

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інститут післядипломної освіти  
Кафедра економіки природокористування

**Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему: **Розвиток туризму та аналіз стану туристично-готельного  
бізнесу України**

Виконала студентка групи ЕТ-5  
спеціальності 101 «Екологія»  
Ахмедова Наргіз Сулейман кизи

Керівник к.екон.наук, доцент  
Арестов Сергій Вікторович

Рецензент к.екон.наук, доц.  
Смірнова Катерина Володимирівна

Одеса 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інститут післядипломної освіти  
Кафедра економіки природокористування  
Рівень вищої освіти бакалавр  
Спеціальність 101 «Екологія»  
(шифр і назва)  
Освітня програма «Організація еколого-туристичної діяльності»  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки  
природокористування

Губанова О.Р.

“27” квітня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

студентці Ахмедової Наргіз Сулейман кизи  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток туризму та аналіз стану туристично-готельного бізнесу України

керівник роботи к.екон.н., доц. Арестов Сергій Вікторович,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ОДЕКУ від “29” березня 2023 року № 33-С

2. Строк подання студентом роботи 10.06.2023 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали періодичних видань, монографій, нормативно-правові акти, статті фахових збірників наукових робіт, статистична інформація, матеріали сайтів Інтернет-мережі

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методологічні основи та аспекти планування туристично - готельного бізнесу, туристично - готельний комплекс “Нивки”, аналіз діяльності, шляхи вдосконалення удосконалення бізнесу в туристично-готельному комплексі “Нивки”

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): аналіз факторів макросередовища, що впливають на діяльність готелю “Нивки”,

Бальна оцінка головних позицій підприємства серед конкурентів

Аналіз ліквідності балансу за 2016 рік, тощо.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	немає		

7. Дата видачі завдання 27 квітня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Аналіз наукової літератури з досліджуваної теми, складення змісту, написання вступу.	27.04.23-04.05.23	83	4(добре)
2.	Написання першого розділу.	05.05.23-11.05.23	85	4(добре)
3.	Написання другого розділу.	12.05.23-21.05.23	84	4(добре)
	<b><i>Рубіжна атестація.</i></b>	22.05.23-26.05.23	84	4(добре)
4.	Написання третього розділу.	27.05.23-04.06.23	83	4(добре)
5.	Узагальнення отриманих результатів. Складення висновків та переліку посилань	05.06.23-09.06.23	85	4(добре)
6.	Перевірка роботи науковим керівником, надання відгуку, встановлення ступеню оригінальності, оформлення протоколу та висновку керівника.	10.06.23-12.06.23		
7.	Укладення авторського договору, подання КРБ на перевірку завідувачу кафедри, рецензування роботи.	13.06.23-17.06.23		
	<b>Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)</b>		84	

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Ахмедова Н.С.**  
прізвище та ініціали

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

**Арестов С.В.**  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Розвиток туризму та аналіз стану туристично-готельного бізнесу України»

Ахмедова Наргіз Сулейман кизи

**Актуальність теми** полягає в тому, що туризм в Україні один з перспективних напрямів розвитку економіки у сучасних умовах.

**Метою роботи** є характеристика і аналіз потенціалу туристично-готельного бізнесу у сучасних умовах. Визначення особливості функціонування та структури стратегічного плану розвитку готельно - туристичних підприємств в Україні.

**Задачі дослідження:** розкриття потенціалу функціонування туристично-готельного бізнесу та стратегія розвитку туристичної галузі.

**Об'єктом дослідження** є туристично-готельний бізнес в Україні, як перспективний напрямок розвитку туризму у сучасних умовах.

**Предмет дослідження** є визначення сутності та шляхи покращення процесу планування в туристично-готельному бізнесі.

**Методи дослідження:** системний аналіз, статистичний аналіз.

**Результати дослідження** отримані в ході дослідження, можуть бути використані для розробки концепції розвитку туристично-готельного бізнесу в Україні, створення привабливих програм інвестування.

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, літературних джерел. Повний обсяг тексту кваліфікаційної роботи бакалавра – 76 сторінок, таблиць – 17, рисунків–1.

**Ключові слова:** туристично-готельний бізнес, планування, макросередовище, стратегія розвитку туризму, стратегія управління туристично-готельного комплексу.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ.....	9
1.1 Туристично-готельний бізнес, основні поняття та процес планування.....	9
1.2 Туристично-готельний бізнес аналіз та особливості його функціонування.....	12
1.3 Стратегічне планування та розвиток готельно-туристичних підприємств.....	19
2 ТУРИСТИЧНО - ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “НИВКИ”, АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ, ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	24
2.1 Дослідження сучасного стану та тенденцій готельного господарства. Оцінка діяльності туристично-готельний комплекс "Нивки".....	24
2.2 Аналіз перспектив розвитку діяльності туристично-готельного комплексу "Нивки".....	43
2.3 Оцінка фінансового стану туристично-готельного комплексу "Нивки".....	47
3 УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕСУ В ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ “НИВКИ”.....	53
3.1 Шляхи удосконалення розвитку туристичної галузі.....	53
3.2 Шляхи вдосконалення бізнес-планування діяльності туристично-готельного комплексу "Нивки".....	56
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

## ВСТУП

Сучасна туристична галузь в Україні має значний потенціал для розвитку та створення економічних та соціокультурних переваг. За останні роки Україна залучає все більше уваги як приваблива туристична дестинація зі своїм багатим культурним спадком, природними красотами та різноманітними рекреаційними можливостями. Однак, для досягнення повного потенціалу розвитку туризму в Україні необхідно провести аналіз стану та ефективності туристично-готельного бізнесу, виявити його сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегії для подальшого розвитку цієї галузі. В даний час, відповідно до переходу до ринкових відносин, підприємства і організації стрімко рухаються в процесі вдосконалення стилів і методів роботи.

Через складність сучасних економічних умов, відсутність чітких орієнтирів розвитку компаній та організацій, зміни у фінансово-економічних відносинах, сучасні бізнесмени покладаються на багато факторів, які важко проаналізувати та контролювати. Складність ситуації в значній мірі посилюється відсутністю досвіду ведення господарської-економічної діяльності керівниками фірм і компаній в умовах ринкових відносин. Відмова від планових форм господарювання, централізованого управління економікою, планового встановлення цін на продукцію і споживані ресурси ставить перед сучасним підприємцем абсолютно незнайомий йому круг завдань, від якості рішення яких в значній мірі залежить фінансово-економічний стан фірми, її конкурентоспроможність, можливість динамічного розвитку. В коло цих завдань входять: виробнича і цінова політика, маркетинг і збут, питання стратегічного управління і планування, фінансування і кредитування поточних витрат і капітальних проєктів. Дана ситуація вимушує керівника до пошуку цілісного методологічного апарату, здібного до комплексної оцінки економічної і фінансової ситуації

підприємства, аналізу найбільш значущих чинників, що впливають на підсумкові показники діяльності фірми, вироблення бна основі регулювання стратегії розвитку підприємства.

При всьому різноманітті форм ринкового підприємництва існують ключові положення, вживані практично у всіх областях комерційної діяльності для різних підприємств і організацій, необхідних для того, щоб своєчасно підготуватися, усунути потенційні труднощі, небезпеки і тим самим зменшити ризик в досягненні поставлених цілей. Розробка стратегії і тактики виробничо-господарської діяльності фірми є найважливішим завданням для будь-якого бізнесу.

Успіх в звичайній ринковій торгівлі і у виході фірми з новим виглядом послуг на ринок, і навіть в організації вільної економічної зони неможливий без повного і ясного уявлення про перспективи підприємницької справи, без розробки надійних попередніх орієнтирів і реального плану дій. Що якнайповніше відповідає пред'явленим вимогам і здібною до рішення широкого круга актуальних завдань є комплексна економічна модель функціонування і розвитку підприємства, іменована бізнес-планом.

В цілях збільшення об'єму прибули, рентабельності своєї роботи підприємство повинне постійно розробляти проекти, які передбачають вкладення фінансових ресурсів в створення нових технологій, організацію нових виробництв, реконструкцію виробничих платіжів і устаткування для випуску конкурентоздатних товарів на внутрішньому і зовнішньому ринках, будівництво філіалів і цехів, наближеним до джерел сировини і ринку збуту. Кожний з цих проектів повинен бути заснований на бізнес-плані від ідеї до розрахунку конкретної суми прибули, яка буде отримана від його реалізації.

Найактивніше бізнес-план використовується при пошуку інвесторів: нових акціонерів, кредиторів, спонсорських вкладень і т.д. Допомагає бізнес-план крупним підприємцям і фірмам, які збираються розширити справу, купивши пакет акцій існуючої фірми або організувавши нову організаційно-

виробничу структуру.

Таким чином, бізнес-план є програмою, яка описує економіко-організаційну сторону проекту, реалізація якого повинна принести прибуток підприємству-інвесторові.

Одним з головних питань є методика складання бізнес-планів, необхідних для вирішення питань, пов'язаних з обґрунтуванням перспектив розвитку підприємств і організацій, можливості отримання банківських кредитів, здійснення структурної перебудови виробництва, створення умов для організації ефективнішої і рентабельнішої роботи. Бізнес-план дозволяє обкреслити круг проблем, з якими зіткнеться підприємець при реалізації своїх цілей в мінливому, невизначеному, конкурентному середовищі, сформулювати і забезпечити шляхи вирішення цих проблем.

Об'єктом дослідження є готельно- комплекс "Нивки".

Предметом дослідження - визначення етапів планування діяльності реального готельно-ресторанного комплексу в ринкових умовах господарювання.

Метою роботи є вивчення аспектів планування діяльності у сфері туристично-готельного бізнесу. Завдання дослідження такі:

визначення процесу планування готельно - туристичного бізнесу і його необхідність; оцінка особливостей функціонування туристично-готельного бізнесу; опис структури стратегічного плану розвитку готельно - туристичних підприємств; аналіз організаційної та фінансові діяльності готельно-ресторанного комплексу "Нивки"; оцінка процесу наповнення номерів; визначення шляхів покращення напрямків планування діяльності готелю.

Методи дослідження: описовий, порівняння, структурування, маркетингового аналізу ринків та конкурентів, прогнозування. Структура дипломної роботи включає вступ, три основні розділи, висновки, список використаних джерел.



# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ТА АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

## 1.1 Туристично-готельний бізнес, основні поняття та процес планування

За сучасних умов господарювання планування практично є робочим інструментом, що використовується в усіх сферах підприємництва. Його бажано розробити у разі організації нової фірми; об'єднання існуючих підприємств і створення на базі цього інтегрованого організаційно-правового утворення; трансформації власності; започаткування зовнішньоекономічної діяльності.

У науково-практичній літературі немає єдиного підходу до визначення такого поняття як - планування.

Планування це процес, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до змін внутрішніх і зовнішніх умов;

Планування - це формування образу майбутнього, що спирається на певне розуміння реалій, і тому обов'язкова передумова втілення поставлених цілей, неодмінна умова позитивного просування в рішенні складних задач.

Об'єктивно планування - це форма вияву процесу планомірності. Остання, як відомо, зумовлена, передусім, еволюцією технологічного способу виробництва, в тому числі прогресом продуктивних сил і розвитком техніко-економічних відносин, органічно впливає зі структури виробництва. Досліджуючи еволюцію планування, можна стверджувати, що останнє в міру розвитку змішаної економіки і глобалізації ринків (передусім у загальноєвропейському масштабі) трансформується у стратегічну форму.

На думку, А.Л. Лісника, стратегія - генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем та ресурси для досягнення головної цілі. Стратегія формулює головні цілі і основні шляхи їх досягнення таким чином,

що підприємство отримує єдине направлення дій. Виходячи із цього, стратегічне планування є тим засобом, за допомогою якого підприємство має реальну можливість підвищити свої шанси на успіх.

Основні принципи стратегічного планування:

1. Принцип необхідності - повсюдне та обов'язкове використання плану у виконанні будь-якого виду трудової діяльності [5].

2. Єдність планування - плани всіх елементів системної організації (підрозділів чи окремих господарських одиниць) варто розглядати в тісній взаємозалежності: зміна одних планів (планових показників) спричиняє зміну інших.

3. Безперервність планування. Пов'язана з необхідністю обліку в планах організації постійних змін у зовнішньому середовищі й одночасної розробки сукупності взаємопов'язаних довгострокових, середньострокових, річних та оперативних (на півріччя, квартал, місяць, декаду) планів. Коригування планів повинно: а) виходити з того, що пріоритети і цінності організації можуть змінюватися в залежності від привалювання сприятливих внутрішніх можливостей чи наростання різноманітних зовнішніх загроз, і це обумовлює нагальну потребу збільшення чи зменшення запланованих показників; б) здійснюватися оперативніше стосовно моменту появи відповідних непередбачених змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі організації. Ця принципова вимога впливає з необхідності уникати нагромадження маси непередбачених обставин і відповідних проблем, які з часом можуть стати нерозв'язними для організації.

4. Гнучкість планування - здатність підприємства передбачати альтернативні варіанти планів, що враховують різні сценарії розвитку факторів, які визначають ключові параметри зовнішнього і внутрішнього середовища. Висока якість планової роботи припускає, таким чином, складання поряд з основним варіантом плану двох інших: песимістичного та оптимістичного. Наявність заздалегідь підготовлених сценаріїв і варіантів

планів свідчить про професіоналізм менеджерів організації, про їх мобільність і здатність до виживання навіть у несприятливих зовнішніх умовах.

5. Принцип участі, що припускає залучення широкого кола працівників підприємства до процесу планування [10].

6. Принцип точності - відповідність планів внутрішнім і зовнішнім факторам функціонування підприємства.

Суть планування виявляється в конкретизації цілей розвитку всіх підприємства і кожного підрозділу (служби) окремо на встановлений період часу; визначенні маркетингових завдань, засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації; виявленні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, призначення планування як функції управління полягає в прагненні завчасно врахувати по можливості всі внутрішні і зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств готельний-ресторанного комплексу. Воно передбачає розробку комплексу заходів, що визначають послідовність досягнення конкретної мети з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів кожною службою і всім підприємством в цілому. Тому планування покликане забезпечити взаємозв'язки між окремими структурними підрозділами готельного підприємства, що включають весь технологічний ланцюжок: дослідження і розробку, виробництво і надання послуг. Ця діяльність спирається на виявлення і прогнозування споживчого попиту, аналіз і оцінку наявних ресурсів і перспектив розвитку. Звідси витікає необхідність ув'язки планування з маркетингом і контролем з метою постійного коректування показників якості обслуговування і асортименту послуг услід за змінами попиту на ринку.

## **1.2 Туристично-готельний бізнес аналіз та особливості його функціонування**

Готельно-ресторанний бізнес є основною складовою туристичної галузі нашої держави. Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму значною мірою пов'язаний з рівнем матеріально-технічної бази туристичних підприємств, розгалуженістю та різноманітністю їх мережі, якістю та обсягом послуг, пропонованих готельним господарством. Готельні підприємства виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів - забезпечують їх житлом і побутовими послугами під час подорожі.

Свого часу поняття «готельне господарство» співвідносилось з господарською діяльністю, що полягала в наданні платних послуг розміщення в готелях. Згодом, із зростанням попиту на туристичні послуги й прагненням готелів до розширення комплексності обслуговування, послуги розміщення стали тісно пов'язуватись з харчуванням і реалізацією додаткових послуг. Це дає підстави для визначення поняття «готельне господарство» в широкому та вузькому його розуміннях. Визначення поняття «готельне господарство» у широкому розумінні включає проживання, харчування та додаткові послуги; у вузькому розумінні - лише проживання.

