

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ГАЛИЦЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ІМЕНІ В'ЯЧЕСЛАВА ЧОРНОВОЛА**  
**Кафедра готельно-ресторанної справи**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (БАКАЛАВРСЬКА) РОБОТА**  
**за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа**  
**(Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»)**

**Стратегічне управління підприємства готельно-ресторанної сфери**

**Strategic management of the hotel and restaurant industry**

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, гр. ГР-286

Пивоварчук Анастасія Володимирівна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри готельно-ресторанної справи Муха Р.А.

Рецензент: к.е.н., доцент Західноукраїнського національного університету Бойчик І. М.

Тернопіль – 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	7
1.1 Сутність та характерні особливості стратегічного управління підприємством.....	7
1.2 Основні принципи та процес стратегічного управління на підприємстві.....	13
1.3 Специфіка стратегічного управління підприємствами готельно- ресторанної сфери.....	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА «Avalon-Palace»).....	26
2.1 Загальні характеристики функціонування ГРК «Avalon- Palace».....	26
2.2 Аналіз ефективності стратегічного управління фінансово- економічною сферою підприємства.....	30
2.3 Дослідження особливостей маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні підприємства.....	37
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ.....	48
3.1 Проєкт побудови стратегії маркетингових комунікацій на підприємстві.....	48
3.2 Вплив заходів на результати фінансово-господарської діяльності підприємства у перспективному періоді.....	56
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	69

## ВСТУП

**Актуальність теми** обумовлюється тим, що одним із основних із найбільш важливих чинників, котрі визначають стабільність та ефективність господарювання готельно-ресторанних підприємств є раціональна система реалізації стратегічного управління. Базовими елементами котрої є стратегія, тобто план дій суб'єктів підприємництва орієнтований на досягнення кінцевого успіху у конкурентній боротьбі на локальному ринку.

Стратегічні орієнтири визначають необхідність розробку та реалізацію програми взаємопов'язаних заходів, котрі мають бути реалізовані із метою забезпечення конкурентоспроможності на визначеному ринку та його подальшого адаптування до змін як у зовнішньому так і у внутрішньому середовищах функціонування.

Важливе значення реалізації стратегічних змін для виробничо-господарської діяльності готельно-ресторанних підприємств, обумовлена тим, що вона, перш за все визначає основні напрями функціонування та розвитку підприємств на довгостроковий період, а з іншої сторони виступає підґрунтям ефективної діяльності досліджуваних підприємств.

На сучасному етапі функціонування та розвитку готельно-ресторанних підприємств їх стратегічне управління визначає не тільки встановлення окремих параметрів майбутнього стану підприємства, але й забезпечення прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень, котрі будуть спрямовані на досягнення ключової мети та завдань розвитку. Відповідно, для формування найбільш ефективної моделі стратегічного управління розвитком підприємств готельно-ресторанної сфери важливим аспектом є формування раціональної системи управління.

Дана система повинна стати комплексною системою, базисом якої виступає формування та реалізація місії (мети, завдань) діяльності підприємства у довгостроковій перспективі із використанням інструментарію та із врахуванням дії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Реалізація концепції управління стратегією розвитку готельно-ресторанним підприємством можлива лише тоді, коли досліджуване підприємства є орієнтованим на виконання та використання стратегічних змін. Тобто готельно-ресторанне підприємство, в якому і управлінський і обслуговуючий персонал мають стратегічне мислення та орієнтуються на реалізацію системи стратегічного планування.

В цілому, визначення особливостей побудови та реалізації ключових напрямів реалізації стратегії розвитку готельно-ресторанного підприємства є досить актуальною в контексті виокремлення практичних навиків та специфіки побудови системи стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами на сучасному етапі їх функціонування та розвитку.

**Метою кваліфікаційної роботи** є з'ясування теоретичних підходів та практичних аспектів реалізації концепції стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного господарства.

**Основними завданнями дослідження** представлені у кваліфікаційній роботі є:

- дослідження сутності та характерних особливостей стратегічного управління підприємством;
- визначення основних принципів та процесу стратегічного управління на підприємстві;
- розгляд специфіки стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанної сфери;
- дослідження загальної характеристики функціонування ГРК «Avalon Palace»;
- здійснення аналізування ефективності стратегічного управління фінансово-економічною сферою підприємства;
- дослідження особливостей маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні підприємства;
- розроблення проєкту побудови стратегії маркетингових комунікацій на підприємстві;

– визначення впливу заходів на результати фінансово-господарської діяльності підприємства у перспективному періоді.

**Об’єктом дослідження** виступає господарська діяльність підприємства готельно-ресторанної справи - ГРК «Avalon Palace», а **предметом дослідження** є взаємовідносини в контексті формування системи стратегічного управління на підприємстві.

**Практичне значення кваліфікаційної роботи** обумовлено тим, що окремі практичні пропозиції представлені у науковій роботі можуть бути застосовані для удосконалення системи стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанної сфери.

Для написання кваліфікаційної роботи використано **основні методи** реалізації дослідження, а саме: методи системного підходу, синтезу, групування – для дослідження теоретичних основ стратегічного управління підприємств готельно-ресторанної сфери; порівняння та узагальнення, математичні та графічні методи – для аналізу практичних аспектів стратегічного управління на підприємствах готельно-ресторанної сфери; прогнозування та планування – для визначення шляхів удосконалення стратегічного управління на підприємствах готельно-ресторанної сфери.

**Інформаційною базою** дослідження при написанні даної кваліфікаційної роботи стали нормативно-правові акти, посібники та підручники, монографії, статті та тези, статистичні дані фінансової звітності діяльності готельно-ресторанного підприємства «Avalon Palace», статистика офіційного сайту Державної служби статистики України, Інтернет-ресурси.

**Наукова новизна** представленого дослідження полягає в тому, що в даній роботі запропоновано проєкт заходів побудови стратегії маркетингових комунікацій, що дає можливість визначити та впровадити стратегічні орієнтири розвитку підприємства, а, як наслідок, дасть можливість збільшити прихід споживачів готельно-ресторанної продукції та послуг, збільшить прибутковість діяльності підприємства та забезпечить приріст конкурентоспроможності закладу у стратегічній перспективі.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Основний текст дослідження викладений на 61 сторінках, для наочного відображення основних результатів дослідження представлено 23 рисунках і 11 таблицях. Дана кваліфікаційна робота містить список використаних джерел, який нараховує 51 позицію та 7 додатків.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ**

## **1.1 Сутність та характерні особливості стратегічного управління підприємством**

Сучасні умови розвитку ринкової економіки в Україні, зміна внутрішнього та зовнішнього середовища обумовлює невизначеність у прогнозуванні фінансових результатів господарської діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери. Безпосередньо, реалізація стратегії управління протиставляється та використовується в контексті зростання динамізму зовнішнього середовища. У відповідності із теорією І.Ансоффа, у розвитку системи стратегічного управління підприємством можливо прослідкувати декілька етапів, зокрема [6]:

Перший етап: кінець дев'ятнадцятого століття обумовлює виникнення науково-технічного прогресу, що забезпечує прискорення епохи масового виробництва та реалізації продукції і послуг. У зазначений період формується та відбувається значна кількість наукових відкриттів, внаслідок яких здійснюється розвиток промислового виробництва, спостерігається розширення номенклатури виробництва, реалізується процес захоплення нових ринків збуту;

Другий етап: етап масової реалізації продукції (маркетингова революція, конкурентний ринок) - 20–50-ті роки XX ст. У зазначений період збільшується конкуренція підприємств, котра змушує їх шукати дієві засоби збуту та аргументи споживачам, щодо реалізації продукції. В результаті зазначеного формується концепція маркетингу та реалізується концепція збуту продукції. Реалізація стратегічного управління не отримує визначеного розвитку;

3-й етап: 60-ті роки XX ст. – початок XXI ст. – постіндустріальна епоха формування та розвитку промисловості, в котрій не простежується закономірності попередніх періодів. У даний період, окрім отримання прибутку та досягнення фінансових результатів, формуються також і інші цінності. Зазначений етап характеризується диверсифікацією та інтенсифікацією

виробничих процесів, інтегруванням міжнародних економічних відносин, конкурентна боротьба на світових ринках збуту продукції, забезпечується розширення інформаційного простору.

Протягом останніх десятиліть значно змінився підхід до реалізації системи стратегічного управління підприємства, що спричинено змінами до підходів ведення бізнесу та динамізмом світових економічних процесів. В даному контексті, слід відзначити різноманітність поглядів, щодо трактування досліджуваної дефініції, адже зміна центру уваги управлінців перенеслася із внутрішнього середовища діяльності підприємства на його зовнішнє середовище існування з метою забезпечення адекватності та своєчасної реакції на зміни, котрі постійно відбуваються в економічній системі. Визначені наукові погляди на дослідження поняття «стратегічне управління», що представлено у табл.1.1.

Таблиця 1.1

**Визначення дефініції «стратегічне управління» в науковій літературі**

<b>Автор</b>	<b>Визначення</b>
I. Ансофф	Діяльність, пов'язана з визначенням цілей і завдань організації та забезпеченням відносин між організацією і зовнішнім оточенням, що відповідає її внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.
А.А. Томпсон та А.Дж. Стрік	Безперервний процес розвитку компанії, визначення цілей, формування стратегії, здійснення стратегічного плану з оцінкою діяльності, реалізації і корекції стратегій.
Хіггінс Дж.М.	Процес управління з метою здійснення місії організації завдяки взаємодії організації з її оточенням.
Х. Віссема	Стиль управління та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії.
Б. Карлоф	Інтелектуальний процес, налаштований на виконавців, що проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі дій.
О.С. Віханський	Управління організацією, яке базується на людському капіталі, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, дає можливість отримати конкурентні переваги, вижити у довготривалій перспективі.
С.А. Попов	Підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації.

*Джерело: складено на основі [5; 8; 19; 26; 39; 44]*



Узагальнюючи підходи до досліджуваного поняття подамо власне визначення, відповідно «стратегічне управління виступає різновидом діяльності підприємства, тісно пов'язане із організацією та подальшою реалізацією процесу розробки, впровадження та коригування набору різного виду стратегій підприємства для забезпечення конкурентостійкості, майбутньої рентабельності його функціонування та досягнення важливих (стратегічних) цілей в умовах нестабільного зовнішнього середовища, із врахуванням загроз та можливостей, змін, сильних та слабких сторін функціонування підприємства».

Процес реалізації стратегічного управління готельно-ресторанним підприємством будується на єдності наступних залежних підходів [31, с.271]:

- ціленаправленості – відповідно реалізація стратегічного управління підприємством повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей розвитку;

- системності – елементи зовнішнього та внутрішнього середовища і потенціалу підприємства готельно-ресторанної сфери оцінюються та в подальшому управляються комплексно, у взаємозв'язку та взаємообумовленості;

- ситуативності – слід систематично та цілеспрямовано відслідковувати зміни пов'язані із середовищем функціонування підприємства, а також проводиться швидке та адекватне коригування стратегічних планів та управлінських рішень у відповідності до динамічних ситуаційних змін;

- інтегральності – об'єднання різноманітних зусиль, сильних сторін та ряду можливостей задля подолання слабкостей та загроз потенціалу підприємства, а також виконання, в кінцевому підсумку, стратегічних цілей розвитку;

- циклічність – означає, що ключові етапи реалізації стратегічного управління повинні мати повторювальний характер;

- унікальність – неможливо протягом довгого періоду часу використовувати одну і ту ж систему реалізації стратегічного управління

підприємством, котрі займаються різноманітною діяльністю мають різну структуру та організацію роботи управлінського та обслуговуючого персоналу;

- інноваційності – важливим є впровадження інноваційних досягнень науково-технічного прогресу для забезпечення високої конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства, а також успішне досягнення ним стратегічних цілей розвитку;

- когнітивності – передумова стратегії змін середовища, асоціативності, реконструкції.

Схематично спрощену реалізації стратегічного управління підприємством представимо на рис. 1.1.

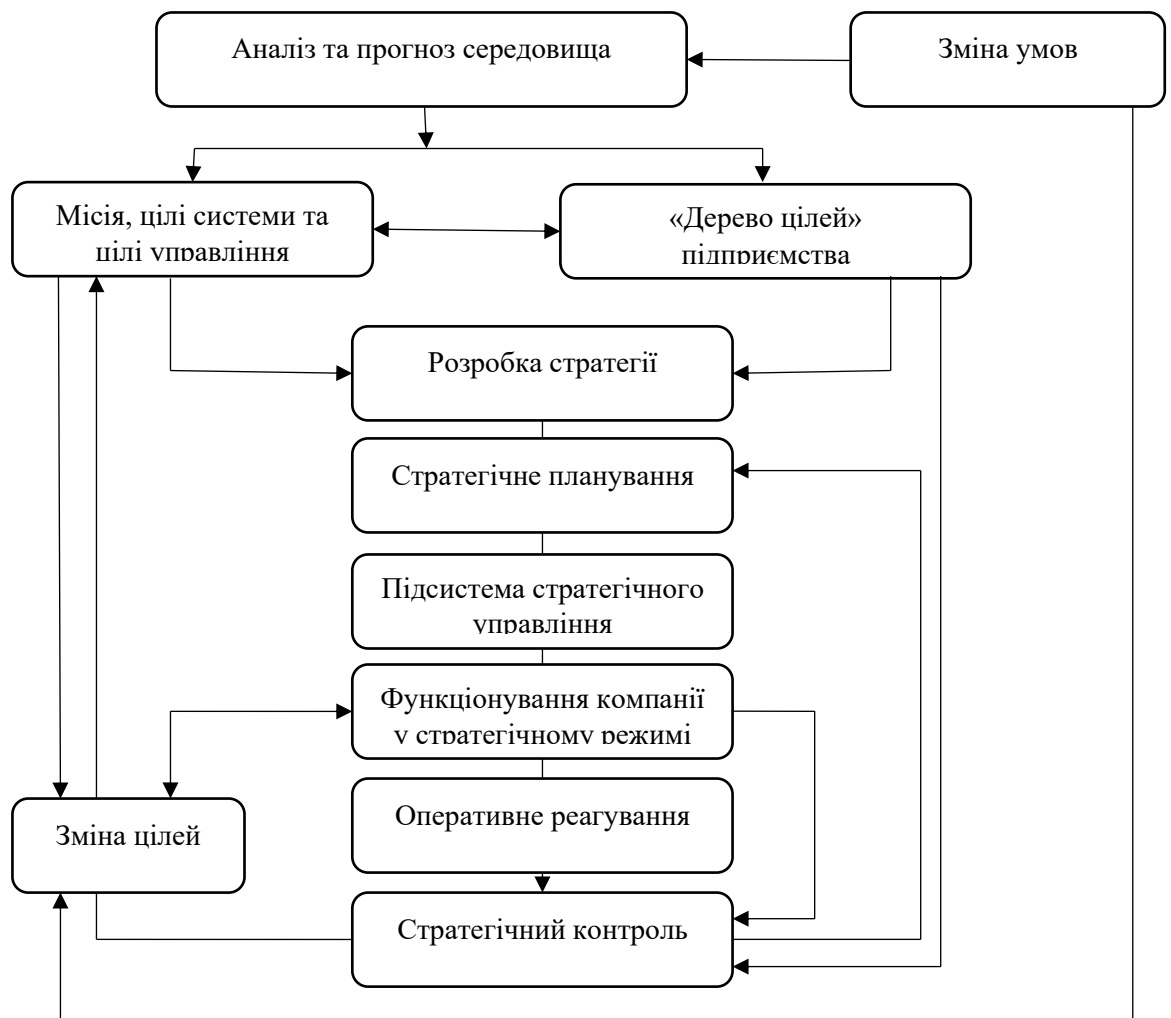


Рисунок 1.1. Спрощена схема стратегічного управління

Джерело: складено на основі [19, с.60]

На рис.1.1. представлено комплексну модель, у відповідності до якої

стратегії управління мають ряд спільних рис, а саме: мета та ціль, вплив чинників зовнішнього середовища, стратегічні орієнтири та способи їх реалізації, можливість коригування цілей в процесі реалізації стратегії. Зміни цілей не означитимуть кардинальну її відмінність, а дають можливість її коригування під час реалізації стратегічного управління.

Комплексна система розробки стратегій управління підприємствами готельно-ресторанної сфери в сучасних нестабільних умовах зовнішнього середовища складатиметься із чотирьох взаємопов'язаних систем, а саме:

- системи формування стратегічного набору;
- системи стратегічних орієнтирів підприємств;
- системи стратегічного аналізу і діагностики рівня нестабільності зовнішнього середовища;
- системи підготовки до реалізації розроблених стратегій.

