

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHUYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему «Підвищення рівня доходів готельного господарства шляхом
стратегічного планування»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Increasing the Level of Income of the Hotel Industry through Strategic
Planning

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи гр. 6.0730-гктс-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
А.О. Азєвич

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Т.С. Павлюк
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. М.В. Хацер

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Азєвич Аліні Олексіївні

1. Тема роботи Підвищення рівня доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування

керівник роботи Павлюк Тетяна Сергіївна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____

2. Строк подання здобувачем роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми підвищення рівня доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретичні основи формування доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування – складається з 3 підрозділів: 1.1 Економічна сутність доходів та джерела їх формування; 1.2 Зміст стратегічного планування в галузі гостинності; 1.3 Особливості стратегічного планування доходів готельних підприємств; 2 Розділ – Оцінка і аналіз рівня доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю «Соборний»; 2.2 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища; 2.3 Аналіз формування та використання доходів готелю «Соборний»; 3 Розділ – Напрямки підвищення рівня доходів готельного господарства

шляхом стратегічного планування – складається з 2 підрозділів: 3.1 Проблеми та можливості збільшення рівня доходів готелю в сучасних умовах; 3.2 Економічне обґрунтування запропонованого збільшення доходів готелю «Соборний».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Павлюк Т.С. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ А.О. Азєвич
(підпис)

Керівник роботи _____ Т.С. Павлюк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Підвищення рівня доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування»: 65 сторінок, 15 таблиць, 1 рисунок, 5 формул. Перелік посилань нараховує 28 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес організації рівня доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз практичних аспектів отримання доходів готельного господарства з метою розробки пропозицій щодо їх підвищення шляхом стратегічного планування.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що для успішного стратегічного планування готельним підприємством потрібно мати чітку модель стратегічного розвитку, що включає концепцію, місію, план реалізації стратегії. Основне завдання готельних підприємств можна визначити як формулювання стратегії створення ефективного управління доходами.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи формування доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «Готель Соборний», а також запропоновано заходи щодо напрямків підвищення рівня доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Готель Соборний» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

**ДОХОДИ, ВИТРАТИ, ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ, ПРИБУТОК,
ЗБИТОК, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, ПРИБУТКОВІСТЬ,
САМОДОСТАТНІСТЬ**

ABSTRACT

Qualification work: «Increasing the Level of Income of the Hotel Industry through Strategic Planning»: 65 pages, 15 tables, 1 figure, 5 formulas. The list of references includes 28 items.

The object of the study is the process of organizing the level of income of the hotel industry through strategic planning.

The purpose of the qualification work is to analyze the practical aspects of hotel industry income generation with the aim of developing proposals for their increase through strategic planning.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that for successful strategic planning, a hotel enterprise needs to have a clear model of strategic development, which includes the concept, mission, and strategy implementation plan. The main task of hotel enterprises can be defined as formulating a strategy for creating effective revenue management.

During the performance of the work, the theoretical foundations of hotel industry income formation through strategic planning were considered. On the basis of theoretical material, the activity of "Hotel Soborny" LLC was analyzed, and measures were proposed to increase the level of income of the hotel industry through strategic planning.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of Hotel Soborny LLC in practical activities and will contribute to improving the activities of domestic enterprises.

INCOME, COSTS, FINANCIAL RESULTS, PROFIT, LOSS,
STRATEGIC PLANNING, PROFITABILITY, SELF-SUFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ШЛЯХОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	10
1.1 Економічна сутність доходів та джерела їх формування.....	10
1.2 Зміст стратегічного планування в галузі гостинності.....	14
1.3 Особливості стратегічного планування доходів готельних підприємств.....	20
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ РІВНЯ ДОХОДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ШЛЯХОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Соборний».....	27
2.2 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища.....	32
2.3. Аналіз формування та використання доходів готелю «Соборний».....	39
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ДОХОДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ШЛЯХОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ	47
3.1 Проблеми та можливості збільшення рівня доходів готелю в сучасних умовах.....	47
3.2. Економічне обґрунтування запропонованого збільшення доходів готелю «Соборний»	53
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність теми. Готельний бізнес, забезпечуючи послуги розміщення та проживання туристам, є одним із найважливіших видів економічної діяльності, в якому закладено так звані «точки зростання» для багатьох українських регіонів.

Інтерес зарубіжних інвесторів до готельного бізнесу України поки що незначний через складну політичну та економічну ситуацію в країні, які спричинили невисоку активність у сфері готельного бізнесу. Основними стримуючими факторами є: недостатній рівень розвитку інфраструктури та, зокрема, дисбаланс на ринку послуг розміщення та проживання; дефіцит готелів різних класів; низька якість основних та додаткових готельних послуг; проблеми кадрового забезпечення та інших. Орієнтація на прибуток і страх збитків змушує суб'єктів господарювання і постачальників ресурсів орієнтуватися у діяльності на вимоги споживачів.

Для успішного стратегічного планування готельним підприємством потрібно мати чітку модель стратегічного розвитку, що включає концепцію, місію, план реалізації стратегії. Успішними компаніями будуть ті, які постійно адаптують свої бізнес-стратегії до ринку, що постійно змінюється. Основне завдання готельних підприємств можна визначити як формулювання стратегії створення ефективного управління доходами.

При аналізі успішно діючих готельних підприємств можна зробити висновок про те, що готельні підприємства, що адаптують свої стратегії, мають суттєве збільшення показників ефективності та розкриття потенціалу конкурентних переваг.

Для оцінки успішного застосування управління доходами необхідно встановити конкретні контрольні показники. Готельне підприємство має встановити також офіційні процедури для перевірки, оцінки досягнутих результатів та вносити необхідні корективи у діяльність підприємства у разі

потреби.

Питання підвищення рівня доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування у своїх наукових працях розглядали такі фахівці, як Балацька Н.Ю., Донець А.А., Жуков А.В., Завідна Л.Д., Кузнєцова Н.М., Малюга Л.М., Мельниченко С.В., Нездоймінов С.Г., Поворознюк І.М., Подлепіна П.О., Шаповалова О.М., Шикіна О.В.. Проте в реаліях сучасності українського ринку готельних послуг пошук шляхів підвищення доходів закладів готельного напряму шляхом стратегічного планування набуває особливої актуальності.

У своїх наукових працях дослідники наголошують на важливості розвитку готельного бізнесу з отриманням достатнього рівня доходів для забезпечення конкурентоспроможності готельних послуг, аналізують проблеми, пропонують шляхи їх подолання, які постають на шляху отримання доходів шляхом стратегічного планування. Однак, зважаючи на постійні зміни, що відбуваються в Україні з повсякчасним виникненням нових проблем, а також недостатність вітчизняного досвіду та розбіжностей з успішними теоретичними розробками закордонних економістів у сфері надання послуг та практичною реалізацією їх вітчизняними готельними підприємствами, залишаються невирішеними питання підвищення рівня доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування на підприємствах готельного бізнесу України.

Об'єкт дослідження – процес організації рівня доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування.

Предмет дослідження – теоретико - методичні підходи щодо основ підвищення рівня доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів отримання доходів готельного господарства з метою розробки пропозицій щодо їх підвищення шляхом стратегічного планування.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розкрити економічну сутність доходів та джерела їх формування;
- обґрунтувати зміст стратегічного планування в галузі гостинності;
- розглянути особливості стратегічного планування доходів готельних підприємств;
- надати загальну характеристику готелю «Соборний» та його місце в готельному бізнесі Запоріжжя;
- оцінити зовнішнє та внутрішнє середовище готелю «Соборний»;
- провести аналіз формування та використання доходів готелю «Соборний»:
- розробити напрямки підвищення рівня доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ШЛЯХОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1 Економічна сутність доходів та джерела їх формування

У ринкових умовах основною вимогою для функціонування бізнесу є покриття власних витрат за рахунок власних доходів. Щоб забезпечити самодостатність і самостійну прибутковість, необхідно не тільки покрити всі витрати виручкою, а й забезпечити подальший розвиток бізнесу.

У сучасній соціально-економічній ситуації важливим фактором подальшого розвитку підприємства є отримання коштів понад платежі. Одним з основних результатів фінансово-господарської діяльності готельного бізнесу є розмір виручки, одержуваної з різних джерел для різних видів діяльності підприємства.

Дохід – це початкова фінансова основа діяльності підприємства, джерело, що покриває всі витрати і гарантує прибуток, і, отже, джерело оновлення підприємства, поняття «дохід» для роботи співробітників слід розглядати з двох точок зору. бухгалтерського і податкового обліку:

- дохід організації означає збільшення економічних вигод в результаті отримання активів (коштів, іншого майна) або погашення зобов'язань, що призводять до збільшення капіталу організації, за винятком внесків учасників (власників)[15];

- дохід – це економічна вигода, грошова або фізична, в тій мірі, в якій вона враховується і може бути оцінена протягом цього періоду [13, с.204]. Для розрахунку допомоги оподатковуваний дохід ділиться на оподатковуваний та неоподатковуваний дохід.

У широкому сенсі дохід сприймається як грошовий і натуральний дохід від господарських активів. У вузькому сенсі це потік грошових надходжень в

одиницю часу (годину, тиждень, місяць або рік) у складі активів (будівлі, споруди, транспортні засоби, цінні папери, грошові кошти і т.д.) На відміну від втіленого багатства.), знаходиться в запасі активів, дохід включає приплив грошових коштів [2, с.33].

Виручка готельної компанії є одним з результатів її комерційної діяльності. Фінансова основа готельного бізнесу – дохід. Економічна сутність доходів бізнесу найкраще розкривається, коли вона здійснюється за допомогою найбільш важливих операцій, таких як:

- відшкодування поточних витрат, пов'язаних із здійсненням господарської діяльності (собівартість реалізації); реалізація цього завдання забезпечує самодостатність операційної діяльності в готельному бізнесі;

- забезпечити сплату різних податків, необхідних для створення державних, місцевих та позабюджетних фондів; виконання цього завдання забезпечує виконання фінансових зобов'язань готельної компанії перед державою;

- прибуток готельної компанії, що використовується для фінансування виробництва і розвитку, збільшення стимулів для співробітників, соціальних допомог, виплат власникам нерухомості, збільшення резервів. Реалізація цього завдання забезпечує самофінансування розвитку майбутнього комерційного підприємства.

Щоб ефективно управляти інтересами готельного бізнесу в процесі аналізу, бухгалтерського обліку, планування та управління, необхідно науково продемонструвати інтереси певних категорій.

Представимо детальну класифікацію знаків і відповідних видів доходів (табл. 1.1).

Класифікація типу доходу пропонованого готельного бізнесу може бути розширена, щоб охопити основні ознаки диференціації доходів, а також пояснити і проаналізувати діяльність.

Таблиця 1.1 – Класифікація ознак та відповідні їм види доходів готельного підприємства

Класифікація ознак	Види доходів
За характером відображення у бухгалтерському обліку	доходи від основної діяльності; інші надходження доходів: відсотки для отримання, доходи від участі в інших організаціях, інші.
За характером відображення у податковому обліку	доходи від реалізації товарів, робіт, послуг; позареалізаційні доходи.
Залежно від характеру діяльності готельного підприємства	доходи від звичайної діяльності; інші доходи; надзвичайні доходи.
За джерелами походження	доходи, зароблені готельним підприємством завдяки його ініціативі внаслідок здійснення підприємницької діяльності; доходи, отримані за сприятливих обставин.
За напрямками діяльності	доходи від операційної діяльності; доходи від інвестиційної діяльності.
Залежно від розміру	максимальні; середні; мінімальні.
За періодом формування	доходи звітного періоду; доходи майбутнього періоду.
За змістом	номінальні доходи; реальні доходи.
Залежно від характеру оподаткування	доходи, що повністю включаються до бази оподаткування при розрахунку податків; доходи, що не підлягають оподаткуванню.
За періодичністю виділяють	одноразові; періодичні; постійні.
Залежно від податкового очищення	загальні доходи; чисті доходи.
загальні доходи та чисті доходи	прямі доходи; непрямі доходи.
По можливості охоплення планом	плановані; не плановані.
За часовою формою	планові доходи; фактичні доходи.

Здійснення діяльності компанії приносить дохід і при цьому вимагає певних витрат. Компанії отримують прибуток, коли їх загальний дохід перевищує загальну вартість. У кількісному вираженні прибуток – це частина доходу компанії, яка залишається після відшкодування всіх витрат [7, с.53].

