефіцієнти дисконтування по роках, вважаючи що ставка дисконту складає 18 %:

$$K_d = 1 / (1+p)^t \quad (3.3)$$

Кд - коефіцієнт дисконтування

р – ставка дисконтування

t – життєвий цикл проекту, номер року з початку вкладень інвестицій

Коефіцієнт дисконтування для першого року  $1/(1+0,18)^1=0,847$

Коефіцієнт дисконтування для другого року  $1/(1+0,18)^2=0,718$

Коефіцієнт дисконтування для третього року  $1/(1+0,18)^3=0,609$

Коефіцієнт дисконтування для четвертого року  $1/(1+0,18)^4=0,516$

Коефіцієнт дисконтування для п'ятого року  $1/(1+0,18)^5=0,437$

Розрахуємо дисконтований грошовий потік (теперішню вартість) по роках (табл. 3.11):

$$ТВ = ЧГП \times Кд \quad (3.4)$$

ТВ – теперішня вартість(дисконтований грошовий потік), тис. грн

Таблиця 3.11

**Розрахунок грошових потоків по проекту, тис. грн**

Показник	Роки						Всього
	0	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8
Інвестиції, тис.грн.	87 915						87 915
Приріст амортизаційн их відрахувань, тис.грн.		14 763	14 763	14 763	14 763	14 763	
Додатковий чистий прибуток, тис.грн.		65 317,92	65 317,92	65 317,92	65 317,92	65 317,92	
Чистий грошовий потік, тис.грн.		80 080,92	80 080,92	80 080,92	80 080,92	80 080,92	
Коефіцієнт дисконтуванн я $1/(1+i)^t$		0,847	0,718	0,609	0,516	0,437	
Дисконтовани й грошовий потік(ТВ), тис.грн		67828,54	57498,1	48769,28	41321,76	34995,36	250 413,04

## Закінчення таблиці 3.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Кумулятивний дисконтований грошовий потік нарост. підсумком, тис.грн	-87915	-20086,46	37 411,64	86 180,92	127 502,68	162 498,04	

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Використовуючи отримані дані з таблиці 3.11, розрахуємо основні показники оцінки ефективності – чиста приведена вартість, індекс доходності, індекс прибутковості, внутрішня норма рентабельності, період окупності (табл. 3.12):

$$\text{ЧПД} = \text{ТВзаг} - \text{Кзаг}(\text{III}) \quad (3.5)$$

ЧПД – чистий приведений дохід, грн.

$$\text{ТВзаг} = \sum \text{ТВі} \quad (3.6)$$

$$\text{ТВзаг} = 67828,54 + 57498,1 + 48769,28 + 41321,76 + 34995,36 = 250\,413,04 \text{ (грн);}$$

$$\text{ЧПД} = 250\,413,04 - 87\,915 = 162\,498,04 \text{ (грн.);}$$

$$\text{ІД} = \text{ТВзаг} / \text{Кзаг}(\text{III}) \quad (3.7)$$

$$\text{ІД} = 250\,413,04 / 87\,915 = 2,84 (>1)$$

$$\text{ІІІ} = \text{ЧПД} / \text{Кзаг}(\text{III}) \quad (3.8)$$

ІІІ – індекс прибутковості

$$\text{ІІІ} = 162\,498,04 / 87\,915 = 1,85;$$

$$\text{ІР} = \text{ЧП} / \text{Кзаг}(\text{III}) \quad (3.9)$$

ІР – індекс рентабельності

$$IP = 65\,317,92 / 87\,915 = 0,74;$$

$$T_{\text{Ондиск}} = K_{\text{заг}}(\text{П}) / \text{ЧГП} \quad (3.10)$$

$T_{\text{Ондиск}}$  – термін окупності недисконтований, років

$$T_{\text{Ондиск}} = 87\,915 / 80\,080,92 = 1,01 \text{ роки};$$

$$T_{\text{Одиск}} = K_{\text{заг}}(\text{П}) / T_{\text{Всер.р}} \quad (3.11)$$

$T_{\text{Одиск}}$  - термін окупності дисконтований, років

$T_{\text{Всер.р}}$  – теперішня середньорічна вартість, грн.

$$T_{\text{Всер.р}} = \sum TV_i / 5 \quad (3.12)$$

$$T_{\text{Всер.р}} = 250\,413,04 / 5 = 50\,082,6 \text{ (грн)}$$

$$T_{\text{Одиск}} = 87\,915 / 50\,082,6 = 1,75 \text{ роки.}$$

Таблиця 3.12

### Показники оцінки ефективності інвестиційного проекту

Показник	Значення показника
Чиста приведена вартість, грн.	162 498,04
Індекс доходності	2,84
Індекс прибутковості	1,85
Індекс рентабельності	0,74
Термін окупності недисконтований, років	1,01
Термін окупності дисконтований, років	1,75

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Як видно з таблиці, реалізація даного проекту (відкриття більярдної зали) є ефективною, проект доцільний оскільки чиста приведена вартість має позитивне значення 162 498,04 грн. Індекс доходності склав 2,84 що означає, що на 1 вкладену грн. інвестицій підприємство отримало 2,84 грн. дисконтованого доходу. Індекс прибутковості 1,85, індекс рентабельності 0,74. Термін окупності складає 1,01 роки без врахування дисконтування та 1,75 роки з урахуванням дисконтування, що менше ніж термін життєвого циклу проекту.

Розглянемо результати від впровадження проекту за рік, що представлено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

### Результати запропонованого заходу

Показник	Значення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн.	216 000
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, грн.	136 344
Прибуток від реалізації продукції, грн.	79 656
Чистий прибуток, грн.	65 317,92

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

З таблиці видно що чистий річний прибуток від впровадження даного проекту складає 65 317,92 грн. при середній завантаженості більярдної зали.

Також для підвищення конкурентоспроможності підприємства нами вирішено обґрунтувати доцільність розвитку МІСЕ-туризму та відкриття більярдної зали.

Для втілення в життя заходів по МІСЕ-туризму підприємством було виділено кошти табл. 3.14

Таблиця 3.14

### Витрати на втілення в життя заходів по МІСЕ-туризму

№ п/п	Статті витрат	Сума, грн
1	Розміщення реклами на туристичних сайтах сайтах	20 000
2	Розміщення реклами в соціальних мережах	10 000
3	Реклама у блогерів	10 000
4	Відрядження співробітника на підприємства по Україні	30 000
	Всього	70 000

Джерело: складено автором

Також потенційних клієнтів можна шукати через мережу інтернет,

розсилаючи спеціально підготовлену презентацію на Email різних підприємств.