В практиці реалізації стратегічного управління вітчизняних готельно-ресторанних підприємств використовуються такі моделі [7; 21, с.120; 34]:

1. На основі «стратегічної прогалини» – дана модель передбачає формування «поля стратегічних рішень», котрі має прийняти управлінський персонал підприємства для того, щоб перетворювати наявний потенціал та динаміку розвитку у необхідному напрямку із метою реалізації та досягнення необхідних параметрів розвитку підприємства. Зазначений підхід формує акцент на приведені у відповідність «того, що можливо здійснити» із «тим що потрібно досягти».

2. Врахування та визначення стратегічних конкурентних переваг підприємства орієнтується на результати проведення SWOT-аналізу.

3. На створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства – орієнтування підприємства готельно-ресторанної сфери на довгострокову конкурентоспроможність, орієнтуючись на використання широкого спектру стратегічних заходів, на основі яких визначаються основні чинники успіху досліджуваних закладів.

4. На створенні позитивного іміджу підприємства – орієнтує розробку

різноманіття варіантів інвестування для реалізації довгострокового розвитку підприємства, оскільки воно має надійну репутацію та лояльних споживачів ресторанної продукції та готельних послуг, надійних партнерів, а також широкий доступ до інвестицій та кредитних фінансових ресурсів.

5. На урахуванні розміру підприємства – орієнтоване на формування та подальше ефективне використання організаційної системи, в якій передбачається наявність відповідальних осіб та підрозділів, які виконують визначені роботи із розроблення та подальшого виконання різноманіття стратегічних рішень.

Кожна з моделей реалізації такого стратегічного управління має переваги та недоліки, котрі представлено та проаналізовано в додатку А.

Розглянути різноманітні моделі реалізації стратегічного управління підприємством, можуть використовуватися та знайти широке застосування у практиці українських підприємств готельно-ресторанного профілю. Поряд із цим, враховуючи усі наявні переваги та визначаючи проблемні моменти даних стратегій дуже важко обирати конкуренту модель стратегічного управління, адже копіювання даних моделей управління, без врахування особливостей розвитку українських підприємств досліджуваної сфери, зарубіжних моделей зазвичай не приводить до бажаного стратегічного ефекту. Кожне із підприємств повинно самостійно обирати визначену модель, виходячи із умов та особливостей його розвитку, сильних та слабких сторін, рівня конкурентоспроможності на локальному ринку, а також ризиків та загроз, котрі виникають в процесі реалізації господарської діяльності.

Відповідно, рекомендовано використовувати декілька моделей стратегічного управління одночасно, відповідна комбінація дасть синергетичний ефект взаємодії та орієнтує стратегічний розвиток підприємства у відповідності до наявних у нього можливостей.

В цілому, стратегічне управління підприємством дозволяє досягти наступних результатів:

1. Сформувати стратегічний потенціал для досягнення цілей підприємства. Даний потенціал складається: з сировинних, фінансових та людських ресурсів, котрі реалізують виробничо-господарську діяльність; виготовлення продукції та послуг, котрі користуватиметься попитом на ринку; формування позитивного іміджу.

2. Вдосконалити організацію діяльності та її здійснити адаптацію її до внутрішніх змін [11, с.51].

## **1.2 Основні принципи та процес стратегічного управління на підприємстві**

Успіх та швидкість вирішення завдань становлення та розвиток ринкових відносин в нашій країні, в більшості залежать від реалізації ефективних управлінських рішень, що обумовлює необхідність оновлення важливих підсистем виробничого управління у відповідності до вимог та законів ринкової економіки [15, с.40].

В контексті предметного розкриття проблематики здійснимо аналіз сутнісної характеристики груп принципів стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства (додаток Б).

У відповідності до поданої таблиці, необхідно відмітити, що на сучасному етапі реалізації наукової думки, існує диференційована системи принципів реалізації стратегічного менеджменту підприємства, що координує (забезпечує) ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Відповідно до ключових принципів реалізації стратегічного управління слід віднести наступні, зокрема [45]:

- цілеспрямованість: кожна із стратегій управління повинна бути орієнтована на реалізацію цілей розвитку і досягнення кінцевого результату діяльності;
- безперервність - означає те, що реалізація стратегічного управління не виступає стали процесом і повинна постійно розвиватися та адаптуватися до різноманіття змін у середовищі функціонування організації;
- теоретико-методологічна обґрунтованість методів та форм реалізації управління визначає можливість та необхідність використання широкого інструментарію науково-методичних прийомів в контексті розвитку;
- системність – тобто комплексний підхід в контексті розробки стратегічних рішень та реалізації системи стратегічного управління, як наслідок, досягнення

різного рівня цілей та завдань розвитку, а їх природи стимулює різноманітні шляхи їх досягнення;

- циклічність – передбачає те, що етапи здійснення стратегічного управління мають характер повторюваності;
- унікальність – неможливість використати та в подальшому реалізувати одну і ту ж саму систему стратегічного управління підприємством, котрі реалізують різноманітну діяльність, мають іншу структуру та організацію праці на підприємстві;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей, зокрема неможливо передбачити розвиток умов середовища функціонування підприємства в майбутніх періодах;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління до змін, зокрема система реалізації стратегічного управління має постійно удосконалюватися та змінюватися, що стимулюватиме зміни розвитку підприємства;
- результативність та ефективність – орієнтує систему реалізації стратегічного менеджменту на досягнення значних, більш високих ніж поточні, результатів функціонування найбільш ефективним способом його реалізації.

Зазначені принципи можливо структурувати за трьома ключовими групами, а саме перша – принципи системності; друга – принципи розвитку; третя – принципи управління.

Значне різноманіття принципів реалізації стратегічного управління ефективністю діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери обумовлена стрімкими еволюційними перетворення в структурі управління та розвитку українських підприємств. Зазначені особливості визначають розширення кількості принципів стратегічного менеджменту ефективністю діяльності підприємства в стратегічній перспективі [50, с.20].

Далі здійснимо більш повне розкриття та визначимо особливості використання основних принципів управління підприємством, для чого скористаємося структурною схемою, представленою на рис. 1.2. У даній схемі наочно відображена системність зазначених структурних елементів.



Рисунок 1.2. Розподіл принципів формування системи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства за її складовими частинами

*Джерело: складено на основі [24, с.95]*

Із рис.1.2. слід відмітити, що різноманіття стадій стратегічного розвитку підприємства корелюють із відповідними управлінськими рішеннями та принципами управління. Зокрема, на стадій формування цілей реалізації стратегічного управління ключовими є наступні принципи: відповідності і динамізму управлінських рішень. Фактично зазначене свідчить про необхідність формування та розробки системи стратегічного управління на підприємстві у відповідності до визначеного обсягу ресурсів підприємства, а також динамізму у розвитку галузі. Поряд із цим, процес стратегічного управління ґрунтується на принципах комплексності, гнучкості та оптимальності. Зазначене дає можливість визначити, що процес реалізації стратегічного розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери повинен враховувати різноманітні напрями розвитку і впроваджувати їх цілеспрямовано та системно.

На стадії реалізації (досягнення) цілей реалізації стратегічного управління діяльністю підприємства визначені такі принципи: результативність та

ефективність управління. Процес стратегічного управління готельно-ресторанним підприємства включає необхідність покращення фінансових та економічних результатів господарської діяльності підприємства. Здійснимо аналіз основних принципів формування системи стратегічного менеджменту підприємства у відповідності до стадій його розвитку (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Відповідність принципів формування системи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства стадіям розвитку підприємства  
Джерело: складено на основі [24, с.96]

Схематичне представлення основних принципів формування системи стратегічного менеджменту в діяльності підприємства відповідає у повній мірі стадіям розвитку підприємства та дає можливість систематизувати основні принципи зазначеного процесу у відповідності до основних складових зазначеного процесу управління. При цьому основні принципи можуть дублюватися та повторюватися на різноманітних стадіях життєвого циклу управління підприємством і у відповідності до різноманітних стадій реалізації процесу стратегічного управління. Визначальними принципами у механізмі стратегічного менеджменту є принципи відповідності, комплексності, контролю



та ефективності. Оскільки більшість із готельно-ресторанних підприємств мають обмежені можливості використання інструментів стратегічного управління та диференціації циклу розвитку. Здійснимо порівняння використання принципів стратегічного управління ефективністю функціонування зарубіжних та українських підприємств (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика застосування принципів стратегічного управління ефективністю діяльності зарубіжних та вітчизняних підприємств

Критерій	Зарубіжні підприємства	Вітчизняні підприємства
Формулювання стратегій	Є звичайною практикою	Розробляється переважно у вигляді місії та далеко не на всіх підприємствах
Зміст стратегій	Стратегії спрямовані в майбутнє	У стратегії відображаються шляхи вирішення проблем
Розробка стратегії	Комплексний процес, що має втілення у стратегічних документах	Носить формальний характер
Часовий горизонт управлінських рішень	Носять довгостроковий характер	Мають середньострокові горизонти реалізації
Стратегічний набір	Перелік стратегій постійно розширюється відповідно до функціональних сфер, брендів, ринків збуту	Розробляється загальна стратегія, яка містить декілька узагальнених показників
Розробка принципів управління	Розробляються базові керівні принципи, які й формують філософію підприємства	Зберігаються адміністративні принципи управління

*Джерело: складено на основі [3, с.37]*

Виокремимо модель реалізації стратегічного управління (додаток В).

Перший етап – відбувається вибір концепції розвитку підприємства та концепції управління підприємством, тобто системи принципів, уявлень, ідей, котрі обумовлюють мету та ціль функціонування підприємства, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта реалізації управління, характеризують взаємовідносини між різноманітними ланками підприємства щодо внутрішньої його структури. Концепція стратегічного менеджменту передбачає системний, цільовий, інтегральний, ситуативний та когнітивний підходи до здійснення зазначеного управління, при цьому акцентується увага на постійному вивченні

чинників зовнішнього середовища у взаємозв'язку і взаємодії із внутрішнім, його стратегією та цілями. На даному етапі відбувається розгляд стратегії як інструменту досягнення довгострокових цілей функціонування та розвитку підприємства.

Другий етап – оцінювання середовища (внутрішнього та зовнішнього) діяльності підприємства, прогнозується майбутній розвиток, визначаються загрози та можливості мікро- та макросередовища його функціонування, сильні та слабкі сторони, оцінювання конкурентоспроможності та прогнозування подальших змін.

Третій етап – визначення місії, мети та основних цілей розвитку підприємства. Місії, мета функціонування та основні цілі розвитку визначаються основі оцінки внутрішнього потенціалу та визначення специфіки діяльності підприємства, а також того що підприємство планує досягнути.

Четвертий етап – реалізація системи стратегічного аналізу, що полягає в порівнянні мети та цілей розвитку підприємства із оцінюванням середовища його функціонування, виявлення та усунення розривів між ними, і основне вироблення альтернативних стратегій.

П'ятий етап – вибір оптимальної стратегії та формування остаточного варіанту стратегічного плану функціонування підприємства.

Шостий етап – проведення декомпозиції стратегічного плану розвитку, зокрема перетворення його планів (поточних та тактичних), проєктів та програм розвитку, доведення їх специфіки кожному із структурних підрозділів функціонування, до кожного із робочих місць.

На даному процес реалізації стратегічного планування закінчується починається процес управління виконання стратегій – сьомий етап. Даний етап включає в себе, перш за все організаційне та кадрове забезпечення виконання стратегії розвитку, створення та організація діяльності відповідних організаційних структур та системи управління підприємством; з іншої сторони – організація діяльності фінансово-економічного механізму реалізації стратегії; та соціально-психологічне (впровадження стратегічного мислення та

організаційної культури) і інформаційно-аналітичне забезпечення стратегії

Восьмий етап – реалізується практична оцінка виконання стратегії та зміни середовища функціонування підприємства, забезпечується систематичний та стратегічний контроль за виконанням управлінських рішень.

В цілому, побудова якісної та найбільш ефективної моделі стратегічного управління стимулює важливі прогресивні зміни в організації господарської діяльності готельно-ресторанного підприємства та визначає структурованість подальшого його розвитку.

### **1.3 Специфіка стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанної сфери**

Готельно-ресторанна сфера виступає важливою сферою національної економіки України, котра практично із самого початку формування ринкових відносин сформувалася як динамічно розвинута та високоприбуткова галузь народного господарства, перспективний для реалізації інвестування та надзвичайно привабливий сегмент сфери послуг. Зазначене, поставило перед управлінським персоналом підприємств даної галузі ряд стратегічних завдань для їх поступового розвитку, таких як необхідність підвищення ефективності виробництва та подальшої реалізації ресторанної продукції, зміцнення конкурентних позицій на ринку, впровадження в практику діяльності даних підприємств сучасних досягнень у сфері менеджменту та маркетингу.

Реалізація системи стратегічного управління, в першу чергу спрямована на забезпечення зростання ефективності фінансово-господарської діяльності в цілому, а основними результатами реалізації системи стратегічного управління повинні стати: підвищення якості організації функціонування підприємства, зростання показників фінансового стану, підвищення продуктивності та синхронність праці, зростання управлінського авторитету адміністративного персоналу, дотримання високих стандартів якості обслуговування.

У науково-періодичній літературі сформована відповідна структура системи управління готельно-ресторанним підприємництвом, що відображена на

рисунку 1.5.

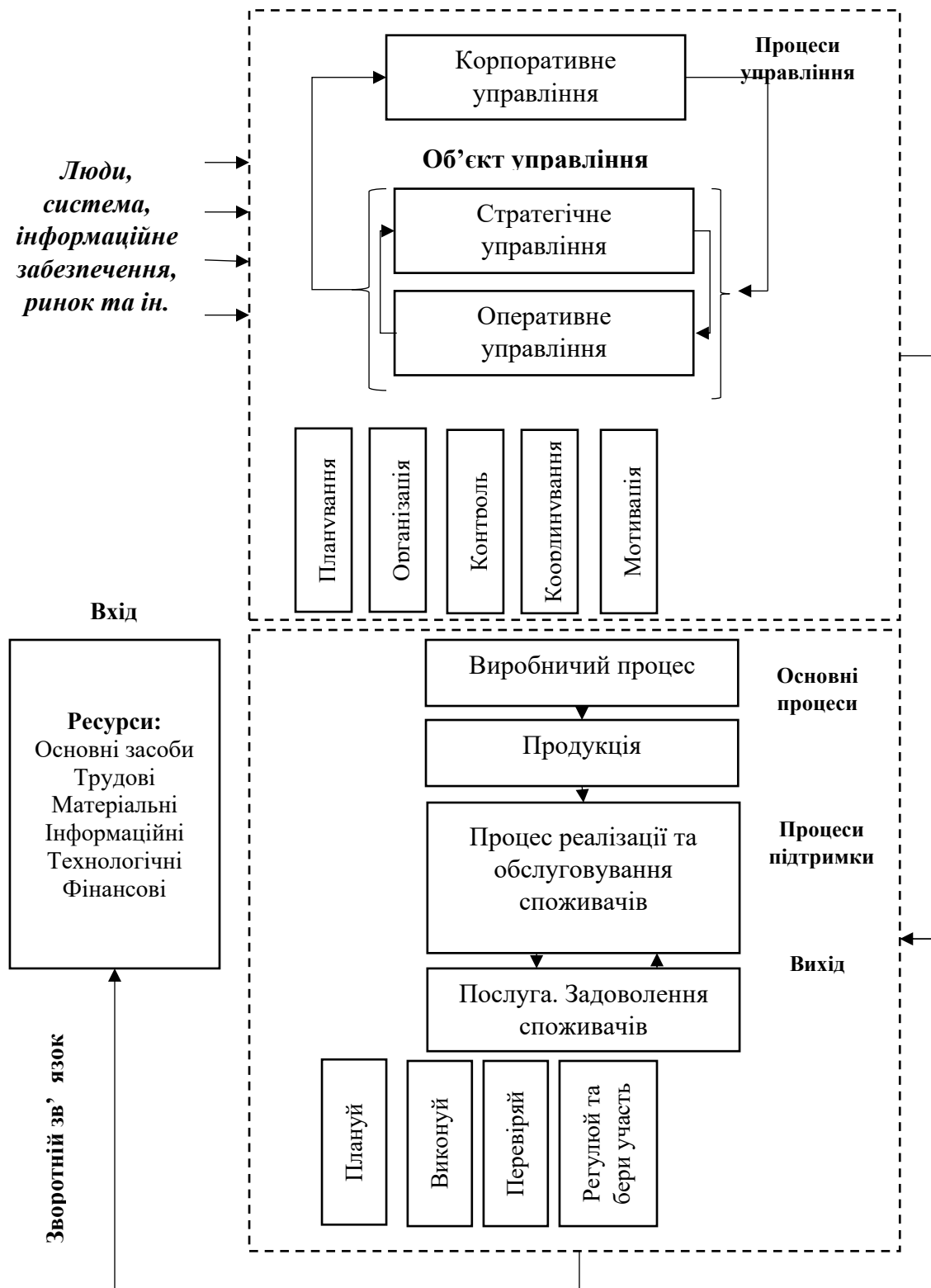


Рисунок 1.5. Структура системи управління готельно-ресторанним бізнесом

Джерело: складено на основі [40, с.152]

Представлена система управління орієнтує на використання наявного потенціалу та ресурсів готельно-ресторанного підприємства (основні засоби, трудові та матеріальні ресурси, інформаційні та технологічні, фінансові та маркетингові) на вході в систему, і як наслідок забезпечує виконання основних та підтримувальних процесів господарської діяльності підприємства. Обов'язково повинен формуватися зворотній зв'язок в системі, що дає можливість відслідковувати та удосконалювати основні процеси, формуючи стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

Зазначений підхід до розуміння та усвідомлення системи стратегічного менеджменту підприємств готельно-ресторанної сфери стимулює вище керівництво закладів у мінімальний період часу здійснити переклад управлінської системи підприємства в режим стратегічного управління, адаптуючи під дане управління наявні ресурси та можливості, врахувавши основні недоліки та загрози [46, с.83].