Економічний зміст прибутку може бути розкритий через його функції. У цьому відношенні переваги можна розглядати наступним чином:

- основні цілі діяльності компанії, фактори грошового стимулювання, соціальна підтримка співробітників;
- показники ефективності господарської діяльності підприємства;
- джерело фінансових ресурсів для розвитку підприємства та основний механізм захисту від загрози банкрутства;
- показник ефективності господарської діяльності підприємства;
- фактори, що підвищують дохід власника і підвищують інвестиційну привабливість бізнесу;

Таким чином, на основі цих визначень можна сформулювати поняття доходів від різних видів діяльності організації готельного комплексу.

Доходи від готельного бізнесу можуть бути як базовими (тимчасове проживання для фізичних осіб), так і додатковими (харчування, зв'язок і т.д. економічна вигода в грошовому вираженні від його продажу).

На дохід готельної компанії впливають різні внутрішні та зовнішні фактори, такі як кількість номерів та номерів, розташування готелю, щоденна ціна в місті та країні.

Грунтуючись на даних досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених, відзначимо, що дохід готелю складається з:

- дохід від розумного використання інвентарю готельних номерів (53,3% від середнього світового показника, або трохи більше половини загального доходу);
- виручка від діяльності підприємств ресторанного обслуговування, що працюють в готелях (28,4% від загальної виручки підприємства в порівнянні із середнім світовим показником);
- виручка від продажу напоїв та інших закусок через міні-бар (8-12% від загальної виручки закладу в середньому по світу);

- дохід від додаткових платних послуг (наприклад, пральня, прокат автомобілів, квитки в театр, доставка в номер транспорт) (7% від загального доходу організації в порівнянні із середнім світовим показником);

- дохід від здачі готельних об'єктів в оренду іншим організаціям. Доходи від здачі готельних приміщень в оренду іншим організаціям (2-4% від загального доходу організації в порівнянні із середнім світовим показником) і т.д. [10].

Доходи готельних підприємств залежать від кількості продаваних послуг і цін на них. Вирішальними факторами в ціноутворенні на готельні послуги є рівень попиту і величина понесених витрат.

Таким чином, виручка (доходи) є основою для формування фінансової бази діяльності підприємства, джерелом, що покриває всі витрати і приносить прибуток, а отже, джерелом простого і розширеного відтворення діяльності.

1.2 Зміст стратегічного планування в галузі гостинності

Стратегія – це план, який об'єднує основні цілі та політику організації в єдине ціле. Правильно сформульована стратегія дозволяє організації, виходячи зі своїх внутрішніх можливостей, прогнозувати зміни внутрішнього і зовнішнього середовища з урахуванням можливих дій конкурентів, завжди організовувати і розподіляти обмежені ресурси найбільш ефективним і єдино правильним способом.

Стратегічні цілі визначають конкретний напрямок розвитку всієї організації, всіх відділів і співробітників, залучених у виробничий процес. Стратегічні цілі зазвичай ставляться на середньострокову і довгострокову перспективу (не менше одного року), тому їх успіх заснований на вирішенні багатьох проміжних (тактичних) завдань, а в більшості випадків - на досягненні мети декомунізації.

При розробці стратегічних цілей керівництво компанії повинно враховувати не тільки наявні ресурси, а й ті, які можуть бути у компанії в період планування. Наприклад, якщо готельна компанія розробила довгострокову стратегічну мету, орієнтовану на розвиток і зростання, вона може розглянути позикові кошти і велику кількість співробітників, якщо вона планує залучити кошти в період досягнення стратегічної мети або найняти професійного менеджера.

Щоб готельний бізнес працював в сучасних умовах, менеджери повинні розуміти чіткий план діяльності і характер завдань, які необхідно вирішити для нормальної роботи цих підприємств. У зв'язку з цим, перш за все, рекомендується провести стратегічний аналіз різних аспектів функціонування підприємства, в тому числі розробити нові конкурентні стратегії, розглянути деталі звернення до деталей готельного бізнесу, підготувати програми, спрямовані на поліпшення організаційної структури підприємства, встановити чіткі керівні принципи в області планування розвитку.

В умовах високої конкуренції та низької визначеності змін факторів зовнішнього та внутрішнього середовища готельного бізнесу реалізація стратегічного підходу керівництвом готельного бізнесу є актуальною та важливою з наступних причин:

- готельне підприємство розподіляє свої ресурси більш раціонально;
- дає можливість оцінити потреби ринку та довгострокову динаміку;
- дозволяє компанії підготуватися до того, щоб скористатися сприятливими умовами ведення бізнесу в майбутньому;
- дозволяє компанії підготуватися до того, щоб скористатися сприятливими умовами ведення бізнесу в майбутньому;
- заохочує як керівництво, так і виконавців реалізовувати свої цілі в майбутній роботі;
- керівництво має більш чітке уявлення про довгострокові проблеми та пріоритети;

- наявність довгострокових інтересів дозволяє досягти певного напрямку в економіці;
- надає важливу конкурентну перевагу компаніям зі стратегічним баченням;
- уточнює обов'язки та відповідальність кожного працівника в організації та підвищує ефективність внутрішнього контролю компанії.

Факторами, що підвищують важливість стратегії в українському готельному господарстві, є наступні:

- зростання розмірів готельних підприємств, що є логічним наслідком розвитку та консолідації готельного ринку. Збільшення частки, розміру, кількості працівників та ускладнення організаційної структури готельних підприємств створює нові проблеми, такі як потенціал відцентрової сили, менш ефективні внутрішні комунікації та більш складні процедури розподілу ресурсів компанії. Найефективнішим способом їх подолання є застосування стратегічного підходу до управління;
- плинність готельного середовища. У зв'язку з великою кількістю факторів, які прямо чи опосередковано визначають розвиток індустрії гостинності, та непередбачуваністю її динаміки, готельним компаніям необхідно мати певні правила корпоративної поведінки, в тому числі реагування на зміни в навколишньому середовищі;
- посилення конкуренції на вітчизняному готельному ринку. У багатьох сферах індустрії гостинності є дві основні причини: по-перше, попит значно нижчий за пропозицію (це часто пов'язано з тим, що окремі готельні підприємства переоцінюють свої можливості); по-друге, бракує всебічного потенціалу зростання (за рахунок залучення нових клієнтів або виходу на нові ринки).

Така ситуація вимагає від готельних підприємств зосередити свою діяльність на таких напрямках, як утримання клієнтів, розробка ефективних стратегій захисту від конкурентів, визначення своєї позиції на ринку та формування лояльної клієнтської бази, що неможливо без стратегічного

підходу. На практиці, звичайно, ніколи не може існувати всеосяжного стратегічного плану, що охоплює всі сфери діяльності готельного підприємства:

- межі планування, таким чином, визначаються витратами на саму процедуру планування, робочим часом персоналу тощо;

- незначність масштабів діяльності готелю на початковому етапі може бути недоцільним проведення комплексного стратегічного планування, що включає вивчення глобальних і специфічних для країни чинників;

- ринкове середовище не є на сто відсотків визначеним, компанії не володіють достатньою інформацією і не можуть передбачити всі можливі зміни в ринковому середовищі.

Стратегічне планування в готельних компаніях має відповідати на чотири основні питання:

- 1) В якому напрямку намагається рухатися організація?
- 2) Які ресурси потрібні організації для руху в бажаному напрямку?
- 3) Яким є поточний стан організації, результати її діяльності та поточний стан її роботи?
- 4) Якою організація хоче бути в певний момент у майбутньому?

Процес внутрішнього планування має бути більш об'єктивним і релевантним, залучаючи вище керівництво організації, команду експертів-планувальників, керівників спеціалізованих відділів і підрозділів, а також усіх працівників організації, які мають досвід, бачення проблем організації і можуть зробити свій внесок у стратегічний процес.

Вище керівництво готелю є головним архітектором процесу планування і визначає основні етапи та послідовність процесу. Вище керівництво повинне забезпечити доступність і зрозумілість процесу стратегічного планування для всіх співробітників організації, а також максимальне залучення до процесу планування всіх відповідальних співробітників і фахівців. Ще однією функцією вищого керівництва в організації, що займається корпоративним плануванням, є формулювання

стратегії компанії та прийняття рішень щодо формулювання стратегії (наприклад, заходи з реалізації компонентів стратегічного плану, моніторинг прогресу реалізації стратегії). Вище керівництво повинно також довести зміст стратегічних цілей організації до кожного працівника, залученого до виробництва готельного продукту, сформулювати комплекс заходів щодо реалізації прийнятої стратегії та призначити посадових осіб і менеджерів, відповідальних за реалізацію стратегічного плану.

Менеджери середньої та нижчої ланки (в готелях – керівники відділів, менеджери різних напрямків роботи та керівники проектів) збирають аналітичну інформацію (переважно про фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації) та формулюють функціональну стратегію компанії (що характеризує стратегічні цілі компанії в конкретних сферах виробничої діяльності), таким чином беручи участь у цьому процесі. Вони безпосередньо керують реалізацією функціональної стратегії та оцінюють альтернативні корпоративні стратегії, запропоновані вищим керівництвом.

Планувальники (групи планування або спеціалізовані відділи планування) спеціалізуються не на готельному бізнесі, а на наданні послуг з планування. Служба планування бере безпосередню участь у формулюванні корпоративної стратегії, паралельно враховуючи думки менеджерів готелю, взаємні консультації та обмін досвідом, а також роз'яснюючи її основні цілі.

У більшості випадків до збору аналітичної інформації, необхідної для розробки стратегії компанії, залучаються планувальники. Це пов'язано з тим, що планувальники часто віддалені від готельного бізнесу, залишаючи збір аналітичної інформації керівникам середньої ланки, які визначають найбільш ефективні методи збору даних і доводять їх до керівництва, яке, використовуючи власний досвід планування, бере активну участь у розробці стратегії компанії на основі зібраної інформації. Консультанти з планування надають поради та консультації щодо організації та змісту стратегічного планування, а також здійснюють об'єктивну оцінку заходів, розроблених для

досягнення стратегічних цілей (у цьому контексті планувальником має бути особа, яка не має прямого чи опосередкованого відношення до цілей організації або результатів досягнення цих цілей) (наприклад, якщо планувальникам платять відповідно до амбітності стратегічних цілей, поставлених перед компанією, то сам процес розробки стратегії, безсумнівно, буде викривлений через надмірно високі стандарти майбутніх результатів).

Таким чином, до компетенції консультантів з планування входить:

- допомога в підготовці рішень зі стратегічного планування;
- навчання та консультування вищого керівництва готельних компаній;
- організація корпоративних зустрічей з питань стратегічного планування в межах організації;
- консультування з питань підготовки планових документів та доведення їх змісту до відома всіх працівників компанії.

Індикаторами ефективних фахівців з планування є:

- знання теорії планування;
- абстрактне мислення та дипломатичність;
- розуміння стилю, основних цінностей і традицій компанії;
- здатність професійно спілкуватися з фахівцями різного профілю;
- життєвий досвід, в тому числі досвід роботи в сфері послуг, бажано в індустрії гостинності.

Організація запланованої роботи в готелі залежить від кількох факторів:

- розмір підприємства;
- тип організаційної структури готелю, тобто можливість інтеграції планувальників і служб планування у сформовану організаційну структуру компанії та унормування горизонтальної і вертикальної взаємодії планувальників всередині компанії;
- стиль управління готелем.

Отже, стратегічне планування – це особливий вид людської роботи (планової роботи): прийняття стратегічних рішень у формі прогнозів, проектів, програм і планів.

Особливості стратегічного планування в готелях:

- прийняття середньо- та довгострокової перспективи;
- спрямованість на вирішення ключових завдань, які визначаються зовнішнім середовищем або самим туроператором;
- органічний зв'язок між поставленими цілями та обсягом і структурою наявних або потенційно можливих у найближчому майбутньому можливостей і ресурсів готелю;
- необхідність врахування в стратегічному плануванні низки зовнішніх факторів, що мають як позитивний, так і негативний вплив, і розробка необхідних заходів для нейтралізації негативних факторів або підвищення ефективності та інтенсивності впливу позитивних ситуацій;
- адаптивність, тобто здатність змінюватися під впливом певних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

1.3 Особливості стратегічного планування доходів готельних підприємств

Основною метою управління готельним бізнесом є забезпечення сталого функціонування бізнесу та, за можливості, його розвитку і високої прибутковості [14, с. 45]. Це вимагає належної оцінки наявних і потенційних ризиків, правильного управління інвестиціями, оптимізації фінансових потоків, мінімізації витрат і забезпечення належного управління всіма потенційними джерелами доходу (продаж номерів, харчування та напоїв, оренда конференц-залів тощо). Невід'ємною частиною стратегії готельного підприємства є завоювання та утримання конкурентних переваг у межах конкурентної групи.