Прискорений розвиток туристичної галузі, прагнення підприємств до отримання найвищого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг сприяють розширенню та урізноманітненню готельної діяльності. Поряд з послугами проживання й харчування пропонуються такі нові додаткові послуги, як: обслуговування ділових зустрічей, спортивні, медичні, посередницькі, комунально-побутові та ін. При цьому підприємства готельного господарства розширюють послуги не тільки притаманні даній галузі, а й іншим галузям, наприклад, харчовій.

Поняття «готельна справа» застосовувалось спочатку для визначення діяльності готелів. Нині ж це поняття охоплює діяльність кемпінгів, мотелів,

туристичних баз, котеджів та ін. Але готель був першим типом підприємств що надавали послуги проживання громадянам, і саме він дав назву всій галузі.

Існує ряд інших підприємств, які надають послуги щодо тимчасового проживання громадян, але вони не входять до системи готельного господарства. Це - будинки відпочинку, санаторії, пансіонати, дитячі табори відпочинку, профілакторії та ін. Вони не належать до готельного господарства тому, що надання послуг проживання не є їх основною діяльністю, а ціна послуг, як правило, не набагато перевищує їх собівартість.

Економічна сутність готельної діяльності полягає у тому, що вона має нематеріальний характер. Результатом виробничо-експлуатаційної діяльності готелів є не «готовий продукт», а пропозиція особливого виду послуг. При цьому послуги не можуть вироблятися окремо від існуючого матеріального продукту, тобто без експлуатації матеріально-технічної бази (будівлі, споруди, устаткування, інвентар), яка виступає основою виробництва та реалізації пропонованих послуг. З урахуванням особливостей обслуговування в готельному господарстві, де поєднуються виробництво та споживання послуг, цей процес визначається поняттям «надання послуг». Слід підкреслити, що в процесі цієї діяльності здійснюється продаж і безпосереднє надання послуг.

Рівень обслуговування у сучасному готельному господарстві зумовлений, головним чином, станом матеріально-технічної бази підприємства, що його пропонує (будівлі, споруди, інженерне й санітарно-технічне обладнання, електроприлади, меблі, тощо). В останні роки спостерігається процес оновлення та урізноманітнення матеріально-технічної бази підприємств, підвищення фахового рівня персоналу готелів, впровадження інноваційних технологій тощо. Будівлі готелів обладнуються спортивними, медичними, розважальними та іншими приміщеннями. Відтак, процес обслуговування споживачів послуг урізноманітнюється, а

пропоновані послуги набувають комплексного характеру.

При цьому попит на готельні послуги є нерівномірним, що зумовлюється економічними, демографічними, природо-кліматичними факторами. Дуже часто він залежить від сезону, днів місяця і навіть тижня. Тому готелі, мотелі, кемпінги повинні мати певний резерв номерного фонду, а також матеріальних і трудових ресурсів, щоб оперативно і ефективно реагувати на його коливання. Постійна готовність підприємств готельного господарства до зустрічі й обслуговування гостей передбачає необхідність одночасної присутності протягом доби адміністратора, регістратора, портьє, носильників, покоївок та інших фахівців. Це значною мірою знижує ефективність використання праці персоналу. Однак вітчизняний та зарубіжний досвід відкриває шляхи до подолання цього протиріччя (наприклад, запровадження бригадної організації праці за принципом суміщення професій).

Процес надання основної послуги у готельній діяльності можна схематично поділити на кілька основних етапів:

- інформація про надання комплексу послуг;
- резервування (бронювання) місць;
- реалізація послуг;
- зустріч і проводи гостей;
- обслуговування під час перебування в готелі.

Вказані етапи надання послуг проживання є взаємопов'язаними та взаємообумовленими, кожен окремо й усі разом вони визначають рівень якості діяльності підприємства.

З метою підвищення рівня якості та культури обслуговування, а також конкурентоздатності на світовому ринку підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні пропонувати не лише високий рівень комфорту, але й широкий спектр додаткових послуг. Сервіс готелю доцільно формувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції.

Асортимент додаткових послуг, у цій галузі постійно розширюється. Якщо раніше в переліку готельних підприємств нашої країни їх значилося не більше десяти, то нині їх вже понад шістдесят, що значно ускладнює роботу менеджерів цієї сфери діяльності [26].

Додаткові послуги, що їх надають вітчизняні готельні підприємства за загальними ознаками щодо задоволення попиту, можна поділити на групи, а саме:

послуги для забезпечення комфортності перебування гостей у готелі та в районі їх тимчасового перебування;

інформаційні (інформування про послуги, пропоновані готелем, про розташування готелю, транспортне обслуговування, пропозиції щодо придбання товарів, сувенірів тощо, наявність історико-культурних пам'яток і культурно-просвітницьких установ);

комунально-побутові (прання, чищення, прасування одягу, ремонт взуття, годинників, валіз, спортивного інвентаря тощо);

посередницькі (резервування місць у культурно-розважальних установах, замовлення театральних квитків, резервування номерів в інших місцях перебування тощо);

автотранспортні послуги (гараж, стоянка, дрібний ремонт транспортних засобів);

продаж товарів, видань ЗМІ, сувенірів тощо;

прокат спортивного, пляжного інвентарю, комп'ютерного обладнання, автомобілів, розмножувальної техніки тощо;

зберігання кореспонденції, цінних речей.

Послуги щодо поінформування подорожуючих про район, країну перебування (організація екскурсій, зустрічей, перегляд фільмів, участь в урочистостях з нагоди національних свят тощо);

Послуги, що передбачають підвищення рівня комфорту в готельних номерах (харчування в номері, встановлення додаткового обладнання тощо);

Послуги, пов'язані із задоволенням особливих побажань гостей - діячів мистецтва, спортсменів, бізнесменів та ін. (користування музичними інструментами, спортивним знаряддям, послуги особистих екскурсоводів, перекладачів, секретарів, забезпечення телексним, супутниковим зв'язком, комп'ютерним обладнанням тощо).

Залежно від виду та категорії готелю перелік додаткових послуг значно відрізняється. Готелі категорії «5 зірок» повинні надавати всі додаткові послуги самостійно через широку мережу власних підрозділів (перукарня, ресторан, кафе, бар, відділення зв'язку та банку, магазини, кіоски, бюро різних видів послуг тощо).

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу високої категорії, як правило, мають велику місткість, більш низької - малі або середні за обсягом. Саме тому вони мають різну чисельність управлінського персоналу. Утримання великого апарату управлінців економічно виправдане лише на великих підприємствах. У зв'язку з ліквідацією централізованих управлінських структур, набуттям повної господарської самостійності, розгортанням приватизаційних процесів керівники підприємств змушені самостійно планувати їх подальший розвиток, укладати відповідні господарські угоди, забезпечувати технологічні процеси надання послуг, підбирати кадри і керувати роботою персоналу, щоденно вирішувати безліч непередбачуваних проблем [18].

Значно збільшився обсяг управлінської праці, пов'язаної з постачанням, обліком, контролем виконання завдань. Все це потребує високої кваліфікації керівників, їх уміння на високому рівні виконувати будь-які управлінські функції.

Розглянуті особливості менеджерської діяльності підприємств готельно-ресторанного спрямування спонукають їх до об'єднання в асоціації, господарські товариства, де ряд управлінських функцій можна виконувати централізовано (укладення угод щодо постачання, ремонту, маркетингових



досліджень, правового консультування, підготовки кадрів, обліку роботи тощо).

Потреба в плануванні в сучасних санаторно-курортних закладів витікає з великої кількості конкурентних підприємств, що все збільшується в період ринкової економіки, різноманітності можливих форм управління підприємством (незалежне підприємство, ланцюги підприємств, франчайзинговий договір, контракт на управління), наявність численних структурних підрозділів в рамках підприємства, тісних міжфірмових зв'язків з постачальниками різних товарів (продукти, устаткування і інш.), фірмами-агентами, включеними в процес обслуговування клієнтів, а також з вимог науково-технічного прогресу - швидко враховувати і освоювати новітні досягнення науки і техніки. У цьому ж напрямі діє і такий чинник, як прагнення готельного підприємства підпорядкувати собі ринок, підсилити свою дію на формування споживчого ринкового попиту.

Розвиток планування безпосередньо пов'язаний з посиленням тенденції до централізації в управлінні підприємством індустрії гостинності і покликаний пов'язати діяльність всіх підрозділів (служб), підпорядкувавши її єдиній стратегії розвитку.

Стратегічне планування полягає в основному у визначенні головних цілей діяльності готельний-ресторанного підприємства і орієнтовано на визначення намічених кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставленої мети і забезпечення необхідними ресурсами [14].

При цьому розробляються також нові можливості підприємства, наприклад, відкриття додаткових пунктів живлення: барів, ресторанів і інш. шляхом переобладнання простоюваних площ, придбання устаткування, зміна профілю підприємства або радикальна зміна технології.

Стратегічне планування охоплює період в 10-15 років, має віддалені наслідки, впливає на функціонування всієї системи управління і ґрунтується на величезних ресурсах.

Поточне планування полягає у визначенні проміжних цілей на шляху досягнення стратегічної мети і завдань. При цьому детально розробляються засоби і способи рішення задач, використання ресурсів, впровадження нової технології.

Стратегічне планування ставить за мету дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися підприємство в майбутньому періоді, і на цій основі розробити показники розвитку підприємства на плановий період. Такий метод найбільш застосовний для індустрії гостинності.

У основу при розробці плану кладеться:

аналіз перспектив розвитку готельного підприємства, завданням якого є з'ясування тенденції і чинників, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;

аналіз позицій в конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні того, наскільки конкурентоздатні послуги, що надаються підприємством і що підприємство (готель, ресторан) може зробити для підвищення результатів роботи в конкретних напрямках, якщо буде слід оптимальним стратегіям у всіх видах діяльності;

вибір стратегії на основі аналізу перспектив підприємства в різних видах діяльності і визначення пріоритетів по конкретних видах діяльності з погляду її ефективності і забезпеченості ресурсами;

аналіз напрямів диверсифікації видів діяльності, пошук нового ефективнішого вигляду діяльності і визначення очікуваних результатів.

При виборі стратегії необхідно мати на увазі, що нові стратегії як в традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу повинні відповідати накопиченому потенціалу підприємства.

У системі довгострокового планування цілі втілюються в програми дій, бюджети (річний план), плани прибутків, що розробляються для кожного з головних підрозділів підприємства. Потім програми і бюджети виконуються

цими підрозділами і визначаються відхилення фактичних показників від запланованих.

### **1.3 Стратегічне планування та розвиток готельно-туристичних підприємств**

Проблема успішного функціонування і забезпечення безперервності розвитку підприємств готельно-туристичної індустрії є першорядною в умовах ринкової економіки, в умовах динамічно невизначеного й нестійкого середовища. Для успішного функціонування підприємств в таких умовах система управління повинна мати в своєму арсеналі не меншу кількість різноманітних реакцій, ніж можлива кількість негативних змін, які можуть виникнути у середовищі, яке його оточує.

Підприємства готельно-туристичного сервісу, які функціонують на визначеному ринку (середовищі), надають різноманітні послуги й пропонують широкий асортимент продукції харчування, здійснюючи при цьому певні витрати, розмір яких залежить від потенціалу підприємства, організації управлінської, фінансової, правової діяльності, факторів зовнішнього й безпосереднього середовища. Значна роль у скороченні витрат належить організації стратегічного планування розвитку підприємства.

На підприємствах готельно-туристичного бізнесу стратегія відбивається у стратегічних планах розвитку.

Стратегія маркетингової служби.

Напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг:

1. Стратегія оновлення послуг, пропонованих підприємством.
2. Стратегія розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг.
3. Стратегія ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів підприємства.

4. Стратегічний фінансовий план.
5. Стратегія розвитку міжнародної діяльності.
6. Стратегія розвитку системи менеджменту. Оцінка ефективності стратегій.

Реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства.

У розділі I стратегічного плану розвитку підприємства «Передбачення характеру й шляхів розвитку макросистеми. Тенденції розвитку галузі та їх вплив на стан підприємства. Перспективи й труднощі розвитку підприємства, повинні бути розкриті такі питання:

з урахуванням еволюційного розвитку світової цивілізації, досягнень окремих високорозвинених держав, загальних досягнень розвитку макросистеми передбачити характер і потенційні можливості щодо розвитку оточуючої макросистеми;

на основі аналізу розвитку готельного й туристичного господарства за останні 5-10 років визначити тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного індустрії;

на основі аналізу проблем галузі визначити перспективи розвитку досліджуваного підприємства.

Слід визначити: концепцію стратегічного маркетингу, застосовуваного на даному етапі; функції й завдання відділу маркетингу на перспективу; технологію й результати стратегічної сегментації ринку; стратегію ціноутворення, прогнозування цін на пропоновані підприємством продукцію й послуги; стратегію опанування ринків збуту продукції й послуг; стратегію розробки нового асортименту продукції й послуг; стратегію ресурсозабезпечення; розвиток служби маркетингу на перспективу.

У розділі «Напрями й заходи щодо створення конкурентних переваг» необхідно проаналізувати: фактори макросередовища, інфраструктуру регіону й мікро-середовища підприємства; стан техніки, технології,

організації виробництва, використання чисельного й кваліфікаційного складу працівників, систему менеджменту на підприємстві; роботу маркетингової служби у даний період; конкурентні переваги підприємства; обрання й обґрунтування стратегічних факторів конкурентних переваг; адаптацію стратегічних факторів переваг до запланованої стратегії.

У «Стратегія оновлення послуг, пропонованих підприємством» доцільно деталізувати стратегію оновлення асортименту пропонованих послуг. В основу обґрунтувань повинні бути покладені: результати маркетингових досліджень щодо визначення попиту на послуги; оброблені дані анкетного опитування щодо якості послуг і продукції підприємств харчування; аналіз існуючих технологій ресурсозбереження; прогноз показників конкурентоспроможності продукції та послуг досліджуваного підприємства та основних конкурентів.

Доцільно також обґрунтувати наукові підходи, системи, принципи, методи й технологію, які застосовуватимуться при розробці стратегії оновлення пропонованих продукції і послуг. Якщо на підприємстві впроваджуватимуться інвестиційні проекти, то необхідно обґрунтувати їх техніко-економічну доцільність.

У «Стратегія розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг» необхідно проаналізувати:

- організаційно-технічний рівень виробництва послуг;
- соціально-побутові умови праці й відпочинку працівників усіх структурних підрозділів підприємства;
- діяльність підприємства в сфері охорони оточуючого природного середовища;
- стратегію організаційно-технічного розвитку всіх структурних підрозділів;
- організаційно-правову структуру підприємства;
- техніко-економічне обґрунтування прогнозів;

-узгодження «стратегії розвитку організаційно-технічного рівня виробництва й сфери надання послуг» [13].