Зазначене у свою чергу стимулюватиме реактивне та превентивне реагування на чинники зовнішнього середовища у відповідності до представленої моделі управління.

Безумовно, системи поточного та оперативного управління виступають активною складовою управління готельно-ресторанним підприємством лише при побудові раціональної та найбільш ефективної системи стратегічно управління.

Для виконання різноманітних функцій управління готельно-ресторанними підприємства вибудовується система управління, котра являє собою сукупність взаємопов'язаних підрозділів із визначеними процесами прийняття та реалізації раціональних управлінських рішень [25, с. 251].

Для найбільш ефективного розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери слід мати якісну систему управління, котра б забезпечувала високий динамізм зовнішнього середовища. Її можливо описати та представити у вигляді схеми (рис. 1.6).

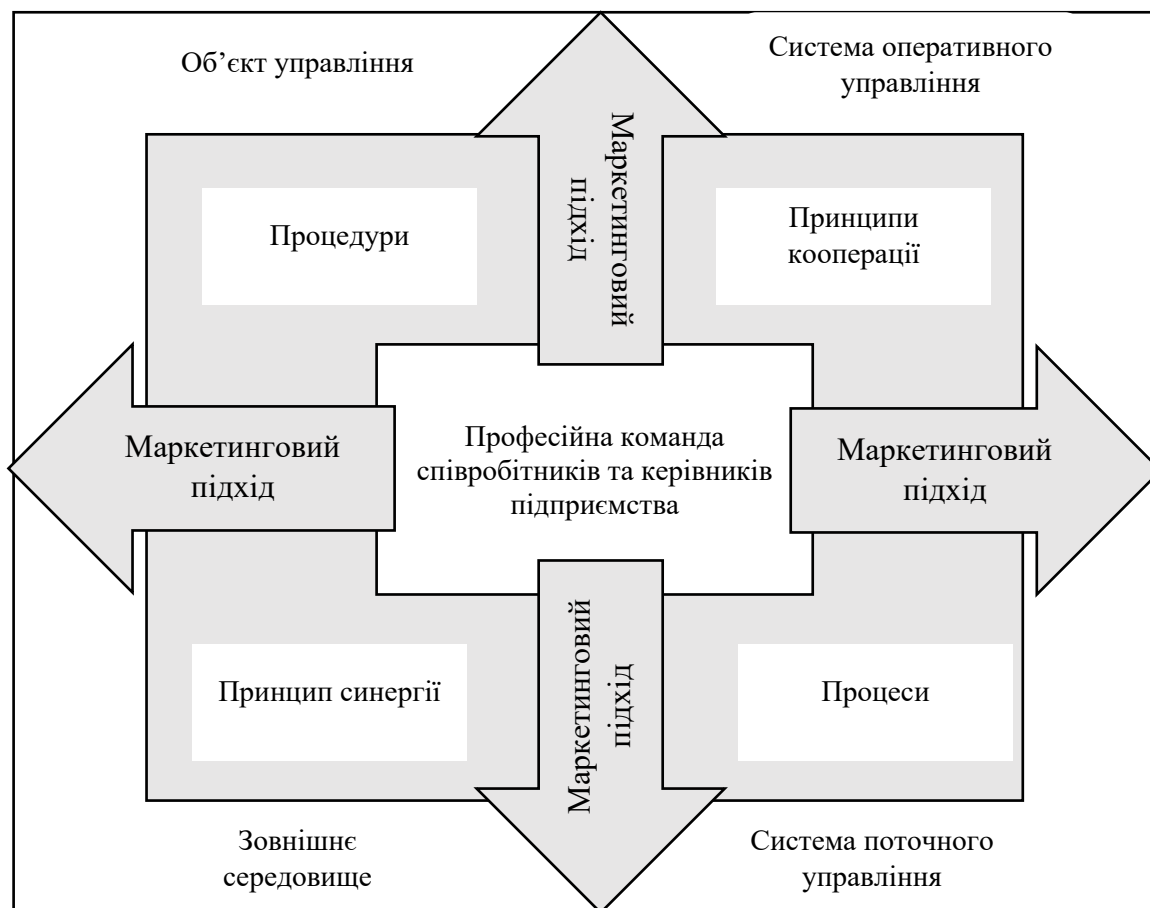


Рисунок 1.6. Система стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом

Джерело: складено на основі [28, с.47]

Система стратегічного управління у готельно-ресторанному закладі акцентує увагу на реалізацію функцій вищого управлінського персоналу та інших співробітників, котрі мають мотивовано високий професійний потенціал, який лежить в основі діяльності підприємства, а також орієнтує підприємство до всебічного розвитку взаємовідносин із споживачами в контексті задоволення їх потреб за рахунок виготовлення та реалізації конкурентної продукції та послуг, встановлення взаємовигідних відносин із партнерами, забезпечує ефективність управлінських рішень через системи поточного та оперативного управління на основі синергетичного механізму [28, с. 48]. Лише поєднання зазначених чинників або їх комбінація засвідчуватиме готовність готельно-ресторанного підприємства до стратегічних орієнтирів та якісних змін в аспекті стимулювання їх розвитку.

Узагальнену модель реалізації стратегічного управління готельно-ресторанним закладом подамо на рис.1.7.

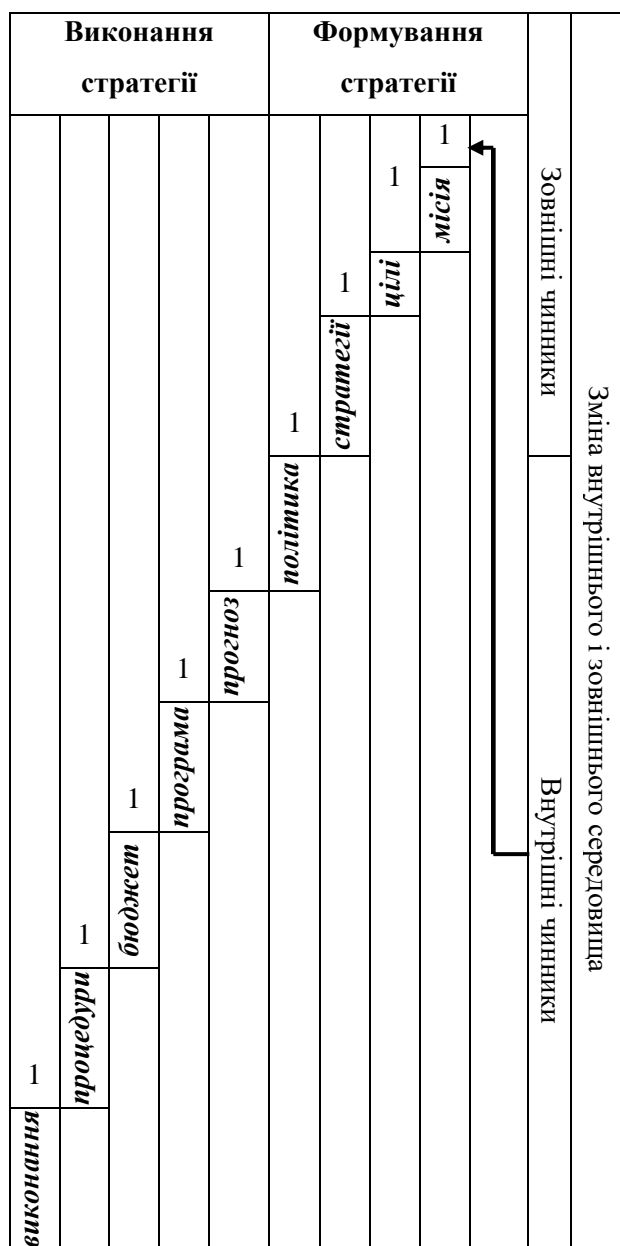


Рисунок 1.7. Модель стратегічного управління підприємством готельно-ресторанного господарства

Джерело: складено на основі [39, с.101]

Особливості розробки та подальшої реалізації стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами повинні враховувати наступні критерії, зокрема [37, с.165]:

1. Готельно-ресторанні підприємства виступають складними соціально-економічними системами, що характеризуються наступними особливостями:

забезпечення задоволення споживачів основними та додатковими послугами; наявність комбінації ресурсів та їх можливе перетворення у основні та додаткові послуги; порівняння витрат виробничого характеру та використання основних та додаткових послуг із фінансово-економічними результатами їх діяльності; складність внутрішнього та невизначеність зовнішнього середовища їх функціонування; багатокритеріальність завдань реалізації стратегічного управління;

2. Зазначені підприємства є відкритими дифузійними системами, котрі досить чутливі до зміни основних чинників зовнішнього середовища їх функціонування.

3. Стратегічні орієнтири та стратегії, котрі застосовують готельно-ресторанні підприємства є зазвичай нетрадиційні, відповідно має місце відсутність універсальних та типових рішень щодо їх розвитку.

Отже, забезпечення ефективного функціонування готельно-ресторанних підприємств у перспективі залежить від освоєння та використання основних методів формування управлінської стратегії. При формуванні стратегічного управління даними підприємствами, в умовах високодинамічних економічних процесів, нечіткої та неповної інформації повинні бути реалізація наступних дій, а саме: формування цілей та завдань розвитку; моделювання майбутнього; аналізування конкурентних позицій та визначення стратегічних орієнтирів; формування корпоративної та ділової стратегії; оцінювання сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз розвитку; повноцінна реалізація стратегії управління крізь призму взаємопов'язаних етапів, зокрема: визначення та створення стратегічного проєкту, адаптація можливостей та потенціалу підприємства до реалізації стратегій, впровадження стратегії та постійний контроль (моніторинг) процесу її реалізації.

## **Висновки до розділу 1**

За результатами проведеного в першому розділі дослідження, слід представити наступні висновки:



1. Стратегічне управління виступає різновидом діяльності підприємства, тісно пов'язане із організацією та подальшою реалізацією процесу розробки, впровадження та коригування набору різного виду стратегій підприємства для забезпечення конкурентостійкості, майбутньої рентабельності його функціонування та досягнення важливих (стратегічних) цілей в умовах нестабільного зовнішнього середовища, із врахуванням загроз та можливостей, змін, сильних та слабких сторін функціонування підприємства.

Процес реалізації стратегічного управління готельно-ресторанним підприємством будується на єдності наступних залежних підходів: ціленаправленості, системності, ситуативності, інтегральності, циклічності, унікальності, інноваційності, когнітивності.

В практиці реалізації стратегічного управління вітчизняних готельно-ресторанних підприємств використовуються такі моделі: на основі «стратегічної прогалини», врахування та визначення стратегічних конкурентних переваг, на створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства, на створенні позитивного іміджу підприємства, на урахуванні розміру підприємства.

2. Відповідно до ключових принципів реалізації стратегічного управління слід віднести наступні, зокрема: цілеспрямованість, безперервність, обґрунтованість, системність, циклічність, унікальність, гнучка адекватність систем стратегічного управління, результативність та ефективність. Зазначені принципи можливо структурувати за трьома ключовими групами, а саме перша – принципи системності; друга – принципи розвитку; третя – принципи управління.

3. Реалізація системи стратегічного управління, в першу чергу спрямована на забезпечення зростання ефективності фінансово-господарської діяльності в цілому, а основними результатами реалізації системи стратегічного управління повинні стати: підвищення якості організації функціонування підприємства, зростання показників фінансового стану, підвищення продуктивності та синхронність праці, зростання управлінського авторитету адміністративного персоналу, дотримання високих стандартів якості обслуговування.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ (НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА «AVALON-PALACE»)**

### **2.1 Загальні характеристики функціонування ГРК «Avalon Palace»**

Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі виступає готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» (надалі – ГРК «Avalon Palace»), що реалізує свою господарську діяльність у сфері надання готельно-ресторанних послуг із 2015 року.

Досліджуваний ГРК зарекомендував себе, як готельно-ресторанне підприємства, що надає досить якісні готельні та ресторанный послуг за досить низьку ціну і є одним із лідерів ринку за співвідношенням «ціна-якість». Конкурентною перевагою даного закладу також є хороше місце його розташування, поруч із історичними пам'ятками міста Тернополя, центральним стадіоном та залізничним вокзалом, а також великими шопінг центрами та адміністративними будівлями.

Основними напрямками його діяльності є: надання високоякісних готельних послуг та організація проживання місцевих мешканців та гостей міста; надання ресторанных послуг та забезпечення високого рівня обслуговування у закладі; послуги сауни, хамаму та банні послуги [51].

Важливим напрямом діяльності досліджуваного ГРК є надання послуг пов'язаних із розміщенням та проживанням, при чому кількість місць у готелі становить 138 осіб, а ресторан закладу може одночасно розмістити 140 осіб.

Номерний фонд у закладі сформовано за блочною системою, зокрема на поверхах переважно розміщуються дво- та чотирьохмістні номери, котрі мають санвузол, телевізор, кондиціонер та прихожу.

Номерний фонд закладу представлено у додатку Г.

Бронювання номеру у ГРК «Avalon Palace» відбувається безпосередньо у фойє закладу або через офіційний сайт готелю «Avalon Palace». Процедура бронювання номерного фонду готелю також передбачає надання необхідного

для комфортного проживання інвентарю, а також, зазвичай, передбачено разове харчування у закладі (сніданок або вечеря), при необхідності здійснюється виклик таксі, наявний безкоштовний доступ до Інтернет-ресурсів, кабельне телебачення, музичний центр та кондиціонер у покращених номерах закладу.

В разі потреби, за окрему оплату, можливо замовити і додаткові послуги готелю, зокрема доставка гостей готелю у відповідне місцепризначення машинами ГРК, хімчистка та прасування одягу, розслаблюючий масаж, обслуговування офіціантами банкетів у номерному фонді, перукарські послуги та манікюр із викликом майстра, автомийка, індивідуальне оформлення номерного фонду у відповідності до реалізації замовником послуги свят (днів народження, весілля, вечоринки, корпоративну та ін.) [51].

Перший поверх досліджуваного закладу включає ресторан, який відрізняється різноманітністю страв української та європейської кухні, напоїв, здійснюється музикальний супровід свят та організація шоу-програми.

Для забезпечення організації різноманітних банкетів у ГРК «Avalon Palace» представлений великий зал, що може розмістити понад 120 відвідувачів одночасно, представлений у додатку Д.

Робота ресторану ГРК «Avalon Palace» розпочинається о 12-00 і закінчується о 24-00 годині (в карантинний період обмеження становили до 22-00). Сніданки надаються усім гостям готельно-ресторанного комплексу, час початку сніданку становить 7-15 годині і закінчується о 10-30, при чому зазвичай вартість сніданку включається до вартості замовлення номеру у готелі.

ГРК «Avalon Palace» є досить сучасним готельно-ресторанним закладом і виступає окрасою міста Тернопіль та є важливим символом міста в контексті забезпечення гостинності та комфорту. Необхідно відзначити, що до послуг споживача представлено 64 номери різноманітного класу, а саме «люкс», «напівлюкс» та «стандарт» [51].

Далі представимо організаційну структуру готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» та відобразимо основні функціональні обов'язки працівників закладу (рис.2.1).