1. Почнемо з meetings (зустрічі, презентації, переговори і т. д.).

Припустимо, що на підприємстві будуть проведені презентації (косметики, лікарського препарату тощо) тривалістю в 4 години з кавабрейком на 20 чоловік.

Оренда зали для проведення презентації – 200грн/ год.

Кава – брейк: 50 грн на людину (кава/ чай, тістечка).

Дохід за проведення презентації складе –  $4 \times 200 + 20 \times 50 = 1\,800$  грн.

Витрати на проведення презентації відображені в табл. 3.15.

*Таблиця 3.15*

### **Витрати на проведення презентації**

№ п/п	Статті витрат	Сума, грн
1	Витрати на чай, каву, тістечка	500
2	Витрати на електроенергію	200
3	Витрати на прибирання	100
	Всього	800

Джерело: складено автором

Загальна сума витрат на проведення презентації складає 800грн.

Прибуток від проведення презентації:  $1800 - 800 = 1\,000$ грн.

За рік планується проведення 10 таких презентацій, прибуток за рік складе –  $10 \times 1000 = 10\,000$  грн.

2. Incentives (заохочувальні чи мотиваційні тури і програми, тимбилдинги, корпоративні свята).

Припустимо, що на корпоратив прийшло 50 чоловік.

Ціна замовлення на одну людину в ресторані складає 400 грн.

Дохід від проведення корпоративу -  $50 \times 400 = 20\,000$  грн.

Меню в розрахунку на 50 осіб відображені в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

**Банкетне меню для проведення корпоративу (в розрахунку на 50 осіб)**

№ п/п	Назва страви	К-сть замовлених страв	Вартість 1-го блюда, грн	Загальна вартість блюда, грн
1	М'ясна нарізка( дом. ковбаса, буженині,копченості)	15	99	1485
2	Бутерброди з червоною ікрою	50	30	1500
3	Бутерброди з червоною рибою	50	26	1300
4	Овочі свіжі (помідор, огірок, перець)	12	85	1020
5	Жульєн	50	38	1900
6	Риба під овочами	30	25	750
7	Картопля в горщиках	50	30	1500
8	Відбивна свиняча	50	70	3500
9	Голубці	23	50	1150
10	М'ясні ролетики	25	75	1875
11	Салат з капусти	15	18	270
12	Салат столичний	15	36	540
13	Салат морський коктейль	15	56	840
14	Фрукти (яблука, апельсин, ківі, банан, груша)	20	80	1600
15	Узвар	50	9	450
16	Хліб, батон	60	2	120
	Всього			20 000

Джерело: складено автором

Витрати на проведення корпоративу складатимуть 8 000 грн. (250% торгова націнка ресторану + витрати на підготовку зали 200 грн).

Прибуток буде дорівнювати –  $20\,000 - 8\,000 = 12\,000$  грн.

Припустимо, що буде проведено 15 таких свят в рік, тоді прибуток за рік складатиме –  $12\,000 \text{ грн.} \times 15 = 180\,000$  грн.

3. Conferences - конференції, конгреси, з'їзди, форуми, семінари.

Припустимо, що на конференцію, яка триватиме 3 дні по 5 годин, в ДКП «Готель «Слов`янський» приїде 30 чоловік.

Середня ціна за номер проживання складає 750 грн.

Ціна конференс залу – 200 грн/ год.

Комплексний обід – 300 грн. на людину.

Меню комплексного обіду в ресторані відображено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Меню комплексного обіду в ресторані (в розрахунку на 30 осіб)**

№ п/п	Назва страви	К-сть замовлених страв	Вартість 1-го блюда, грн	Загальна вартість блюда, грн
1	Солянка/суп з фрикадельками	30	50	1500
2	Картопля фрі/картопляне пюре/гречка	30	30	900
3	Відбивна із свинини/ котлета по київськи	30	70	2100
4	Овочі свіжі (помідор, огірок, перець)	8	85	680
5	М'ясна нарізка	11	99	1089
6	Салат з капусти	15	18	270
7	Салат столичний	15	36	540
8	Сік в асортименті	5	60	300
9	Хліб	60	2	120
10	Тістечко в асортименті	30	20	600
11	Чай /кава	30	30	900

Джерело: складено автором

Кава-брейк – 50 грн. за людину.

Дохід від проведення такої конференції складе  $-750 \times 30 \times 3 + 300 \times 30 \times 3 + 50 \times 30 \times 3 + 200 \times 3 \times 5 = 102\,000$  грн.

Загальні витрати на проведення конференції відображені в табл. 3.18

Таблиця 3.18

**Витрати на проведення конференції**

№ п/п	Статті витрат	Сума витрат за день, грн	Загальна сума витрат, грн
1	Витрати на приготування обіду	3 600	10 800
2	Комунальні платежі	250	750
3	Витрати на чай, каву, тістечка	750	2 250
4	Витрати на прибирання номерів	156,6	4 700
	Всього		18 500

Джерело: складено автором

Загальні витрати на проведення конференції складуть – 18 500 грн.

Прибуток від проведення конференції –  $102\,000 - 18\,500 = 83\,500$  грн.

Крім того, у вечірній час учасники конференцій мають можливість відвідати ресторан, диско-бар, сауну, салон краси, що також приведе до додаткових прибутків.

Якщо за рік буде хоча б 3 таких заходів, то річний прибуток складе –  $83\,500 \times 3 = 250\,500$  грн.

4. Exhibitions (виставки, PR-події і прес-тури).

Припустимо, що виставка на базі ДКП «Готель «Слов`янський» буде проходити 5 днів по 6 годин.

Оренда приміщення для проведення виставки складає – 200 грн/год.

Дохід від проведення виставки –  $200 \times 6 \times 5 = 6\,000$  грн.

Витрати на проведення виставки відображені в таб. 3.19.

Таблиця 3.19

#### Витрати на проведення виставки

№ п/п	Статті витрат	Сума витрат за день, грн	Загальна сума витрат, грн
1	Комунальні платежі	300	1 500
2	Витрати на зали	100	500
	Всього		2 000

Джерело: складено автором

Загальні витрати на проведення виставки складають – 2 000 грн.