«Стратегія ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів підприємства» повинен включати:

-аналіз якості методичного, правового, інформаційного й ресурсного забезпечення підприємства в цілому та його окремих підрозділів;

-висновки щодо ресурсозабезпечення підприємства певними видами сировини, засобами матеріально-технічного призначення й паливно-енергетичними ресурсами;

-аналіз існуючих зв'язків з постачальниками ресурсів, інформації, документів;

-висновки й рекомендації щодо вдосконалення системи ресурсопостачання;

-розробку нової стратегічної моделі ресурсозабезпечення підприємства, забезпечення його нормативно-технічною документацією та інформацією;

-техніко-економічне обґрунтування нової стратегічної моделі ресурсозабезпечення певних структурних підрозділів і підприємства в цілому.

«Стратегічний фінансовий план» повинен відбивати:

-показники рентабельності й ефективності певних видів пропонованих підприємством послуг і продукції;

-основні кінцеві економічні показники господарсько-фінансової діяльності підприємства, показники використання різних видів ресурсів і усталеності підприємства на ринку;

-прогноз щодо змін фінансових показників окремих структурних підрозділів підприємства;

-обґрунтування й узгодження стратегічного фінансового плану.

«Стратегія розвитку міжнародної діяльності» повинен включати:

-прогнозування щодо реалізації обраної стратегії міжнародної

діяльності підприємства;

обґрунтування й узгодження стратегії розвитку міжнародної діяльності.

«Стратегія розвитку системи менеджменту» необхідно:

-проаналізувати якість і ефективність функціонування системи менеджменту підприємства та його окремих підрозділів за останні роки;

-виявити слабкі місця в структурі, змісті та побудові системи менеджменту при виконанні виробничої програми;

-обґрунтувати й узгодити стратегію розвитку системи менеджменту.

«Оцінка ефективності стратегії». Оцінку ефективності стратегії необхідно проводити після розробки всіх попередніх розділів стратегічного плану.

При оцінці економічної ефективності плану доцільно застосовувати наукові методи, дані затвердженої нормативно-правової бази, положення, інструкції, формули тощо. «Реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства» повинні бути висвітлені такі питання:

-методика проведення діючої стратегії підприємства, сітковий графік реалізації стратегії;

-визначення слабких місць в організації виробничих процесів, контролі й обліку виконання стратегічного плану окремими структурними підрозділами;

-обґрунтування й узгодження розділу «Реалізація й контроль за втіленням у життя стратегії розвитку підприємства»;

-опис інструкцій, методик, стандартів, технологічних програм і інших допоміжних матеріалів (вихідні дані для розрахунків, пояснювальні записки тощо). Наведена структура стратегічного плану й зміст його розділів має рекомендаційний науково-прогнозуючий характер у зв'язку з тим, що на сучасному етапі розвитку готельно-туристичного бізнесу можлива непередбачуваність і варіативність складення стратегічних планів розвитку підприємств, організацій і фірм.

## 2 ТУРИСТИЧНО - ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС “НИВКИ”, АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ, ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

### 2.1 Дослідження сучасного стану та тенденцій готельного господарства. Оцінка діяльності туристично-готельного комплексу "Нивки"

Послугами турфірм, готельних та санаторних закладів Київщини впродовж 2017 року скористалися понад 1 млн. осіб, десяту частину з них становили іноземні громадяни. Найпопулярнішою метою відвідування серед туристів є дозвілля та відпочинок (табл.2.1). З такою ціллю Київщину відвідало 120 тис. осіб, з них іноземних громадян – 3 тис. осіб. Частка спеціалізованого, спортивного та ділового туризму є малою, але має перспективу до зростання.

Таблиця 2.1

Класифікація туристів за метою поїздки та видами туризму у 2017 році

Мета та види поїздки	У тому числі			
	Обслуговано туристів	Внутрішніх туристів	В'їзних (іноземних) туристів	Віїзних туристів
<b>Усього туристів</b>	<b>175150</b>	<b>86455</b>	<b>6042</b>	<b>82653</b>
Дозвілля, відпочинок	120102	35339	3048	81715
Службова, ділова, навчання	300	36	–	264
Лікування	53768	50811	2954	3
Спеціалізований туризм	711	125	40	546
Спортивний туризм	153	105	–	48
Інше	116	39	–	77
Частка дітей віком від 3 до 17 років	13178	3402	24	9752

Серед іноземців, які відвідали Київський регіон з туристичною метою, переважали громадяни Австрії, Польщі, Німеччини, Молдови, Азербайджану, Білорусі та США. Іноземці, які відвідують Київський регіон, серед усіх типів підприємств готельного господарства надають перевагу готелям. Загальна тривалість перебування приїжджих у готелях та аналогічних засобах розміщування збільшилась та склала 167,3 тис. ліжко-



днів.

Однією з найважливіших характеристик якості готельних послуг є рівень комфорту, який здебільшого визначається категорійністю готельних закладів [2]. У 2017 році кількість категоризованих готельних закладів зменшилася до 48 (проти 50 у 2011 році), з них 2 п'ятизіркових готелів, 11 чотиризіркових, 29 тризіркових, 6 двозіркових, без категорії зірок – 229 готелів [9].

Середньорічний коефіцієнт завантаження закладів готельного господарства, який отримується шляхом ділення загального часу перебування приїжджих у підприємствах готельного господарства на 365 днів і одноразову місткість, у 2017 році збільшився і становив 0,25 проти 0,18 у 2011 році (табл.2.2). У 2017 році Київський регіон посів перше місце в Україні (13,7%) за одноразовою місткістю.

Таблиця 2.2  
Одноразова місткість та коефіцієнт використання місткості у  
готелях та аналогічних засобах у 2011-2017 рр.

	Роки						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Одноразова місткість, тис. місць	12,6	15,4	16,2	16,8	17,8	17,9	18,3
Коефіцієнт використання місткості	0,18	0,22	0,22	0,19	0,20	0,24	0,25

Завантаженість готельних закладів коливалась в залежності від типу підприємства. Найвищий коефіцієнт завантаження був у готелях – 67%.

Інтенсивність використання готелів залежить не тільки від рівня сервісу, цінової політики, а також від місця їх розташування. Середня завантаженість підприємств готельного господарства у сільській місцевості була нижчою, ніж у міських поселеннях.

Кількість працівників у готелях та аналогічних засобах розміщування у 2017 р. становили 4505 середньооблікових штатних працівників, у тому числі 106 лікарів, 239 осіб середнього медичного персоналу, 350 осіб позаштатних працівників (працівники за договорами та

зовнішні сумісники) [9]. У порівнянні з минулим роком цей показник збільшився на 217 осіб (табл. 2.3).

Таблиця 2.3  
Кількість працівників у готелях та аналогічних засобах розміщування у  
2017 році

	Середньооблікова чисельність штатних працівників	У тому числі		Середньооблікова чисельність позаштатних працівників
		лікарів	середнього медичного персоналу	
<b>Готелі та аналогічні засоби, всього у тому числі</b>	<b>4505</b>	106	239	350
готелі	4077	87	202	268
мотелі	89	–	–	20
хостели	15	–	1	8
гуртожитки для приїжджих	15	–	–	–
туристичні бази, гірські притулки, студентські літні табори, інші місця для тимчасового розміщування	309	19	36	54

В останні роки спостерігається позитивна динаміка зростання рівня оплати праці у готельній галузі, проте це не усуває проблем її низького рівня. Нарахована заробітна плата одного штатного працівника, зайнятого у сфері гостинності регіону, у 2017 році збільшилася у порівнянні з минулим роком та становила 1500 грн.

Доходи підприємств готельних та аналогічних засобів розміщування від надання послуг з проживання у 2017 році становили 1352,2 млн. грн., що на 36,4% більше ніж, у попередньому році, з них 1285,6 млн. грн. – доходи від надання послуг власне готелів [9] (табл. 2.4).

Таблиця 2.4  
Доходи від послуг, наданих готелями та аналогічними засобами  
розміщування, у 2017 році

	Роки						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	тис. грн						
<b>У готелях та аналогічних засобах розміщування, всього у тому числі у</b>	<b>427,7</b>	<b>480,0</b>	<b>542,8</b>	<b>450,0</b>	<b>842,4</b>	<b>991,6</b>	<b>1352,2</b>
Готелях	350,0	464,6	500,2	418,1	807,4	945,0	1285,6
Мотелях	62,9	2,6	8,6	5,4	6,8	8,8	11,9
Хостелах		0,1	0,2	2,0	2,7	4,1	7,0
гуртожитках для приїжджих	1,0	0,6	1,2	0,7	0,3	0,5	0,7
туристичних баз, гірських притулках, студентських літніх таборах, інших місцях для тимчасового розміщування	13,8	12,1	32,7	23,8	35,2	33,2	47,0

Зростання доходів підприємств готельного господарства у 2017 році було зумовлено не тільки збереженням кількості приїжджих та розширенням мережі структурних підрозділів сфери сервісу, але й підвищенням вартості готельних послуг. На вартість послуг готельних закладів у 2017 році вплинуло суттєве підвищення цін на комунальні послуги та подорожчання харчових продуктів.

Загалом у Київському регіоні вартість послуг готелів у 2017 році склала 1084,5 млн. грн. Плата за одну добу проживання у готелях регіону у середньому збільшилась із 648 грн. у 2016 році до 667 грн. у 2017 році [9].

Витрати від діяльності підприємств готельного господарства Київщини у 2017 році становили 1159,2 млн. грн. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

## Витрати готелів та аналогічних засобів розміщування у 2017 році

	Роки						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	тис. грн.						
<b>У готелях та аналогічних засобах розміщування, всього у тому числі у</b>	<b>382,5</b>	<b>503,1</b>	<b>535,4</b>	<b>733,2</b>	<b>824,7</b>	<b>879,1</b>	<b>1159,2</b>
готелях	365,1	471,8	500,5	632,5	790,8	819,2	1103,0
мотелях	3,5	4,4	4,7	4,2	5,4	6,9	9,2
хостелах		0,4	0,1	1,1	1,5	2,7	5,0
гуртожитках для приїжджих	1,0	1,4	1,5	1,0	1,7	0,9	1,2
туристичних баз, гірських притулках, студентських літніх таборах, інших місцях для тимчасового розміщування	12,9	25,2	28,6	94,4	25,3	49,4	40,8

Отже, проведений аналіз засвідчив, що у Київському регіоні мала кількість закладів розміщення високої категорії. Достатню кількість закладів має середній сегмент обслуговування. До перспектив розвитку готельної індустрії регіону відносяться збільшення кількості бюджетних сертифікованих закладів, а зокрема однозіркових готелів та хостелів.

Для ідентифікації сильних і слабких сторін готельних підприємств Київського регіону ми здійснили SWOT-аналіз. Це – найефективніший стратегічний інструмент, який допомагає визначити конкурентні переваги, що виокремлюють підприємство від інших, наявних на ринку. Послуги, наявні на ринку, що не мають значних позитивних відмінностей, не здатні забезпечити максимальну ефективність. Визначення унікальної послуги, що забезпечить прогресивний розвиток, потребує сучасних методів стратегічного аналізу. SWOT – аналіз готельних підприємств Київського регіону наведено у табл.2.6.

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз готельних підприємств Київського регіону

	Характеристика підприємств	
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<b>Характеристика зовнішнього середовища</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зручне розташування</li> <li>2. Невисокі порівняно з конкурентами ціни на послуги</li> <li>3. Репутація надійного партнера</li> <li>4. Наявний власний сайт готелю</li> <li>5. Постійна клієнтська база</li> <li>6. Надання додаткових туристичних послуг</li> <li>7. Наявність конференц-залів та бізнес-центру</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока сезонна залежність більшості частин діяльності</li> <li>2. Обмеженість фінансових та кадрових ресурсів</li> <li>3. Плинність кадрів</li> <li>4. Низька продуктивність</li> <li>5. Застаріла матеріально-технічна база</li> <li>6. Відсутність реальних конкурентних переваг</li> <li>7. Невідповідний рівень якості обслуговування клієнтів до їхніх потреб</li> <li>8. Пасивна рекламна діяльність</li> <li>9. Відсутність ефективних маркетингових досліджень</li> <li>10. Відсутність унікальних продуктів</li> </ol>
<b>Можливості (O)</b>	<b>SO-стратегії</b>	<b>WO-стратегії</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Люди не перестануть подорожувати</li> <li>2. Підвищення глобалізації, що привело до більшої кількості міжнародних мандрівників та туристів, особливо з країн, що розвиваються.</li> </ol> <p>Спрямованість Київській області на туристичну галузь</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Сприятливий мікроклімат, створений місцевими органами самоврядування</li> <li>5. Розвинута інфраструктура</li> <li>6. Розвиток ділового туризму</li> <li>7. Унікальна культурна спадщина</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Періодична розсилка пропозицій клієнтській базі</li> <li>2. Співпраця з підприємствами та організаціями на постійній основі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення наявних послуг відповідно до конкурентних переваг</li> <li>2. Розвиток послуг, спрямованих на місцеве населення</li> <li>3. Активна маркетингова діяльність у міжсезонний період</li> <li>4. Співпраця з програмами області</li> </ol>
<b>Загрози (T)</b>	<b>ST-стратегії</b>	<b>WT-стратегії</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неприятлива економіко-політична ситуація в державі. Неприятливий інвестиційний клімат</li> <li>2. Зміна нормативно-правової бази</li> <li>3. Тенденція до зменшення ділової активності через популяризацію вебінарів</li> <li>4. Відсутність належного кваліфікованого персоналу</li> <li>5. Підвищення вимог до якості товару та послуг і низьких цін та виникнення потреб у більш довершених послугах, технологіях</li> <li>6. Старіння населення та зниження бюджету витрат людей</li> <li>7. Погіршення стану комунальної інфраструктури</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прозора фінансова політика для ключових стейкхолдерів</li> <li>2. Створення бізнес-плану з детальним обґрунтуванням цілей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Залучення кадрів, зацікавлених у довготривалому працевлаштуванні</li> <li>2. Прозора маркетингова політика, орієнтована на важких стейкхолдерів (клієнти преміум-класу)</li> <li>3. Надання персоналу обов'язків щодо рекомендації управлінських рішень</li> <li>4. Оновлення спектру послуг відповідно до затребуваності ринку</li> <li>5. Оновлення матеріально-технічної бази відповідно до затребуваності ринку</li> </ol>

Перша частина SWOT-аналізу є найбільш вагомою. Створення списку сильних сторін дає змогу виокремити переваги, які можна перетворити у конкурентоспроможні. Слабкі сторони є перешкодою для стратегічного розвитку, тому вони повинні бути визнані та усунені. Можливості та загрози – це невідконтрольні для підприємства чинники, що впливають на успіх і які неможливо контролювати, а лише передбачити та оптимізувати.

Друга частина аналізу дає змогу сформувати поля на перехресті окремих складових груп факторів, що враховуються під час подальшого розроблення стратегії підприємства.

Функціонування будь-яких підприємств чи організацій у конкурентному середовищі потребує здатності вчасно адаптуватися відповідно до безперервних змін навколишнього середовища, оскільки більшість із них перебувають поза контролем. Саме тому важливо ідентифікувати і мінімізувати можливі зміни у навколишньому середовищі. Для цього застосуємо DESTEP-аналіз із метою визначення зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації та впливу на функціонування готельних підприємств, їх продажі і прибутки у довгостроковій перспективі (табл.2.7).