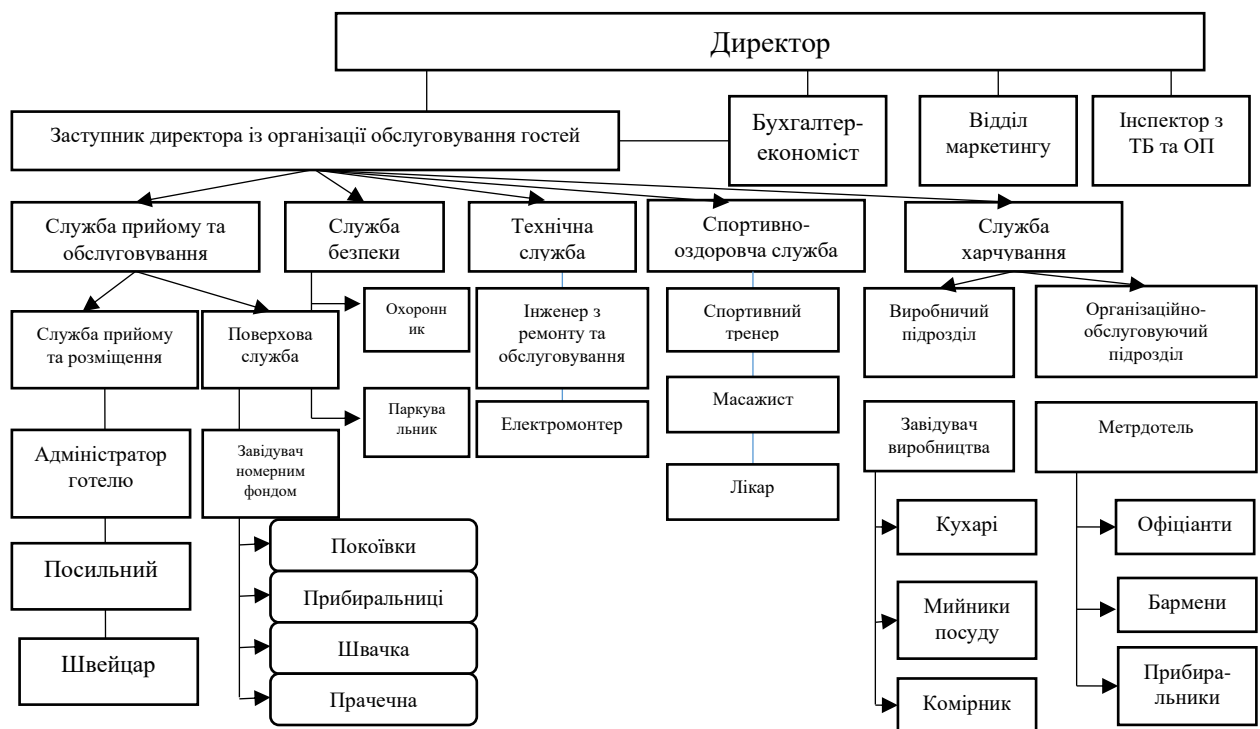


Рисунок 2.1. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

Джерело: складено автором на основі [51]

Управлінську діяльність реалізує директор даного закладу, котрий відповідальний за результати роботи, якість обслуговування, стратегію розвитку закладу та інші аспекти фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу.

Організаційна структура закладу побудована наступним чином, зокрема більшість організаційних функцій даного закладу виконує заступник директора з організації обслуговування гостей, бухгалтер-економіст, спеціалісти із маркетингу, інспектор із техніки безпеки та охорони праці на підприємстві.

Найбільше основних завдань по реалізації функціонування готельно-ресторанного комплексу орієнтовано в заступника директора з організації обслуговування гостей.

Зокрема, у його відданні концентровано наступні функціональні підрозділи – служба прийому та розміщення гостей, що забезпечує прийом та розміщення гостей в закладі; поверхова служба орієнтована на обслуговування

споживачів готельних послуг і включає покоївок, прибиральниць, прачечну, швачок-штопальниць; служба безпеки дбає за охорону та безпеку споживачів готельних послуг закладу, включає охоронців та паркувальника; технічна служба забезпечує справність технічної частини функціонування готельно-ресторанного комплексу; спортивно-оздоровча служба, при необхідності забезпечує збереження здоров'я та хорошої фізичної форми відвідувачів закладу, в структуру служби входять спортивний тренер, лікар та масажист.

Важливу роль в контексті функціонування даного закладу відіграє ресторан «Avalon Palace» та служба харчування, котра забезпечує реалізацію різноманітних подій та заходів, а також забезпечує харчування відвідувачів готелю «Avalon Palace».

Служба харчування складається із двох функціональних підрозділів – виробничого та організаційно-обслуговуючого підрозділів. Виробничий підрозділ реалізує виробництво кулінарної продукції для ресторанного закладу, в структуру даного підрозділу входять завідувач виробництвом (шеф-кухар), кухарі, мийники посуду, комірники.

З іншої сторони важлива діяльність організаційно-обслуговуючого персоналу, котрий забезпечуватиме обслуговуючий процес та подачу блюд кінцевим споживачам ресторанної продукції. В структуру даного підрозділу входять метрдотель, офіціанти, бармени, прибиральники, котрі забезпечують повний процес обслуговування споживачів ресторанних послуг.

Обліково-бухгалтерські функції реалізує економіст-бухгалтер, котрий слідкує за нарахуванням заробітної плати, обліковим процесом на підприємстві, створює кошториси та калькуляції страв. Спеціалісти із маркетингу реалізують політику просування продукції та послуг готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace».

Інспектор із техніки безпеки та охорони праці на підприємстві дбає про виконання норм і заходів техніки безпеки та охорони праці даного закладу.

В цілому, готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» - сучасний заклад, котрий надає широкий спектр послуг для споживачів готельно-

ресторанних послуг, виступає прикрасою міста Тернопіль та є одним із символів гостинності та комфорту.

Структура управління закладу – лінійно-функціональна, що дає можливість швидко та якісно виконувати завдання в аспекті функціонування та розвитку даного закладу.

## **2.2 Аналіз ефективності стратегічного управління фінансово-економічною сферою підприємства**

Реалізація управління фінансово-економічною сферою в контексті функціонування готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» належить безпосередньо директору. Основними акцентами стратегічного управління фінансово-економічною сферою на досліджуваному підприємстві є:

- забезпечення приросту рентабельності його власного капіталу;
- формування та використання ресурсів закладу;
- забезпечення фінансової стабільності та платоспроможності;
- формування безпеки фінансової та інвестиційної діяльності;
- нейтралізації ризиків фінансово-економічних процесів;
- реалізація та безпечність інноваційної діяльності;
- стимулювання зростання конкурентоспроможності.

Важливим для засновників та директора даного підприємства є забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності реалізації фінансово-економічної діяльності готельно-ресторанного комплексу в поточному періоді та стратегічній перспективі.

Досліджуючи процес реалізації стратегічного управління ГРК «Avalon Palace», слід виділити вісім взаємопов'язаних етапів реалізуючи, які здійснюється ефективне управління фінансово-економічною сферою (рис.2.2).

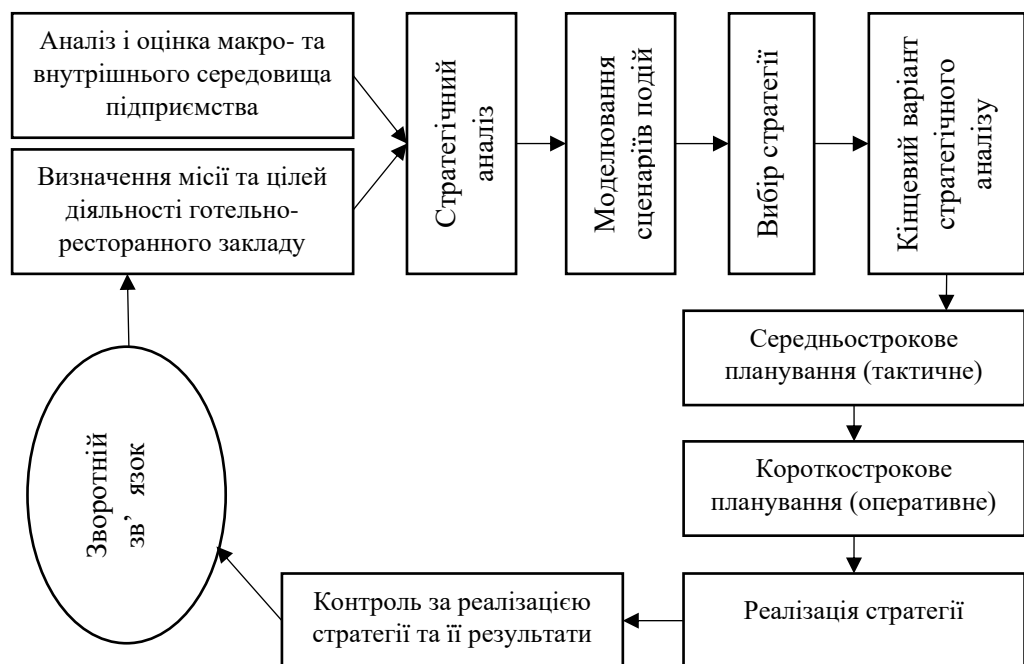


Рисунок 2.2. Процес стратегічного управління фінансово-економічною сферою готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

Джерело: самостійна розробка автора

Перший етап передбачає розробку управлінської стратегії підприємства акцентуючи увагу на аналізуванні середовища його функціонування, прогнозування напрямів майбутнього розвитку, визначаються сильні сторони та можливості, а також слабкі сторони та загрози діяльності, здійснюється аналіз конкурентних позицій та прогнозуються зміни в його розвитку.

Другий етап передбачає вироблення місії, мети та ключових цілей розвитку. Визначаються пріоритетні завдання у відповідності до напрямів розвитку.

Третій етап – здійснюється стратегічний аналіз, що передбачає порівняння мети та цілей із результатами дослідження середовища функціонування підприємства, виявляються та усуваються розриви між ними. Також на даному етапі виробляються альтернативні стратегії (варіанти) подальшого функціонування підприємства.

Четвертий етап – моделювання варіантів сценарії подальшого розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний), а також реалізується

дослідження впливу кожного із сформульованих варіантів на подальшу стратегію розвитку закладу.

П'ятий етап – обрання найбільш оптимальної та прийнятної стратегії із альтернативних, при цьому слід врахувати наявний потенціал, що може бути використаний для змін.

Шостий етап – формування кінцевого варіанту стратегічно орієнтованого плану розвитку готельно-ресторанного підприємства.

Сьомий етап – на базі стратегічних управлінських рішень формуються тактичні рішення та плани розвитку закладу.

Восьмий етап – розробка та реалізації оперативних планів (проектів) розвитку. На даному етапі завершується реалізація стратегічного планування готельно-ресторанного закладу.

Для більш детального ознайомлення з діяльністю готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» за період 2019 - 2021 рр., проведемо аналіз показників фінансової звітності представлених у додатках Б та В і узагальнимо основні фінансово-економічні показники господарської діяльності підприємства, відповідно основні дані оцінки занесемо в таблицю 2.1.

Відповідно до показників, представлених у таблиці 2.1., слід відзначити динаміку зниження показника чистого доходу від реалізації послуг готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» зокрема показник знижується на 3080 тис.грн. за період 2019-2020 рр., проте пожвавлення ринку готельно-ресторанних послуг обумовило приріст реалізації послуг за період 2020-2021 рр. на 2015 тис.грн. або на 15,59% (рис.2.3). Зростання досліджуваного показники обумовлено: диверсифікацією ресторанної продукції та готельних послуг, зростання кількості додаткових послуг закладу, покращення ефективності використання маркетингового інструментарію, зростання цін на основний асортимент продукції та послуг закладу, підвищення ефективності використання основного та оборотного капіталу, стимулювання власного управлінського та обслуговуючого персоналу до покращення та збільшення продуктивності праці.



Таблиця 2.1.

Показники фінансово-економічної діяльності (планові та фактичні) готельно-ресторанного комплексу  
«Avalon Palace» за період 2019 - 2021 рр.

№	Показники	Роки									Абсолютне відхилення, Δ		Відносне відхилення, %	
		2019			2020			2021						
		План	Факт	% виконання	План	Факт	% виконання	План	Факт	% виконання	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис.грн.	16000	16000	100	15000	12920	86,13	15000	14934	99,56	-3080	2014	-19,25%	15,59%
2.	Собівартість реалізованих послуг, тис. грн.	12800	13018	101,7	12000	10445	87,04	11400	11969	104,99	-2573	1524	-19,76	14,59
3.	Валовий прибуток, тис.грн.	3200	2982	93,19	3000	2475	82,5	3600	2965	82,36	-507	490	-17	19,8
4.	Рентабельність реалізованих послуг, % (р.3/р.1*100%)	20	15,53	77,65	20	15,97	7985	24	16,54	6891,67	0,44	0,57	2,82	3,59
5.	Податок на прибуток, тис.грн.	220	165	75	200	104	52	200	152	76	-61	48	-36,97	46,15
6.	Чистий прибуток, тис.грн.	500	413	82,6	450	349	77,56	600	573	95,5	-64	224	-15,5	64,18
7.	Вартість активів, тис.грн.	19000	18098	95,25	20000	20870	104,35	22000	23689	107,68	2772	2819	15,32	13,51
8.	Рентабельність господарської діяльності, % (р.6/р.7*100%)	2,63	2,28	86,64	2,25	1,67	7422,22	2,73	2,42	8873,33	-0,61	0,75	-26,72	44,65
9.	Власний капітал, тис.грн.	7700	7602	98,73	8150	7951	97,56	8750	8524	97,42	349	573	4,59	7,21
10.	Рентабельність власного капіталу, % (р.6/р.9)	6,49	5,43	83,62	5,52	4,39%	79,51	6,86	6,72	98	-1,04%	2,33%	-19,21	53,15
11.	Дебіторська заборгованість, тис.грн.	600	878	146,33	2000	2827	141,35	1200	1201	100,08	1949	-1626	221,98	-57,52
12.	Кредиторська заборгованість, тис.грн.	6000	6448	107,47	7000	8871	126,73	8000	10108	126,35%	2423	1237	37,58	13,94
13.	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	21	21	100	21	20	95,24	20	20	100	-1	0	-4,76%	0,00%
14.	Продуктивність праці, грн. / чол. (р.1/р.13)	761,9	761,9	100	714,29	646,00	90,44	750,00	746,70	99,56	-116,90	101,70	-15,34	15,77
15.	Фонд оплати праці на підприємстві, тис.грн.	2500	2469,15	98,77	2750	2758,73	100,32	3000	2933,77	97,79	289,58	175,04	11,73	6,34
16.	Середньорічна заробітна плата, тис.грн. на міс. (р.15/р.13)	10	9,8	98	12	11,49	95,75	13,1	12,22	93,28	1,7	0,73	0,17	0,06
17.	Операційні витрати, тис.грн.	14000	13791	98,51	12000	11174	93,12	13000	12232	94,09	-2617	1058	-18,98	9,47

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Avalon Palace» поданої у додатку К*

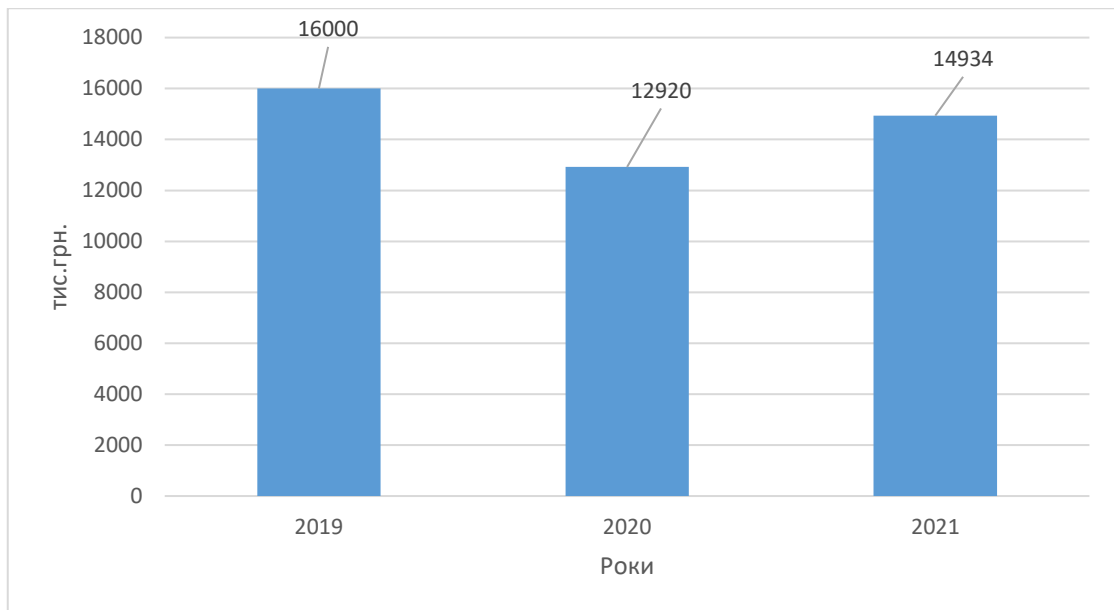


Рисунок 2.3. Динаміка зміни доходу від реалізації послуг готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» за період 2019-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Avalon Palace» поданої у додатку К*

Зростає собівартість організації готельно-ресторанних послуг в першу чергу за рахунок зміни валютних курсів (адже бронювання готелів, екскурсійні тури, вечери в ресторані розраховуються в іноземній валюті), а також зростання вартості продукції та послуг обумовлюється приростом закупівельних цін, зростання рівня оплати праці та інфляційними процесами в Україні. Зокрема за останні два роки собівартість надання готельно-ресторанних послуг збільшилася із 10445 тис.грн. до рівня 11969 тис.грн., при цьому показник зростання складав 1524 тис.грн. або на 14,59% (рис. 2.4).