Прибуток від проведення такої виставки становитиме –

$6\,000 - 2\,000 = 4\,000$  грн.

Нехай за рік буде проведено 10 таких виставок –  $4\,000 \times 10 = 40\,000$  грн (річний прибуток від проведення таких виставок).

Сумарний прибуток за рік від проведення заходів по МІСЕ- туризму становитиме –  $10\,000 + 180\,000 + 250\,500 + 40\,000 = 480\,500$  грн.

Чистий дохід від реалізації продукції –  $18\,000 + 300\,000 + 306\,000 + 60\,000 = 684\,000$  грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції –  
 $70\,000 + 8\,000 + 120\,000 + 55\,500 + 20\,000 = 203\,500$  грн.

Прибутку від реалізації - 480 500 грн.

Податок на прибуток 18% - 86 490 грн.

Чистий прибуток за перший рік –394 010 грн.

Розглянемо результати від впровадження проекту (розвитку МІСЕ-туризму), що представлено в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

### Результати запропонованого заходу

Показник	Значення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн.	684 000
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, грн.	203 500
Прибуток від реалізації продукції, грн.	480 500
Чистий прибуток, грн.	394 010

Джерело: складено автором

З таблиці видно що чистий річний прибуток від впровадження даного проекту складає 394 010 грн. при запланованому обсязі реалізації.

Економічна ефективність запропонованих заходів відображена в табл. 3.21.

Таблиця 3.21

### Економічна ефективність запропонованих заходів відображена в таблиці

Показник	Відкриття більярдної зали	Розвиток МІСЕ-туризму	Разом
Чистий дохід від реалізації продукції, грн.	216 000	684 000	900 000
Повні витрати на виробництво та реалізацію, грн.	136 344	203 500	339 844
Прибуток (ефект) від реалізації запропонованих заходів, грн.	79 656	480 500	560 156
Чистий прибуток від запропонованих заходів, грн.	65 317,92	394 010	459 328

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства

Основні показники діяльності ДКП «Готель «Слов'янський» після впровадження проекту наведено у таблиці 3.22.

Таблиця 3.22

**Вплив запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства ДКП «Готель «Слов'янський»**

Показники	2017	Проектний рік	Відхилення	
			Абс. (±)	Відносне (%)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	7624,00	8524,00	900,00	11,80
Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис.грн	7420,00	7759,84	339,84	4,58
Прибуток від реалізації продукції, тис.грн	204,00	764,16	560,16	274,59
Рентабельність продукції, %	2,8	9,85	7,05	-
Витрати на 1 грн.чистого доходу, грн	0,97	0,91	-0,06	-6,15
Середньообл. чисельність працівників, ос.	26,00	27,00	1,00	3,85
Продуктивність праці, тис.грн./ос.	293,23	315,70	22,47	7,66

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків

Результати обчислень основних техніко-економічних показників діяльності дають змогу стверджувати про ефективність запропонованих заходів підвищення ефективності діяльності ДКП «Готель «Слов'янський». Зокрема, у проектному періоді очікується зростання прибутку від реалізації на 560,16 тис. грн., продуктивності праці на 22,47 тис. грн./ос. та рентабельності продукції на 7,1 %, а також це дасть знизити витрати на 1 грн. реалізованої продукції на 0,06 грн.

Також необхідно визначити, як змінилась конкурентна сила підприємства після впровадження заходів (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

**Визначення «абсолютної» конкурентної сили СІ<sub>j</sub> після  
впровадження заходів**

№	Фактор	Оцінка (0...10балів)						
		Умовно «ідеальна компанія»	«Пасвірда»		«Караван»		«Слов'янський»	
		maxСк <sub>ij</sub>	С <sub>i</sub>	С <sub>i</sub> - maxСк <sub>ij</sub>	С <sub>i</sub>	С <sub>i</sub> - maxСк <sub>ij</sub>	С <sub>i</sub>	С <sub>i</sub> -maxСк <sub>ij</sub>
1	Прибутковість	9	9	0	6	-3	9	0
2	Репутація(імідж)	8	8	0	7	-1	8	0
3	Маркетинг, реклама	8	8	0	4	-4	8	0
4	Персонал	9	8	-1	7	-2	9	0
5	Місце розташування	10	10	0	10	0	10	0
6	Асортимент послуг	8	8	0	6	-2	9	+1
	Конкурентна сила( $\sum С_{ij}$ )	52	51	(-1)	40	(-12)	53	+1

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Якщо до впровадження конкурентна сила становить для готелю «Пасвірда» (-1) бал, для готелю «Караван» (-12)балів, для «Слов'янського» (-2) бали - від умовно «ідеальної» компанії, то після впровадження ми бачимо, що досліджуване підприємство ДКП «Готель «Слов'янський» збільшило свою конкурентну силу, тепер воно має додатне значення +1 бал, порівняно з умовно ідеальною компанією. Отже, впроваджені заходи позитивно вплинуть на конкурентоздатність підприємства.

### 3.3. Управлінське забезпечення реалізації запропонованих заходів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Розглянувши запропоновані проекти, варто відмітити, що управлінське забезпечення відіграє важливу роль у їх реалізації.

У процесі управлінського забезпечення менеджер повинен дати відповіді на такі запитання: що робити, як робити, кому доручити роботу, для кого робити, де робити, які строки виконання роботи [106].

На підприємстві ДКП «Готель «Слов'янський» важливі рішення приймаються вищим керівництвом, а саме директором. Алгоритм прийняття управлінського рішення дає змогу керівникам послідовно підготувати, розробити, оцінити, проконтролювати та реалізувати управлінське рішення.

Запропонувавши керівництву готелю дані заходи по управлінню асортиментом, директор призначив відповідального керівника для реалізації проекту на підприємстві. Були проведені необхідні розрахунки, що підтвердили доцільність реалізації даних заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Юрист підприємства розглянув нашу пропозицію та підтвердив, що суттєвих проблем та обмежень при їх впровадженні не буде.

Керівництво підтримало пропозицію і доручило менеджеру з персоналу підібрати гарного кандидата на вакансію адміністратора більярдного залу, а також обрати людину з підприємства, яка поїде у відрядження у пошуку нових клієнтів для МІСЕ- туризму.