Таблиця 2.7

DESTEP-аналіз факторів макросередовища готельних підприємств  
Київського регіону

<b>Демографія</b>	<b>Економіка</b>
Рівень народжуваності та смертності Міграція населення Чисельність населення Статеві-віковий склад населення	Нестабільність курсу валюти Високий рівень доларизації економіки Темпи інфляції Зміна структури доходів Недосконала податкова система Несприятливий інвестиційний клімат в країні Високі ставки комерційних кредитів. Гостра конкурентна боротьба
<b>Соціум</b>	<b>Технологія</b>
Зміна тенденції щодо споживання готельних послуг та супутніх продуктів, зумовленої зміною поколінь Соціальна мобільність населення Міграція висококваліфікованих фахівців Ставлення клієнтів до обслуговування та якості продукції	Розвинуті телекомунікаційні системи Високі темпи та рівень розвитку науково-технічних змін Інтенсивний розвиток інформаційних технологій Доступність новітніх технологій Автоматизація буденних процесів
<b>Екологія</b>	<b>Політика</b>
Наявність природно-рекреаційних ресурсів Природно-кліматичні умови Розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів Законодавство з охорони навколишнього середовища Проблема вивозу сміття Клієнтські екологічні цінності	Політична нестабільність у країні Різкі зміни у законодавстві Корумпованість влади Податкове регулювання сфери діяльності Запровадження безвізового режиму

Провівши DESTEP-аналіз, визначено, що найактуальнішими проблемами, які перешкоджають росту готельного бізнесу Київського регіону, є економічні, політичні та соціальні фактори. Зокрема, для економіки такими є доларизація і високі ставки за кредит. Погіршення спричинене їх залежністю від нестабільності валюти та несприятливим інвестиційним кліматом.



Для інвестиційного клімату найвпливовішими є нестабільна політична ситуація в країні, різкі зміни законодавства та корумпованість влади.

Позитивним політичним фактором вважаємо впровадження безвізового режиму. На функціонування готельної сфери Київського регіону впливають такі соціальні та демографічні фактори, як спроможність споживачів купити послугу і якісне надання її з боку готелю.

Після проведення загальних досліджень можна визначити основні проблеми для розвитку готельного бізнесу у Київському регіоні:

- недосконале економіко-правове середовище функціонування сфери гостинності;
- дефіцит якості обслуговування і сервісу (за застарілими радянськими стандартами, що не відповідає світовим нормам);
- недосконалість статистики з питань туризму та готельної індустрії;
- низький рівень розвитку сфери послуг;
- вища вартість в'їзної візи та страхового поліса, ніж в ЄС;
- низький рівень фінансування галузі;
- неефективне використання наявних ресурсів;
- низький рівень розвитку індустрії відпочинку;
- невеликі обсяги інвестицій у будівництво готелів;
- висока частка оподаткування доходів;
- низький рівень кваліфікації фахівців та обслуговуючого персоналу;
- низький рівень інформатизації готельних комплексів;
- високі ціни на сертифікацію готельних послуг тощо.

Проте не зважаючи на велику кількість негативних сторін розвитку готельної індустрії на території Київського регіону можна виділити й сильні сторони, а саме:

- вигідне географічне розташування;
- сприятливі умови для розвитку зеленого туризму;
- наявність великих промислових об'єктів, що сприяє діловим поїздкам;
- привабливий туристичний та рекреаційний потенціал;
- наявність значних резервів трудових ресурсів;
- центр культурного розвитку України;
- культурні та історичні цінності.

Найбільші перспективи готельної сфери регіону має еволюція, модернізація та розвиток наявних готельних підприємств області. До основних стратегій розвитку готельного господарства Київського регіону належать:

1. Оновлення та покращення законодавчої та нормативно-правової бази

регулювання відносин в готельній галузі, створення програм заохочення українських та іноземних інвесторів у розвиток готельної індустрії, та створення нових робочих місць з метою формування високододаткової галузі регіону. Спрощення та гармонізація різних видів державного контролю.

2. Створення привабливого туристичного іміджу регіону для безпосереднього просування регіональних турпродуктів.

3. Доведення до норм та міжнародних стандартів класифікації готелів, інших засобів розміщення, ресторанної справи та її сервісного обслуговування.

4. Розширення асортименту наданих послуг та підвищення якості приймання туристів.

5. Організація умов розвитку готельної сфери по всій області. Для цього місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого

самоврядування необхідно:

- розробити та затвердити місцеві програми розвитку готельного господарства, заохотити місцевих підприємців до створення готельних підприємств, особливо кемпінгів, хостелів, мотелів. Мінімізація податків у перші роки функціонування;
- утворити окремі структурні підрозділи з питань розвитку готельного господарства всіх рівнів;
- забезпечити співпрацю із різними суб'єктами туристичної діяльності, активно залучати готельні підприємства до організації ярмарково-виставкових заходів.

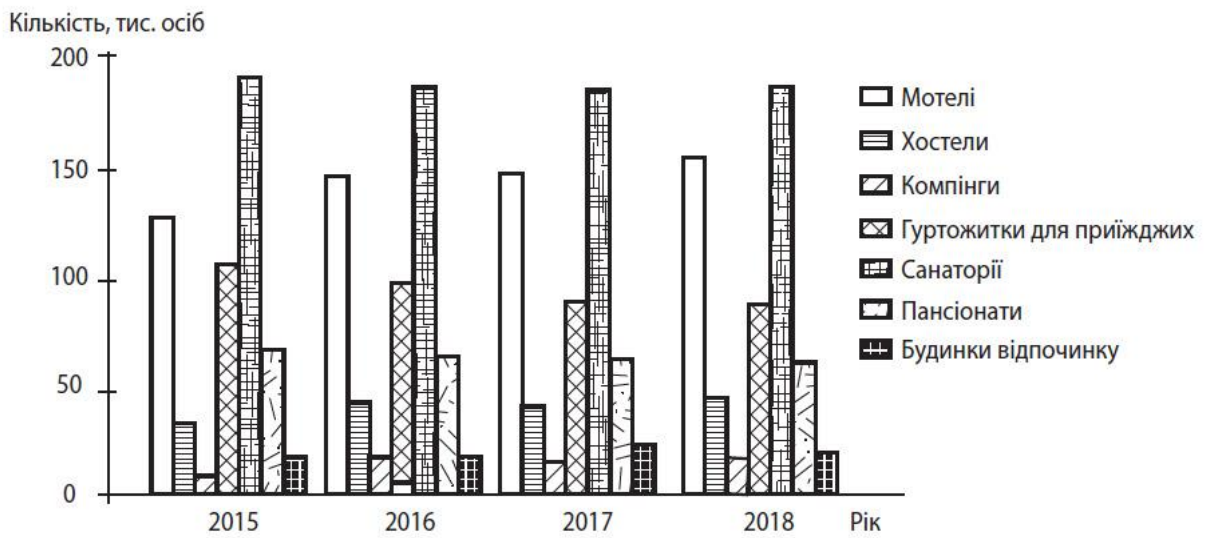
Дослідження обсягу інвестицій в основний капітал туристичних регіонів України показує, що у 2016 р. понад 78 % загального обсягу капіталовкладень спрямовано у розвиток готелів та інших місць для короткотермінового проживання; 14 % – у розвиток ресторанів і припадає на Київ, Київську, Одеську, Львівську області; у 2017 р. ситуація майже не змінилася: 79 % капіталовкладень спрямовано на розвиток готельно-ресторанного бізнесу та особливо підприємств гостинності [9].

Важливою запорукою розвитку цієї індустрії є поступове збільшення кількості іноземних туристів, які отримали послуги суб'єктів туристичної діяльності (рис. 2.1).

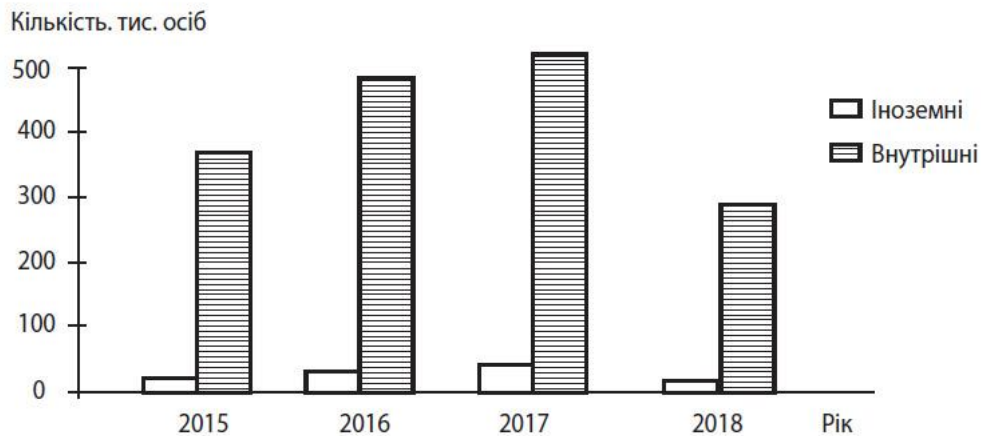
Значно зросла кількість «внутрішніх» туристів, зокрема, за рахунок сімейних подорожей та поєднання ділових поїздок із відпочинком. Водночас кількість активних підприємств, що надають готельно-ресторанні послуги, в регіонах України зменшилася. Це пов'язано із продовженням проведення бойових дій на сході України та тимчасово окупованих територіях, а також анексією Криму із його унікальним природно-рекреаційним потенціалом. Економічним чинником є висока конкуренція, яка виступає передумовою для активізації внутрішнього туризму та впровадження інновацій.

Рисунок 2. 1

Кількість розміщених осіб, обслуговуваних суб'єктами індустрії гостинності:



а)



б)

а – загальна кількість; б – за резидентністю

Готель “Нивки” знаходиться в мальовничій парковій зоні і розташований в спокійному і затишному Шевченківському районі Києва. У декількох хвилинах ходьби від готелю багата транспортна розв’язка, безліч продовольчих супермаркетів, а також ТРЦ з кінотеатром. Найближчими станціями метро до готелю є “Нивки”, “Святошино” і “Сирець” і дорога до них займає до 10 хвилин громадським транспортом. Ваше знайомство з готелем почнеться з доглянутою територією і безкоштовної парковки, яка цілодобово охороняється.

Готель є сучасним комплексом в європейському стилі на 12 номерів. Кафе вищої категорії в грецькому стилі, літній майданчик.

Номери - 12 номерів. 1 номер "двомісний", 1 номер "Люкс", 2 номери "напівлюкс" (двокімнатні номери). Нестандартні номери: Lux.

Відпочинок та лікування: гірські лижі, риболовля, екскурсії, піший туризм.

Послуги: автостоянка, таксі, магазин, обмін валют, кафе, пральня, прасувальня, клініка/медпункт.

Безготівкова оплата - можлива передоплата банківським переказом

Сервіс в готелі - колиба, ресторан (2 зали: загальний і банкетний + зал для танців), камінний зал, банкетний зал, бар, ресторан.

Координати - адреса: вул. Академіка Туполева 16 Є, Київ, Україна.

Майно готельного комплексу «Супутник» складається зі статутного капіталу, а також фондів, утворених з передбачених законом надходжень.

Майно утворюється за рахунок:

доходів від реалізації продукції, робіт, послуг; кредитів банків;

безоплатних чи благодійних внесків, пожертвувань іноземних організацій, підприємств, громадян; інших, не заборонених законом, надходжень.

Режим роботи готелю - цілодобовий. Пропускна здатність готелю на добу - 42л/місце, а на рік:  $42 \cdot 365 = 15330$ л/рік.

Середній час проживання гостя - 3 дні, а середній час на підготовку номера для проживання - 1.5 години, тоді час простою номеру дорівнює  $365/3 * 1.5 = 182.51 * 42 = 7665.42$ ч.

Таблиця 2.8

Аналіз факторів макросередовища, що впливають на діяльність готелю

“Нивки”

Фактори макросередовища	Вплив фактора на підприємство	Вплив підприємства на фактори
Споживачі	Підприємство в результаті ринкових умов орієнтується у своїй діяльності на забезпечення потреб споживачів, які є мінливими і постійно змінюються, виробляючи такі товари і послуги, на які існує незабезпечений попит з їхнього боку.	Підприємство також впливає на формування попиту та смаків споживачів завдяки рекламі, надання додаткових послуг, привабливих пропозицій (знижки).
Постачальники	Постачальники забезпечують підприємство необхідними ресурсами. При цьому несвоєчасні поставки, підвищення цін на ресурси, недотримання вимог постачальниками ефективності діяльності підприємства	Підприємство може застосовувати диверсифікований підхід до постачання і таким чином захистити себе від певних ризиків та висувати свої вимоги до них.
Конкуренти	Конкуренція заохочує підприємство постійно вдосконалювати свою діяльність з метою досягнення необхідного рівня конкурентно-спроможності	Поліпшення економічних, технологічних, естетичних та інших характеристик продукції суттєво впливає на ринкові позиції конкурентів.
Органи державної влади	До них належать органи законодавчої, виконавчої та судової гілок влади. Вони розробляють, формулюють та затверджують засади функціонування підприємства у державі, контролюють виконання та дотримання законодавства, інших вимог.	Підприємство може вносити певні пропозиції стосовно діяльності державних органів влади, оскаржувати окремі інструкції органів державної влади, вимагаючи здійснення відповідних дій тощо.
Інфраструктура	Охоплює фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок. Впливає на швидкість та якість розрахунків, перевезення, отримання необхідної інформації, що визначає ділові відносини підприємства.	Підприємство зі своєї сторони впливає на розбудову інфраструктури.
Законодавчі акти	Підприємство функціонує на засадах базових законодавчих актів.	Підприємство може пропонувати певні зміни до законодавчих актів, критикувати законодавчу базу.
Міжнародні події	Будь які політичні економічні, соціальні, військові події, що відбуваються у світі, країні, області, місті впливає на діяльність підприємства.	
Соціально-культурні обставини	На діяльність підприємства впливає загальний рівень культури в країні, в місті, стан соціального забезпечення громадян, соціальна стабільність.	
Рівень техніки та технології	Використання сучасної техніки забезпечує ресурсо-економність, підвищення продуктивності.	

З'ясування сильних та слабких сторін готелю “Нивки” (таб. 2.8) дозволяє визначити зони підвищеної першочергової уваги, та зони на які можна спиратися в бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Сильні сторони - це особливі унікальні, оригінальні властивості підприємства або, що найменше, якості, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі.

Слабкі сторони - це якості, яких не вистачає підприємство проти успішних конкурентів. аналіз ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін підприємства, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища.- аббревіатура 4-ох англійських слів:

S - strength - сила,- weakness - слабкість,- opportunities - можливості,- threats - загрози (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

#### Бальна оцінка головних позицій підприємства серед конкурентів

Показники	Готельно-ресторанного комплексу «Мотор»	Готель «Світязь»	Готель “Нивки”
Основні споживачі ( туристи з діловими цілями )	8	9	7
Частка ринку, %	35%	25%	40%
Популярність серед населення	8	7	9
Рівень професіоналізму	7	7	8
Асортимент послуг	8	5	8
Якість рекламних засобів	3	2	4
Цінова політика	6	5	6
Місце розташування (орієнтуючись на основних споживачів)	7	9	7

Готельно-рестораний комплекс “Нивки” складається з 1-ї будівлі, яка включає в себе:

- ресторан;
- служба прийому та частина номерного фонду;
- кабінет директора підприємства;
- частина номерного фонду.

Готель “Нивки” - розташований в зручному місці для подорожуючих -

недалеко від центра міста.