Крім того, менеджери завжди повинні бути готові реагувати на зовнішні фактори, вносячи негайні зміни в стратегію готельного підприємства після непередбачуваних подій, таких як спалах атипової пневмонії або фінансова криза [20, с. 195].

Застосування методів стратегічного планування доходів у готельних підприємствах ґрунтується на базових економічних концепціях попиту та пропозиції, але також передбачає використання передових технологій. Планування доходів розглядається як інструмент мікропланування для прогнозування поведінки споживачів на мікрорівні ринку та реалізації тактики готельного бізнесу, яка максимізує доступність продукту та ціни, що призводить до підвищення рівня доходів для бізнесу [12, с. 29].

Планування доходів у готельному бізнесі можна розглядати як використання комбінації поточних та історичних даних у поєднанні з автоматизованими системами планування доходів для підтримки рівня попиту та збільшення доходів.

Планування доходів у готельному бізнесі, як правило, застосовується з урахуванням власних особливостей:

- обмежена місткість готельних закладів;
- фрагментація ринку та попередня купівля послуг;
- невизначеність майбутнього попиту на послуги;
- продукти, що швидко псуються;
- структура витрат і ціноутворення.

Планування діяльності готельних підприємств запроваджує підхід до планування доходів, який встановлює баланс між попитом і пропозицією для підвищення ефективності їх діяльності [1, с.64]. Точне прогнозування призводить до ефективного ціноутворення, що, в свою чергу, збільшує попит на послуги. Максимізація потенційного доходу готельних підприємств є спільною метою всіх практиків підходу до планування доходів. Існує кілька специфічних факторів, які ускладнюють впровадження планування доходів у готельних підприємствах:

- відсутність складських приміщень для зберігання виробленої продукції;
- високі постійні та незворотні витрати;
- обмеженість потужностей готельних підприємств;
- передплата на послуги та продукти;
- невизначений попит/сезонні коливання.

Однією з ознак, що характеризує ефективне планування доходів, є точне прогнозування попиту [8, с. 44]. Покращене прогнозування попиту для розподілу номерного фонду призводить до збільшення доходу в результаті підвищення вартості номера в розрахунку на одного гостя.

Планування доходів є частиною стратегічного управління готельним підприємством і вирішує питання оптимізації дохідного потенціалу компанії і, в кінцевому підсумку, підвищення ефективності. У цьому контексті стратегічне управління має вирішальне значення для успішного управління доходами.

Для успішного стратегічного планування готельні компанії повинні мати чітку модель розробки стратегії, що включає концепцію, місію та план реалізації стратегії. Таким чином, стратегічне управління – це здатність готельних підприємств ефективно планувати на довгострокову і короткострокову перспективу, що забезпечує успішне досягнення запланованих цілей і завдань. Успішними є ті підприємства, які адаптують свої бізнес-стратегії до постійно мінливих ринків. З цієї точки зору, основне завдання готельного бізнесу можна визначити як формулювання стратегій, що забезпечують ефективне управління доходами. Аналізуючи успішно функціонуючі готельні підприємства, можна зробити висновок, що готельні підприємства, які адаптують свої стратегії, значно покращують свої показники діяльності та використовують свій потенціал для отримання конкурентних переваг. Після встановлення параметрів стратегії готельного підприємства слід звернути увагу на концепцію та місію підприємства. Місія

готельного підприємства повинна бути доведена до відома всіх співробітників.

Успішна стратегія можлива лише за умови ефективної комунікації в усьому готельному підприємстві. Ресурси повинні розподілятися своєчасно, організаційна структура повинна відповідати особливостям бізнесу, а результати діяльності повинні постійно контролюватися. Необхідно встановити конкретні критерії для оцінки успішності виконання плану доходів. Готельні підприємства також повинні встановити формальні процедури для перевірки та оцінки досягнутих результатів і, за необхідності, внести необхідні корективи в діяльність компанії.

Керівництво готельного підприємства має враховувати низку факторів для забезпечення успіху свого бізнесу. Для готельних підприємств, що входять до складу кластерів або стратегічних груп, необхідно розвивати і підтримувати конкурентну перевагу. Якщо готельному підприємству вдається розвинути конкурентну перевагу до такої міри, що воно може виділитися з існуючої групи, то в ідеалі воно буде унікальним і легко впізнаваним серед своїх конкурентів.

Існує три основні сфери, які формують здатність готельного підприємства ефективно конкурувати на ринку. Готельні підприємства конкурують за ціною, ринковим сегментом і місцем розташування.

Слід зазначити, що більшість методів і моделей планування доходів, які використовують готельні підприємства, запозичені з авіаційної галузі [17, с. 142]. Спочатку планування доходів в індустрії гостинності та туризму розвивалося повільніше, ніж в авіаційній галузі. Це було пов'язано з технічними труднощами та браком підготовлених кадрів.

Насамперед, система попереднього бронювання та продажу авіаквитків і готельних номерів, існування багатьох цінових сегментів на продукти, що продаються, кластеризація/сегментація конкурентного середовища та сильна залежність ринку від політичних чинників.

Однак є й деякі дуже специфічні особливості. Якщо порівнювати характеристики продуктів продажу - авіаквитків та готельних номерів – то виявляються важливі відмінності. Якщо місце на рейсі (авіаквиток) може бути продане лише одному мандрівникові, то у випадку з готельною компанією номер може бути використаний кількома людьми, тобто існує можливість подвійного або багаторазового використання. По-друге, оскільки мандрівник може зупинитися в готелі більше, ніж на одну ніч, може бути продано більше однієї ночі, і кількість ночей може змінюватися після бронювання або реєстрації. Додаткові платні послуги, які пропонуються мандрівникам на борту літака, мінімальні – фактично, є лише магазин безмитної торгівлі сувенірами, і дохід від цього магазину не можна порівняти з доходом від продажу авіаквитків. У той же час, додаткові послуги для гостей готелю (наприклад, ресторани, перукарні, автостоянки, екскурсії, гольф тощо) не тільки співставні з доходами від продажу номерів, але й у деяких випадках перевищують їх. Ці характеристики ставлять перед готельними компаніями набагато складніші та трудомісткіші завдання, ніж перед авіакомпаніями, з точки зору прогнозування, ціноутворення, розподілу навантаження та управління запасами. Однак і авіакомпанії, і готелі використовують майже однакові механізми перебронювання, щоб компенсувати кількість не заїздів і скасувань. У такий спосіб компанії хеджують елемент невизначеності та захищають свої доходи. Перебронювання є одним з найпростіших і найефективніших способів покращити управління доходами як в авіаційній, так і в готельній індустрії.

Писаревський І.М. та Сегеда І.В. стверджують, що системи планування прибутку готельних компаній не приділяють достатньо уваги прогнозуванню, на відміну, наприклад, від розподілу потужностей, управління запасами та ціноутворення [25, с. 46].

Прогнозування є важливою складовою системи управління доходами і що використання даних за чотири тижні забезпечує найбільший приріст прибутковості за рахунок оптимізації для готельних підприємств.

У своєму дослідженні С.М. Журавльова рекомендує інвесторам у сфері гостинності та туризму вдосконалювати свої навички планування доходів. Адже планування доходів має вирішальне значення для досягнення готельними компаніями стабільно високого показника RevPAR [15, с. 161]. Для того, щоб фінансові показники готельного підприємства відповідали очікуванням інвесторів, дуже важливо, щоб інвестори мали чітке розуміння принципів системи управління доходами. Для цього інвесторам необхідно мати чітке розуміння конкурентного середовища та знання стратегій системи планування доходів, щоб приймати більш обґрунтовані та конкурентоспроможні інвестиційні рішення.

Підходи до операційного менеджменту у сфері гостинності за останні два десятиліття значно розвинулися та вдосконалилися. Готельні підприємства стали більш проактивними у використанні різних стратегій управління доходами та розподілу ресурсів [16, с. 91].

Дослідження зарубіжних економістів показали, що ефективність готельних підприємств в основному залежить від вартості номерів, тривалості перебування гостей та каналів просування послуг. Вони дійшли висновку, що для досягнення оптимального прибутку необхідно управляти цінами на номери, тривалістю перебування та каналами просування послуг.

Міжнародні експерти розглянули взаємозв'язок між управлінням взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та ефективністю управління доходами, а також те, як використовувати їхній потенціал для оптимізації доходів готельних підприємств.

Найважливішою частиною планування доходів є ціноутворення. Цій темі було присвячено велику кількість досліджень, в результаті чого були розроблені загальні методи ціноутворення, такі як метод визначення ціни (Price Determination Method, PSM) [6, с. 116]. Цю модель слід порівняти з моделлю ціноутворення в готельному бізнесі (BPM). Порівнявши ці дві моделі, можна зробити висновок, що модель PSM є кращою за модель BPM. Результати дослідження підтверджують, що використання моделі PSM

підвищує ефективність діяльності підприємств і в середньому готельні підприємства досліджуваного кластеру отримують додаткові конкурентні переваги у вигляді збільшення валового прибутку.

Значного збільшення доходів не можна очікувати, якщо стратегії планування доходів готельних підприємств зосереджуватимуться лише на каналі просування. Крім того, для підвищення прибутковості готельні підприємства повинні розробляти стратегії, засновані на тривалості перебування клієнтів. Однак конкретна цінова політика варіюється залежно від особливостей кожного готельного підприємства.

На нашу думку, необхідно наголосити на ключових елементах успішного планування доходів та проблемах, з якими постійно стикаються готельні підприємства в процесі використання планування доходів. Для того, щоб готельні підприємства мали ефективні системи планування доходів, ми виступаємо за використання чітко сформульованих планів для систем планування доходів, вимірювання їх ефективності, забезпечення подальшого навчання та тренінгів для працівників та технічної допомоги персоналу.

Дослідження показали, що планування доходів у готельному бізнесі дає змогу реалізувати частину додаткового прибутку, який вони не змогли б отримати в іншому випадку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ РІВНЯ ДОХОДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ШЛЯХОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика готелю «Соборний»

ТОВ «Готель Соборний» – це компанія, що надає готельні послуги. Організаційно-правова форма готельної компанії – товариство з обмеженою відповідальністю готель «Соборний» створено відповідно до Цивільного кодексу України.

Компанія є юридичною особою і діє на підставі Статуту та чинного законодавства України. Місцезнаходження готелю: Україна, 69000, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 28.

Метою діяльності готелю є надання готельних послуг та отримання прибутку. Предметом діяльності досліджуваного підприємства є надання різних послуг, пов'язаних з готельним бізнесом, здійснення комерційної, закупівельної та комерційної посередницької діяльності в середовищі матеріальних та інтелектуальних цінностей, організація громадського відпочинку за допомогою надання послуг, організаційні та комерційні операції, такі як ресторани, кафе, бари та інші заклади громадського харчування.

Готель Соборний пропонує такі види послуг:

- прийом і проживання туристів;
- культурні та споживчі послуги для туристів;
- об'єкти громадського харчування для туристів;
- організація туристичних та екскурсійних заходів, які надаються при плануванні місцевих туристичних маршрутів;
- надання додаткових послуг за додаткову плату.

Структура управління готелю «Соборний» показана на рис. 2.1.