Контроль за виконанням поставлених завдань на ДКП «Готель «Слов'янський» директор залишив за собою.

Впровадження заходів підтверджено проведеними розрахунками та оформлено відповідною документацією. Копія акту впровадження запропонованого заходу представлена в додатках (Додаток Б).

Також важливим є сама процедура впровадження нових проєктів та їх документальне оформлення. Розглянемо управлінське забезпечення впровадження послуги більярдної зали підприємстві у табл. 3.24.

Таблиця 3.24

**Управлінське забезпечення впровадження послуги більярдної зали на підприємстві ДКП «Готель «Слов'янський»**

№	Назва заходу	Документ
1	2	3
1	Аналіз конкурентоспроможності підприємства	Аналітичні звіти
	Аналіз ринку готельного господарства	
2	Рішення щодо впровадження нового виду послуг	Рішення
3	Рішення керівника	Наказ про впровадження нового виду послуг
4	Створення оперативного плану забезпечення впровадження нового виду послуг	Оперативний план
	Кошторис витрат	Кошторис витрат
5	Вибір нового постачальника сировини	Звіт
6	Моніторинг нового постачальника та поставок	Інформація постачальника
		Договори
		Графіки постачання
		Акти прийому-передачі
		Рахунки - фактури
7	Внесення змін до Положення про діловодство	Положення про діловодство
8	Проект посадової інструкції	Посадові інструкції
9	Внесення змін до портфелю послуг підприємства	Положення про надання готельних послуг
10	Вивчення механізму управління за впровадженням нового виду послуг	Інструкції
		Рекомендації
		Положення про регулювання і контролювання діяльності
11	Проведення аналізу якості нового виду послуг	Службова записка
12	Планування продажів нового виду послуг	Службова записка
		Оперативний план
13	Представлення нового виду послуг	Розповсюдження буклетів
14	Аналіз результатів від наданих послуг	Оперативний звіт

Джерело: складено автором

Далі розглянемо основні етапи впровадження послуги більярдної зали на підприємстві ДКП «Готель «Слов'янський» (табл. 3.25).

Таблиця 3.25

**Основні етапи впровадження послуги більярдної зали на підприємстві ДКП «Готель «Слов'янський»**

Найменування робіт	Березень				Квітень			
	1 тиждень	2 тиждень	3 тиждень	4 тиждень	1 тиждень	2 тиждень	3 тиждень	4 тиждень
Аналіз ринку								
Аналіз конкурентів								
Аналіз можливостей підприємства								
Аналіз потенційних ризиків								
Розрахунок економічного ефекту від впровадження даного заходу								
Надсилання запиту на впровадження проекту								
Отримання дозволу на реалізацію проекту								
Проведення ремонтних робіт приміщення								
Закупівля обладнання								
Підбір персоналу								
Запуск проекту								

Джерело: складено автором

Отже, як видно з таблиці, процес впровадження нового виду послуг - це досить кропіткий процес, який потребує детального документального супроводу офіційними документами, актами та розпорядженнями підприємства.

Наступним заходом до реалізації, на нашу думку, треба розглянути розвиток МІСЕ-туризму на підприємстві ДКП «Готель «Слов'янський» (табл. 3.26).

Таблиця 3.26

**Управлінське забезпечення розвитку МІСЕ-туризму на підприємстві ДКП «Готель «Слов'янський»**

№	Заходи	Назва документа
1	Збирання та аналіз інформації, визначення основних конкурентів на ринку	Аналітичні звіти
2	Прийняття рішення про розвиток МІСЕ-туризму	Рішення ради акціонерів
3	Оперативний план розвитку даного проекту	Оперативний план
4	Внесення змін до посадової інструкції	Посадові інструкції
5	Вивчення механізму управління за розвитком МІСЕ-туризму	Інструкції
		Рекомендації
		Положення про регулювання і контролювання діяльності
6	Внесення змін до положення про діловодство суб'єкта господарювання	Положення про діловодство
7	Представлення МІСЕ-туризму на підприємстві	Розповсюдження буклетів
8	Аналіз результатів виконання та реалізації проекту	Аналітичні звіти

Джерело: сформовано автором

Отже, впровадження цих проектів потребує не лише прорахунку усіх можливих витрат, а й ретельного управлінського забезпечення реалізації проектів.

### Висновки до розділу 3

Використання сучасних технологій в сфері послуг – обов'язкова умова їх конкурентоспроможності. Вивчивши світовий досвід управління асортиментом, та аналізуючи діяльність підприємства ДКП «Готель «Слов'янський», ми дійшли до логічного висновку, що необхідно розробити програму заходів, щодо управління асортиментом послуг на підприємстві.

Програма заходів щодо управління асортиментом послуг на ДКП

«Готель «Слов'янський» складається з удосконалення вже існуючих послуг на підприємстві та впровадження нових, а саме: розвиток МІСЕ- туризму (meetings - корпоративні зустрічі, презентації, переговори і т. д.; Incentives - заохочувальні чи мотиваційні тури і програми, тимблдинги, навчання персоналу, корпоративні свята, conferences - конференції, конгреси, з'їзди, форуми, семінари, exhibitions - виставки, PR-події і прес-тури); розширення асортименту послуг онлайн бронюванням номерів. Також підприємству ДКП «Готель «Слов'янський» потрібно вступити до мережі готелів «Premier Hotels» (це збільшить потік клієнтів, за рахунок якого отримаємо додатковий прибуток). І ще одним з напрямків розвитку – бути партнером фестивалів, які проходять в місті Новгород-Сіверському, це також приверне увагу до підприємства та послуг, які воно надає, збільшить доходи.

Провівши відповідні розрахунки можемо сказати, що реалізація проекту (відкриття більярдної зали) є ефективною, проект доцільний оскільки оскільки чиста приведена вартість має позитивне значення 162 498,04 грн. Індекс доходності склав 2,84 що означає, що на 1 вкладену грн. інвестицій підприємство отримало 2,84 грн. дисконтованого доходу. Індекс прибутковості 1,85, індекс рентабельності 0,74. Термін окупності складає 1,01 роки без врахування дисконтування та 1,75 роки з урахуванням дисконтування, що менше ніж термін життєвого циклу проекту.