На вибір відпочиваючих пропонується двомісний номер зі всіма зручностями, півлюкс чи дворівневий люкс.

До послуг клієнтів кафе на 30 місць, бенкетний зал на 12 чоловік, барна стійка, закрита терраса з прозорим дахом. На сніданок, обід та вечерю запропонують смачні блюда, а хорошого настрою додадуть долинські музиканти.

Потрапити в атмосферу бойківського життя, послухати скрипку Ви зможете в дерев'яній колибі, яка знаходиться поряд з готелем.

Для ділових зустрічей в готелі є конференц-зал.

Ресторанне господарство готелю "Нивки" представлене рестораном, кафе та баром.

Відвідувачами ресторану, кафе та бару є мешканці готелю, яким пропонують комплексні сніданки, обіди, вільний вибір страв по меню; туристи-індивідуали та туристичні групи, які обслуговуються по меню денного раціону; мешканці та гості міста для яких пропонують постійне меню з вільним вибором страв, а також банкетне меню.

Ресторанне господарство готелю "Нивки" - це бездоганний сервіс та смачна їжа. Веселе та цікаве дозвілля: шоу-програма, вар'єте по п'ятницях. Сімейні обіди по неділях: 20% знижка для всієї родини.

Щоденні сніданки та експрес-обіди на вибір з 7 до 15 год. Весільні програми з оригінальними сценаріями. Дитячі дні народження за спеціальним програмами з казковими героями. Затишні зали для проведення ювілеїв, банкетів, туристів.

Спеціалізується ресторанне господарство на приготуванні фірмових страв, страв української та європейської кухонь. В меню включені різноманітні страви з продукції власного виробництва фірми. Мають місце страви гуцульської кухні, приготовлені за давніми рецептами.

Прибори - з нержавіючої сталі, мельхіору (для обслуговування



бенкетів). Столова білизна: скатертини, обідні і серветки виготовлені з льону.

Заміна столової білизни проводиться підприємством по мірі забруднення.

За рівнем комфорту, об'ємом послуг, асортиментом продукції і якістю обслуговування ресторан готелю "Нивки" відповідає своїй категорії.

За формою організації виробництва в залежності від виду вихідної сировини, яка використовується для виробництва готових страв і виробів ресторан готелю "Нивки" можна віднести до підприємств з повним технологічним процесом [21].

Кулінарну продукцію на сучасному підприємстві масового харчування виробляють у певній послідовності, починаючи з забезпечення сировиною.

Організація харчування в готелях здійснюється відповідно до: категорії готелю; класу обслуговування.

В готелі "Нивки" пропонуються різні класи обслуговування туристів.

Відповідно організація харчування для них: по класу VIP (особлива увага, харчування на умовах, вільний вибір страв у меню), повний пансіон в ресторанах категорії "люкс та вища"; по класу "люкс-апартамент"; сніданок, напівпансіон або повний пансіон; по класу "люкс"; по першому класу: повний пансіон або напівпансіон; харчування у ресторані або кафе вищої категорії; по туристичному класу: пансіон, напівпансіон, харчування у ресторані чи кафе першої категорії; по шкільному класу (здешевлене): харчування у кафе першої або другої категорії або у їдальні.

Існують такі спеціальні форми організації харчування: за типом шведського столу, широкий асортимент, різноманітність страв; організація обслуговування учасників з'їздів, конгресів і рад; обслуговування офіційних та неофіційних прийомів; банкети з повним та частковим обслуговуванням офіціантів.

Чекають на туристів і паломників монастир і жіночий монастир. В своїх рішеннях готель "Нивки" використовує продукцію і технології компанії

Siemens - одного із світових лідерів в галузі систем управління готелями [21]. HOTEL SOLUTION - це нова система управління готелем, що замінила систему HOTELGYR NT. Система управління HOTELGYR була представлена на ринку з 1997 року і краще всього довела свою ефективність в сегменті чотирьох - і п'яти - зіркових готелів.

Нова система Siemens HOTEL SOLUTION відповідає сучасним вимогам готельного ринку і пропонує значно краще співвідношення ціни і якості.

Система управління номерами та іншими приміщеннями готелю складається з центральної станції управління на робочому місті реєстрації, звідки проводиться моніторинг та управління всіма номерами готелю, а також з підключених до центральної станції кімнатних контролерів і їх периферійного обладнання (датчики, сервоприводи і т.п.) в кожному номері чи іншому функціональному приміщенні готелю. Всі контролери через комунікаційну шину типу Konnex, що прокладено в будинку, підключені до центральної станції системи управління, на якій можна відслідковувати стан обладнання номеру і присутність в ньому клієнта в будь-який момент часу.

Повідомлення і сигнали тривоги типу: "Прохання не турбувати", "Виклик персоналу", "Потрібна допомога", "Крадіжка" і т.д. негайно з'являються у вікні сигналів тривоги для того аби персонал міг зразу відреагувати і відповісти на виклик.

Менеджер готелю "Нивки" має можливість в залежності від сезону управляти створенням різних комбінацій однокімнатних номерів і апартаментів.

Кімнатний контролер з інтегрованими функціями (контроль доступу, регулювання і підтримка необхідної температури в приміщенні, управління енергоспоживанням, освітленням, жалюзі).

Через комунікаційну шину в номері контролер зв'язаний з підключеним до нього периферійним обладнанням, таким як пристрій

зчитування картки, тримач картки, пульт управління температурою в номері. Всі основні параметри номеру при вводі в експлуатацію та конфігуруванні системи управління запам'ятовуються безпосередньо в кімнатному контролері з тим, щоб всі необхідні функції могли виконуватися в номері повністю автономно без меревого з'єднання з центральною станцією.

Контроль доступу може здійснюватися магнітними картками чи за допомогою безконтактних карток. Перевага в використанні надається безконтактним карткам через:

можливість оплати цими ж картками інших послуг;

диференційованого контролю доступу в різні приміщення та зони готелю.

Пристрій для зчитування карток обладнано з зовнішньої сторони вхідних дверей номеру дисплеєм для повідомлень "Прохання не турбувати", "Виклик персоналу", "Потрібна допомога", який подає відповідний сигнал обслуговуючому персоналу.

Отже, сучасне готельне підприємство - готель "Нивки" надає споживачам не тільки послуги проживання й харчування, але й широкий спектр послуг транспорту, зв'язку, розваг, екскурсійне обслуговування, медичні, спортивні послуги, послуги салонів краси тощо. Фактично готельні підприємства в структурі індустрії туризму виконують ключові функції, так як формують і пропонують споживачам комплексний готельний продукт, у формуванні й просуванні якого беруть участь всі сектори й елементи індустрії туризму.

## **2.2 Аналіз перспектив розвитку діяльності туристично-готельного комплексу "Нивки"**

Номер (місце) в готелі надається громадянам при наявності паспорта чи документа, що його замінює, та заповненої анкети встановленої форми

проводиться на загальних підставах при пред'явленні національних паспортів іноземців або документів, що засвідчують їх особу. Порядок реєстрації національних паспортів іноземців визначається Міністерством внутрішніх справ України.

При наявності вільних місць та за бажанням громадянина йому може надаватись номер на два і більше місць з повною оплатою вартості номера.

Після оформлення документів на проживання у готелі громадянину видається документ про оплату номера (місця) і візитна картка готелю. Ключ від номера видається після пред'явлення візитної картки; у готелях, де такі картки не видаються - документа про оплату проживання.

Забороняється вилучення паспортів під заставу у громадян, що поселяються у готель.

Адміністрація готелю має право укладати договір на бронювання номерів (місць). При наявності вільних місць адміністрація готелю приймає заявки на бронювання від юридичних та фізичних осіб (далі - замовники) у письмовій або усній формі.

Плата за бронювання при поселенні у готелі стягується в розмірі 50 відсотків вартості номера (місця) за добу, незалежно від того за договорами, індивідуальними чи груповими заявками проводиться бронювання. При поселенні на додаткове місце плата за бронювання не стягується.

Заявки на бронювання номерів (місць) у готелях для розміщення учасників масових заходів подаються замовниками у термін, визначений адміністрацією готелю, згідно з укладеним договором (контракту).

При запізненні груп або окремих громадян крім плати за бронювання, стягується плата за фактичний час невикористання номера (місця), але не більше, ніж за добу. У разі запізнення понад добу броня анулюється.

Якщо заброньовані номери (місця) не були підготовлені вчасно та якісно до заселення, плата за їх бронювання не стягується.

Плата за проживання і послуги в готелях здійснюється за цінами і

тарифами, що встановлюються готелями самостійно, або на договірній основі. Ціни встановлюються адміністрацією готелю у відповідності з присвоєною готелю категорією та рівнем обслуговування.

Термін і форма оплати за проживання і послуги встановлюються адміністрацією готелю.

У готелях, підпорядкованих підприємствам, установам та організаціям, ціни і тарифи за проживання і послуги, термін і форму їх оплати встановлює власник.

Плата за проживання справляється у відповідності з єдиною розрахунковою годиною - 12 годин поточної доби за місцевим часом.

При проживанні в готелі менше доби плата стягується за повну добу, незалежно від розрахункової години.

При розміщенні до розрахункової години (з 0 до 12 годин) плата за проживання не стягується.

При виїзді протягом 12 годин після розрахункової години плата стягується за півдоби, а при виїзді понад 12 годин після розрахункової години - за повну добу.

За проживання дітей віком до 12 років без надання місця плата не стягується.

При розміщенні і оплаті проживання у готелі дітей віком від 2-х до 12 років, плата справляється у розмірі 50 відсотків від вартості одного місця у двомісному номері.

Діти віком до 2-х років розміщуються у готелі безкоштовно.

Рівень обслуговування громадян, які проживають у готелі, має відповідати вимогам присвоєної категорії.

Адміністрація готелю при оформленні проживання у готелі зобов'язана інформувати громадян про надання основних і додаткових послуг, форми і порядок їх оплати.

Інформація повинна знаходитись у доступному для огляду місці і

повинна містити: найменування нормативних документів, вимогам яких повинні відповідати готельні послуги; правила користування готелями та надання готельних послуг в Україні; свідоцтво про присвоєння готелю відповідної категорії; вартість номерів (місця в номері); дані про режим роботи розміщених у готелі підприємств громадського харчування, зв'язку, побутового та інших видів обслуговування; перелік і вартість додаткових послуг; ліцензію на право надання даної послуги (при її наявності); дані про виконавця, його юридичну адресу та номер телефону; дані про органи, що здійснюють захист прав споживачів.

Адміністрація готелю повинна забезпечити громадянам надання таких безплатних послуг: виклик невідкладної допомоги; користування медичною аптечкою; доставку у номер кореспонденції при її отриманні; надання необхідного інвентарю в залежності від категорії готелю.

Адміністрація готелю має право надавати громадянам за їх бажанням додаткові послуги за плату.

Заміна постільної білизни, рушників та туалетних речей проводиться у відповідності з категорією готелю, але не рідше двох разів на тиждень.

У номерах, в яких наявність телевізора, холодильника та інших побутових приладів не передбачена, ці прилади можуть надаватись за додаткову плату.

Адміністрація готелю несе відповідальність за комплектність і справність обладнання в номерах, а також за якість підготовки номерів до заселення.

Якість підготовки номерів перед заселенням перевіряється (контролюється) працівниками служби прийому та обслуговування згідно з затвердженою технологією.

Адміністрація готелю забезпечує громадянам зберігання особистих речей, що знаходяться в номерах, або зданих на зберігання, і згідно з чинним законодавством несе відповідальність за їх втрату і пошкодження, крім

випадків, коли зберігання майна не забезпечене з вини громадян.

Адміністрація готелю зобов'язана на прохання громадян та за додаткову оплату приймати від них на тимчасове зберігання особисті речі, гроші та інші цінності та нести відповідальність за їх зберігання згідно з чинним законодавством.

При прийманні на зберігання цінних речей в описі потрібно вказувати тільки їх зовнішні ознаки без якісних характеристик. За нездані на зберігання гроші і цінності адміністрація готелю відповідальності не несе, про що громадяни мають бути попереджені при поселенні.

Відшкодування матеріальних збитків, що були заподіяні громадянами у зв'язку з втратою або пошкодженням майна готелю, здійснюється ними на основі оформлення актів згідно з чинним законодавством України.

Всі працівники, які безпосередньо пов'язані з обслуговуванням громадян, проходять медичне обстеження в установленому порядку, результати якого відображаються в їх особистих медичних книжках. Ці книжки пред'являються на вимогу представників контролюючих органів.

### **2.3 Оцінка фінансового стану туристично-готельного комплексу "Нивки"**

Для проведення планування фінансового стану комплексу "Нивки" скористаємося даними бухгалтерської звітності за 2014-2016 роки.

У 2016 році валюта балансу значно зросла. Ріст у частині активів відбувся по статтях «Основні засоби», «Запаси», «Дебіторська заборгованість» і «Кошти». У пасивах - насамперед за рахунок росту позикових засобів і кредиторської заборгованості. Відсутність у балансі простроченої дебіторської заборгованості безумовно вважаємо позитивною тенденцією, оскільки це означає, що підприємство ефективно будує свої розрахунки з партнерами. Ріст запасів у 4,3 рази свідчить з однієї сторони

про розширення діяльності підприємства, а з іншого боку - про недостатньо ефективну систему управління запасами на підприємстві. Ріст коштів на 18 % - позитивна тенденція, тому що кошти - самі ліквідні активи.

У пасиві балансу помітне зростання прибутку підприємства, це говорить про те, що діяльність досліджуваного готельного комплексу ефективна. Ріст позикових засобів у 4,7 рази протягом 2016 року свідчить про те, що підприємство мало потребу в грошах для розширення і залучило короткострокові кредити банків. З однієї сторони це говорить про недостатньо ефективну політику залучення засобів (краще довгострокові кредити), а з іншого боку - підвищення фінансової залежності підприємства. Ця тенденція тривожна.

Проведемо аналіз ліквідності балансу (табл.2.10).

Таблиця 2.10

## Аналіз ліквідності балансу за 2016 рік

АКТИВ	На початок періоду	На кінець періоду	ПАСИВ	На початок періоду	На кінець періоду	Платіжний чи надлишок недолік (+,-)	
1	2	3	4	5	6	7=2-5	8=3-6
A1	555	654	П1	662	1379	-107	-725
A2	1156	1817	П2	1670	7844	-514	-6027
A3	2062	8893	П3	32	53	+2030	+8840
A4	4473	4547	П4	5882	-	-1409	+4547
БАЛАНС	8246	15911	БАЛАНС	8246	9276	-	-

Баланс досліджуваного підприємства не можна визнати ліквідним, оскільки по трьох порівнюваних групах активами не можна погасити зобов'язання. Підприємство стабільне, але неліквідне на дійсний момент.

У таблиці 2.11 показано аналіз показників ліквідності балансу готельного комплексу “Нивки” в 2016 році (табл.2.11).