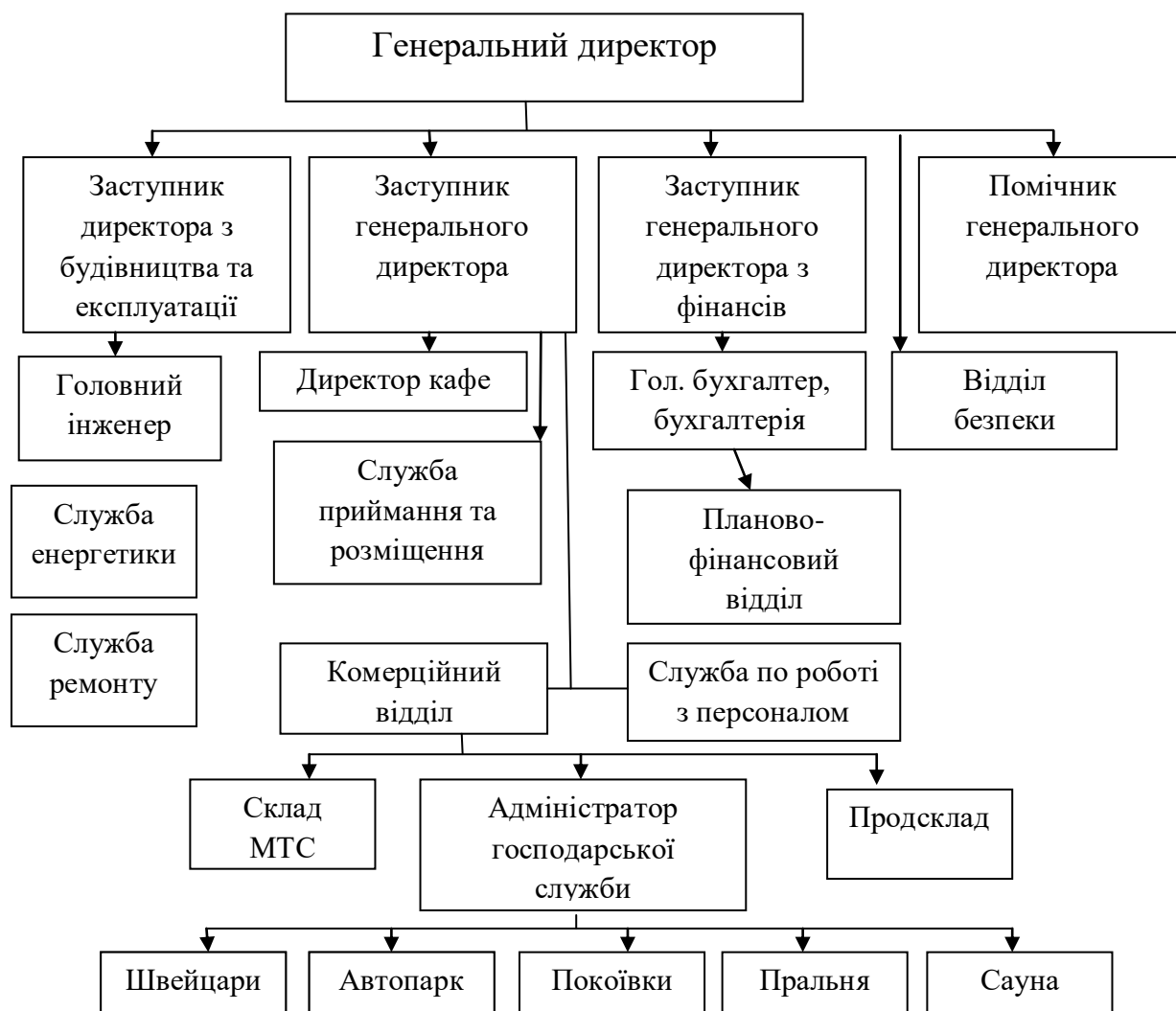


Рисунок 2.1 – Структура управління готелю «Соборний»

Структура управління відноситься до лінійно-функціонального типу. Його особливість в тому, що ці повноваження знаходяться в руках лінійного менеджера, яким керує ввірена йому команда. Керівництву допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів, для розробки конкретних проблем і підготовки відповідних рішень.

Для забезпечення безперебійної та якісної роботи в готелі були виділені наступні відділи: служби прийому та розміщення, бухгалтерський облік, комерційний сектор, адміністративно-економічний сектор, сектор безпеки, кафе, кадрові служби, сантехнічні, енергетичні послуги та послуги з ремонту.

На чолі готелю стоїть генеральний директор. Він координує роботу

менеджерів у різних відділах. Директор несе відповідальність за всі важливі рішення, що впливають на життя готелю, приймає рішення з найбільш важливих питань управлінського персоналу для забезпечення ефективного функціонування готельного бізнесу.

Він організовує і гарантує ефективну роботу готелю, стежить за якістю обслуговування клієнтів відповідно до класу готелю, відповідає за забезпечення безпеки та обслуговування приміщень і майна в хорошому стані відповідно до експлуатаційних норм і правил, безперебійною роботою обладнання, зовнішнім озелененням, дотриманням санітарних і протипожежних норм.

Генеральний директор готелю «Соборний» забезпечує економічне управління готельним господарством, своєчасне і якісне надання ряду послуг.

Управління готельним бізнесом здійснюється головним інженером на чолі з начальником відділу кадрів, головним бухгалтером комплексу, директором сервісного відділу, директором обіднього комплексу.

Менеджери відділів відповідають за надані послуги, оцінюють заповнюваність готелю, розраховують бюджет, оцінюють прибуток і витрати.

Головний бухгалтер досліджуваного підприємства здійснює організацію бухгалтерського обліку та фінансово-господарської діяльності підприємства, контроль за економічним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів; організує облік надходження коштів, здійснює контроль за законністю, своєчасністю та правильністю їх оформлення, нараховує та перераховує платежі до бюджету.

Бухгалтер-помічник готелю «Соборний» здійснює прийом та контроль первинної документації та готує їх до лічильної обробки; щокварталу складає систематичну звітність. Бухгалтер розрахункового відділу забезпечує розрахунок амортизаційних відрахувань; нараховує заробітну плату.

Економістом за цінами забезпечується правильність калькулювання собівартості виробленої продукції та послуг на основі вимог чинного

законодавства. До його посадових обов'язків включається розрахунок відпускних цін на послуги, що реалізується.

Планово-фінансовий відділ ТОВ «Готель Соборний» здійснює такі операції:

- ведення фінансового та управлінського обліку;
- нарахування та виплата заробітної плати;
- підрахунок щоденних доходів за кожним доходотворчим підрозділом готелю;
- розрахунки за рахунками клієнтів. Щодня підбиваються баланси за всіма клієнтськими рахунками;
- розрахунки із закупівель. Рахунки-фактури, завізовані у відповідному підрозділі готелю, надходять до бухгалтерії. Оплата постачальникам зазвичай провадиться наприкінці місяця;
- нарахування та виплата заробітної плати;
- складання щоденного звіту, в якому подаються доходи за підрозділами, завантаження номерного фонду та деякі інші показники порівняно з минулим періодом.

Служба прийому і розміщення є важливим структурним підрозділом компанії «Соборний», в обов'язки якої входить забезпечення прийому і розміщення гостей. В обов'язки керівника служби входить: управління розподілом приміщень, створення збалансованих гостьових рахунків, а також надання таких послуг, як доставка пошти, факсів, повідомлень, місцевих новин та новин готелів.

Менеджер з економічних послуг готелю «Соборний» керує роботами, пов'язаними з господарським обслуговуванням готелю, забезпечує збереження, реставрацію та ремонт побутової техніки, а також прибирання номерів і прилеглих будівель. Керує роботою обслуговуючого персоналу (покоївки, пральні).

Адміністратор представляє операційному директору, начальнику відділу пропозиції щодо поліпшення фінансової підтримки готельного

бізнесу, відділу. Він керує діяльністю покоївок, а покоївки підпорядковуються старшій покоївці.

Додаткові послуги досліджуваного підприємства включають пральню, автопарковку та інші послуги, що обслуговують клієнтів.

Важливу роль обслуговування клієнтів грає харчовий комплекс. Харчовий комплекс ТОВ «Соборний» включає кафе.

Заступник директора з будівництва та експлуатації відповідає за діяльність служб сантехніки, енергетики та ремонту. Інженерно-технічні служби очолюють головний інженер. Працівники інженерної групи обслуговують телевізійну та радіо апаратуру, забезпечують ефективну роботу водопостачання та каналізації. Готель «Соборний» має харчоблок, пральню, гараж. Інженерна служба забезпечує безпеку, безперебійну роботу та ремонт усієї техніки структурних підрозділів.

Інженерно-технічна служба досліджуваного готелю здійснює обслуговування будівель, споруд та технічних систем: тепло- та водопостачання, кондиціонування та очищення повітря у приміщеннях різного призначення, ремонт кабельних мереж та обладнання.

Переваги розглянутої структури управління визначаються її простотою.

Усі обов'язки та повноваження у ній чітко розподілені, що створює умови для оперативного прийняття рішень, підтримки у колективі дисципліни. Серед недоліків лінійно-функціональної структури управління відзначається її негнучкість, непристосованість до подальшого зростання та розвитку підприємства.

Готель «Соборний» є майновим комплексом, розташованим у багатоповерховій будівлі та призначеним для надання послуг розміщення. На першому поверсі розташовані адміністративні приміщення та номери для розміщення. На інших поверхах розташовані номери. Загальна кількість номерів складає двадцять два.

Готель пропонує розміщення в таких категоріях, як стандарт, напівлюкс і люкс. Очевидними перевагами проживання в готелі є низькі

ціни, при дуже високому рівні обслуговування, номери чисті і в хорошому стані без оплати додаткових послуг, тому проживання в готелі «Соборний» більш привабливо, ніж оренда квартир подорожчів в Запоріжжі.

Готель, з дуже вдалим місцем влаштуванням пропонує своїм гостям недорогі номери і привабливий з точки зору розміщення туристичних груп і великої кількості компаній. Поблизу працюють базар, кафе, супермаркети, хімчистка, ресторани та ігрові майданчики.

2.2 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища

Щоб визначити ефективність готелю «Соборний», треба враховувати його зовнішню і внутрішню середу.

Щоб вивчити зовнішнє середовище готелю «Соборний», ми спочатку аналізуємо фактори макрооточення і визначаємо їх вплив на діяльність готелю (табл. 2.1).

Згідно проведеного аналізу впливу макроекономічних факторів навколишнього середовища на діяльність готелю «Соборний», було визначено значний негативний вплив на загальну кількість отриманих балів (-0,18). Це стало підтвердженням у 2022 році, коли готелем було отримано найнижчий дохід внаслідок початку війни в Україні. Також було встановлено, що найбільший негативний вплив на готельну діяльність надали економічні фактори (-1,6). З погіршенням економічної ситуації в Україні негативно знижується діяльність готелю «Соборний». Соціально-демографічні фактори (-0,67) та міжнародні фактори (-0,15) також негативно впливають. Макроекономічні фактори навколишнього середовища, такі як технології (+1,03), політика (+0,85) та навколишнє середовище (+0,36), позитивно впливають на досліджувану готельну діяльність. В цілому діяльність готелю «Соборний» залежить від впливу макроекономічних факторів навколишнього середовища, тому необхідно розробити заходи щодо зниження негативного впливу на діяльність готелю.

Таблиця 2.1 – Аналіз макро-екологічних факторів у готелі «Соборний»

Фактори		Вага фактору	Значення (база 10 балів)	Вплив +позитивний, - негативний	Оцінка
Політичні	Стабільність влади	0,04	5	+	+0,2
	Сприятлива державна політика податків в готельному бізнесі	0,05	6	+	+0,3
	Сприятливі політичні відношення	0,05	7	+	+0,35
	Разом	0,14	18	-	+0,85
Економічні	Зниження доходів населення	0,07	10	-	-0,7
	Коливання курсу національної валюти	0,06	6	-	-0,36
	Ріст рівня інфляції	0,06	9	-	-0,54
	Разом	0,19	25	-	-1,6
Соціальні	Зростання рівня безробіття	0,06	5	-	-0,3
	Зниження рівня життя українців	0,07	7	-	-0,49
	Підвищення народжуваності	0,03	4	+	+0,12
	Разом	0,16	16	-	-0,67
Технологічні	Переваги он-лайн бронювання	0,07	7	+	+0,49
	Впровадження нових систем управління	0,06	5	+	+0,3
	Розвиток новітніх технологій	0,04	6	+	+0,24
	Разом	0,17	18	-	+1,03
Екологічні	Підвищення забруднення повітря	0,06	9	-	-0,54
	Екологічність послуг	0,06	7	+	+0,42
	Застосування ресурсозберігаючих технологій	0,06	8	+	+0,48
	Разом	0,18	24	-	+0,36
Міжнародні	Конфліктні ситуації в країні	0,07	10	-	-0,7
	Візові обмеження	0,04	5	+	+0,2
	Ріст популярності країни на міжнародному туристичному ринку	0,05	7	+	+0,35
	Разом	0,16	22	-	-0,15
	Всього	1	123	-	-0,18

Далі ми проаналізуємо конкурентоспроможність готелю «Соборний» серед основних конкурентів Запоріжжя. (табл. 2.2).

Оцінка конкурентоспроможності готелю «Соборний» серед основних конкурентів Запоріжжя показала, що готель не є лідером. Він посідає третє місце з загальною кількістю балів 78. На першому місці готель Інтурист з кількістю балів 89, друге місце посідає Khortitsa Palace Hotel з 83 балами. На четвертому місці готель Театральний із 75 балами.