Сформований фінансовий результат діяльності підприємства – чистий прибуток збільшується, що обумовлено наступними чинниками: зростанням рівня реалізації послуг, зростанням попиту на різноманітну готельно-ресторанні послуги, диверсифікація цін на послуги, урізноманітнення асортименту готельно-ресторанних послуг, зростання курсу валют, зростання продуктивності праці персоналу тощо.

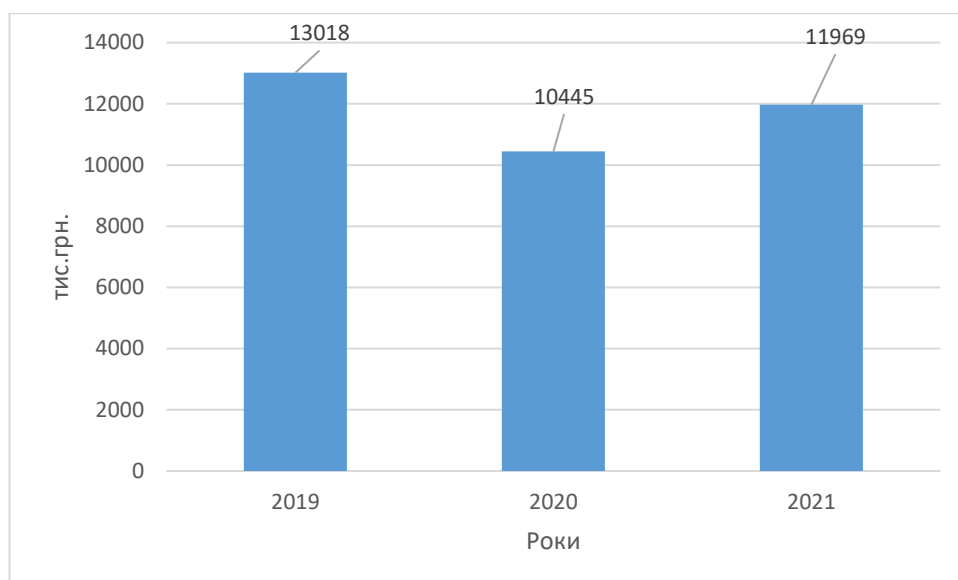


Рисунок 2.4. Собівартість від реалізації послуг готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» за період 2019-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Avalon Palace» поданої у додатку К*

При цьому, за звітний період спостерігається зростання показника чистого прибутку, яке складає 224 тис.грн., при цьому у базовому періоді показник становив 413 тис.грн., а у звітному значення показника становить 573 тис.грн., а приріст показника становить 64,18% (рис. 2.5).

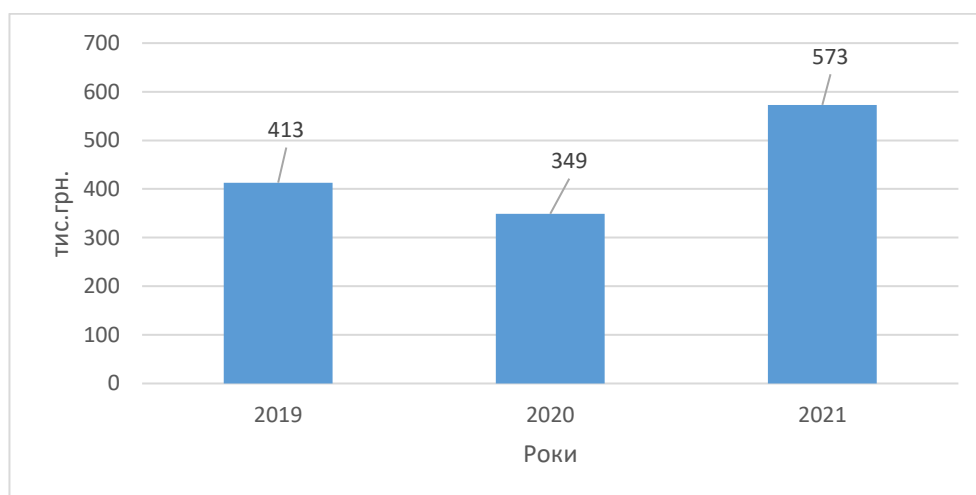


Рисунок 2.5. Чистий прибуток готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» за період 2019-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Avalon Palace» поданої у додатку К*

Про підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу свідчать зростання показника вартості активів та власного капіталу підприємства, а також показників рентабельності активів та власного капіталу. Перший показник збільшується із значення 18098 тис.грн. до рівня 23689 тис.грн., при цьому рентабельність активів (господарської діяльності) зростає із показника 2,28% до рівня 2,42%, інший показник у базовому періоді становить 7602 тис.грн. і збільшується до рівня 8524 тис.грн., при цьому рентабельність власного капіталу зростає із 5,43% до рівня 6,72% відповідно (рис. 2.6).

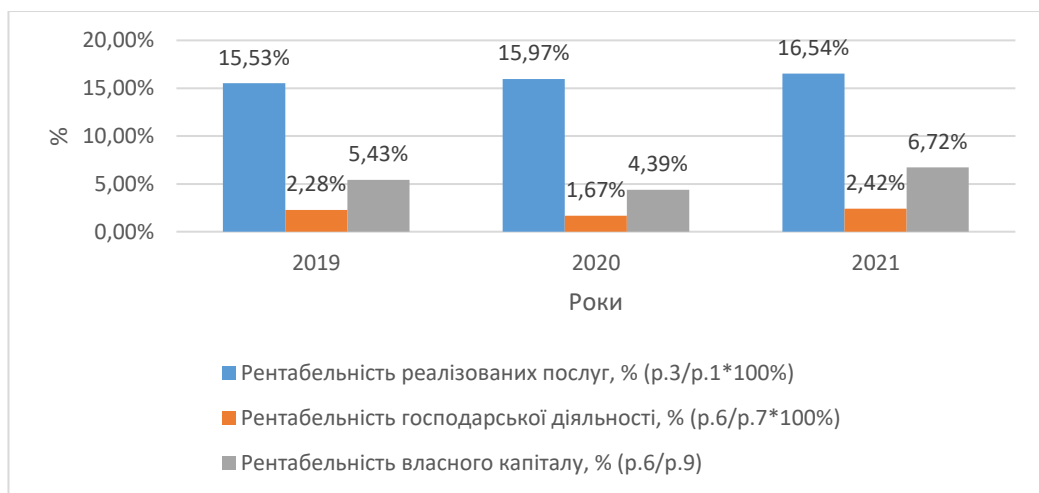


Рисунок 2.6. Показники рентабельності діяльності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» за період 2019-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Avalon Palace» поданої у додатку К*

Приріст показників рентабельності свідчить про зростання ефективності використання наявних активів та власного капіталу фірми. За рахунок зниження обсягів реалізації послуг меншими темпами ніж зниження кількості персоналу збільшується продуктивність праці на підприємстві, зокрема у базовому періоді продуктивність праці становила 761,9 тис.грн. / чол., а у звітному періоді показник знижується до рівня 746,7 тис.грн. / чол., при цьому зниження показника за період 2019-2020 рр. становив 116,9 тис.грн. / чол., а темп зниження показника складав 15,34%, за період 2020-2021 рр. приріст показника становив

101,7 тис.грн. / чол., а темп зростання показника становив 15,77%.

Зміна продуктивності праці обумовило приріст стимулів для працівників підприємства, зокрема фонд оплати праці збільшується із показника 2469,15 тис.грн. до рівня 2933,77 тис.грн., при цьому зростає рівень середньомісячної заробітної плати працівника підприємства із 9,8 тис.грн. до рівня 12,22 тис.грн. у звітному періоді, що є вищим показником ніж середній рівень оплати праці у даному регіоні.

Узагальнюючи основні результати дослідження необхідно відзначити позитивні тенденції до зростання доходу від реалізації послуг підприємства, зростання розмір чистого прибутку, власного капіталу та активів досліджуваного підприємства. Зазначене засвідчує ефективність управлінських рішень адміністративного персоналу ГРК «Avalon Palace» в аспекті організації виробничо-господарської діяльності даного закладу.

### **2.3 Дослідження особливостей маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні підприємства**

На готельно-ресторанному підприємстві «Avalon Palace» організацію маркетингової політики комунікацій здійснює маркетингова служба. Основними функціями даної служби є: дослідження локального ринку та конкурентних позицій підприємства на ньому, реалізація рекламування продукції і послуг, рекламування усіх сервісів готельного та ресторанного напрямку, формування цінової політика та каналів збуту продукції та послуг готелю.

Здійснюючи дослідження основних напрямів використання маркетингового комплексу готельного підприємства ГРК «Avalon Palace» необхідно детальніше дослідити комплекс 4Р.

**Product (готельні послуги).** Нами відзначено, що ГРК «Avalon Palace» надає послуги, котрі пов'язані із проживанням. Номерний фонд готельного закладу може одночасно прийняти 138 відвідувачів, при цьому номери розташовані за блочною системою, відповідно на поверсі розміщуються як

дво- так і чотирьохмісні номери, роздільний санвузол та наявний спільний коридор.

До послуг відвідувачів представлено ресторан ГРК «Avalon Palace», котрий реалізує українські та європейські страви, забезпечує відвідувачів різноманітними дозволами та виконанням живої музики.

**Price (ціна та цінова політика).** Акцентуючи увагу на ціновій політиці досліджуваного закладу необхідно відмітити, що вона спрямована на реалізацію наступних важливих цілей, а саме: зростання рівня прибутковості та забезпечення максимізації продажу номерного фонду готелю; закріплення своїх позицій на визначеному сегменту ринку або ж забезпечення проникнення на нові сегменти ринку; створення та просування нових готельних продуктів та послуг; забезпечення виживання закладу в період криз та посткризових явищ. В більшості цінова політика враховує ціни на ринку та адаптується під ціни конкурентів ідентичних за класом готелів.

Споживачам готельних послуг ГРК «Avalon Palace» пропонується різноманіття цінових позицій, котрі залежать від комфортабельності номерного фонду (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Ціни на номерний фонд готельно-ресторанного комплексу  
«Avalon Palace» у період 2019-2021 рр. [19]

Готельний номер	№	Ціна у 2019 році, грн.	Ціна у 2020 році, грн.	Ціна у 2021 році, грн.	Відхилення 2021/2019 (+;-)
Одномісний	500, 501, 502 (3)	500	540	580	80
Двомісний	402, 406, 414, 416, 503, 504, 506, 508, 510, 512, 514 (11)	750	780	820	70
Двомісний покращений	404, 408, 410, 412 (4)	800	850	880	80
Чотиримісний	401, 405, 407, 413, 415, 505, 507, 509, 511, 513, 515 (11)	1450	1600	1700	250
Чотиримісний покращений	403, 407, 409, 411 (4)	1880	2050	2200	320

Джерело: складено автором на основі [51]

Як бачимо відбувається поступове, проте незначне, зростання цінових позицій, що обумовлюється специфікою розвитку ринку готельних послуг в регіоні.

Перевагою функціонування досліджуваного закладу є те, що при надання готельних послуг застосовується гнучка цінова позиція. Ціна номерного фонду напряду залежить від наступних чинників, а саме: рівня номерів пропонованих споживачі, тривалості проживання в готельному номері (зазвичай базова ціна орієнтована на тиждень проживання, нижча ціна буде коли клієнт замовляє номер на 8 та довше днів безперервного проживання в номерному фонді готелю). У вихідні та святкові дні так само використовується пільгова цінова позиція, а також практикується програма «частий гість», що передбачає надання цінової знижки при тривалому перебуванні відвідувача готелю протягом року.

Розроблено диференційовані ціни на проживання у номерному фонді ГРК «Avalon Palace», котрий використовується при комплексному обслуговування клієнтів та під час забезпечення різноманітних конференцій, семінарів, проведення круглих столів та інших громадських заходів у конференц-залі готелю.

П'ятнадцять відсотків знижка надається на проживання у готелі:

- у вихідні дні (з п'ятниці до понеділка);
- при тривалому перебуванні (не менше вісім днів безперервного проживання у номері або готлі);
- «Частий гість» (сумарна кількість за рік - 21 та більше ночей).

Корпоративна ціна (від базової ціни):

- бронювання п'яти до десяти номерів надається 10% знижки кожному;
- бронювання десяти до двадцяти номерів надається 20% знижки кожному.

**Promotion (просування).** Адміністративний персонал ГРК «Avalon Palace» використовує різноманітні заходів для просування готельних послуг, основні серед них реклама, стимулювання збуту готельних послуг, завзятки із

громадськістю та основними стейкхолдерами, участь у різноманітних виставкових заходах, використовується банерна реклама, реклама блогерів, використання інструментів СММ-маркетингу та інше. Маркетинговий інструментарій для широкого рекламування продукції та послуг ГРК «Avalon Palace» представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Інструментарій яким користується готельно-ресторанного комплексу  
«Avalon Palace» при розміщенні своєї реклами

<b>Засіб передачі рекламного повідомлення</b>	<b>Конкретні носії рекламного повідомлення</b>
Радіореclama	Оголошення, презентації, «радіо кліпи»
Пряма реклама	Поштою «дірект-мейл», рекламні матеріали, які вручають особисто, інформаційні листи
Реклама в пресі	У газетах, журналах загального призначення, спеціальних журналах: фірмових бюлетенях, довідниках, телефонних книгах, каталозі
Друкована реклама	Проспекти, каталог, буклети, листівки, плакати календарі
Екранна реклама	Кіно, телебачення, слайд-проекція, поліекран, екран комп'ютера
Реклама на місці продажу	Вітрини крамниць, вивіски, знаки, планшети, упаковка
Сувеніри	Малі форми реклами (авторучки, папки, лінійки)
Банерна реклама, реклама блогерів, СММ-маркетинг	Просування готельних послуг ГРК через мережу Інтернет

*Джерело: складено автором на основі [51]*

Здійснюючи дослідження розміру витрат на рекламування та просування послуг ГРК «Avalon Palace» слід відзначити зростання показника із 120,3 тис.грн. у 2019 році до розміру 155,7 тис.грн. у звітному 2021 році. Необхідно відзначити, що не завжди відбувається ефективне використання витрат на маркетингові заходи, відповідно для ефективності рекламування послуг закладу адміністрацією закладу здійснюється постійний моніторинг та контроль витрат на маркетинг.

Під час реалізації маркетингового контролю передбачається всебічна або за окремими напрямками об'єктивна перевірка специфіки та витрат на рекламну діяльність ГРК «Avalon Palace». Ключовими цілями контролю рекламування продукції та послуг закладу є: оцінка відповідності завдань та цілей рекламування основній меті реалізації комплексу маркетингу; перевірка



запланованих та фактичних витрат на реалізацію рекламної кампанії закладу; визначення фінансово-економічних результатів рекламної діяльності ГРК протягом визначеного періоду; розробка дієвих заходів для удосконалення рекламної діяльності у перспективному періоді.

Ще одним із найбільш важливих засобів просування готельних послуг ГРК «Avalon Palace» виступають зв'язки з громадськістю (Public Relations). Дані зв'язки передбачають налагодження тісних стосунків із громадськістю, при чому включають використання редакційного, проте не платного місця у ЗМІ для подальшого формування сприятливого іміджу підприємства, або спростування різноманітних небажаних чуток, подій чи історій.