Розвиток МІСЕ- туризму також позитивно вплине на основні техніко економічні показники, чистий річний прибуток зросте на 394 010 грн.

Під час впровадження нового проекту важливим є процедура документального оформлення. Управлінське забезпечення впровадження і реалізації проекту з впровадження нового виду послуг (відкриття більярдної зали) та розвитку МІСЕ-туризму на ДКП «Готель «Слов'янський» супроводжувалась такими документами: звіти, рішення, накази, договори, положення, службова записка, оперативний план.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління асортиментом товарів( послуг) відіграють важливу роль у діяльності підприємства. Відомо, що в основу асортиментної політики підприємства покладено визначення оптимального портфеля товарів (асортиментного переліку) з певними характеристиками, який дозволяє за рахунок задоволення потреб споживачів одержати запланований прибуток і забезпечити оборотність капіталу. Асортимент –перелік усіх видів продукції, що виробляється із зазначенням обсягів випуску.

Згідно зі специфіки теми, асортимент послуг — це підбір або набір різноманітних послуг, що пропонується споживачу. Широкий асортимент конкурентних послуг забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Конкурентоспроможність послуги - це поняття, що означає відповідність послуги умовам ринку, конкретним вимогам споживачів за всіма характеристиками: з одного боку, якістю надання послуги, споживчими властивостями, з іншого боку – цінами на послуги.

Між конкурентоспроможними послугами і конкурентоспроможним підприємством існує пряма залежність. Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм по ступеню задоволення своїми товарами потреби людей і по ефективності виробничої діяльності. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників.

Таким чином, виникає потреба у систематичній оцінці й аналізі асортименту, беручи до уваги попит, витрати, ринкову кон'юнктуру, серед багатьох існуючих підходів до оцінки асортименту товарів (послуг) є: АВС-аналіз, ХУZ-аналіз, аналіз рентабельності,прибутку, Матриця Ансоффа, Матриця BCG, Матриця GE/McKinsey, метод експертних оцінок.

Управління асортиментною політикою підприємства передбачає використання відповідних методів формування продуктового асортименту,

застосування яких дасть змогу прийняти ефективні управлінські рішення щодо якісної і кількісної структури асортименту, частоти оновлення та інших аспектів забезпечення високого рівня його конкурентоспроможності. Ефективне управління асортиментною політикою дає змогу прийняти заздалегідь ефективні управлінські рішення щодо якісного, новітнього асортименту та інших аспектів задля розвитку та досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємств.

Підприємство завжди повинно вивчати асортимент послуг готелів конкурентів, досвід зарубіжних країн, для того щоб задовольняти своїх споживачів та залучати нових.

З огляду на проведений аналіз, вважаємо, що готельне господарство України розвивається за традиційними екстенсивними методами, а неузгодженість та нестабільність політики в цій сфері роблять її нецікавою та непривабливою для потенційних інвесторів.

Правове поле функціонування підприємств готельного господарства обумовлюють Закони України, нормативні та регуляторні акти, державні стандарти тощо. Враховуючи вище зазначене, можна виділити, що основні нормативно-правові акти регулюють відносини між споживачем (клієнтом) і виробником послуг (готельним підприємством), узгоджують інтереси споживача, виробника та суспільства і створюють сприятливі умови для розвитку підприємств готельного господарства.

В даний час в нашій країні індустрія гостинності розвинена не належним чином. Рівень обслуговування туристів в підприємствах готельного господарства не відповідає світовому рівню. Підприємства готельного господарства потребують ефективного управління послугами.

Дослідження техніко-економічних показників ДКП «Готель «Слов'янський» показало, що підприємство є рентабельним, про що свідчать такі показники: чистий дохід в 2017 році склав 7624 тис. грн., що на 1877 тис. грн. більше значення 2016 року, збільшення продуктивності праці персоналу, за останній рік вона зросла на 72,2 тис. грн., чистий прибуток підприємства у

2016 році складає 486 тис.грн. , що на 161 тис. грн. більше у порівнянні з попереднім роком.

Підприємство було проаналізоване декількома методами: SWOT-аналіз, ABC – аналіз, було визначено стратегічні зони господарювання, за якими видно, що на підприємстві ДКП «Готель «Слов'янський» існує три стратегічні зони господарювання. Найбільша стратегічна зона підприємства – це надання послуг в сегменті індивідуального ділового туризму, підприємство орієнтоване саме на цей вид діяльності. Також керівництву ДКП «Готель «Слов'янський» потрібно звернути увагу на менш розвинені зони – послуги в сегменті групового ділового туризму та послуги неділового, як групового так і індивідуального, туризму.

Проаналізувавши діяльність підприємства, ми дійшли до висновку, що для ефективного управління асортиментом потрібно:

1. Розвивати МІСЕ- туризм, прогресуючий напрямок бізнесу;
2. Розширити асортимент послуг шляхом відкриття більярдного залу.

Проведені нами вище розрахунки дають можливість зробити висновок, що впровадження заходу в майбутньому періоді буде ефективним та прибутковим. Зокрема, у проектному періоді очікується зростання прибутку від реалізації на 560,16 тис. грн., продуктивності праці на 22,47 тис. грн./ос. та рентабельності продукції на 7,1 %, а також це дасть знизити витрати на 1 грн. реалізованої продукції на 0,06 грн.

Також, після провадження заходів, ми бачимо, що досліджуване підприємство ДКП «Готель «Слов'янський» збільшило свою конкурентну силу, тепер воно має додатне значення +1 бал, порівняно з умовно ідеальною компанією. Отже, впроваджені заходи позитивно вплинуть на конкурентоздатність підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Марченко О.І. Асортимент і продукція підприємства як важливий фактор зростання прибутку // Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць / О.І. Марченко – К.: Науково-дослідний економічний інститут .- 2016. Вип. 8.- 130 с.
2. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник / Л.А. Швайка - Львів: «Новий світ - 2000», 2003 .- 268 с.
3. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія . У трьох томах. Т. 1./ С.В. Мочерний. - К.:Видавничий центр «Академія», 2000.- 864 с.
4. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник ./ Г.В. Осовська, О.А.Осовський - К.: Кондор, 2005.- 860 с.
5. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства .- 2-ге вид., стереотип / Н.В. Тарасенко - К.: Алеута, 2003.- 485с.
6. Мороз Л.А., Маркетинг: Підручник / Л.А. Мороз., Н.І. Чухрай– 2-е вид. – Львів: Націон. ун-т "Львівська політехніка", "Інтелект- Захід", 2002. – 244 с.
7. Бичко І. В. Філософія. Курс лекцій : навч. посібник / І.В. Бичко, Ю.В. Осічнюк, В.Г. Табачковський та ін. – К. : Либідь, 1991. – 456 с.
8. Надольний І.Ф. Філософія : навч. посібник / І.Ф. Надольний, В.П. Андрущенко, І.В. Бойченко, В.П. Розумний та ін. / За ред. І.Ф. Надольного. – К. : Вікар, 1997. – 584 с.
9. Зобов'язальне право: теорія і практика : навч. посібник / О.В. Дзера, Н.С. Кузнецова, В.В. Луць та ін. / За ред. О.В. Дзери. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 912 с.
10. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В.; М-во освіти і науки України, Донець. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. Маркетингового менеджменту. –Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 599 с.