Таблиця 2.2 – Аналіз конкурентоспроможності досліджуваного готелю серед конкурентів у Запоріжжі

Критерії	Соборний	Інтурист	Театральний	Khortitsa Palace Hotel
1	2	3	4	5
Асортимент платних послуг	9	7	8	8
Відомість на ринку готельних послуг	7	10	8	9
Місце розташування	10	10	10	9
Популярність на ринку готельних послуг	7	9	7	8
Середній рівень завантаженості	4	7	7	8
Цінова політика	6	8	6	8
Широта асортименту основних послуг	8	10	8	9
Широта безкоштовних додаткових послуг	10	9	6	7
Якість роботи персоналу	10	9	7	8
Якість рекламних засобів	7	10	8	9
Загальна оцінка	78	89	75	83

За переліком готельних послуг на ринку, середньої заповнюваності, якістю рекламних послуг та іншими критеріями готель «Соборний» поступається готелю «Інтурист». Тому, щоб зберегти конкурентну перевагу на ринку готельних послуг Запоріжжя, готельерам варто звернути на це увагу.

Для визначення слабких сторін та загроз з допомогою можливостей та сильних сторін проведемо SWOT-аналіз готелю «Соборний» та запропонуємо відповідні заходи з усунення проблем (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT - аналіз готелю «Соборний»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - вдале місце розташування; - досвід роботи на ринку; - кваліфікований персонал; - сучасні номери; - якість надаваних послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження рівня завантаженості готелю; - залежність від економічної ситуації в країні; - недосконала рекламна компанія.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - впровадження новітніх технологій в управління готелем; - надання додаткових знижок відвідувачам; - розширення комплексу клієнтських послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження доходів населення; - зростання рівня інфляції; - зростання вартості енергоносіїв; - поява нових конкурентів.

Таким чином, SWOT-аналіз готелю «Соборний» дозволив визначити основні аспекти усунення його слабких місць і загроз:

- нові доповнення для гостей готелю;
- поліпшення маркетингової діяльності;
- перегляд цінової політики готелів з метою підвищення заповнюваності готелів.

Отже, всі перераховані заходи підвищать дохід готелю і ефективність його діяльності. Для дослідження внутрішнього середовища готелю «Соборний» розглянемо номерний фонд готелю «Соборний» у період 2021-2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Номерний фонд готелю «Соборний»

Категорії номерів	Номери	грн./доба
«Економ» вікно в коридор	5, 9, 13, 18	473 грн.
«Стандарт»	6, 8, 14, 15, 16, 17, 21	700 грн.
«Полулюкс»	4, 7, 19, 20	750 грн.
«Полулюкс покращений»	10, 12	800 грн.
«Люкс однокімнатний»	11, 2	1200 грн.
«Люкс однокімнатний» з диваном	3, 6	1350 грн.
«Люкс двокімнатний»	1, 22	1500 грн.

Перелік готельних номерів представлений наступними категоріями:

- номер «Стандарт» категорії. Це апартаменти-студіо з усіма зручностями. У номері є велике ліжко, телевізор, шафа, спліт-система, душ і туалет;

- номери категорії «Напівлюкс». Номери оснащені двоспальним ліжком, спліт-системою, холодильником, телевізором і телефоном. У ванній кімнаті встановлена сучасна сантехніка і душова кімната.

- номери категорії «Люкс». Номер люкс відрізняється від номера напівлюкс тим, що його площа в середньому перевищує 10 м². У люксі є велике французьке ліжко, робочий стіл, холодильник, телевізор, спліт-система і телефон. У ванній кімнаті встановлена душова кабіна, раковина і туалет.

- номер «Люкс» двох кімнатний – це номер, що складається з 2 кімнат. обладнаний всім необхідним, в спальні встановлена 1 велике ліжко, у вітальні - м'які меблі або стандартні 1,5 комплекту постільної білизни, спліт-система, холодильник, телевізор і телефон. У ванній кімнаті встановлено ряд стандартних сантехнічних приладів.

Готель «Соборний» – невеликий готель в Запоріжжі, і організатори постаралися зробити готельні номери максимально комфортними і затишними. Для обробки використовуються тільки якісні оздоблювальні матеріали, меблі нові, персонал уважний і поважний до гостей.

Найбільшу суму доходу від здачі номерного фонду готелем «Соборний» отримується від номерів категорії «Покращений Стандарт», у 2021 році було отримано 3938,5 тис. грн., у 2022 році – 2 580,0 тис. грн., у 2023 р. – 3 476,5 тис.

Далі проведемо аналіз виробничої програми готелю «Соборний» у період 2021-2023 рр. (табл. 2.5). Проведений аналіз виробничої програми готелю «Соборний» у 2021- 2023 рр. показав, що одночасна місткість готелю становить 74 місця. Максимальна пропускну здатність дорівнює 27 010 номеро-ночей у 2021 та 2023 році.

Таблиця 2.5 – Аналіз виробничої програми готелю «Соборний» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 від 2021	
	2021	2022	2023	+/-	%
Кількість днів в періоді	365	288	365	0	0
Одночасна місткість, місць	74	74	74	0	0
Максимальна пропускна здатність, номеро-ночей	27010	21312	27010	0	0
Кількість простоїв, номеро-ночей	106	264	89	-17	16,04
Кількість оплачених номерів	14114,7	7 328,4	20 356,0	6 241,3	44,2
Кількість гостей	1869	846	1354	-515	-27,6
Коефіцієнт завантаження, %	68%	32%	63%	-5	-7,4

Кількість простоїв у 2021 р. дорівнювало 106 номеро-ночей, що пов'язано з проведенням капітального ремонту в номерному фонді. Кількість оплачених номеро-ночей у 2022 р. порівно із 2021 р. скоротилась на 47,61%, що пов'язано з початком війни в Україні та великою міграцією населення. У 2023 р. порівняно із 2022 р. ситуація покращується, кількість оплачених номеро-ночей зростає у 2023 р. порівняно із 2021 р. в 44,2 рази та становить 6 241,3 номеро-ночі. Коефіцієнт завантаження у 2022 р. порівняно із 2021 р. характеризується значним падінням, а саме на 35 %, у 2022 р. коефіцієнт завантаження готелю становив лише 32%. У 2023 р. коефіцієнт завантаження характеризується зростанням, і дорівнює 63 %.

Проаналізуємо використання трудових ресурсів готелю «Немо» у 2019-2021 рр. (табл. 2.6).

При аналізі використання трудових ресурсів готелю «Соборний» виявлено, що у 2022 році у порівнянні із 2021 роком середня чисельність працівників готелю зменшилась на 22 працівники, у 2023 році у порівнянні із 2022 р. вона зросла на 8 працівників та дорівнювала 73 працівника готелю.

Таблиця 2.6 – Аналіз використання трудових ресурсів готелю «Соборний» у 2021-2023 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023 від 2021	
				+/-	%
Середня чисельність персоналу, осіб	87	65	73	14	1
Дохід від реалізації послуг, тис. грн.	14 049,5	13 669,7	14 817,8	+ 768,3	+5,47
Кількість обслуговуваних клієнтів, осіб	1869	846	1354	-515	-27,6
Продуктивність праці, тис. грн. / осіб	88,5	67,15	97,51	9,01	+10,2

Показник продуктивності праці у 2023 році порівняно із 2021 роком збільшився на 10,2% або на 9,01 тис. грн. / особу. Таким чином, в наслідок початку війни у 2022 році відбулось падіння показників продуктивності праці. У 2023 році показники характеризуються незначним покращенням, але рівня 2021 року поки що не досягнуто.

У 2023 році додаткові послуги займали лише 3 % у структурі загального доходу готелю «Соборний».

Аналіз факторів впливу макро- та мікросередовища на діяльність готелю «Соборний» показали, що загалом макросередовищем здійснюється негативний вплив на роботу досліджуваного готелю. Найбільш негативно на діяльність готелю «Соборний» вплинули економічні фактори. Проведення оцінки рівня конкурентоспроможності досліджуваного готелю серед основних конкурентів на ринку готельних послуг м. Запоріжжя показало, що готель займає достойне місце серед конкурентів. Проте за деякими критеріями, він поступається конкурентам.

2.3 Аналіз формування та використання доходів готелю «Соборний»

Метою аналізу доходів є виявлення резервів зростання доходів та збільшення прибутковості підприємства.

Для досягнення цієї мети ставляться такі задачі:

- вивчення складу доходів за низку періодів;
- визначення спрямування використання доходів;
- виявлення та розрахунок факторів, що вплинули на зміну доходів;
- оцінка динаміки доходів за кілька років.

Основними матеріалами, що використовуються для аналізу валового доходу, є бухгалтерські, статистичні дані та дані оперативного обліку.

Збільшення обсягу надання готельних послуг означає зростання доходу: чим більше надано послуг, тим більше сукупна маса коштів, отриманих від цього.

В табл. 2.7. проаналізуємо доходи та розрахуємо вплив факторів, які вплинули на їх зміни.

Таблиця 2.7 – Доходи ТОВ «Готель Соборний» за 2021-2023 рр. (тис. грн.)

№	Показники	Роки			Зміни 2021 / 2023	
		2021	2022	2023	Відхилення +,-	Динаміка %
1.	Виручка від надання готельних послуг	14 049,5	13 669,7	14 817,8	+768,3	+ 5,47
2	Собівартість послуг	12 400,5	13 162,9	12 471,0	+70,5	0,57
3	Доходи від додаткових послуг	649,0	506,8	646,8	-2,2	-0,34
4.	Інші доходи	7,0	9,77	14,0	7,0	+100
	Разом доходів	2 305,00	1 023,27	3 007,6	+ 702,6	+30,48

У 2023 року порівняно з 2022 роком спостерігався стійкий приріст виручки від продукції на 5,47%, що вплинув збільшення доходів на 9,04% всього доходу. Темпи зростання доходів випереджають темпи зростання

виручки від надання послуг, що виразно говорить про поліпшення фінансового стану організації.

2022 року відбулося різке скорочення показників виручки порівняно з 2021 роком на 8,08% (108,86% – 100,78%). Збільшення відбулися лише у інших доходах на 2,77 тис. грн. Зміни у 2022 році були негативними порівняно з 2023 роком.

На суму доходів від готельних послуг значно впливає зміни у собівартості послуг. Зі збільшенням собівартості доходи знижуються, а при зниженні доходи збільшуються.

Розрахувати вплив зміни собівартості на доходи від надбавок можна за такою формулою:

$$(C_1/\Pi_1 - C_0/\Pi_1) \times D_1, \quad (2.1)$$

де C_0 – собівартість послуг базового періоду; C_1 – собівартість послуг звітного періоду; Π_1 – прибуток від реалізації звітного періоду; D_1 – доходи від надбавок звітний період.

2022 року доходи могли б збільшитися на 32,45 тис. грн. $(13162,9/13669,7 - 12\ 400,5/13\ 669,7) \times 649,0$), якби собівартість не змінилася.

У 2023 році доходи збільшилися на 140 тис. грн.

На зміну доходів впливає використання капіталу. Хоч би куди був спрямований капітал як економічний ресурс – у сферу реальної економіки або у фінансову сферу – він завжди потенційно здатний приносити дохід за умови ефективного його використання. У цьому забезпечується максимізації добробуту власників підприємства.

На загальну суму доходу певний вплив має їхній склад. У процесі аналізу виявляються зміни складу, резерви зростання різних видів доходів. Для глибшого аналізу необхідно встановити склад інших доходів та його впливом на фінансовий стан організації.

Таблиця 2.8 – Прибутковість капіталу готелю «Соборний» за 2021-2023 рр.
(тис. грн.)

Показники	Роки			Зміни	
	2021	2022	2023	Динаміка %	Відхилення +,-
Доходи, всього	2 305,00	1 023,27	3 007,6	30,5	+702,6
Капітал, основний та обіговий	6964,65	6467,38	8798,13	26,32	+1 833,48
Прибутковість капіталу	2,26	1,78	2,14	5,3	-0,12

Прибутковість капіталу характеризує ефективність використання капіталу та показує, який підприємство має чистий прибуток з гривні авансованого в капітал. У 2022 році відбулося зниження на 0,48 тис. грн., або на 21,2 %, а в 2023 дохідність підвищилася на 0,36 тисяч гривень або на 20,2%.

Вплив зміни суми доходів на рівень прибутковості капіталу розраховується за такою формулою:

$$D_1 / K_0 - D_0 / K_0 \quad (2.2)$$

де D_0 - доходи попереднього періоду; D_1 – доходи звітного періоду; K_0 - капітал попереднього періоду; K_1 - капітал звітного періоду.