Таблиця 2.11

## Аналіз показників ліквідності в 2016 році

Назва показника	Знач. на поч.періоду	Знач. на кін.періоду	Відхилення
Величина СОС (функціонуючий капітал)	1075	625	-450
Маневреність власних оборотних коштів	3,64	13,16	9,52
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,07	1,04	-0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,39	0,34	-0,04
Коеф. абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,24	0,56	0,32
Частка оборотних коштів в активах	76,39%	67,49%	-8,89%
Частка власних засобів у загальній їхній сумі	6,23%	4,06%	-2,17%
Частка запасів в оборотних активах	63,62%	66,94%	3,32%
Частка СОС у покритті запасів	9,79%	6,06%	-3,73%
Коефіцієнт покриття запасів	-1,06	-1,15	-0,07

За даними таблиці можна зробити висновок про те, що підприємство достатньо ліквідне. Протягом усього досліджуваного відрізка часу в підприємстві були в наявності власні оборотні кошти, що характерно тільки для сучасних розвинених підприємств. У структурі балансу спостерігався подальший ріст основних засобів, дебіторської заборгованості непростроченої, запасів, коштів, позикових засобів і кредиторської заборгованості. Ріст основних засобів на 17 % свідчить про прагнення підприємства розвиватися динамічно і поступально.

Проведемо аналіз фінансової стійкості готельного комплексу “Нивки” за 2015 рік. Результати аналізу зведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

## Оцінка фінансової стійкості в 2015 році

Назва показника	Знач. на поч.періоду	Знач. на кін.періоду	Відхилення
1	2	3	4
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,42	0,28	-0,13
Коефіцієнт фінансової залежності	2,40	3,53	1,13
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,31	0,17	-0,15
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,58	0,72	0,13
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових засобів	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт співвідношення позикових і власних засобів	1,40	2,52	1,13

Дані розрахунків, показаних у таблиці, дозволяють зробити висновок,

що підприємство фінансово залежне, однак ця залежність зменшується. На початок 2015 року на 1 грн. власних засобів на підприємстві приходилося лише 1,84 грн.. позикових засобів. Оцінку фінансової стійкості комплексу “Нивки” наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

## Оцінка фінансової стійкості в 2016 році

Назва показника	Знач, на поч.періоду	Знач, на кін.періоду	Відхилення
1	2	3	4
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,28	0,35	0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	3,53	2,84	-0,69
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,17	0,08	-0,09
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,72	0,65	-0,07
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,00	0,00	0,00
Коеф. довгострокового залучення позикових засобів	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт структури позикового капіталу	0,00	0,00	0,00
Коеф. співвідношення позикових і власних засобів	2,52	1,84	-0,69

Мінусом можна вважати відсутність на підприємстві довгострокових вкладень і притягнутих на довгостроковій основі позикових засобів, однак така ситуація не є критичною. Усі розглянуті коефіцієнти мають позитивну динаміку, і підприємство має гарні перспективи росту. Для більш повного аналізу діяльності підприємства розрахуємо коефіцієнти рентабельності.

Показники рентабельності за 2014 - 2016 роки зведено у таблицю 2.14.

Таблиця 2.14

## Показники рентабельності комплексу “Нивки” за 2014-2016 роки

Назва показника	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Чистий прибуток	754	1909	1625
Рентабельність продукції	4,61%	5,36%	4,86%
Рентабельність основної діяльності	4,83%	5,67%	4,86%
Рентабельність сукупного капіталу (авансованого)	4,74%	8,44%	7,12%
Рентабельність власного капіталу	11,36%	29,75%	20,21%
Період окупності власного капіталу	8,80	3,36	4,95

Чистий прибуток виріс у 2015 році в порівнянні з 2014, а в 2016 році небагато зменшився, це вплинуло на рентабельність. Разом з тим, уже те, що вся рентабельність у підприємства позитивна, доводить ефективність його

діяльності. Для аналізу ефективності діяльності підприємства застосуємо аналіз коефіцієнтів ділової активності. Результати аналізу ділової активності готельного комплексу “Нивки” зведено у таблицях 2.15. - 2.17.

Таблиця 2.15

## Аналіз ділової активності в 2014 році

Назва показника	Знач, на поч.періоду	Знач, на кін.періоду	Відхилення
1	2	3	4
Виторг від реалізації	27691	50923	23232
Чистий прибуток	945	754	-191
Продуктивність праці	659,3095238	1212,45238	553,1428571
Фондовіддача	6,19	11,20	5,01
Оборотність засобів у розрахунках (оборотях)	23,95	28,03	4,07
Оборотність засобів у розрахунках (днях)	15,03	12,85	-2,18
Оборотність запасів (в оборотах)	11,29	4,87	-6,42
Оборотність запасів (у днях)	31,87	73,89	42,02
Оборотність кредиторської заборгованості (у днях)	0,07	0,19	0,11
1	2	3	4
Тривалість операційного циклу	46,90	86,73	39,83
Тривалість фінансового циклу	46,83	86,55	39,72
Коеф. погашення дебіторської заборгованості	0,04	0,04	-0,01
Оборотність власного капіталу	4,71	7,67	2,97
Оборотність сукупного капіталу	3,36	3,20	-0,16

Таблиця 2.16

## Аналіз ділової активності в 2015 році

Назва показника	Знач, на поч.періоду	Знач, на кін.періоду	Відхилення
1	2	3	4
Виторг від реалізації	50923	70161	19238
Чистий прибуток	754	1909	1155
Продуктивність праці	1212,452381	1670,5	458,047619
Фондовіддача	11,20	13,14	1,94
Оборотність засобів у розрахунках (оборотях)	28,03	29,58	1,55
Оборотність засобів у розрахунках (днях)	12,85	12,17	-0,67
Оборотність запасів (в оборотах)	4,87	5,44	0,56
Оборотність запасів (у днях)	73,89	66,23	-7,66
Оборотність кредиторської заборгованості (у днях)	0,18	0,22	0,04
Тривалість операційного циклу	86,73	78,40	-8,33
Тривалість фінансового циклу	86,55	78,18	-8,37
Коеф. погашення дебіторської заборгованості	0,04	0,03	0,00
Оборотність власного капіталу	7,67	10,94	3,26
Оборотність сукупного капіталу	3,20	3,10	-0,10

Таблиця 2.17

## Аналіз ділової активності в 2016 році

Назва показника	Знач, на поч.періоду	Знач, на кін.періоду	Відхилення
Виторг від реалізації	70161	80543	10382
Чистий прибуток	1825	1625	-200
Продуктивність праці	1670,5	1917,690476	247,1904762
Фондовіддача	13,14	10,86	-2,28
Оборотність засобів у розрахунках (оборотях)	29,58	18,87	-10,71
Оборотність засобів у розрахунках (днях)	12,17	19,08	6,91
Оборотність запасів (в оборотах)	5,44	6,72	1,29
Оборотність запасів (у днях)	66,23	53,56	-12,68
Оборотність кредиторської заборгованості (у днях)	0,00	0,00	0,00
Тривалість операційного циклу	78,40	72,63	-5,77
Тривалість фінансового циклу	78,40	72,63	-5,77
Коеф. погашення дебіторської заборгованості	0,03	0,05	0,02
Оборотність власного капіталу	10,94	10,02	-0,92

Зниження оборотності засобів у розрахунках у 2016 році - несприятлива тенденція. Швидкість погашення дебіторської заборгованості незначно зменшилася в 2015 році і збільшилася в 2016 році.

У цілому досліджуване підприємство є фінансово стійким, перспективним, що динамічно розвивається. Однак погане те керівництво, що не прагне зробити підприємство ще краще.

Тому підприємству необхідно розробляти методи для зміцнення фінансової бази і перетворювати їх у життя.

## **3 УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕСУ В ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ “НИВКИ”**

### **3.1 Шляхи удосконалення розвитку туристичної галузі**

Туризм як динамічна галузь економіки висуває до розробки стратегії особливі умови. З одного боку, туризм має потребу в координації й регулюванні, але з другого боку - регламентація обмежує підприємницьку ініціативу, гальмує розвиток ринкових відносин. До слова, О. Шершньова розглядає стратегію розвитку туризму як комплексний структурно-функціональний методичний підхід, який полягає у поєднанні різноманітних компонентів туристичної індустрії та її інфраструктури [7].

На нашу думку, стратегія розвитку туризму може бути визначена як комплекс рішень (система заходів, сукупність цільових програм), спрямованих на визначення перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку туристичної галузі, формування та ефективного використання потенціалу, забезпечення динамічного і сталого розвитку галузі. Стратегія розвитку повинна сполучати в собі інтереси галузі й суспільства, об'єднувати зусилля держави та підприємницького сектору для вирішення перспективних економічних завдань галузі.

Стратегія розвитку туризму характеризується спрямованістю, чітко визначеними пріоритетами, логічно побудованою програмою перспективних заходів для досягнення поставленої мети, набором принципів її формування. До принципів формування стратегії розвитку туризму належать: оптимальність, наукова обґрунтованість, системність, об'єктивність, динамічність, адаптивність, активність, комплексність, адекватність, конкретність, логічність, прозорість, легітимність, вимірність, контрольованість та підконтрольність.

Процес формування стратегій дуже трудомісткий, він складається із динамічної сукупності етапів, які виконуються послідовно та логічно. Існує

сталий зворотний зв'язок і вплив кожного етапу на інші та на всю їх сукупність. Аналіз літератури виявив різні підходи до формування стратегії розвитку і етапів стратегічного управління. І. Ансофф виділяє таку групу рішень при формуванні стратегії: внутрішнє оцінювання; оцінювання зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про портфельну стратегію; конкурентна стратегія; створення альтернативних проектів, їх відбір та реалізація. За М. Месконом, процес формування стратегії складається з таких етапів: розробка місії і цілей; оцінювання та аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії, реалізація та оцінювання стратегії.

На наш погляд, стратегія розвитку туризму має послідовно формуватися за певними етапами, або стадіями (див. рис. 3.1): інтелектуальна стадія, діагностичний етап, аналіз стратегічних альтернатив і вибір найдосконалішої з них, реалізація (виконання) стратегії, оцінка та контроль за реалізацією стратегії.

На першому етапі формування стратегії - інтелектуальній стадії - відбувається визначення місії, тобто головної мети, сенсу існування, основного функціонального призначення та ролі галузі в довгостроковому періоді. Основна мета стратегії розвитку полягає у підвищенні ефективності функціонування туристичної галузі, створенні сучасної конкурентоспроможної туристичної індустрії, яка забезпечить значний внесок у розвиток національної економіки (збільшення обсягів реалізації туристичних послуг, валютних надходжень, надходжень до бюджетів, створення додаткових робочих місць, упровадження ефективної моделі інвестиційної політики в галузі туризму тощо). Після того як мета (місія) сформульована, необхідно визначити довгострокові та короткострокові цілі - бажані результати функціонування і розвитку системи в майбутніх періодах. Кожна ціль поділяється на стратегічні завдання для обґрунтування напрямів

реформування та пріоритетів розвитку галузі туризму.

Другий етап формування стратегії - діагностичний етап - є основою для уточнення місії, цілей і завдань та вибору стратегії. На цьому етапі відбувається стратегічний аналіз потенціалу розвитку, досліджуються показники розвитку галузі туризму, макро- та мікросередовища функціонування, оцінюється стан, фактори розвитку туризму, відбувається пошук конкурентних переваг галузі.

На третьому етапі формування стратегії розвитку - аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії - відбувається розробка та формування альтернативних варіантів розвитку (стратегічні альтернативи), моделювання й оцінювання можливостей реалізації стратегії за цими напрямками, вибір найдосконалішої стратегічної альтернативи (основна, оптимальна стратегія, головна альтернатива) для реалізації та побудови на основі цього варіанта загальної траєкторії розвитку туризму. Стратегічні альтернативи передбачають не лише формулювання стратегій, а й шляхи їх досягнення, заходи реалізації, необхідні ресурси, оцінку ризиків тощо.

На цьому етапі використовується спеціальний інструментарій, методи сценарного розвитку подій. Сценарії допускають різні картини розвитку туризму, які дозволяють підготувати альтернативні плани, оцінити, наскільки вони відповідають поставленим цілям, забезпечують максимальні економічні вигоди, мінімізують негативні наслідки для середовища. Сценарій може бути «оптимістичний», «песимістичний» і «реалістичний».

На четвертому етапі формування стратегії - реалізація (виконання) стратегії - відбувається впровадження стратегії згідно із планом конкретних дій (розробляються програми розвитку туризму, бюджети і процедури, які можна розглядати як середньострокові й короткострокові плани реалізації стратегії), проводяться стратегічні зміни, організовується виконання стратегічних завдань, затверджених індикаторів та показників. Досягнення значень індикаторів, критеріїв ефективності реалізації стратегії

забезпечується за допомогою механізмів (взаємопов'язана сукупність прийомів, методів і важелів впливу на суб'єкти господарювання в туристичній галузі для досягнення визначених цілей) і напрямів реалізації стратегії (ключові стратегічні лінії змін, комплекс конкретних заходів, які виражають суть нової стратегії).

П'ятий, завершальний етап формування стратегії - контроль за реалізацією стратегії - здійснюється постійно від початку формування стратегії за допомогою критеріїв оцінки формування стратегії, серед яких: кількісні та якісні характеристики, стандарти, що відповідають рівню досягнення цілей, з якими за визначеними правилами зіставляються отримані результати реалізації стратегії. На цьому етапі результати реалізації стратегії порівнюються із цілями, аналізується ефективність і результативність стратегії, за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль за виконанням стратегії.

Отже, з допомогою стратегічного планування можливим є сприяти розвитку туристичного потенціалу не лише міста, регіону, а й держави в цілому.

### **3.2 Шляхи вдосконалення бізнес-планування діяльності туристично-готельного комплексу "Нивки"**

Для того, щоб успішно працювати на ринку тривалий час, необхідне вдосконалення процесу планування, яке включає в себе розробку довгострокових планів розвитку готельно-туристичного комплексу "Нивки". Планування діяльності туристичного підприємства "Нивки" здійснюється за допомогою різних методів. Основні з них:

1. Ресурсний метод планування (за можливостями), в якому враховуються ринкові умови господарювання та наявність рекреаційних ресурсів.



2.Цільовий метод (за потребами) передбачає планування, початковим моментом якого стають потреби туристичного ринку, попит на туристичний продукт (послуги).

Метод екстраполяції (екстраполяція - поступальний рух) - планування за відсутності загроз з боку конкурентів і надія на те, що розвиток у майбутньому відбуватиметься зі збереженням показників, темпів і пропорцій, досягнутих на момент розробки плану. 4.Інтерполяційний метод принципово протилежний методу екстраполяції. За інтерполяційним методом планування підприємство встановлює мету для досягнення її в майбутньому і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Інтерполяційний метод передбачає зворотний рух - від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників до обчислення проміжних їхніх величин.

За такою класифікаційною ознакою, як спосіб розрахунку планових показників, використовують дослідно-статистичний метод в досліджуваному комплексі, який передбачає використання статистичних даних за попередні роки. Більш обґрунтований факторний метод планування, згідно з яким планові значення показників визначають на підставі розрахунків впливу найважливіших чинників, що зумовлюють зміни цих показників. Найбільш точний нормативний метод планування, суть якого полягає в тому, що планові показники розраховуються на підставі прогресивних норм використання ресурсів із врахуванням їхніх змін у результаті впровадження організаційно-технічних заходів у плановому періоді.

В туристично-готельному комплексі “Нивки” використовується планування зверху вниз. При цій формі планування керівник фірми разом зі своїми заступниками розробляє стратегію розвитку фірми на запланований період і окреслює основні шляхи її досягнення. Потім основні показники розвитку фірми на запланований період передаються в плановий або економічний відділ для розробки планів і після затвердження керівництвом

фірми доводяться до відома всіх підрозділів, які вишукують способи їх виконання.