Менеджер, котрий реалізує налагодження зв'язків з громадськістю виконує ряд необхідних функцій, а саме [8, с.203]:

- налагодження контакту та підтримання зв'язків із ЗМІ. Здійснюється розміщення відомостей пізнавального характеру у ЗМІ для привернення споживачів готельних послуг до особливостей функціонування та розвитку готелю ГРК «Avalon Palace»;
- реалізація публіситі послуг, зокрема популяризація окремих послуг готельно-ресторанного закладу;
- суспільні заходи, відповідно формування та підтримка взаємовідносин із громадськістю як на місцевому так і на загальнонаціональному рівнях;
- лобіювання. Тісна співпраця із представниками різноманітних гілок влади (державної та регіональної) для впливу на прийняття різного роду нормативно-правових та локальних актів в контексті забезпечення розвитку закладу;
- відносини з інвесторами. Залучення інвестиційного капіталу із фінансового ринку для реалізації різної складності інвестиційних проєктів розвитку закладу;
- розвиток. Зв'язки із різноманітними спонсорами та членами некомерційних організацій в контексті отримання фінансової та іншої підтримки.

Реалізація зв'язків із громадськістю досліджуваного закладу використовується для більшої популяризації готельних послуг, при чому будь-яка із програм PR-заходів повинна бути детально спланована, обґрунтована, детально розроблена та безперервна для досягнення мети її реалізації. В основі програми слід здійснювати зіставлення минулого, сучасного та майбутнього, сама програма дій представлена у додатку Л.

Реалізація програми PR-заходів обумовлює організування та подальше проведення цільових компаній, зокрема для популяризації послуг готелю ГРК «Avalon Palace» заклад бере участь у регіональних та національних виставках на тематику готельних послуг, де і організовує PR-заходи орієнтовані на кінцевого споживача. Участь у таких програмах дає широкі можливості, а саме: анонсувати нові готельні продукти та послуги, визначити тенденції та напрями розвитку готельної індустрії, сформувати позитивний імідж відповідального соціальноорієнтованого готельно-ресторанного закладу.

**Place (розподіл).** Специфіка готельного господарства обумовлює використання одноканальних систем розподілу, поряд із цим, з недавнього часу, використовується практика он-лайн бронювання через туристичні портали, що дає можливість залучити більш ширше коло споживачів.

В цілому, аналізуючи результативність реалізації маркетингової діяльності ГРК «Avalon Palace», визначимо розмір та динаміку витрат на маркетинговий інструментарій (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Витрати на маркетингові заходи готельно-ресторанного комплексу  
«Avalon Palace» за період 2019-2021 рр.

Стаття витрат	Роки			Відхилення 2021/2019 (+;-)	
	2019	2020	2021	тис.грн.	%
Контекстна реклама	120,3	135,9	155,7	35,4	29,43%
PR – заходи	105,1	116,8	129,8	24,7	23,50%
СММ-маркетинг	119,2	132,8	141,5	22,3	18,71%
Банерна реклама	26,5	38,5	44,7	18,2	68,68%
Інші витрати	43,7	42,4	37,2	-6,5	-14,87%
<b>Разом</b>	<b>414,8</b>	<b>466,4</b>	<b>508,9</b>	<b>94,1</b>	<b>22,69%</b>

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Avalon Palace» поданої у додатку К*

Дані аналітичної таблиці 2.4. засвідчують приріст маркетингових витрат ГРК «Avalon Palace», при цьому показник збільшився на 94,1 тис.грн. або на 22,69%). Зазначене обумовлено приростом витрат на контекстну рекламу (на 35,4 тис.грн. або на 29,43%), приріст витрат на PR – заходи (на 24,7 тис.грн. або на 23,5%), СММ-маркетинг (на 22,3 тис.грн. або на 18,71%), банерна реклама (на 18,2 тис.грн. або на 68,68%).

Структуру витрат на маркетингові заходи готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» у 2021 рр. подано на рис.2.7.

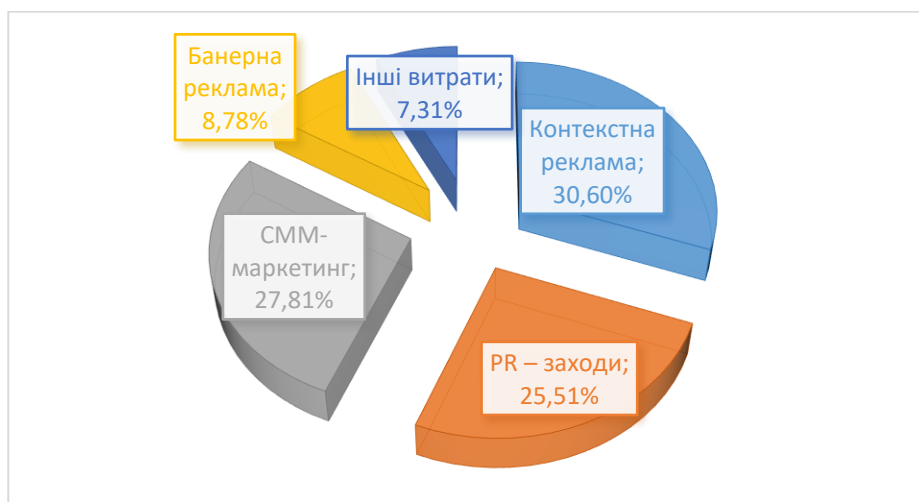


Рисунок 2.7. Структура витрат на маркетингові заходи готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» у 2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Avalon Palace» поданої у додатку К*

В аспекті аналізування ефективності реалізації маркетингової політики досліджуваного готельно-ресторанного закладу здійснимо оцінку статистичних та розрахункових показників представивши дані та розрахунки у таблиці 2.5., як інформаційну базу використаємо статистичну звітність підприємства, котра подана у додатках Б та В.

За результатами дослідження необхідно відзначити зростання основних показників використання маркетингового потенціалу готельно-ресторанного комплексу, зокрема спостерігається приріст розміру маркетингових витрат, зростання доходів від реалізації послуг та приріст чистого прибутку закладу.

Таблиця 2.5

Показники комерційної діяльності та оцінка ефективності реалізації маркетингової політики готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» за період 2019 – 2021 рр.

№	Показник	Роки			Відхилення 2021/2019 (+;-)	
		2019	2020	2021	тис.грн.	%
1.	Обсяг маркетингових витрат, тис.грн.	414,8	466,4	508,9	94,1	22,69
2.	Собівартість реалізації послуг, тис.грн.	13018	10445	11969	-1049	-8,06
3.	Доходи від реалізації послуг, тис.грн.	16000	12920	14934	-1066	-6,66
4.	Чистий прибуток підприємства, тис.грн.	413	349	573	160	38,74
5.	Оплата праці персоналу який реалізовує маркетингову політику підприємства, тис.грн.	289	396	415	126	43,6
6.	Оплата праці персоналу, тис.грн.	2469,15	2758,73	2933,77	464,62	18,82
Розрахункові показники						
Питома вага витрат на маркетинговий персонал (р.5 : р.6), %		11,7	14,35	14,15	2,44	20,86
Рентабельність маркетингових витрат (р.4 : р.1), %		99,57	74,83	112,6	13,03	13,09
Рентабельність продажу (р.4 : р.3), %		2,58	2,7	3,84	1,26	48,64
Рентабельність господарської діяльності (р.4 : р.2), %		2,58	2,7	3,84	1,26	48,64

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Avalon Palace» поданої у додатку К

Показник доходів від реалізації готельних послуг зростає із значення 12920 тис.грн. у 2020 році до рівня 14934 тис.грн. у 2021 році, а розмір чистого прибутку закладу зріс із 413 тис.грн. у 2019 році до показника 573 тис.грн. у 2021 році (рис. 2.10).

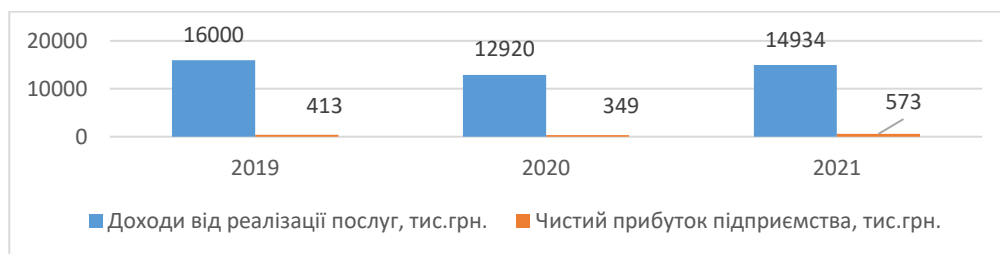


Рисунок 2.8. Динаміка зміни доходів від реалізації послуг та чистого прибутку готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» за період 2019 – 2021 роки

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Avalon Palace» поданої у додатку К

Ефективним є приріст та ефективність використання маркетингових витрат закладу, що засвідчує поступовий приріст основних показників прибутковості (рентабельності), зокрема слід відзначити збільшення рентабельності маркетингових витрат готельно-ресторанного комплексу із значення 99,57% у 2019 році до показника 112,6% у 2021 році.

Прибутковість фінансово-господарської діяльності ГРК «Avalon Palace» вплинула на приріст рентабельності продажу (реалізації продукції та послуг) та комерційної діяльності в цілому. При цьому, рентабельність продажу зростає із значення 2,58% у 2019 році до рівня 3,84% у 2021 році, а загальний показник - рентабельність господарської діяльності збільшується із 2,58% у 2019 році до рівня 3,84% у 2021 році (рис.2.9).

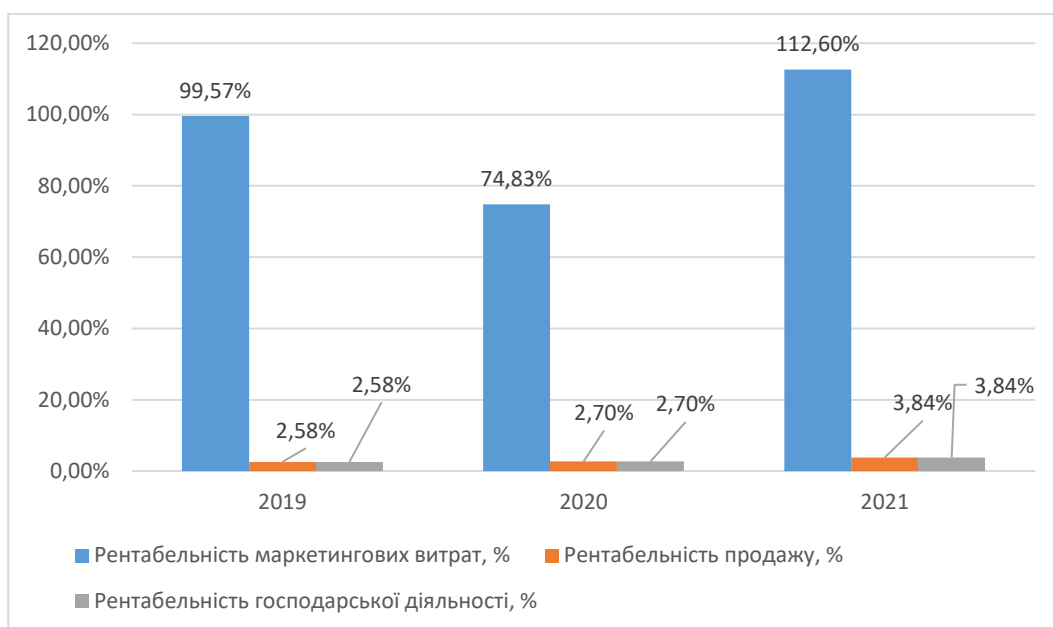


Рисунок 2.9. Динаміка зміни показників рентабельності продажу та господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» за період 2019-2021 рр.

*Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ГРК «Avalon Palace» поданої у додатку К*

Підсумовуючи результати аналізу використання маркетингового інструментарію засвідчує ефективність його використання, що відобразилося на ключових розрахункових показниках ГРК «Avalon Palace», а саме

забезпечується збільшується дохідності реалізації готельно-ресторанних послуг (показники рентабельності у звітному періоді додатні), збільшується розмір доходу та чистого прибутку готельно-ресторанного підприємства. Поряд із цим, хоча і спостерігаються позитивні показники використання маркетингового інструментарію проте вони не є достатнім для розвитку підприємства, відповідно необхідно спланувати програму маркетингових комунікацій, що б дала більший ефект та забезпечила значний приріст фінансово-економічних показників і, як наслідок забезпечила значне зростання ефективності комерційної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» у перспективному періоді, що буде представлено у розділі 3.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами проведеного в другому розділі дослідження, слід представити наступні висновки:

1.Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційні роботі виступав готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» (надалі – ГРК «Avalon Palace»), що реалізує свою господарську діяльність у сфері надання готельно-ресторанних послуг із 2015 р.. Основними напрямками його діяльності є: надання високоякісних готельних послуг та організація проживання місцевих мешканців та гостей міста; надання ресторанних послуг та забезпечення високого рівня обслуговування у закладі; послуги сауни, хамаму та банні послуги. Структура управління закладом – лінійно-функціональна, що дає можливість швидко та якісно виконувати завдання в аспекті функціонування та розвитку даного закладу.

Дослідивши процес реалізації стратегічного управління ГРК «Avalon Palace», виділено вісім взаємопов'язаних етапів реалізуючи, які здійснюється ефективно управління фінансово-економічною сферою.

2.Узагальнивши основні результати дослідження фінансово-економічних показників функціонування ГРК «Avalon Palace» необхідно відзначити позитивні

тенденції до зростання доходу від реалізації послуг підприємства, зростання розмір чистого прибутку, власного капіталу та активів досліджуваного підприємства. Зазначене засвідчує ефективність управлінських рішень адміністративного персоналу ГРК «Avalon Palace» в аспекті організації виробничо-господарської діяльності даного закладу.

3. Здійснення аналізу основних показників використання маркетингового інструментарію визначено часткову ефективність його використання, що відобразилося на ключових розрахункових показниках ГРК «Avalon Palace», а саме забезпечується збільшується дохідності реалізації готельно-ресторанних послуг (показники рентабельності у звітному періоді додатні), збільшується розмір доходу та чистого прибутку готельно-ресторанного підприємства.

Поряд із цим, хоча і спостерігаються позитивні показники використання маркетингового інструментарію проте вони не є достатнім для розвитку підприємства, відповідно необхідно спланувати програму маркетингових комунікацій, що б дала більший ефект та забезпечила значний приріст фінансово-економічних показників і, як наслідок забезпечила значне зростання ефективності комерційної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» у перспективному періоді.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ**

#### **3.1 Проект побудови стратегії маркетингових комунікацій на підприємстві**

Розробка методологічних та методичних засад комунікаційної діяльності вітчизняних підприємств набуває сьогодні значної ваги внаслідок активізації їх маркетингу в умовах становлення ринкової економіки. Визначення цілей маркетингових комунікацій є початковим і найважливішим етапом формування комунікаційної стратегії. Тільки чітка постановка конкретних цілей може забезпечити досягнення очікуваних результатів. Зрозуміло, що встановити конкретні комунікаційні цілі складно через невизначеність комунікаційних ефектів, особливо рекламних ефектів.

Пропонуємо для готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» здійснювати оцінку важливості різних груп комунікаційних цілей (інформування, переконання, нагадування) за допомогою спеціальної форми (табл. 3.1).

Важливим етапом формування та реалізації комунікаційної стратегії досліджуваного закладу є аналіз основних витрат на рекламування та, як наслідок, визначення річного бюджету на рекламу. Зазначений комплекс рішень із розроблення бюджету комунікаційних заходів можна поділити на два основні елементи, зокрема: визначення підсумкового обсягу грошових засобів, котрі слід виділити на комунікаційну політику, а також на розподіл загального розміру коштів у відповідності до витрат бюджету.

Важливими стаття витрат на комунікаційну політику досліджуваного ГРК є, перш за все адміністративні витрат – оплата праці персоналу відповідального за маркетинг, інші накладні витрати; витрат на придбання реклами в засобах поширення інформації; витрати на створення та поширення рекламоносіїв, PR-акцій, заходи стимулювання попиту на готельні та ресторанні продукції і послуги; гонорари рекламним агентствам; інші витрати (поштові, інформаційні, транспортні) та ін.