У 2022 році зміна набуває від’ємне значення і становить (-0,184) (1023,27 тис. грн./ 6964,65 тис. грн. - 2305,00 тис. грн./ 6964,65 тис. грн.)

У 2023 році зміна склала 0,195 (3007,6 тис. грн. / 8798,13 тис. грн. - 1023,27 тис. грн./ 6964,65 тис. грн.)

Вплив зміни капіталу на рівень доходів розраховується:

$$D_1 / K_1 - D_1 / K_0 \quad (2.3)$$

У 2022 році вплив змінився на (0,01) (1023,27тис.грн./6467,38тис.грн. - 1023,27тис.грн. / 6964,65тис.грн.)

У 2023 зміна дорівнювала (-0,123) (3007,6тис.грн / 8798,13тис.грн. – 3007,6тис.грн. / 6467,38тис.грн.)

Основний аналітичний показник – це рівень доходів від реалізації готельних послуг, який є відношенням суми доходів до обороту.

Таблиця 2.9 – Доходи від реалізації готельних послуг готелю «Соборний» за 2021-2023 роки. (тис. грн.)

№	Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміни	
					Динаміка, %	Відхилення, +.-
1.	Доходи від готельних послуг					
	- сума	2 305,00	1 023,27	3 007,6	30,5	702,6
	- % до обороту	14,68	17,84	18,21	102,36	0,64
2.	Оборот					
	у діючих цінах	57 368,0	51 521,0	58 338,0	101,7	960,0
	у порівнянних цінах	–	52 608,0	54 130,0	102,8	1 522,0
3.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	87	65	73	1	14
4.	Доходи на одного працівника	287,85	309,38	308,66	101	11,15

Виручка від надання готельних послуг ТОВ «Готель Соборний» у 2022 році знизилася на 1277,73 тис. грн. Та збільшилася на 30,5 % до 702,6 тис. грн.. у 2023 році. Водночас рівень прибутковості збільшився у 2022 році (+0,64%), і у 2023 році (+2,62%). Це було результатом темпів зростання доходів порівняно з темпами зростання надання послуг.

Позитивним моментом є збільшення доходу співробітників. Дохід на одного працівника збільшився на 8,83% у 2023 році та на 1% у 2022 році.

Щоб оцінити цю динаміку, необхідно враховувати, що виручка в значній мірі залежить не від кінцевого фінансового результату, а від змін структури товарообігу, цінової політики і поведінки конкурентів. Таким чином, аналіз виручки пов'язаний з вивченням прибутку і доповнюється розрахунком впливу окремих факторів.

Основними факторами, що визначають розмір доходу є:

- зміни у продажу готельних послуг;
- зміна обсягу проданих послуг;
- зміна структури продажів.

Факторний аналіз доходів від продажів необхідний для оцінки резервів для підвищення ефективності виробництва, тобто основним завданням факторного аналізу є пошук способів максимізації доходів організації. Крім того, факторний аналіз виручки від продажів є підставою для прийняття управлінських рішень.

Сукупний вплив усіх факторів на зміну суми доходу становив 2022 (159 тис. грн.), 2023 (2330,75 тис. грн.) (8798,13 тис. грн. – 6467,38 тис. грн.).

Дохід безпосередньо залежить від змін обороту. Коли продажі зростають, доходи зростають, а коли продажі знижуються, продажі знижуються.

Розрахунок впливу змін в обороті виручки здійснюється в разі наступної формули:

$$(O_1 - O_0) \times RD_0 / 100\% , \quad (2.4)$$

де, O_0 – оборот базисного періоду; O_1 – оборот звітного періоду; RD_0 – рівень доходів базисного періоду, % к обороту.

У 2022 році зміни склали (1 043,1 тис. грн.) (51 521,0 тис. грн. – 57 368,0 x 17, 84 % / 100). 2023 року сума обороту готельного підприємства збільшилася на 960 тис. грн. (58 338 тис. грн. – 51 521 тис. грн.) у чинних

цінах. Під впливом цього чинника сума доходів зростає 613,27 тис. грн. (4 127 тис. грн. x 14,68 % / 100).

На зміну суми доходів впливає зміна середнього рівня доходів.

Вплив зміни рівня доходу розраховується за такою формулою:

$$O_1 * (P_{D1} - P_{D0}) / 100\% , \quad (2.5)$$

де, P_{D1} - рівень доходів звітнього періоду, % до обороту.

В 2022 році за рахунок збільшення рівня доходу збільшилися на 452,00 тис. грн. (56738,00 тис. грн. x (17,84 % - 14,68%) / 100%)

В 2023 році - на 1 287,28 тис. грн. (57 383 тис. грн. x (18,21% - 17,84%) / 100%).

Важливо як нарощувати доходи організації, так і обґрунтовано їх використовувати. Очікуваним результатом діяльності готельного підприємства є відшкодування витрат на створення та реалізацію готельних послуг та отримання прибутку. Тільки в цьому випадку підприємство буде здатне:

- забезпечить самоокупність поточної господарської діяльності, що передбачає відшкодування витрат обігу;
- брати участь у формуванні державного та місцевого бюджетів;
- забезпечити самофінансування, тобто можливість накопичувати кошти на подальший розвиток матеріально-технічної бази, поповнення власних оборотних коштів та вирішення соціальних проблем колективу за рахунок прибутку, що залишається у розпорядженні готелю.

Таким чином, важливе місце займає визначення в процесі аналізу доходів таких показників, як частка витрат обігу, інших витрат та прибутку на загальну суму доходів за аналізований період.

Розглянемо зміст цих показників. Аналіз показників дозволяє оцінювати використання доходів підприємства. Позитивно оцінюється

збільшення частки доходів, вкладених у формування прибутку, і зниження частки доходів, вкладених у покриття витрат.

У табл. 2.10 розглядаються основні показники використання доходів готелю.

Таблиця 2.10. – Основні напрямки використання доходів готелю «Соборний» за 2021 – 2023 рр. (тис. грн.)

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне
Доходи, всього	14 705,5	14 186,27	15 478,6	773,1	5,3
Витрати:					
- сума	12 400,5	13 162,9	12 471,0	70,5	0,57
- питома вага, % до доходу	84,32	92,79	80,57	-3,75	-4,45
- в т.ч. витрати на оплату праці	10 440	7 800	9 760	-680,0	- 6,51
Прибуток					
- сума	2 305,0	1 023,37	3 007,6	702,6	+30,5
- питома вага, % до доходу	15,67	7,21	19,43	3,76	24

Основну частку в доходах займають витрати, їхня частка в доходах зростає протягом усього періоду, що не є позитивним фактом, оскільки впливає на зниження частки прибутку в доходах.

2023 року витрати підвищилися на 70,5 тис. грн. або на 0,57%, а доходи збільшились на 771,3 тис. грн. або на 5,3%, це означає, що темпи зростання витрат значно випереджають темпи зростання доходів.

У 2022 році відбулося зниження цих двох показників, але зниження доходів значно більше за зниження витрат у відсотковому співвідношенні. За всі три роки роботи готель «Соборний» за сумою витрати збільшились на 787 тис. грн., а доходи знизилися на 521 тис. грн..

Витрати на оплату праці у пайовому відношенні до доходів мали тенденцію зниження протягом усіх трьох років, у загальній сумі збільшення відбулося на 680 тис. грн., що пов'язано зі зменшенням чисельності працівників досліджуваного готелю.

Прибуток у відсотковому відношенні до доходів у 2022 році зріс на 7,21%, це сталося через високі темпи зростання прибутку. Частка прибутку збільшилася протягом трьох років на 24 %.

Як кінцевий фінансовий результат діяльності організації виступає прибуток. Сума отриманого прибутку характеризує економічний ефект, отриманий внаслідок діяльності суб'єкта господарювання. Вона показує, що його прибутки перевищують вироблені витрати. Прибуток є головною метою підприємницької діяльності, є показником її оцінки.

Готелю «Соборний» необхідно виявляти резерви підвищення прибутковості своєї основної діяльності, і в першу чергу необхідно провести заходи, спрямовані на:

- вдосконалення управління готельним процесом;
- досягнення ефективного використання готельних номерів, впровадження нових технологій та досягнень НТП;
- забезпечення сталого економічного зростання діяльності;
- забезпечення конкурентоспроможності;
- оптимізація чисельності та підвищення кваліфікації працівників;
- підвищення продуктивності праці за рахунок екстенсивних та інтенсивних факторів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ДОХОДІВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ШЛЯХОМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

3.1 Проблеми та можливості збільшення рівня доходів готелю в сучасних умовах

Всі власники готелів прагнуть підвищити прибутковість свого бізнесу. Цікаво, що модель «чим краще готель, тим більше клієнтів» працює не завжди. Навіть найрозкішніші готелі з бездоганим сервісом і сучасним інтер'єром можуть зіткнутися з труднощами, коли кількість зайнятих номерів зменшується.

Успіх можливий тільки в тому випадку, якщо будуть визначені всі доступні додаткові джерела доходу. Тому, якщо перед керівником готелю стоїть питання «Як збільшити продажі готелю», ним може бути застосований комплексний підхід, такий як прийняття управлінських рішень, розробка ефективної маркетингової стратегії і т. д.

Перш ніж приступити до розробки стратегії підвищення прибутковості готельного бізнесу, необхідно повністю зрозуміти поточний стан об'єкта з точки зору доходів і маркетингових ініціатив.

Ця інформація є основою для розробки конкретного плану дій, який вказує напрямки стратегії продажів.

Стратегічний план не повинен бути офіційним документом, але він точно відображає поточну фінансову, комерційну, прибуткову та витратну ситуацію в готелі, щоб встановити цілі на майбутнє. Крім того, бізнес-план повинен регулярно оновлюватися, щоб забезпечити найкращі результати.

Вивчення фактичної вартості кожної доступної кімнати має вирішальне значення для отримання відповідей на наступні запитання:

- вибір дати для рекламних акцій;

- ефективність співпраці з онлайн-турагентствами;
- можливі знижки для груп;
- установка ціни.

Таким чином, розрахувавши реальну вартість послуги, менеджери готельного бізнесу зможуть зосередитися на ціноутворенні, рекламних акціях, знижках і виборі партнерів, щоб максимізувати прибуток і ефективність бізнесу.

Одним з найважливіших факторів успішного позиціонування бренду є створення профілю клієнта, щоб найкращим чином адаптувати маркетингові ініціативи.

Важливим кроком у підвищенні рівня продажів і обслуговування є аналіз стану готелю. Це може здатися очевидною стратегією, але першим кроком є ретельний огляд кожної кімнати та відповідь на наступне запитання: Який стан меблів, обладнання та сантехніки? Чи хотіли б ви жити самотійно в цих умовах? «Зрозуміло, що люди не хочуть платити за проживання в кімнаті з видимими недоліками, такими як невинувато великі діри в стінах, плями від вина на пролитому килимі і жовтуватий наліт у ванні. Новим гостям не слід турбуватися про причини цих проблем, залишених попередніми гостями. Зрештою, вони намагаються жити в комфортних умовах і очікують, що за плату отримають хорошу кімнату.

Тому основним завданням відповідальних осіб готельного комплексу є регулярність оновлення та ремонт. Крім того, важливо слідувати сучасним тенденціям в дизайні інтер'єру і додавати оригінальні елементи в дизайн кімнати. Всі ці заходи допоможуть зберегти імідж готелю і додадуть впевненість його гостям у високому рівні обслуговування.

Щоб збільшити прибуток готелю, потрібно працювати дуже ефективно. Співробітники та якісні послуги, які вони надають, відіграють важливу роль у цьому процесі. Одним з найбільш важливих аспектів надання клієнтам високого рівня обслуговування є надання додаткових послуг. Інформація про такі речі повинна бути доступна на офіційному сайті готельної компанії.

Крім того, необхідно не тільки ознайомитися зі списком послуг, а й надати клієнтам можливість замовити їх заздалегідь. Для цього можна додати інший модуль або застосувати відповідну функцію до форми бронювання.

Додаткові послуги можуть бути надані не тільки персоналом готелю, але і за допомогою зовнішніх фахівців. До популярних платних послуг відносяться:

- бронювання квитків на події;
- доставка їжі та напоїв в номер;
- масаж і спа-процедури;
- організація екскурсій по місту.

Надання цих та інших додаткових послуг за окрему плату допоможе підвищити прибутковість готелю, але вартість цих послуг повинна бути пропорційна їх якості.

Загальновідомо, що залучення нових клієнтів до готельного бізнесу вимагає набагато більших витрат, ніж утримання існуючих клієнтів. Таким чином, одним з найбільш ефективних способів знизити витрати на залучення клієнтів є активне маніпулювання існуючими базами даних. Головне завдання цієї місії - зміцнити лояльність гостей.