Зміна ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємствах туризму.

Розробляючи комплексну програму дій по вирішенню пріоритетних для туристично-готельного комплексу “Нивки” завдань, визначаючи його місію та головну мету, стратегія формулює цілі та способи досягнення цих завдань так, щоб вказати підприємству певний напрямок розвитку. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування. Першим, найбільш суттєвим і визначальним рішенням за стратегічного планування є вибір цілей. Основну мету підприємства називають місією. Виходячи із загальної місії, досліджуване підприємство формулює решту його стратегічних цілей, які мають бути конкретними та вимірюваними, збалансованими, зорієнтованими в часі та досяжними, та забезпеченими ресурсами і такими, що підтримують одна одну.

Після визначення місії та цілей починається діагностичний етап стратегічного планування. Першим важливим кроком є вивчення зовнішнього середовища - це безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії зовнішніх щодо підприємства чинників із тим, щоб своєчасно та вичерпано визначити можливості й загрози для підприємства, тобто позитивну і негативну дію зовнішніх чинників - політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних тощо. Для розробки та здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства. Мова йде про мікроекономічний аналіз попиту, пропозиції та рівня конкуренції.

Методи вибору генеральної стратегії можна розділити на дві групи:

перша - за монопрофільної діяльності або вузької номенклатури туристичних послуг, що пропонуються споживачам; друга - за диверсифікованого виробництва.

Розширення географії поїздок, формування і продаж послуг за рахунок нових районів туристичного призначення. Впровадження зустрічних сфер туристичної діяльності, в тому числі через створення нових підприємств.

Сучасний стан господарювання в туристично-готельному комплексі “Нивки” характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному обумовлюється сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту - готельної послуги, зростанням цін на послуги та недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною, організаційним консерватизмом процесу управління. Ситуація ускладнюється також нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємства, неадекватним ринковим вимогам управлінням господарською діяльністю.

Тому, для забезпечення ефективного функціонування нашого підприємства необхідним є обґрунтування стратегій їх розвитку із врахуванням передового світового досвіду та успішної практики вітчизняних підприємств-лідерів в сфері туризму.

Стратегія управління туристично-готельного комплексу “Нивки” - це концепція виживання підприємства в умовах ринкових відносин, вона залежить від передумов, притаманних будь-якому підприємству, зокрема:

планування того, чого підприємство бажає досягти в майбутньому;

основне джерело проблем - поза межами підприємства;

підприємство повинне мати можливість своєчасно бачити проблеми, які можуть виникнути, та забезпечити механізм їх вирішення;

потенціал підприємства має бути налаштований на реальні можливості та стратегічні завдання, для того, щоб на основі розроблення цілей та

своєчасного їх коригування, забезпечити необхідну позицію на ринку послуг;

поточне управління є продовженням конкретизації стратегічного управління і має здійснюватися у рамках стратегії, що діє.

З позицій формування стратегії розвитку туристично-готельного комплексу “Нивки” визначено системний процес, який (на засадах стратегічного мислення як домінуючої логіки) дозволяє: проаналізувати сутність умов, в яких працює фірма; визначити місію, цілі і завдання підприємства; розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства.

Суттєвий вплив на розвиток підприємства має сукупність факторів макро-, мезо та мікросередовища. Стосовно будь-якого готельного господарства вони відіграють неоднакову роль і можуть впливати на його діяльність позитивно, негативно або залишатися нейтральними. Комбінаційний склад чинників, їх варіації, вагомість та інтенсивність впливу залежать від цілей підприємства, організаційної структури, виробничих і комерційних зв'язків.

Одним із механізмів розвитку підприємств готельного господарства є розроблення та реалізація стратегії реконструкції. Стратегія реконструкції реалізується на рівні підприємства незалежно від типу, обсягів господарської діяльності, форм власності та організаційно-правових форм господарювання. В основу цільового спрямування внутрішніх реструктуризаційних змін покладено програму розвитку, процес формування якої логічно структурований. Ефективність управлінських рішень щодо вжиття реструктуризаційних заходів забезпечується впровадженням структурно-логічної схеми, цільовими параметрами якої є виявлені резерви за результатами оцінки внутрішніх ресурсів готельного підприємства “Нивки”.

Пошук ефективних управлінських рішень зведено до одержання запланованого результату при мінімумі необхідних витрат, з урахуванням

часових та ресурсних обмежень. Для визначення альтернативних варіантів формування програми розвитку необхідно враховувати:

раціональне використання основних фондів підприємств готельного господарства, насамперед номерного фонду;

оптимізацію чисельності працюючих;

підвищення рівня якості готельних послуг;

можливості вертикальної інтеграції.

Реалізація стратегії реконструкції готельно-туристичного комплексу “Нивки” сприяє послідовній адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, збільшенню обсягу ринкової частки на ринку готельних послуг, передбачає розроблення ефективних програм розвитку підприємств та сприятиме отриманню економічного ефекту.

Обґрунтування внутрішніх реструктуризаційних заходів готельно-туристичного комплексу “Нивки” складається з таких основних етапів.

Етап 1. Аналіз результатів господарської діяльності готельного підприємства.

Етап 2. Визначення та аналіз основних проблем функціонування та розвитку підприємства.

Етап 3. Оцінка поточної конкурентної позиції підприємства на ринку готельних послуг.

Етап 4. Формування потенційних стратегічних можливостей щодо здійснення внутрішніх реструктуризаційних заходів.

Етап 5. Генерація ідей відносно визначення альтернативи щодо здійснення внутрішніх реструктуризаційних заходів.

Етап 6. Фаза застосування етапів 1-5 структурно-логічної схеми процесу формування програми розвитку підприємства.

Одним із напрямів внутрішніх реструктуризаційних заходів є диверсифікація пропозиції готельного підприємства, що є дієвим каталізатором процесу реструктуризації світової готельної індустрії.

Напрями подальшого розвитку нашого підприємства повинні визначатися через призму спроможності його адаптації до вимог зовнішнього середовища. Тому головним змістом формування стратегії розвитку готельного підприємства "Нивки" є визначення перспективних напрямів господарської діяльності на основі постійного моніторингу підприємницького середовища, органічного оволодіння стратегічним мисленням та методами управління, розрахованими на перспективу.

Рекомендації по впровадженню додаткових послуг в області транспортного забезпечення та вдосконалення розважальної та екскурсійно-дозвілдової діяльності готелю. У туризмі і зокрема в гостинності транспорт виділений в окремий сектор, так як грає важливу роль: надає туристам можливість забронювати і придбати проїзні документи на всі види транспорту через комп'ютерні системи резервування. Також особливе значення в транспортному обслуговуванні туристів має прокат автомобілів, крім того, готельні підприємства пропонують трансфери до аеропортів, вокзалів, станцій різними типами автотранспорту в залежності від місткості та комфортності.

Проаналізувавши наявність додаткових послуг в туристично-готельному комплексі "Нивки", можна зробити висновок, що сфера транспортного обслуговування туристично-готельного комплексу "Нивки" представлена лише однією послугою (безкоштовна автостоянка). Дана послуга - це мінімум транспортних послуг, які може запропонувати будь-який готель. Для цієї послуги необхідний невелику ділянку території, який якраз і може собі дозволити туристично-готельний комплекс "Нивки". Виходячи з цього рекомендаціями в області транспортного обслуговування можуть бути бронювання квитків на авіа- та залізничні рейси, а також інші види транспорту; прокат автомобілів, трансфер гостей і замовлення таксі.

Бронювання квитків на різні види транспорту можна виконувати за допомогою новітніх інформаційних технологій. Готель може підключитися

до будь-якої мережі бронювання, а, отже, буде мати можливість внести в банк даних мережі інформацію про самому готелі, про види номерів, їх опис, ціни та додаткові послуги, фотографії готелі. Наприклад, готель може підключитися до системи резервування, яка тісно пов'язана з системою бронювання авіаперевезень. Причому, варіантів роботи з цією системою існує декілька:

- встановити у себе термінали даної системи бронювання і працювати самостійно;
- укласти договір з компанією-посередником, що спеціалізується на наданні таких послуг;
- укласти договір з великим туроператором, які вже мають доступ до даної системи.

Установка в готелі власних терміналів є найбільш складним і дорогим рішенням. Для його здійснення готелі необхідно укласти договір з системою резервування, прокласти лінії зв'язку, встановити обладнання, навчити персонал і багато іншого. Для того, щоб вкладені витрати виправдалися за будь-яке доступне для огляду час, необхідно постійно отримувати з системи бронювання дуже багато замовлень, що робить подібний підхід економічно виправданим лише для готельних ланцюжків, що володіють мережею власних готелів. Працювати через компанію-посередника (так званого провайдера) набагато простіше. Крім того, як правило, немає необхідності в установці спеціального обладнання, прокладання спеціальних виділених ліній зв'язку та виконанні інших невластивих готелі функцій. Треба лише заповнити анкети, детально описують готель, номери, ціни і чекати приходу бронювань (зазвичай по факсу та електронною поштою). Послуги провайдера коштують від декількох сотень до декількох тисяч доларів на рік. Також за кожне чисте (тобто вчинене і неаннулірованное) бронювання стягується фіксована плата (близько 10 доларів США). У функції компанії-посередника (і, відповідно, до витрат готелю) також входить виплата комісійних

туристським агентствам, які здійснюють бронювання. Розмір комісійних встановлюється готелем індивідуально. У туристично-готельного комплексу "Нивки" ця величина складає 7% суми бронювання. З технічної точки зору робота через туроператора в точності збігається з попереднім варіантом. Відмінність полягає в організації фінансових відносин.

Туристично-готельний комплекс "Нивки" має свій сайт, на якому є необхідна інформація для бронювання номерів через Інтернет. Отримати доступ в Інтернет і створити свою сторіночку значно дешевше і простіше, ніж отримати доступ в системи резервування, і під силу будь-якому готелі. Однак Інтернет - децентралізована середу. Якщо туристично-готельний комплекс "Нивки" завантажить інформацію про себе в систему резервування, то її побачить кожен турагент, який переглядає список готелів району. В Інтернеті ситуація абсолютно протилежна: після створення сторінки про неї практично ніхто не дізнається. Необхідні довга і копітка робота по її реєстрації в різних пошукових системах, довідниках, каталогах, капітальні вкладення в банерну рекламу і багато іншого, щоб будь-який користувач Інтернет при спробі підібрати собі готель знайшов сторінку саме даного готелю.

Готель провела анкетування своїх клієнтів і проаналізувала результати виходячи з яких, можна сказати, що в туристично-готельному комплексі "Нивки" недопрацьована транспортна послуга взагалі і трансфер зокрема. Згідно з класичним визначенням, трансфер - це невинна швидкісна транспортна операція по доставці пасажирів від кінцевої зупинки транспортного засобу далекого прямування в місце призначення. Важливою в сучасному світі додатковою послугою, яку надають практично у всіх готелях земної кулі, є прокат автомобілів. Послуги з надання автомобілів в оренду («Rent-a-car») є в усьому світі одним з прибуткових видів діяльності, що супроводжує туристичний бізнес. Суть їх полягає в тому, що будь-який громадянин, який досяг визначеного віку, який звернувся в компанію з



прокату автомобілів, може отримати в тимчасове користування машину або з водієм, або без нього. Клієнтами автопрокату є в основному бізнесмени і співробітники великих організацій, а також індивідуальні туристи, які приїжджають на відпочинок або подорожують з пізнавальною метою, які як раз і відвідують місто і зупиняються в туристично-готельному комплексі "Нивки".

Люди, які звикли користуватися автомобілем напрокат, вже приблизно знають середні ціни з урахуванням всіх факторів (особливості країни, регіону і т.д.), що впливають на вартість прокату. Відповідно в туристично-готельному комплексі "Нивки" повинні бути враховані ті чинники, які враховують всі прокатні компанії. На вартість прокату транспортного засобу впливають тривалість його оренди, термін експлуатації і клас автомобіля. Зі збільшенням терміну оренди добова ціна прокату знижується. Крім того, у вихідні дні ціна зазвичай нижче, ніж в будні. Тариф за клас автомобіля встановлюється прокатної фірмою або готелем і залежить від його марки і віку. Якщо готель буде співпрацювати з прокатної фірмою, то для фірми вона буде виступати як клієнт, а для постійних клієнтів у прокатних фірм зазвичай є знижки. У свою чергу туристично-готельний комплекс "Нивки" може з часом пропонувати знижки також своїм постійним і іншим клієнтам.

Важливим плюсом організації прокату автомобілів є її новизна для району, так як дана послуга не надається ні в одному готелі міста. Відповідно, потенційний клієнт вибере ту готель, в якій дана послуга надається.

Готель при вдалій реалізації даної послуги може отримувати непоганий прибуток (15 - 20% в якості комісійних від співпраці з прокатної компанією). Транспортні послуги як окремий сектор додаткових послуг туристично-готельного комплексу "Нивки" можна поліпшити завдяки інвестиціям в них. Якщо розглядати стратегічні плани готелі, знаючи про розширення ними своєї території, можна сказати, що пропоновані транспортні послуги цілком

доречні і підходять для збільшення доходів готелю. Персонал, що виконує функції просування готельних послуг, запровадження інновацій, тобто займається стратегічним розвитком готелі, повинен проводити аналіз ступеня задоволеності клієнта послугами готелю. Для цього в номерах туристично-готельного комплексу "Нивки" повинні постійно бути розкладені анкети, в яких клієнта просять оцінити (наприклад, за п'ятибальною шкалою) рівень сервісу, що надається різними підрозділами готелю (якість прибирання номера, робота служби прийому, якість їжі і рівень обслуговування в ресторані). За результатами обробки анкет повинні розроблятися пропозиції керівництву готелю щодо поліпшення якості обслуговування, що має сприяти збільшенню завантаження і, отже, доходів готелю. З досвіду проведення анкетування гостей іншими готелями видно, що, на жаль, відсоток повернення анкет дуже низький - близько 5%. Анкетування, проведене з вищевикладеними цілями, в туристично-готельному комплексі "Нивки", показує, що клієнту в свій вільний час не вистачає розважальних заходів, а ті, які знаходяться на території готелю, не завжди доступні через погоду, або не викликають особливого захоплення або навіть подиву.

Очевидно, що невелика територія готелю не дозволяє надавати клієнтам найбільш широкий спектр додаткових послуг, який хотілося б надати, навіть якщо є фінансова можливість, в будь-який час року. Тому керівництво готелю має можливість укласти договори з різними організаціями з надання відсутніх послуг за певну плату.

Наприклад, готель не має власного критого басейну, отже, вона може укласти договір на користування басейном прилеглих об'єктів відпочинку: можна скористатися послугами як міського басейну, який, до речі, є найдешевшим в порівнянні з іншими в районі. Сама готель має лише банний комплекс, який не надає басейн через малу територію. Також в готелі можна запропонувати укласти договір з будь-якої туристської фірмою, яка займається крім своєї основної діяльності продажем квитків на видовищно-

розважальні заходи (наприклад, на спортивні - футбольні матчі, хокейні матчі; заходи культурно-просвітницького призначення - театральні вистави, балет, опера; квитки в кінотеатри, цирки, музеї, зоопарки, концерти і т.д.). Є ймовірність, що гість не захоче нудьгувати в номері, якщо на вулиці не хочеться бути за поганої погоди, тому можна запропонувати йому квиток на будь-який розважальний захід. Ні в одному готелі по місту немає пропозицій гостям таких розваг як кінний спорт, тому біля готелю є можливість укласти договір з кінним клубом, який знаходиться в 5 - 7 км від міста. Влітку кінний спорт - це катання верхи, в упряжці.