Таблиця 3.1

Типова форма для визначення пріоритетних рекламних цілей

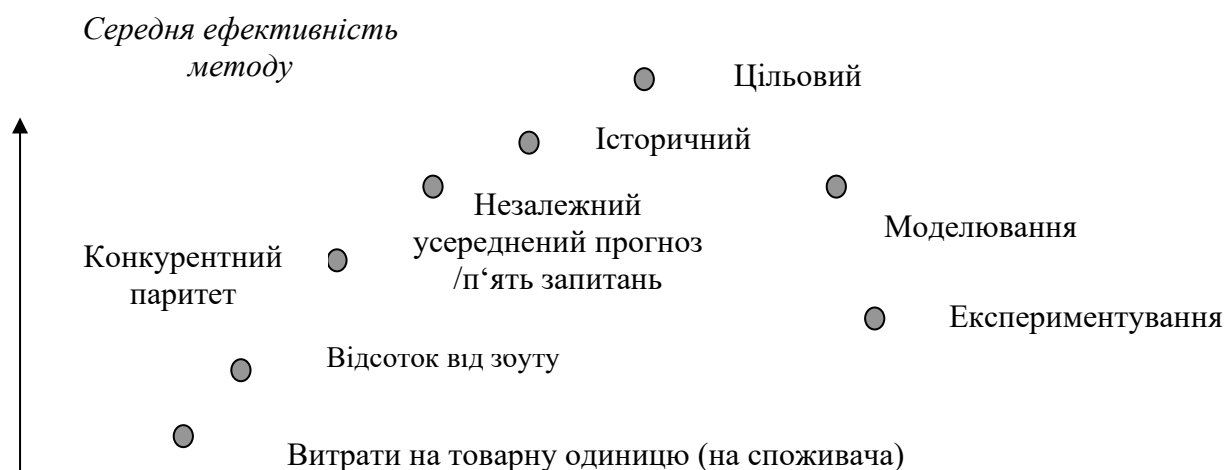
Рекламні цілі	Важливість, бали				
	1	2	3	4	5
<i>Інформування</i>					



Поінформувати про появу нового продукції та послуг					
Поінформувати про переважачі властивості продукції та послуг					
Забезпечити обізнаність з товаром					
Забезпечити легке впізнавання продукції та послуг за упаковкою, торговим знаком тощо					
Забезпечити прихильне ставлення до продукції та послуг					
Запропонувати споживачу апробувати товар					
Прорекламувати нові способи використання продукції та послуг					
Оголосити про зміни в товарі, цінах, додаткових послугах					
Оголосити про рекламні акції, розпродажі					
Сформувати певний імідж марки, підприємства					
<i>Переконання</i>					
Стимулювати пробні покупки					
Переконати здійснити купівлю негайно					
Протидіяти чи спростувати заяви конкурентів					
Відкоригувати неправильне враження про товар					
Переконати купувати більші обсяги чи різні види продукції та послуг					
Переконати купувати частіше					
Зумовити запити конкретної марки продукції та послуг					
Привернути увагу користувачів конкуруючих товарів					
Утримувати існуючих клієнтів від переходу до конкуруючих товарів					
Забезпечити довготермінову прихильність до марки, підприємства					
Перетворити випадкових покупців у постійних					
<i>Нагадування</i>					
Нагадати про необхідність негайної купівлі					
Нагадати про місце купівлі					
Нагадати про товар у період міжсезоння					
Підтримувати асоціативний зв'язок покупців з підприємством, маркою тощо					

*Джерело: самостійна розробка автора*

Основні методи визначення рекламного бюджету проаналізовано та проранжовано в роботі у порядку зростання їхньої ефективності та витрат коштів і часу на їх застосування (рис.3.1) [42, с. 250].



*Джерело: самостійна розробка автора*

Залишковий метод (даний метод застосовують у роботі готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace») є найбільш поширеним через простоту застосування. Традиційно, використовуючи зазначений метод, спочатку прогнозують обсяг збуту на майбутній рік.

Функції, цілі й завдання елементів комплексу маркетингових комунікацій доволі різноманітні. Вони мають ряд принципових відмінностей, що впливають на ефективність розв'язання комунікаційних завдань (табл. 3.2).

При розробці комплексу маркетингових заходів з метою вдосконалення системи комунікаційного маркетингу слід звернути увагу на те, що загальновизнане зниження ефективності рекламних компаній при зростанні витрат на них для виживання на ринку вимагає пошуку методології більш ефективного поєднання засобів комплексу маркетингових комунікацій.

Таблиця 3.2

Характеристики елементів маркетингових комунікацій

Елементи маркетингових комунікацій	Очікуваний результат	Контакт з споживачами	Тривалість зворотної реакції
Особистий продаж	Продажі	Прямий	Коротка
Реклама	Зміна ставлення і зміна поведінки	Непрямий	Середня і тривала
Стимулювання збуту	Продажі	Напівпрямий	Коротка

Прямий маркетинг	Зміна поведінки	Напівпрямий	Коротка
Паблік релейшнз	Зміна поведінки	Напівпрямий	Тривала
Місця продаж і пакування	Зміна поведінки	Прямий	Середня

*Джерело: складено автором на основі [31, с.272]*

У зв'язку з цим ГРК «Avalon Palace» доцільно застосувати інтегровані маркетингові комунікації. Модель інтегрованих маркетингових комунікацій подано за допомогою рис. 3.2.

Для вдосконалення системи комунікаційного маркетингу ГРК «Avalon Palace» доцільно:

- більше співпрацювати з споживачами даної продукції та послуг, надавати їм найсвіжішу та найточнішу інформацію;
- розмістити інформуючі статті в спеціалізовані видання (інформація про переваги використання продукції та послуг, діяльність підприємства, рівень кваліфікації персоналу, продукції, цінову політику, перспективи розвитку);
- рекламу в ЗМІ; приймати участь у виставках та знайомити споживачів з асортиментом продукції підприємства;
- змінити упаковку продукції.

Для збільшення обсягів збуту ГРК «Avalon Palace» доцільно частіше проводити акції, розміщувати рекламу в ЗМІ, публікування статей про діяльність готельно-ресторанного підприємства, етапи розвитку, асортимент продукції ресторанного закладу та послуги готельного комплексу та іншу цікаву для потенційного споживача інформацію в друкованих ЗМІ.

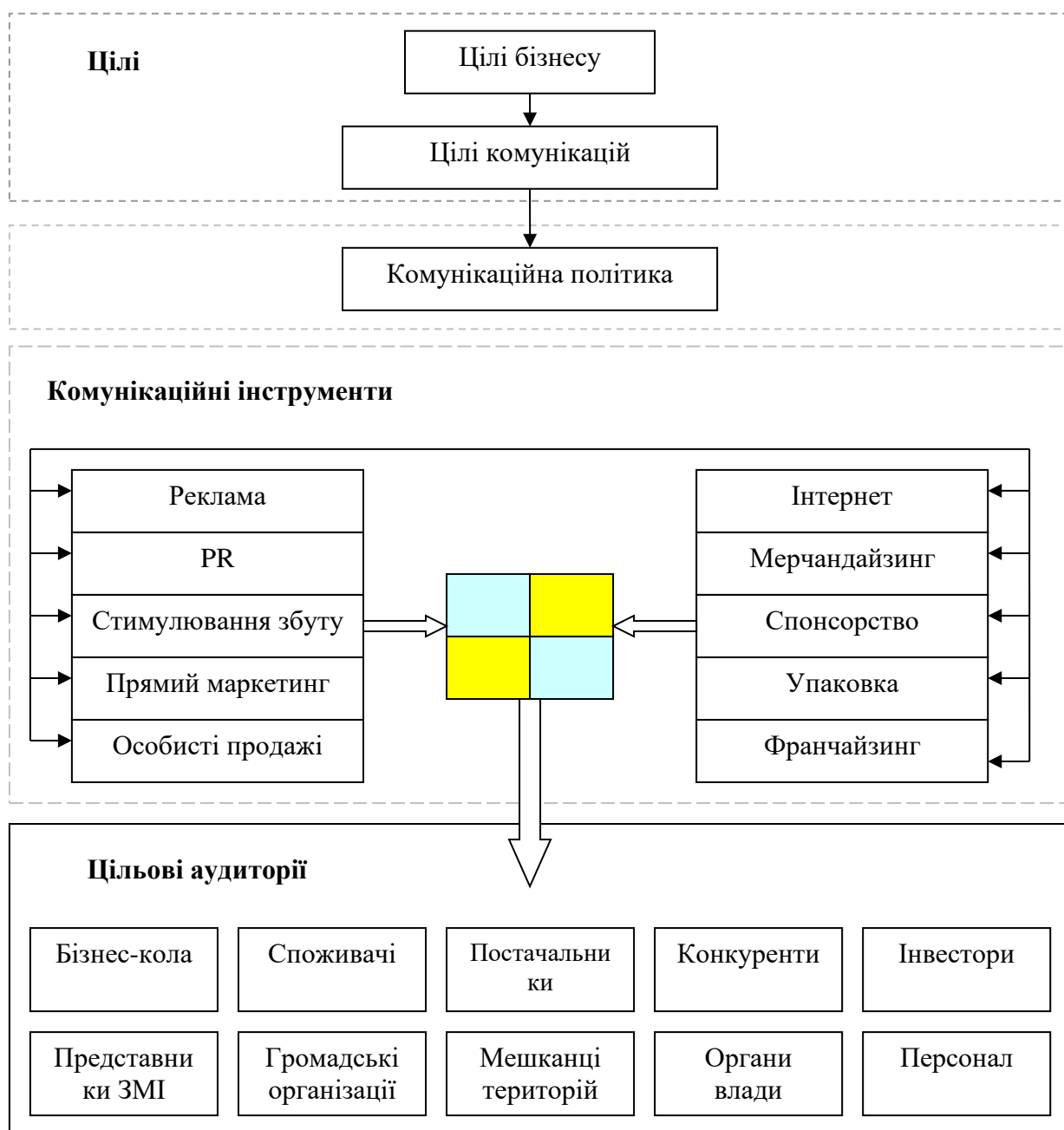


Рисунок 3.2. Модель інтегрованих маркетингових комунікацій  
ГРК «Avalon Palace»

*Джерело: самостійна розробка автора*

Розроблення комплексу просування ГРК «Avalon Palace» відбувається за такими етапами: виявлення цільової аудиторії означає виявлення потенційних і реальних покупців товару чи послуг підприємства й осіб, які користуватимуться ними або впливатимуть на рішення щодо їх купівлі;

визначення цілей маркетингових комунікацій – це визначення того, яку відповідну реакцію хоче отримати підприємство.

Підприємство переслідує ціль збільшення попиту та підвищення рівня довіри споживачів; у процесі створення повідомлення вирішують проблеми: що сказати, яка повинна бути структура повідомлення, яке повинно бути оформлення повідомлення і від кого його надсилатимуть [12, с.179]; повідомлення має бути передано споживачам вчасно й ефективно.

Різні види реклами справляють різне враження в аудиторії та мають різний рівень довіри, найбільш прогресивною з цього погляду є реклама на телебаченні ГРК «Avalon Palace» (рис. 3.3).

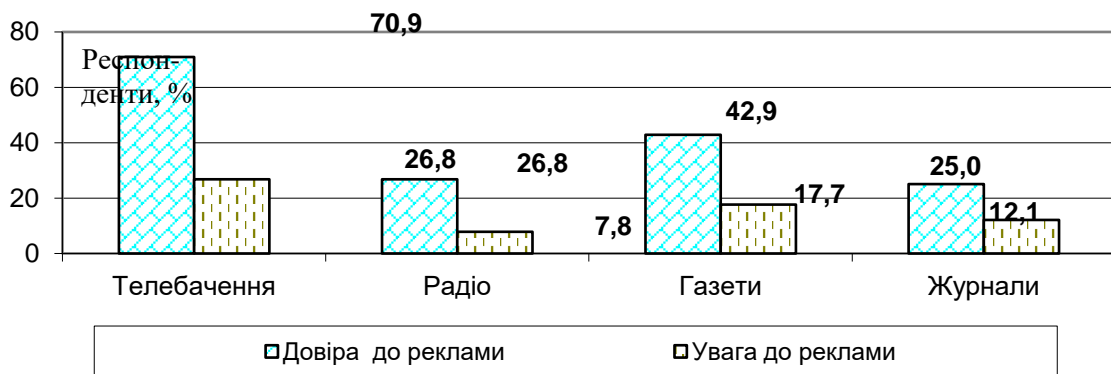


Рисунок 3.3. Довіра і увага глядацької аудиторії до реклами

Джерело: складено автором на основі [21, с.120]

Наведена діаграма наглядно підтверджує, що найбільшу впливовість і найбільш рівень довіри у потенційних споживачів має реклама на телебаченні.

Програма на найближчі три місяці:

- сформувати інформаційну базу в мережі Інтернет, створити власний web-сайт, розмістити рекламну інформацію щодо діяльності ГРК «Avalon Palace»;
- використовувати нагадуючу рекламу;
- враховуючи широке охоплення аудиторії та якість подання рекламного звернення;
- доцільно подавати рекламу у он-лайн бізнес довідниках, реклама у довідниках та спеціалізованих журналах;

- для впізнавання фірмового знаку потрібно замовити наклейки з інформацією про підприємство;
- для покращення якості роботи персоналу, частину прибутку направити на соціальні виплати, вдосконалення автоматизованих робочих місць, покупку нового обладнання та підвищення кваліфікації працівників;
- розширення кількості учасників продажу;
- маючи в активах підприємства автотранспорт, можна з невеликими затратами зробити зовнішню рухому рекламу, розмістивши на ньому дані про ГРК «Avalon Palace».

Звичайно, рекламний бюджет ТБ для проведення ефективної рекламної компанії має бути значно вищим, ніж в інших ЗМІ (рис. 3.4).

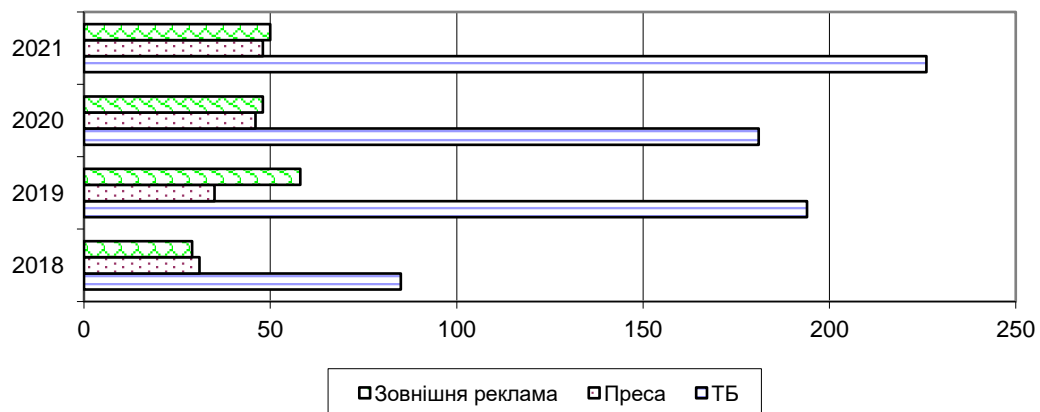


Рисунок 3.4. Розподіл рекламних бюджетів між основними категоріями ЗМІ, узагальнена статистика по Україні

*Джерело: складено автором на основі [21, с.121]*

Пропонуємо орієнтовний розподіл витрат від запланованої суми на інструменти маркетингових комунікацій (рис. 3.5). В структурі витрат на маркетингові комунікації закладу найбільшу частка буде витрат на стимулювання збуту та рекламування ресторанної продукції та послуг ГРК «Avalon Palace»- 35%, на проведення PR – заходів виділятиметься 10% бюджету, на аналітичне дослідження та Інтернет-дослідження спрямовуватиметься 5% загального обсягу витрат на маркетингові заходи даного закладу.