Треба розробити чітку програму лояльності, яка полегшить повторні відвідування вашого готелю. При цьому не варто обмежуватися знижками і спеціальними пропозиціями. Треба зробити все можливе, щоб гості відчували себе особливими та важливими. Адже всі люблять і цінують особливі привілеї. Наприклад, таким гостям може бути гарантована можливість забронювати номер, коли він недоступний для інших. Або надати їм право вибирати кімнату, яка їм сподобалася під час попереднього перебування.

Також можна приємно здивувати гостей невеликими бонусами, такими як безкоштовні тапочки та халати, кошики з фруктами та пляшки вина. Ці дрібні деталі зажадають від готелю мінімальних витрат, але принесуть

максимальну користь у вигляді підвищення лояльності та підвищення рівня обслуговування.

У насиченій туристичній індустрії, де існує велика конкуренція, потрібно вміти виділяти свій готель і те, що робить його унікальним.

Одним з важливих міркувань є надання інформації про унікальні особливості та цінність готелю на веб-сайті готелю та в соціальних мережах. Це дозволяє потенційним гостям очікувати цікавих вражень ще до прибуття в готель.

Унікальний гостьовий досвід може стати цінною пропозицією. Персонал повинен звернути увагу на незадоволені потреби і проблеми гостей і докласти зусиль, щоб зробити їх перебування в готелі унікальним і особливим.

Але важливо мати конкретні докази, такі як відгуки гостей, щоб просувати цей унікальний досвід, який може запропонувати готель. Отримавши позитивні відгуки, можна залучити більше гостей і збільшити прибуток свого готелю.

Пошук та висвітлення того, що робить готель унікальним, є ключем до залучення та утримання гостей у висококонкурентному ринковому середовищі.

Для того, щоб потенційні гості могли легко знайти готель в онлайн-середовищі, необхідно максимально детально заповнити інформацію про нього в різних каналах продажу.

Треба підтримувати актуальність інформації про готель у соціальних мережах, включаючи такі дані:

- оновити опис, контактну інформацію, посилання на офіційну сторінку готелю;
- обов'язково відкрити обліковий запис готелю для спільного доступу, щоб відвідувачі могли ознайомитися з усім необхідним;
- підготувати якісні фотографії, які можна використовувати для розміщення на постах.

Контекстна реклама – чудовий інструмент для залучення нових потенційних відвідувачів. Таргетована реклама, у свою чергу, допомагає знаходити відповідну аудиторію у соціальних мережах та розігріває інтерес у гостей, які не завершили процес броні вашого готелю.

Офіційний сайт – найбільш вигідний канал продажу для сучасного готелю. Він має функціонувати бездоганно та надихати гостей на бронювання. Сайт має бути не тільки інформаційною платформою з гарними фотографіями, але й повноцінним інструментом продажу та залучення клієнтів. Для цього потрібно обов'язково надати онлайн-форму для бронювання. Це дозволить позбавитися залежності від сторонніх платформ для здійснення броні та принести суттєві економічні вигоди. Комісія, що стягується такими системами, може сягати 25%, а розміщення модуля на персональному сайті буде джерелом додаткового доходу завдяки оптимізації витрат.

Гості повинні легко знаходити форму пошуку, тому не треба перекривати її іншими елементами. Перетворення веб-сайту готелю на адаптивний і мобільно-дружелюбний не просто варіант, а необхідність. Понад 60% мандрівників підтверджують, що використання смартфонів для планування подорожей є вкрай важливим, включаючи бронювання розміщення. Таким чином, якщо керівники готелю прагнуть збільшити кількість бронювань та максимізувати дохід готелю, наявність мобільно-адаптованого веб-сайту стає обов'язковою.

Гарантована доступність номерів і зручність у бронюванні забезпечать дозвілля, щоб задовольнити потреби гостей. Якщо у готелі є послуга з прокату, лазня або послуги з оформлення номера, її також треба представити на готельному сайті. Гості матимуть можливість вибрати та сплатити все це он-лайн ще до свого приїзду, використовуючи картку. Відразу після вибору бажаного номера гості зможуть додати до своєї броні та сплатити необхідні додаткові послуги.

Використовуючи email-розсилки, адміністратор може активно взаємодіяти з гостями готелю, нагадуючи їм про заїзд, пропонуючи спеціальні знижки для повторного бронювання і просити залишити відгук після виїзду.

Партнерські відносини з іншими підприємствами у місцевій спільноті є чудовим способом збільшити дохід готельного господарства.

По-перше, треба шукати партнерів, які можуть отримати вигоду з взаємовигідної маркетингової угоди. Партнерами можуть бути туристичні агенції, туроператори, конференц-центри, школи та інші організації. Можна розглянути можливість укладання договору, в рамках якого вони рекомендуватимуть даний готель своїм клієнтам, а натомість готель сплачуватимете комісію.

Можна розширити пакетні пропозиції готелю. Наприклад, можна запропонувати додаткові послуги та активно рекламувати їх через місцеві туристичні компанії. Створення туристичних пакетів у співпраці з місцевими постачальниками може залучити нових клієнтів та відкрити додаткові можливості для продажу.

Треба бути творчими та активними у пошуку партнерів, які можуть допомогти досягти більшого успіху на ринку туризму.

Незалежно від типу готелю, періодичний перегляд цінової стратегії та прогнозування заповнюваності є важливими завданнями. Оскільки попит на ринку постійно змінюється, необхідно вміти адаптуватися до тенденцій та відповідним чином реагувати. У цьому може знадобитися гнучке ціноутворення.

Стратегія гнучкого ціноутворення в готельному бізнесі передбачає використання змінюваних цін на номери в залежності від поточного попиту на ринку. Вона зазвичай застосовується підвищення цін зі збільшенням попиту. Основна ідея гнучкого ціноутворення в управлінні доходами полягає в тому, що ціна проживання в готелі визначається попитом та пропозицією.

Як правило, ціни на номери підвищуються, коли перше перевищує друге, і знижуються, коли попит слабкий.

Необхідно отримувати актуальні дані про майбутні події, щоб скласти прогнози і досягти поставленої мети щодо доходів, особливо під час міжсезоння. Крім того, рекомендується стежити за цінами конкурентів, щоб краще прогнозувати попит та мати конкурентну перевагу при прийнятті рішень про коригування цін загалом та на номери у потрібний момент.

Таким чином, успішне збільшення продажів у готелі вимагає не лише одного магічного рецепту, а й ретельного застосування різноманітних методів та стратегій. Хоча немає універсального рішення, яке підійде для кожного готелю, є кілька простих, але ефективних інструментів, які дозволять досягти кращих результатів. Однак, щоб досягти успіху, готелю необхідно постійно бути залученим, суворо дотримуватися плану і ретельно планувати свої дії.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованого збільшення доходів готелю «Соборний»

В області розширення спектру послуг для підвищення прибутковості і конкурентоспроможності готелю «Соборний», відповідно до обраної різноманітною стратегією зростання, проектом по включенню спа-послуг в спектр послуг для цього, планується реорганізувати існуючий фітнес-центр в сучасний спа-центр.

Це рішення засноване на аналізі доходів від готельних послуг, так як рентабельність готелю є невисокою. У асортиментній політиці готелю ці послуги відносяться до стратегічної групи, відповідають напрямку світових тенденцій у сфері гостинності, користуються особливим попитом в найближчому майбутньому і, відповідно, приносять дохід готельному бізнесу.

Спа-центр є економічно виправданим заняттям і добре поєднується з гостинністю. Розвиток спа-центрів на базі 3-4-зіркових готелів стає все більш популярним. По-перше, здоровий спосіб життя і відвідування спа-салонів стали невід'ємною частиною повсякденного життя більшості людей з доходом вище середнього. По-друге, життя в мегаполісах, в тому числі в Запоріжжі, приводить людей в стан хронічної втоми, тому у них виникає особлива потреба у відпочинку.

Створення спа-центру готелю «Соборний» відкриває нові можливості для залучення як внутрішніх (гостей), так і зовнішніх клієнтів – відвідувачів «з вулиці».

Хороший спа-центр також важливий для готелю, наприклад, як затишний і комфортабельний номер або ресторан, відповідний за рівнем. Вимоги до спа-центру готелю значно відрізняються від вимог салону краси в місті. Він також створюється клієнтами, які подорожують світом і набули досвіду проживання в готелях преміум-класу, і попит на стандарти обслуговування зростає.

Щоб розширити спектр спа-послуг в центрі, постійним клієнтам і тим, хто приїжджає у відрядження, пропонуються знижки до 50%, тому для підвищення інтересу клієнтів розробляються спеціальні групові пропозиції з системою бонусів і знижок.

Оскільки дослідження ринку, проведене готелем «Соборний», є недостатньо вивченим, необхідно вжити ряд заходів для просування послуг готелю.

Створення спа-центру в досліджуваному готелі – це зручний і рентабельний проект, але, очевидно, він вимагає значних витрат.

Згідно з проектом, спа-центр буде розташований на площі 400 квадратних метрів, і буде розділений на 5 зон:

- стійка реєстрації та зона відпочинку;
- салон краси (перукарня, манікюр/педикюр, солярій);

- спортивно-оздоровчий блок (тренажерний зал, басейн, зона відпочинку);

- спа-центр (кабінет таласотерапії, салон класичної краси, масажний кабінет, хаммам);

- підсобні приміщення (комора, коридор).

Схема розподілу площ і витрати на оснащення спа-центру готелю «Соборний» наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1– Витрати на організацію спа-зони готелю «Соборний»

№ кімнати	Назва комплексу	Назва кабінету	Площа, м ²	Витрати на оснащення, тис. грн.
1	Вхідна група	Рецепція та зона відпочинку	15	80
2	Салон краси	Перукарня (2 робочі місця) і місце майстра манікюру	42	450
3		Солярій вертикальний	8	220
4		Кабінет спа-педикюру	16	270
5	Спортивно-оздоровчий блок	Тренажерна зала, басейн, зона відпочинку	200	1 000
6	Спа-зона	Кабінет таласотерапії	15	250
7		Кабінет класичної косметології	20	300
8		Масажний кабінет	12	100
9		Хаммам	40	700
10	Допоміжні приміщення	Склади, коридори	22	
Всього			400	3 370

Загальна вартість оснащення спа-центру досягла 3 370 тис. грн. В середньому інвестиції в технічне обладнання та меблі за квадратний метр дорівнюють 8 425 грн.

Інвестиційний план СПА-центру наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Інвестиційний план спа-центру готелю «Соборний»

Статті витрат		Сума, тис. грн.
Проектні та передпроектні заходи	Оплата послуг зі створення технологічного проекту (концепція, технологія, планувальні рішення, технічне завдання для будівельників, концепт-дизайн)	400
	Узгодження проекту у наглядових організаціях	80
Разом (проектні та передпроектні заходи):		480
Будівельно-ремонтні роботи	Будівельно-ремонтні роботи, в т. ч. виконання робіт з інженерного обладнання (вентиляція, водопостачання, електрика, технічні блоки тощо), роботи з реконструкції та перепланування приміщень (з розрахунку 8 тис. грн. м ²)	3 200
	Разом (будівельно-ремонтні роботи):	3 200
Оснащення приміщень необхідними меблями та обладнанням (табл. 3.1)		3 370
Разом (оснащення приміщень необхідними меблями та обладнанням):		3 370
Витрати на початковий період	Стартова закупівля витратних матеріалів, білизни тощо.	350
	Пошук та відбір співробітників	80
	Навчання персоналу (тренінги та семінари)	80
	Стартова рекламна кампанія	80
	Бюджет на початковий період роботи SPA-центру	450
Разом (витрати на початковий період):		1 040
Разом інвестицій:		8 090

Загальний обсяг інвестицій у створення спа-центру в готелі «Соборний» склав 8 090 тис. грн. Ми також розрахували витрати по кожній статті витрат:

- проектно-конструкторські та передпроектні заходи – 400 тис. грн.;

- будівельно-ремонтні роботи – 3 200 тис. грн.;
- приміщення з професійними меблями та обладнанням – 3 370 тис. грн.;
- вартість початкового періоду – 1 040 тис. грн.