11. Багиев Г. Л. Основы современного маркетингу : Учеб.-нагляд. посібник / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, И.А. Аренкова та ін. – СПб. : Вид-во С.-Петербур. держ. ун-та економіки і фінансів, 2002. – 280с.
12. Барышев, А. Ф. Маркетинг: підручник / А. Ф. Барышев. – 2-е видавництво, стер. – М.: Academia, 2002. –207.
13. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Б. Берман, Дж. Эванс ; пер. с англ. – М., 2003. – 1183с.
14. Близнац, С. В. Маркетинг в Украине: проблемы становления и развития: монография / С.В. Близнац.– К.: Политехника, 2003.–384с.
15. Гаркавенко С.С. Маркетинг: учебник / С. С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 712с.
16. Захаров, С.В. Маркетинг: учебник / С.В.Захаров, Б.Ю. Сербиновский, В.И. Павленко. – 2-ое изд., доп. и перераб. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 361с.
17. Кардаш В.Я. Маркетинговая товарная политика: учебник/В.Я Кардаш. – К.: КНЕУ, 2010. – 240 с.
18. Кнышова Е.Н. Маркетинг:учеб.пособие / Е.Н.Кнышева. –М.: Форум, 2004. – 282 с.
19. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л.Келлер.– 12-ое изд. – СПб.: Питер, 2008. – 816 с.
20. Мальська М. П. Організація готельного обслуговування: Підручник / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. — К. : Знання, 2011. — 366 с.
21. Должанський І. З. Конкурентоспр-сть підприємства: навч. посібник / І. З. Должанський., Т. О. Загорна – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
22. Рожок М.В. Підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері надання послуг: матеріали VII Міжн. наук-практ. конф. студ., асп. та мол. уч.[«Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України»] (Київ, 2017р)/М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. Технологій, К.: Нац. ун-т харч. Технологій, 2017. – С. 119-121.

23. Косвинцева Е.Н. Обеспечение конкурентоспособности гостиничных предприятий промышленного центра: автореф. дис.канд. экон. наук / Е.Н. Косвинцева. – М., 2009. – 23 с.
24. Сабецька Г.Р. Рыночная модель конкурентоспособности продукции / Г.Р. Сабецька - К.: Кондор, 2006. – 240 с.
25. Буркинський Б.В. Конкурентоспособність продукції та підприємства / Б.В.Буркинський, Е.В.Лазарева . – Одеса: ИПРЭЭІ НАН України, 2002. – 132 с.
26. Соколова Л.В. Конкурентоспособность предприятия и критерии её оценки / Л.В. Соколова. - Х, 1999.-210с.
27. Фомин Б. Н. Понятие конкурентоспособности предприятия / Б. Н. Фомин. — М.: Центр проектирования эффективного бизнеса, 2011. — 102 с.
28. Грибов В. Д. Экономика организации (предприятия): Учеб. / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов, В. А. Кузьменко. — 7-е изд., стереотип. — М.: КНОРУС, 2013. — 408 с.
29. Мережева економіка. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.confcontact.com](http://www.confcontact.com).
30. Юрова Н. А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле / Н. А. Юрова // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М. Ф. Решетнева. – 2010. – № 1. – С. 165-170.
31. Бахотский В. В. Анализ маркетинговой деятельности. Часть II : учебное пособие / Бахотский В. В., Войку И. П. – Псков : Псковский государственный университет, 2015. – 92 с.
32. Чкалова О. В. Интеграция предприятий как направление глобализационных процессов в торговле / О. В. Чкалова // Маркетинг. – 2001. –№ 5(66). – С. 75-89.
33. Клименко Л. П. Метрологія, стандартизація та управління якістю / Л. П. Клименко, Л. В. Пізінцалі, Н. І. Александровська. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. – Ч. 1. – 2011. – 243 с.

34. Смольянина А. Методы анализа ассортиментного портфеля организации [Электронный ресурс] / А. Смольянина – Режим доступа : <http://www.iteam.ru>.
35. Халявина М.Л. Ассортиментная политика предприятия: анализ основных взглядов / М.Л.Халявина // Научный журнал КубГАУ.–2012.–№84.–С.1–9.
36. Зайчук Г.М. Управління маркетинговою діяльністю в туристичній галузі. Монографія. // Г. Зайчук. – Дрогобич. ДДПУ. 2012. – 154 с.
37. Гладуняк Ю. В. Державне регулювання розвитку готельного господарства: проблеми та перспективи / Ю. В. Гладуняк // Наук. вісн. Нац. ун-ту держ. податкової служби України (економіка, право). – 2015. – № 3. – С. 29–36.
38. Смирнов І.Г. Бізнесові основи міжнародного туризму: Навч. пос. – К.: ВПЦ „Київський університет”, 2016. – 125 с.
39. Смирнов І.Г. Міжнародний туристичний бізнес: Навч.- метод. пос. – І.-Ф.: Галицька академія, 2015. – 154 с.
40. Stratospherehotel. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.stratospherehotel.com>
41. Bellagio. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bellagio.com/en.html>
42. Ritzcarlton. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ritzcarlton.com>
43. Themayfairhotel. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.themayfairhotel.co>
44. Marriott. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.marriott.com/hotels/travel/RIOSI-sheraton-grand-rio-hotel-and-resort>
45. Hyatt. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.hyatt.com/en-US/hotel/brazil/grand-hyatt-rio-de-janeiro/riogh?src=tripadvisor\\_businesslisting\\_riogh\\_en\\_homepage\\_desktop&code=ТВ](https://www.hyatt.com/en-US/hotel/brazil/grand-hyatt-rio-de-janeiro/riogh?src=tripadvisor_businesslisting_riogh_en_homepage_desktop&code=ТВ)