Як рекламний проекту, а також як фактор залучення клієнтів готель може використовувати міські свята і заходи для збільшення завантаження номерного фонду. Отже, прибутковим буде надавати на такі заїзди корпоративний тариф, який несе в собі наявність знижки на проживання.

Для залучення потенційних клієнтів керівництво готелю може ввести крім системи знижок на будь-які послуги різні програми винагороди постійних клієнтів, які засновані на накопиченні балів з подальшими безкоштовними послугами за вибором клієнта: клієнт отримує певну кількість очок за кожен суму, витрачену в готелі (за номер, обід в ресторані). Гостю видається сертифікат на набрану кількість балів. Набравши певну кількість балів, гість може на них безкоштовно отримати ту чи іншу послугу (безкоштовний десерт або навіть вечеря в ресторані, безкоштовний трансфер в аеропорт також при подальшій його організації або знижку в цінах на послуги і т.п.). Іноді такі програми винагороди клієнтів готелю об'єднуються з відповідними програмами авіакомпаній.

У службі портьє також можна запропонувати вести комп'ютерний облік гостей готелю з метою забезпечення повітряних візитів, відстежувати дні народження клієнтів (з подарунком від адміністрації), звертати увагу на звички постійних клієнтів. Наприклад, якщо клієнт зупинявся в готелі 50

разів, то в ювілейне відвідування йому можна надати найкращі апартаменти безкоштовно з привітаннями та сувенірами.

Також в разі бронювання номера молодятами можна зробити парі сюрприз, надавши або знижку на «Апартаменти з каміном» - найдорожчий і найбільш просторий номер в готелі, - або не брати з цих клієнтів цінову різницю між номером, який замовляють вони і номером , який «дарує» їм готель. Екскурсійна програма в музей вже внесена в список програм.

## ВИСНОВКИ

Внаслідок системного аналізу сучасного стану та перспектив розвитку готельного туризму в Україні, а також характеристики готелю “Нивки” у сфері надання туристичних та готельних послуг, ми можемо зробити певні висновки.

Послуги готелю зв'язані з забезпеченням "гостинності" клієнтам, що проводять тривалий час під її дахом. І якість персональної взаємодії співробітників готелю з клієнтом-єдиний інструмент створення в клієнта відчуття гостинності й уваги в обраному їм готелі.

Готельне господарство в Україні стикається з безліччю проблем і вирішення цих проблем має носити комплексний характер, тобто держава і власники готелів повинні здійснювати спільну діяльність з планування та реалізації програм щодо їх усунення.

Проведений аналіз розвитку готельного господарства в Київській області дозволяє зробити висновок, що дана галузь економічної діяльності є матеріально-технічною базою, основою для освоєння туристично-рекреаційного потенціалу та розвитку туризму в регіоні. Тому для забезпечення сталого розвитку туристичної сфери необхідне підвищення якості готельної пропозиції, що відповідає європейським стандартам.

Проте без стабілізації існуючих економічних і політичних проблем в Україні, готельне господарство та ринок готельних послуг продовжує функціонувати, трансформуючись під реалії сьогодення. Для ефективного розвитку готельного господарства в Україні необхідні розробка програми розвитку готельного та туристичного бізнесу, розробка та реалізація комплексу заходів, що сприяють створенню умов для активізації інвестиційної діяльності, виявлення інвестиційних ресурсів, а також створення передумов та можливостей розвитку механізму інвестування господарюючих суб'єктів готельного бізнесу.

Готельний бізнес - один з найперспективніших напрямів бізнесу в Україні, який успішно розвивається. Особливістю цього бізнесу є орієнтація на Європейські сервісні стандарти і стрімкий перехід до них. І як кожний бізнес - готельний бізнес прагне до збільшення доходу і шукає інструменти та ефективні шляхи для досягнення бажаного фінансового результату.

На сьогоднішній день готельне господарство Закарпатської області ще не відповідає всім загальносвітовим вимогам, якісних номерів всього кілька десятків, інші ж бажають бути більш обладнаними технікою та більшою площею. Даний напрямок вимагає більшого інвестування та сприяння з боку держави. Переважає приватне готельне господарство, та повний або майже повний занепад державного сектору.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі був готель "Нивки". Готель є сучасним комплексом в європейському стилі на 12 номерів. Кафе вищої категорії в грецькому стилі, літній майданчик.

Номери - 12 номерів. 1 номер "двомісний" з франц.постіллю, 1 номер Люкс", 2 номери "напівлюкс" (двокімнатні номери). Нестандартні номери: Лух. Відпочинок та лікування: гірські лижі, риболовля, екскурсії, піший туризм. Послуги: автостоянка, таксі, магазин, обмін валют, кафе, пральня, прасувальня, клініка/медпункт. Безготівкова оплата - можлива передоплата банківським переказом. Сервіс в готелі - колиба, ресторан (2 зали: загальний і банкетний + зал для танців), камінний зал, сауна, банкетний зал, бар, ресторан.

В останні роки ринок готельного бізнесу України характеризується зростанням пропозиції при одночасному скороченні попиту на послуги розміщення. Такий стан речей посилює конкуренцію. Тому одним з найважливіших напрямків для готелю "Нивки" в умовах суворої досконалої конкуренції на ринку готельних послуг є формування стратегічних конкурентних переваг та надання послугам більш високої якості. Ключовим фактором тут є надання таких послуг, які задовольняли б і навіть

перевершували очікування цільових клієнтів. Взірцем для переймання досвіду в готелі “Нивки”, безумовно, є західні готелі зі злагодженою структурою внутрішньої організації роботи.

В процесі проведення аналізу фінансового стану досліджуваного підприємства було виявлено: відсутність у балансі простроченої дебіторської заборгованості безумовно вважаємо позитивною тенденцією, оскільки це означає, що підприємство ефективно будує свої розрахунки з партнерами. Ріст запасів у 4,3 рази свідчить з однієї сторони про розширення діяльності підприємства, а з іншого боку - про недостатньо ефективну систему управління запасами на підприємстві. Ріст коштів на 18 % - позитивна тенденція, тому що кошти - самі ліквідні активи. Чистий прибуток виріс у 2015 році в порівнянні з 2014, а в 2016 році небагато зменшився, це вплинуло на рентабельність. Разом з тим, уже те, що вся рентабельність у підприємства позитивна, доводить ефективність його діяльності.

У пасиві балансу помітне зростання прибутку підприємства, це говорить про те, що діяльність досліджуваного готельного комплексу ефективна. Ріст позикових засобів у 4,7 рази протягом 2016 року свідчить про те, що підприємство мало потребу в грошах для розширення і залучило короткострокові кредити банків. З однієї сторони це говорить про недостатньо ефективну політику залучення засобів (краще довгострокові кредити), а з іншого боку - підвищення фінансової залежності підприємства. Ця тенденція тривожна. У цілому досліджуване підприємство є фінансово стійким, перспективним, що динамічно розвивається. Однак погане те керівництво, що не прагне зробити підприємство ще краще. Тому підприємству необхідно розробляти методи для зміцнення фінансової бази і перетворювати їх у життя.

Планування діяльності туристичного підприємства “Нивки” здійснюється за допомогою різних методів. Основні з них: 1.Ресурсний метод планування (за можливостями), в якому враховуються

ринкові умови господарювання та наявність рекреаційних ресурсів.

Цільовий метод (за потребами) передбачає планування, початковим моментом якого стають потреби туристичного ринку, попит на туристичний продукт (послуги).

Метод екстраполяції (екстраполяція - поступальний рух) - планування за відсутності загроз з боку конкурентів і надія на те, що розвиток у майбутньому відбуватиметься зі збереженням показників, темпів і пропорцій, досягнутих на момент розробки плану. 4.Інтерполяційний метод принципово протилежний методу екстраполяції. За інтерполяційним методом планування підприємство встановлює мету для досягнення її в майбутньому і на цій підставі визначає тривалість планового періоду та проміжні планові показники. Інтерполяційний метод передбачає зворотний рух - від встановленої мети та відповідного кінцевого значення планових показників до обчислення проміжних їхніх величин.

Одним із напрямів внутрішніх реструктуризаційних заходів є диверсифікація пропозиції готельного підприємства, що є дієвим каталізатором процесу реструктуризації світової готельної індустрії. Напрями подальшого розвитку нашого підприємства повинні визначатися через призму спроможності його адаптації до вимог зовнішнього середовища. Тому головним змістом формування стратегії розвитку готельного підприємства “Нивки” є визначення перспективних напрямів господарської діяльності на основі постійного моніторингу підприємницького середовища, органічного оволодіння стратегічним мисленням та методами управління, розрахованими на перспективу.

Для дотримання санітарно-гігієнічних норм в досліджуваному готелі ми пропонуємо такі дії: у приміщеннях необхідно щодня робити вологе прибирання, видаляти пил і павутину, пилососити килими і килимові покриття, протирати вікна, двері. По закінченні роботи приміщення потрібно ретельно прибрати і залишати в повному порядку. Періодично необхідно



прибирати приміщення з використанням мильно-лужного розчину, хлорного вапна, про-водити генеральні прибирання, дезінфекції й дезинсекції (заходи боротьби з комахами). Особлива увага має приділятися роботі покоївок. Транспортування білизни, прибиральних матеріалів й інвентарю здійснюється покоївками на візках. Інструкція з санітарного утримання вимагає від персоналу особливої уваги до постільної білизни проживаючих та їхньої своєчасної заміни. У білизняній повинна бути ідеальна чистота. Чиста і брудна білизна має зберігатися в різних приміщеннях, окремо одна від одної. Після прийому брудної білизни необхідно вимити руки і змінити халат. Прання білизни проживаючих здійснюється покоївками в спеціально обладнаних приміщеннях.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буценко И.Н., Кулакова Д.С. Международный туристический рынок: динамика развития и основные участники. *Экономические исследования и разработки.* – 2017. – № 1. – С. 98-105.
2. Масюк Ю.О. Стратегічне управління розвитком туризму в Україні: дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.03 Юлія Олегівна Масюк; Львівський національний університет імені Івана Франка. – Львів, 2017. – 318 с.
3. Матвійчук Л., Тищук І. Сільський зелений туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід: монографія. –Луцьк: РВВ Луцького НТУ. – 2017. – 260 с.
4. Лук'янова, І. Ю. (2019). Управління якістю готельних послуг: сучасний підхід. Видавничий центр "Академія".
5. Барановський, О. П. (2018). Розвиток туризму в Україні: проблеми та перспективи. ДВНЗ "Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди".
6. Чорна, І. В. (2019). Готельний бізнес: організаційно-економічний аспект. Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України".
7. Кучеренко, Л. М. (2019). Туризм в Україні: організаційно-правове забезпечення. Центр учбової літератури.
8. Власюк, Ю. Г., Чумак, О. В., & Подоляк, Н. А. (2019). Управління туристичною галуззю в Україні. Одеський національний економічний університет.
9. Мельниченко О.А., Величко Л.Ю. Індустрія туризму: сутність, складові, кластери, необхідність державного регулювання. *Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр.* Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр».–2015.–№ 4.–С. 3-9.

10. Назарова О.Ю. Статистичне дослідження ринку туристичних послуг. *Молодий вчений*. – 2016. – № 7 (34). – С. 105-108.

11. Сталій розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика: матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., 31 жовт. - 1 лист. 2018 р. / [Відповід. за вип.: М. Ю. Барна] – Львів : ЛТЕУ, 2018. – 342 с. – с.78-80.

12. Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General, *Global Sustainable Development Report 2019: The Future is Now. Science for Achieving Sustainable Development, New York, 2019.*

13. Ronald K.S. Wakyereza. *Foreign Direct Investment as a Tool for Poverty Reduction in Developing Countries: A Study on Uganda, 2019* – 389 p.

14. United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division *World Urbanization Prospects. The 2018 Revision (ST/ESA/SER.A/420).* – New York, 2019.

15. <http://tourism.gov.ua> – офіційний сайт Державного агентства України з туризму і курортів.

16. <http://www.wttc.org/research/economic-research> – офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації.

17. <http://www.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Державної служби статистики України.

18. Лотиш О.Я., Стратегічні підходи до розвитку ринку туристичних послуг в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/30.pdf>

19. Звіт Світової Ради з туризму та подорожей / *World Travel & Tourism Council.* URL: <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impactresearch/2017-documents/global-economic-impact-and-issues-2017.pdf>.

20. Щетинина К.И. Тенденции развития европейского рынка гостиничных услуг. URL: [http://mgimo.ru/science/memo/Schetinina\\_otzyv\\_nauch\\_ruk.pdf](http://mgimo.ru/science/memo/Schetinina_otzyv_nauch_ruk.pdf).
21. European Union Tourism Trends. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/29101/attachments/1/translations/en/renditions/native>.
22. Global foodservice disposables market 2016-2020 Ukraine. URL: <http://www.technavio.com/report/global-packaging-foodservice-disposables-market>.
23. Global Report on City Tourism / World Tourism Organization. URL: [https://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/am6\\_city\\_platma.pdf](https://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/am6_city_platma.pdf).
24. Occupancy rate of the hotel industry worldwide from 2008 to 2018, by region. URL: <https://www.statista.com/statistics/266741/occupancy-rate-of-hotels-worldwide-by-region>.
25. OECD Tourism Trends and Policies 2018. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2018-en>.
26. Tax Guide for Ukraine 2019. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2019/04/Tax.-Nexia-DK-April-2019.pdf>.
27. World Employment and Social Outlook 2018. URL: [https://www.ilo.org/wesogreening/documents/WESO\\_Greening\\_EN\\_web2.pdf](https://www.ilo.org/wesogreening/documents/WESO_Greening_EN_web2.pdf).
28. Buhalis, D., & Darcy, S. (Eds.). (2020). *The Routledge Handbook of Tourism and Hospitality Education*. Routledge.
29. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2020). *Tourism: Principles and Practice* (7th ed.). Pearson.
30. Hall, C. M., & Page, S. J. (Eds.). (2019). *The Routledge Handbook of Transport and Tourism*. Routledge.
31. Sigala, M., Michopoulou, E., & Murphy, J. (Eds.). (2019). *The Routledge Handbook of Tourism and Hospitality Marketing*. Routledge.

32. Woodside, A. G. (2020). *Advances in Culture, Tourism, and Hospitality Research: A Research Annual*. Emerald Publishing.
33. Hall, C. M., Timothy, D. J., & Duval, D. T. (Eds.). (2020). *Safety and Security in Tourism: Relationships, Management, and Marketing*. Channel View Publications.
34. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (Eds.). (2021). *Tourism and Water*. Channel View Publications.
35. Harris, R., & Leiper, N. (2020). *Tourism Marketing in the Digital Era: A Comprehensive Guide to Strategies, Tactics, and Tools*. Emerald Publishing.
36. Becken, S., Simmons, D. G., & Dinan, C. (Eds.). (2021). *Tourism and Global Environmental Change: Ecological, Social, Economic, and Political Interrelationships*. Channel View Publications.
37. McCabe, S., Minnaert, L., & Diekmann, A. (Eds.). (2021). *The Routledge Handbook of Tourism Marketing*. Routledge.