План продажів послуг СПА-центру на рівні планування для планового використання наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – План продажу послуг спа-центру готелю «Соборний»

Номер кімнати	Назва комплексу	Назва кабінетів	Планове завантаження	Виторг за місяць	Планове завантаження	Виторг за місяць	Планове завантаження	Виторг за місяць	Планове завантаження	Виторг за місяць
			2024	2025	2026	2027				
1	Салон краси	Перукарня (2 робочі місця) і місце майстра манікюру	35%	143	40%	150	45%	158	50%	165
2		Солярій вертикальний	20%	52	25%	55	30%	58	35%	61
3		Кабінет спа-педикюру	30%	62	35%	65	40%	68	45%	72
4	СПА - зона	Кабінет таласотерапії	30%	62	35%	65	40%	68	45%	72
5		Кабінет класичної косметології	25%	43	30%	45	35%	47	40%	50
6		Масажний кабінет	20%	38	25%	40	30%	42	35%	44
7		Хаммам	30%	71	35%	75	40%	79	45%	83
Роздрібний продаж супутніх товарів (сувеніри, косметика)			34%	50	34%	50	34%	50	34%	50
Разом			28%	521	32%	580	37%	582	41%	596

Згідно з табл. 3.3, щомісячний дохід спа-центру готелю за перший період становить 32 тис. грн.. при середньому плановому завантаженні 48 %, а річний дохід – 5 760 тис. грн. Виручка спа-центру в 2024 році складе 6 837 тис. грн., при плановому завантаженні – 37 %. А в 2025 році виручка складе 7 149 тис. грн. на рік, що складе 41% навантаження.

Розрахунок окупності проекту СПА-центру наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок підсумовування проекту СПА-центру для готелю «Соборний»

Показники	2024 рік	2025 рік	2026 рік	2027 рік
Виторг від реалізації	6 257	5 760	6 837	7 149
Витрати	8 090	1 040	1 092	1 147
Дисконтовані витрати	8 090	912	840	774
Дисконтований накопичений касовий потік	8 090	9 002	9 842	10 616
Дисконтований прибуток	- 1 833	4 139	4 418	4 052
Дисконтований накопичений касовий потік	- 1 833	2 307	6 724	10 776
Прибуток/збиток	- 1 833	4 720	5 745	6 602
К- дисконтування 14%	1	0,877	0,769	0,675
NPV	22	25,6	68,3	101,5
Строк окупності	16,3 місяців			

Як очевидно з проведених розрахунків в табл. 3.4 термін повної окупності SPA центру готелю «Соборний» складе 16,3 місяців. Таким чином, майже за півтори роки (період 2024 – 2025 рр.) усі витрати на реалізацію проекту повністю окупляться, і вже на кінець другого року проект дасть прибуток.

Таким чином, за рахунок впровадження в асортимент послуги-новинки очікується збільшення рівня доходів готелю «Соборний» шляхом стратегічного планування.

ВИСНОВКИ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Розкрито економічну сутність доходів та джерела їх формування. Дохід – це початкова фінансова основа діяльності підприємства, джерело, що покриває всі витрати і гарантує прибуток, і, отже, джерело оновлення підприємства. Дохід організації означає збільшення економічних вигод в результаті отримання активів (коштів, іншого майна) або погашення зобов'язань, що призводять до збільшення капіталу організації, за винятком внесків учасників.

Дохід готельної компанії є одним з результатів її комерційної діяльності. Доходи від готельного бізнесу можуть бути як базовими (тимчасове проживання для фізичних осіб), так і додатковими (харчування, зв'язок і т.д. економічна вигода в грошовому вираженні від його продажу).

На дохід готельної компанії впливають різні внутрішні та зовнішні фактори, такі як кількість номерів та номерів, розташування готелю, щоденна ціна в місті та країні.

2) Обґрунтовано зміст стратегічного планування в галузі гостинності. Стратегія – це план, який об'єднує основні цілі та політику організації в єдине ціле. Правильно сформульована стратегія дозволяє організації, виходячи зі своїх внутрішніх можливостей, прогнозувати зміни внутрішнього і зовнішнього середовища з урахуванням можливих дій конкурентів, завжди організовувати і розподіляти обмежені ресурси найбільш ефективним і єдино правильним способом. Стратегічне планування – це особливий вид людської роботи (планової роботи): прийняття стратегічних рішень у формі прогнозів, проектів, програм і планів.

3) Розглянуто особливості стратегічного планування доходів готельних підприємств. Стратегічне планування доходів у готельних підприємствах

ґрунтується на базових економічних концепціях попиту та пропозиції, але також передбачає використання передових технологій. Планування доходів у готельному бізнесі можна розглядати як використання комбінації поточних та історичних даних у поєднанні з автоматизованими системами планування доходів для підтримки рівня попиту та збільшення доходів.

4) Надано загальну характеристику готелю «Соборний» та його місце в готельному бізнесі Запоріжжя. ТОВ «Готель Соборний» – це компанія, що надає готельні послуги. Метою діяльності готелю є надання готельних послуг та отримання прибутку. Предметом діяльності досліджуваного підприємства є надання різних послуг, пов'язаних з готельним бізнесом, здійснення комерційної, закупівельної та комерційної посередницької діяльності. Для забезпечення безперебійної та якісної роботи в готелі виділені наступні відділи: служби прийому та розміщення, бухгалтерський облік, комерційний сектор, адміністративно-економічний сектор, сектор безпеки, кафе, кадрові служби, сантехнічні, енергетичні послуги та послуги з ремонту. Готель, з дуже вдалим місцем влаштуванням пропонує своїм гостям недорогі номери і привабливий з точки зору розміщення туристичних груп і великої кількості компаній.

5) Оцінено зовнішнє та внутрішнє середовище готелю «Соборний». SWOT-аналіз готелю «Соборний» дозволив визначити основні аспекти усунення його слабких місць і загроз: нові доповнення для гостей готелю; поліпшення маркетингової діяльності; перегляд цінової політики готелів з метою підвищення заповнюваності готелів. Для дослідження внутрішнього середовища готелю «Соборний» розглянуто номерний фонд готелю «у період 2021-2023 рр. Найбільшу суму доходу від здачі номерного фонду готелем «Соборний» отримується від номерів категорії «Покращений Стандарт», у 2021 році було отримано 3938,5 тис. грн., у 2022 році – 2 580,0 тис. грн., у 2023 р. – 3 476,5 тис. При аналізі використання трудових ресурсів готелю виявлено, що середня чисельність працівників готелю зменшилась на за звітний період на 22 працівники, і становить на кінець звітного періоду 73

співробітника. Оцінка конкурентоспроможності готелю «Соборний» показала, що готель не є лідером. Він посідає третє місце з загальною кількістю балів. На першому місці готель Інтурист з кількістю, друге місце посідає Khortitsa Palace Hotel. На четвертому місці готель Театральний.

Всі перераховані заходи підвищать дохід готелю і ефективність його діяльності.

6) Проведено аналіз формування та використання доходів готелю «Соборний». Метою аналізу доходів є виявлення резервів зростання доходів та збільшення прибутковості підприємства. Збільшення обсягу надання готельних послуг означає зростання доходу: чим більше надано послуг, тим більше сукупна маса коштів, отриманих від цього.

7) Розроблено напрямки підвищення рівня доходів готельного господарства шляхом стратегічного планування. Розрахувавши реальну вартість послуги, менеджери готельного бізнесу зможуть зосередитися на ціноутворенні, рекламних акціях, знижках і виборі партнерів, щоб максимізувати прибуток і ефективність бізнесу. Щоб збільшити прибуток готелю, потрібно працювати дуже ефективно. успішне збільшення продажів у готелі вимагає не лише одного магічного рецепту, а й ретельного застосування різноманітних методів та стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І.М. Планування розвитку підприємства на основі розробки стратегічного набору / І. М. Агеєва, О. В. Агаркова // Економіка харчової промисловості. – 2018. – Т. 10, Вип. 2. – С. 60-68.
2. Амбросій О.І. Управління доходами підприємств готельного господарства: цілісний підхід. / О.І. Амбросій // Економічні науки. Серія: Облік і фінанси. – 2022. №7(1). – С.31-36 .
3. Баюра Д.О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності / Д.О. Баюра, В.В. Петрук // Наукові праці НДФІ, – 2021. Вип.2 (67). – С.153-158.
4. Білецька І.М. Економічні основи діяльності підприємств готельного господарства. / І.М Білецька //Торгівля, комерція, підприємництво. – 2021. №17. – С.65-70.
5. Бойко М.Г. Формування пріоритетних напрямів розвитку підприємств готельного господарства / Бойко М.Г. // Вісник Чернігівського інституту туристичного бізнесу. – 2017. № 8. – С. 202-211.
6. Болховітіна І.Е. Сутність стратегічного планування діяльності підприємства в сучасних умовах / І.Е. Болховітіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, – 2017. №4. – С.111-119.
7. Буркова Л. А. Дослідження економічної сутності понять «прибуток» та «фінансовий результат» та їх вплив на оцінку економічних результатів діяльності. Агросвіт. – 2017. № 19. – С. 50-58.
8. Бурлака О. В. Система збалансованих показників як інструмент підвищення стратегічного потенціалу підприємства / О. В. Бурлака // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. № 2(57). – С.43 - 46.
9. Височан О.С. Теоретико-методологічні засади підвищення ефективності операторської функції ціноутворення на туристичному ринку. /

О.С. Височан, О.О. Височан. // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер.: Економічні науки. – 2022. №34 (1). – С.172-177.

10. Волощина О. А. Методичні підходи до аналізу доходів підприємства та факторів їх формування. / О.А. Волощина, І.А. Кордзаія, С.М. Даценко, А.М. Ульченко // Ефективна економіка: електрон. наук. фах. вид. 2019. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/49.pdf.

11. Гарнага В.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства / В.В. Гарнага. - Ефективна економіка. – 2016. - № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5283.

12. Грицюк Ю. Формалізація процесу стратегічного планування розвитку регіонального туризму в Україні / Ю. Грицюк, М. Грицюк // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2017. № 864. – С. 24-36.

13. Гуріна Н. В. Економічна сутність доходів та їх класифікація: проблеми і шляхи вирішення. / Н.В. Гуріна // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2015. Вип. 12 (1). – С. 203-205.

14. Гуштан Т.В. Місце стратегічного планування у формуванні ефективної політики підприємства / Т. В. Гуштан // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2016. Вип. 20(1). – С. 43-46.

15. Журавльова С.М. Економічна ефективність інвестицій в готельному господарстві / С.М. Журавльова // науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки» №7. – 2017. – С. 158 -163.

16. Ісаєва Н.І. Шляхи вдосконалення системи стратегічного планування України на сучасному етапі / Н. І. Ісаєва // Економічний Вісник Національного гірничого університету. – 2015. № 4. – С. 88-96.

17. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при

визначенні стратегії його розвитку / О.Р. Кривицька // Фінанси України. – 2015. – № 3. – С. 138-146.

18. Мармуль Л. О. Фінансові результати діяльності підприємств та їх використання в управлінні. / Л.О. Мармуль // Екон. вісн. ун-ту Переяслав-Хмельниць. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. – 2018. Вип. 39. – С. 144–151.

19. Миронова М.І. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. / М.І. Миронова, Ю.Б. Миронов. // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції». Черкаси: Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, – 2020. – С. 517–520.

20. Михайлова О.С. Стратегічне планування розвитку підприємницької діяльності / О. С. Михайлова, І. Ю. Карпова, О. О. Йосипенко // Економічний форум. – 2018. – № 1. – С. 194-199.

21. Мунін Г.Б. Управління сучасним готельним комплексом: навч. посіб. / Г.Б. Мунін., та ін.. // за ред. Дорогунцова С.І. – К.: Ліра - К, – 2018. – 520 с.

22. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: затверджене наказом Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/>.

23. Офіційний сайт готелю «Соборний». [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://soborniy.hotels-of-ukraine.com/uk/>

24. Остапенко Я.О. Аналіз доходів і витрат підприємств готельного господарства як інструментарій для реалізації контрольних функцій системи управління. / Я.О. Остапенко // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. Сер.: Економічні науки. – 2020. №1. – С.141–148.

25. Писаревський І.М. Дослідження доходності підприємств готельного господарства. / І.М. Писаревський,, І.В. Сегеда // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. –2023. №4 (5). –

C.42–48.

26. Різник В.В. Базові процедури, методологія бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні діяльністю підприємства / В. В. Різник, Н. А. Різник // Економічний вісник університету. – 2017. Вип. 35. – С. 67-72.

27. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник / [Берданова О., Вакуленко В.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2018. – 88 с.

28. Троценко В.В. Основні проблеми стратегічного планування у готельному господарстві та шляхи їх вирішення / В.В. Троценко, С.О. Погасій // Міжнародний науковий журнал. – 2016. – №1. – С.102-105.