46. Venetianmacao. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.venetianmacao.com>
47. Ambassadori. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ambassadori.com>
48. Tantu Erdal. Contemporary situation of the hotel industry in Turkey // Туристична індустрія: сучасний стан та пріоритети розвитку: Матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. – Вип. 6, Т. 2. – Луганськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2016. – С. 122-132.
49. Kempinski. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kempinski.com>
50. Sheraton. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sheraton.marriott.com>
51. Mamaison. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mamaison.com>
52. IHG. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/ru/ru/reservation>
53. Adagio. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.adagio-city.com>
54. Accorhotels. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.accorhotels.com/ru/russia/index.shtml>
55. Драчук Г.Є. Туризм і рекреація – Туристичний ринок, його сучасний стан і прогноз розвитку/ Г.Є. Драчук . – НУХТ . – 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.sworld.com.ua/konfer37/64.pdf>
56. Кравчук Н.М. Перспективи розвитку асортименту послуг для туризму України / Н.М. Кравчук, К.А. Кондауров // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [sworld.com.ua/konfer44/57.pdf](http://sworld.com.ua/konfer44/57.pdf)
57. CorneliareSORT. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.corneliareSORT.com>

58. Пуцентайло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. / П.Р. Пуцентайло. – К.: Центр навч. л-ри, 2007. – 234 с.
59. UNWTO (World Tourism Organization) (2017), available at: <http://www2.unwto.org> (Accessed 27 November 2017)
60. Самойленко А. А. Географія туризма / А. А. Самойленко / [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.e-reading.org.ua/bookreader.php/111419/Samoiilenko\\_-\\_Geografiya\\_turizma.html](http://www.e-reading.org.ua/bookreader.php/111419/Samoiilenko_-_Geografiya_turizma.html)
61. Довідка про динаміку туристичних потоків в Україні за 2015 р.: [Електронний ресурс]: за даними Адміністрації Державної прикордонної служби України / статистичні матеріали. – К. : Державна служба туризму і курортів України. 2015. Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua/publ.aspx?id=2025>
62. Нікітенко С.І. Діловий туризм в Україні: проблеми та перспективи розвитку / С.І. Нікітенко. // Наукові праці. – 2015. – №39. – С. 139–143.
63. Офіційний сайт Б'юро Венської конвенції // Режим доступу до ресурсу: [http://www2.vienna.convention.at/news/default\\_1.asp?smid=2&lang=2](http://www2.vienna.convention.at/news/default_1.asp?smid=2&lang=2)
64. Danubiushotels. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.danubiushotels.com/ru>
65. Hunguesthotels. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hunguesthotels.hu/en>
66. Lesgatines. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.lesgatines.fr/fr/index.html>
67. Hilton. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hilton.com>
68. Тараненко О.О. Методичний підхід до формування пропозиції підприємств ділового туризму / О.О. Тараненко // Економічний форум. - 2016. - № 2. - С. 211-216.
69. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг/Н.В. Антонюк, Н.М. Ганич // Монографія, К.:Знання. – 2012.-с.115

70. Департамент туризму в Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=4268f55c-fec7-4d63-b4d3-1a0311a7297b&tag=Turizm>.
71. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
72. Бойко М.Г. Фактори ефективного розвитку підприємництва у сфері готельного господарства України /М.Г. Бойко/ Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України.–2016.-№ 4.–С.84-88.
73. Пандяк І.Г. Сучасний стан та тенденції розвитку готельної індустрії в Україні / І.Г. Пандяк, М.П. Мальська / Наукові записки Терноп. нац. пед. ун-ту. Сер. географ. — Тернопіль. — 2016. — Вип. 1. — С. 82–87.
74. Colliers International: с начала года в Киеве выросла стоимость гостиничных номеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.colliers.com/ruua/ukraine/insights/marketnews/2015/2015\\_04\\_29\\_press-release\\_hotels\\_rus](http://www.colliers.com/ruua/ukraine/insights/marketnews/2015/2015_04_29_press-release_hotels_rus).
75. Байлик С.І. Готельне господарство. Проблеми, перспективи, сертифікація : [навч. посіб.] / С.І. Байлик ; 2-е вид., перероб. і доп. –К. : Дакор, 2006. – 288 с.
76. Офіційний сайт готелю «Слов'янський». Режим доступу : <http://ns-hotel.com.ua>
77. Офіційний сайт еко-готелю "ШишкіNN". Режим доступу : <http://www.shishkinn.com>
78. Офіційний сайт туристично-готельного комплексу «Бреч». Режим доступу : <https://eco-brech.com.ua>
79. Офіційний сайт туристично-готельного комплексу «Бреч». Режим доступу : <https://eco-brech.com.ua>
80. Офіційний сайт бізнес-готелю «Reikartz Чернігів». Режим доступу : <https://reikartz.com>

81. Мамутов В.К. Рекреация: социально-экономические и правовые аспекты/ В.К. Мамутов. – К.: Наукова думка, 2009. – 144 с.
82. Закон України «Про туризм» [Електронний ресурс] /Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
83. Закон України «Про стандартизацію» [Електронний ресурс] /Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>
84. ДСТУ ISO 9001:2009 Система управління якістю. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с.
85. Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» від 15.01.2015 № 124-VIII.Відомості Верховної Ради, 2015, № 14, ст.96.
86. Закон України Про захист прав споживачів (Відомості Верховної Ради УРСР (ВВР), 1991, № 30, ст.379) Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
87. Офіційний веб-портал ВРУ. [Електронний ресурс]:<http://rada.gov.ua/>
88. Офіційний веб-портал КабМін. [Електронний ресурс]: <http://www.kmu.gov.ua>
89. Офіційне інтернет-представництво Президента України. [Електронний ресурс]:<http://www.president.gov.ua/>
90. Офіційний сайт інформаційного агентства України. [Електронний ресурс]:<http://www.ligazakon.ua/>
91. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : підручник / В. К. Кіптенко. – К. : Знання, 2010. – 502 с
92. Рыбалкин В.Е. Анализ экономики. Страна, рынок, фирма. Учебник. 2-е изд. / Отв. редактор и руководитель авторского коллектива / В.Е. Рыбалкин. - М.: Междунар. отношения, 2006. - 352 с.
93. Маслак О. О. Облік, аналіз та аудит зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / О. О. Маслак, В. Й. Жежуха. – Київ : Каравела, 2011. – 399 с.

94. Поліщук Н. В. Математичні методи економічного аналізу : навч. посіб. / Н. В. Поліщук, С. В. Коляденко, Ю. Ю. Буренніков – Вінниця : ВНАУ, 2012. – 267 с.
95. Юрчишена Л. В. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / Л. В. Юрчишена, О. А. Материнська, А. В. Драбаніч. – Вінниця : Балюк І. Б., 2014. – 311с.
96. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник./ Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с.
97. Сідун В. А. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. А. Сідун, Ю. В. Пономарьова. – 2-ге вид., перероб. та доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 356 с.
98. Роглев Х. Основи готельного менеджменту: Навчальний посібник / Христо Роглев,; Київський ун-т туризму, економіки і права. - К.: Кондор, 2005. - 405 с.
99. Управління сучасним готельним комплексом: Навчальний посібник / Георгій Мунін, Андрій Змійов, Георгій Зінов'єв та ін.; За ред. С. І. Дорогунцова; НАНУ, Рада по вивченню продуктивних сил України, Укр. гуманіт. ін-т. - К.: Ліра-К, 2005. - 514 с.
100. Уніфіковані технології готельних послуг: Навч. посібник для студ. вузів/ КІЕП; Ред. В.К.Федорченко. - К.: Вища школа, 2001. - 236 с.
101. Напрями формування місцевого самоврядування. Електронний ресурс <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2010-2/doc/2/05.pdf>
102. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.booking.com>
103. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.airbnb.com>
104. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hotels.com>

105. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://www.hostelworld.com>

106. Бакуменко В.Д. Технологія прийняття управлінських рішень : навч. посібн. / укл. В. Д. Бакуменко. - К. : Вид. НАДУ при Президентові України, 2007. – 20 с.

Додаток А

## Структура кількості номерів у готелях та аналогічних засобах розміщення за типом закладу у 2010 та 2016

рр., (од.)

	Готелі			Мотелі			Хостели			Кемпінги			Гуртожитки для приїжджих			Туристські бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового разм.		
	2010 р.	2016 р.	Абс. відх. 2016/2010 рр.	2010 р.	2016 р.	Абс. відх. 2016/2010 рр.	2010 р.	2016 р.	Абс. відх. 2016/2010 рр.	2010 р.	2016 р.	Абс. відх. 2016/2010 рр.	2010 р.	2016 р.	Абс. відх. 2016/2010 рр.	2010 р.	2016 р.	Абс. відх. 2016/2010 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Україна	62 651	55 062	-7 589	1 445	1 899	453,7	76	564	488	407	280	-127	3 884	3 152	-732	16 738	9 124	-7 614
Вінницька	819	1 110	291	26	0	-25,7	0	0	0	0	0	0	99	96	-3	143	64	-79
Волинська	789	997	208	14	90	75,8	0	0	0	21	21	0	42	35	-7	109	219	110
Дніпропетровська	3 443	3 143	-300	36	56	20,0	0	14	14	0	0	0	315	613	298	599	499	-100
Донецька	3 342	1 285	-2 057	103	10	-92,9	23	0	-23	0	0	0	235	450	215	309	21	-288
Житомирська	956	1 190	234	9	41	32,5	0	6	6	0	0	0	8	9	1	123	155	32
Закарпатська	2 769	3 455	686	116	147	31,1	0	47	47	0	0	0	38	39	1	746	1 228	482
Запорізька	2 028	1 586	-442	14	0	-14,3	0	0	0	56	40	-16	190	186	-4	1 195	1 443	248
Івано-Франківська	3 426	3 502	76	108	137	29,4	0	14	14	0	29	29	75	34	-41	1 558	884	-674

## Закінчення додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Київська	1 457	2 367	910	21	73	51,6	0	21	21	0	0	0	68	21	-47	72	154	82
Кіровоградська	700	869	169	20	22	1,6	0	0	0	0	0	0	0	13	13	57	0	-57
Луганська	1 190	445	-745	0	6	6,0	0	9	9	5	0	-5	67	89	22	308	33	-275
Львівська	5 156	6 832	1 676	293	527	234,3	0	116	116	0	0	0	101	103	2	989	1 227	238
Миколаївська	1 274	1 265	-9	12	27	14,7	0	8	8	0	6	6	25	7	-18	214	216	2
Одеська	4 291	4 863	572	0	0	0,0	0	43	43	0	0	0	81	235	154	1 118	1 083	-35
Полтавська	1 518	1 697	179	108	113	4,6	0	0	0	13	0	-13	91	69	-22	195	129	-66
Рівненська	918	941	23	25	100	75,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	130	0	-130
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Сумська	694	675	-19	7	7	0,4	0	0	0	3	6	3	20	32	12	84	19	-65
Тернопільська	679	1 245	566	38	36	-2,2	0	17	17	0	0	0	165	87	-78	85	51	-34
Харківська	2 031	2 406	375	188	138	-50,3	0	0	0	25	0	-25	304	230	-74	181	254	73
Херсонська	1 400	719	-681	17	7	-10,1	34	0	-34	27	172	145	87	36	-51	538	575	37
Хмельницька	1 218	1 477	259	47	106	59,0	0	0	0	7	0	-7	160	159	-1	169	155	-14
Черкаська	1 286	1 377	91	49	150	101,0	19	13	-6	12	6	-6	29	0	-29	119	13	-106
Чернівецька	1 608	1 476	-132	105	96	-9,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	145	266	121
Чернігівська	682	848	166		10	10,0	0	0	0	0	0	0	80	60	-20	91	119	28
м. Київ	8 348	9 292	944			0,0	0	256	256	0	0	0	1 303	549	-754	306	317	11

Без урахування тимчасово окупованих територій АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення АТО

Джерело: побудовано автором за даними (Державна служба статистики, 2016)[71]