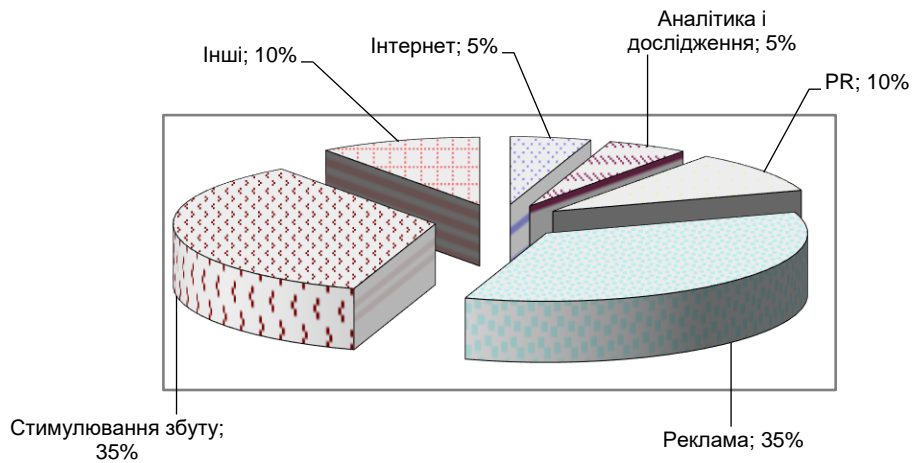


Рисунок 3.5. Розподіл витрат на інструменти маркетингових комунікацій ГРК «Avalon Palace»

*Джерело: самостійна розробка автора*

Основним рекламним зверненням, яке використовує ГРК «Avalon Palace» є: *«Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» гарантує високу якість ресторанної продукції та готельних послуг, своєчасне виконання обслуговування споживачів, адже тільки задовольнивши нашого клієнтами збагатимось самі»*. На наш погляд, запропоноване рекламне звернення визначить пріоритети реалізації комерційної діяльності закладу, підкреслюючи орієнтування на запити та вимоги споживача.

Пропонуються також ряд заходів щодо реклами стимулювання збуту продукції та послуг ГРК «Avalon Palace»: спеціальні ціни на асортимент продукції та послуг закладу – пропонується замовникам «сезонні ціни». розширення асортименту продукції та послуг – ГРК «Avalon Palace» розширює асортимент продукції та послуг в різних цінових сегментах; оголошення про роботу виставкових залів із продукцією та особливостями надання послуг.

При розміщення рекламних статей в друкованих ЗМІ слід мати на увазі, що рекламна стаття на 40-50% ефективніша за рекламний блок аналогічної площі за умови, що вона містить цікавий та корисний для читача матеріал. А рекламний блок для тематичної статті – гарантовано приверне увагу читачів, яких цікавить інформація на дану тему.

### **3.2 Вплив заходів на результати фінансово-господарської діяльності підприємства у перспективному періоді**

Ефективність реалізованої програми стимулювання збуту можна оцінити порівнянням рівня збуту до і після стимулювання, опитуванням покупців або експериментальним способом. Критерієм ефективності повинна бути динаміка ринкової частки закладу на ринку готельно-ресторанної продукції та послуг.

За результатами опитування можна з'ясувати кількість покупців, які скористались пропонованими фірмою вигодами; ступінь впливу заходів стимулювання на прийняття рішення про реалізацію продукції та послуг тощо.

Для ГРК «Avalon Palace», на наш погляд, доцільно було б використати метод «без вказівок» та оціночні шкали.

Результати опитування потенційних споживачів закладу показало, що 75,3% респондентів були обізнані з діяльністю досліджуваного підприємства до здійснення комунікаційної кампанії.

Керівництву (адміністрації та відділу маркетингу) ГРК «Avalon Palace» необхідно передусім визначити, яку кількість контактів з рекламним роликом за визначений період необхідно одержати для того, щоб рекламне посилення було зрозумілим, а товар запам'ятався пересічному глядачеві цільової аудиторії.

Рекламну компанію слід починати перед початком сезону, тобто навесні, коли розпочинаються роботи по ремонту квартир, офісів, зростає активність на ринку нерухомості тощо, а це приблизно перед квітнем місяцем. Отже рекламну компанію пропонуємо розпочати у травні місяці.

Перш за все визначимо бюджет реалізації маркетингових заходів ГРК «Avalon Palace», представивши дані та періоди використання у таблиці 3.3.

Результати дослідження представлені у таблиці 3.3. необхідно відзначити найбільший обсяг витрат на маркетингові заходи, усього 59,5%, при цьому значний обсяг фінансових ресурсів спрямовано на банерну рекламу в Інтернеті 30% від загального обсягу витрачених фінансових ресурсів, а



також на рекламу у досить популярному он-лайн бізнес-довіднику «Готелі та ресторани України» - 15%.

Таблиця 3.3

Бюджет реалізації маркетингових заходів на ГРК «Avalon Palace»  
у травні – липні 2022 р.

Витрати	Період проведення	Сума, тис.грн.	% загального обсягу
<b>РЕКЛАМА</b>			
Реклама у ЗМІ	Травень	60	6,0%
Банерна реклама в Інтернеті	Травень - липень	300	30,0%
Реклама у он-лайн бізнес-довідниках	Травень	150	15,0%
Реклама у довідниках та спеціалізованих журналах	Травень - липень	40	4,0%
Реклама блогерів	Червень - липень	45	4,5%
<b>СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ</b>			
Знижки на асортимент продукції у ресторані	Травень - червень	25	2,5%
Знижки на асортимент послуг у готелі	Травень - червень	35	3,5%
<b>ІНШІ ЗАХОДИ</b>			
Спонсоринг	Травень - липень	125	12,5%
Благодійні акції	Травень - липень	220	22,0%
<b>ВСЬОГО</b>		<b>1000</b>	<b>100</b>

*Джерело: самостійна розробка автора*

На стимулювання збуту виділено 60 тис.грн., при цьому орієнтується готельно-ресторанний заклад на знижки як у сфері реалізації продукції – 25 тис.грн. так і у сфері послуг -35 тис.грн.

Значну частину коштів буде орієнтовано на спонсоринг – 125 тис.грн. та благодійні акції – 220 тис.грн.

Структуру бюджету реалізації маркетингових заходів на ГРК «Avalon Palace» у травні – липні 2022 року представлено на рис.3.6.

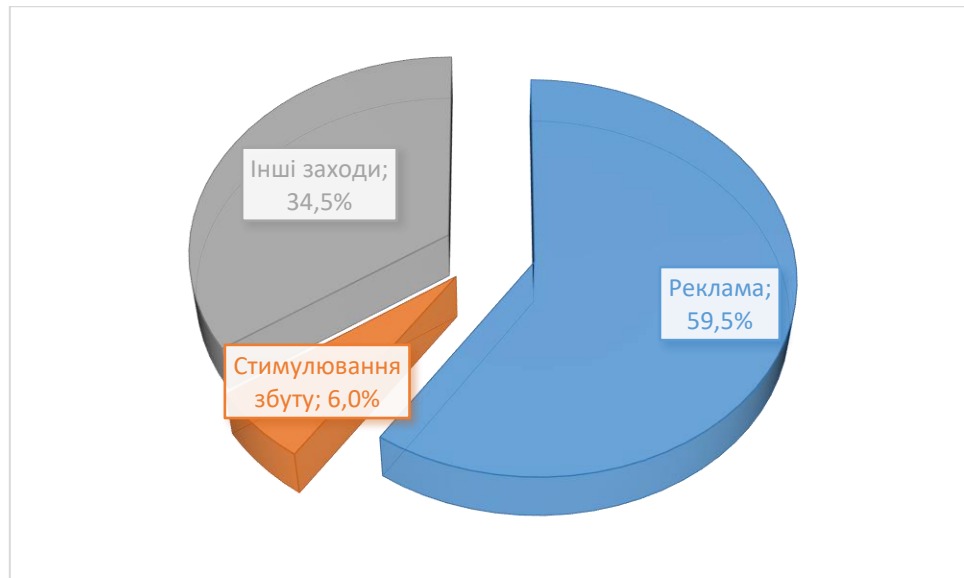


Рисунок 3.6. Структура бюджету реалізації маркетингових заходів на ГРК «Avalon Palace» у травні – липні 2022 р.

*Джерело: самостійна розробка автора*

Реалізація заходів стимулюватиме зростання виручки від реалізації продукції та послуг ГРК «Avalon Palace» у травні – липні 2022 р., зокрема у травні 2022 планового р. планується обсяг доходів на рівні 1750 тис.грн., у червні 2022 планового р. планується розмір доходів на рівні 2205 тис.грн., а у липні 2022 плановому році показник реалізації становитиме 1950 тис.грн.

В цілому, розмір доходів від реалізації продукції ресторану та послуг готельного комплексу «Avalon Palace» становитиме:

$$Д = 1750 + 2205 + 1950 = 5905 \text{ тис.грн.}$$

Собівартість реалізації продукції ресторану та послуг готельного комплексу «Avalon Palace» протягом досліджуваного періоду становитиме 65% від загального обсягу доходів, відповідно:

$$С = 1140 + 1430 + 1270 = 3840 \text{ тис.грн.}$$

Прибуток до оподаткування становить:

$$ПО = 5905 - 3840 = 2065 \text{ тис.грн.}$$

Чистий прибуток ГРК «Avalon Palace»:

$$ЧП = 2065 - 372 = 1693 \text{ тис.грн.}$$

Для дослідження ефективності впровадження реалізації маркетингових заходів на ГРК «Avalon Palace» у травні – липні 2022 р. визначимо основні показники індекс рентабельності та окупність даних заходів, відповідно:

$$IP = 1693 / 1000 = 1,69$$

Відповідно на кожну гривню вкладеного в проєкт реалізації маркетингових заходів ГРК «Avalon Palace» отримуватиме 1,69 грн. чистого прибутку.

Визначаючи період окупності даних заходів побудуємо таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

Визначення періоду окупності маркетингових заходів на ГРК «Avalon Palace» у травні – липні 2022 р.

Показник	Травень 2022	Червень 2022	Липень 2022	Всього
Доходи від реалізації готельних послуг	1750	2205	1950	5905
Собівартість реалізації готельних послуг	1140	1430	1270	3840
Прибуток до оподаткування	610	775	680	2065
Податок на прибуток	109,8	139,5	122,4	371,7
Чистий прибуток закладу	500,2	635,5	557,6	1693,3
Кумулятивний чистий прибуток внаслідок реалізації проєкту	-499,8	135,7	693,3	*

*Джерело: самостійна розробка автора*

Відповідно, окупність заходів необхідно очікувати у червні 2022 р. тобто протягом другого місяця реалізації маркетингових заходів на ГРК «Avalon

Palace».

Таким чином, реалізація маркетингових заходів на ГРК «Avalon Palace» у травні – липні 2022 р. дасть можливість забезпечити зростання надходження фінансових ресурсів на підприємство за рахунок доходів у розмірі 5905 тис.грн., при цьому кумулятивний чистий прибуток становитиме 1693 тис.грн. Динаміку комерційних показників реалізації маркетингових заходів на ГРК «Avalon Palace» у травні – липні 2022 р. представимо на рис.3.7.

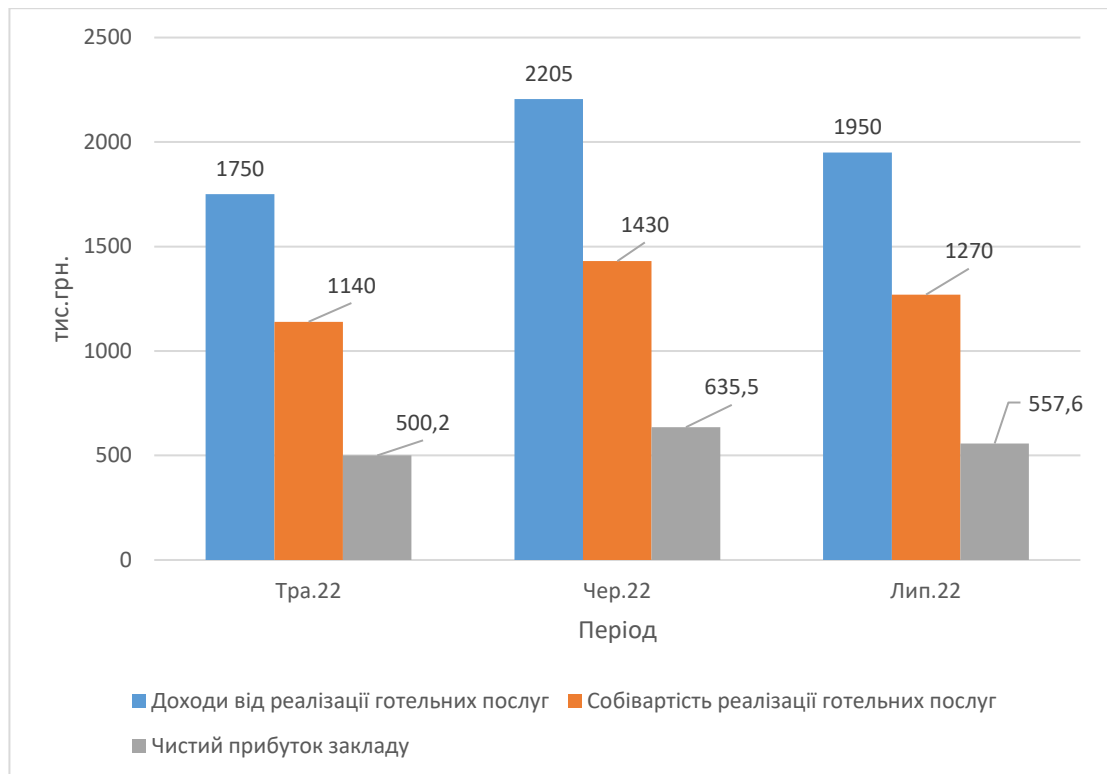


Рис.3.7. Основні фінансово-економічні показники реалізації проекту маркетингових заходів на ГРК «Avalon Palace» у травні – липні 2022 р.

*Джерело: самостійна розробка автора*

Ефективність реалізації проекту заходів становитиме 1,69 пунктів (індекс рентабельності проекту), а також періоду окупності даних заходів складатиме 2 місяці. Відповідно, проект запропонованих заходів є економічно вигідним та може бути реалізований на підприємстві найближчим часом.

### Висновки до розділу 3

За результатами проведеного в першому розділі дослідження, слід

представити наступні висновки:

В роботі запропоновано програму маркетингових комунікаційних заходів для ГРК «Avalon Palace» на найближчі три місяці (травень – липень 2022 р.):

- а) формування інформаційної бази в мережі Інтернет, Web-сайт;
- б) використовувати нагадуючу рекламу та імідж-рекламу (потрібно відзначувати досвід роботи, надійність, вірність традиціям, адаптованість продукції до наших кліматичних умов, впровадження новітніх технологій);
- в) подання реклами у он-лайн бізнес довідниках, реклама у довідниках та спеціалізованих журналах;
- г) доцільно подавати рекламу та просвітницькі статті у бізнес-довідники;
- д) для впізнавання фірмового знаку потрібно замовити наклейки з інформацією про готельно-ресторанний комплекс (логотип, вид зайнятості, адрес, контактний телефон);
- ж) для підвищення іміджу закладу та зростання клієнтської бази слід реалізовувати спонсоринг та проводити благодійні акції.

Реалізація маркетингових заходів на ГРК «Avalon Palace» у травні – липні 2022 р. дасть можливість забезпечити зростання надходження фінансових ресурсів на підприємство за рахунок доходів у розмірі 5905 тис.грн., при цьому кумулятивний чистий прибуток становитиме 1693 тис.грн. Ефективність реалізації проекту заходів становитиме 1,69 пунктів (індекс рентабельності проекту), а також періоду окупності даних заходів складатиме 2 міс.

Відповідно, проект запропонованих заходів є економічно вигідним та може бути реалізований на підприємстві найближчим часом.

## ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження теоретичних підходів та практичних аспектів реалізації стратегічного управління на підприємствах готельно-ресторанної сфери представимо наступні висновки:

1. Стратегічне управління виступає різновидом діяльності підприємства, тісно пов'язане із організацією та подальшою реалізацією процесу розробки, впровадження та коригування набору різного виду стратегій підприємства для забезпечення конкурентостійкості, майбутньої рентабельності його функціонування та досягнення важливих (стратегічних) цілей в умовах нестабільного зовнішнього середовища, із врахуванням загроз та можливостей, змін, сильних та слабких сторін функціонування підприємства.

Процес реалізації стратегічного управління готельно-ресторанним підприємством будується на єдності наступних залежних підходів: ціленаправленості, системності, ситуативності, інтегральності, циклічності, унікальності, інноваційності, когнітивності.

В практиці реалізації стратегічного управління вітчизняних готельно-ресторанних підприємств використовуються такі моделі: на основі «стратегічної прогалини», врахування та визначення стратегічних конкурентних переваг, на створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства, на створенні позитивного іміджу підприємства, на урахуванні розміру підприємства.

2. Відповідно до ключових принципів реалізації стратегічного управління слід віднести наступні, зокрема: цілеспрямованість, безперервність, обґрунтованість, системність, циклічність, унікальність, гнучка адекватність систем стратегічного управління, результативність та ефективність. Зазначені принципи можливо структурувати за трьома ключовими групами, а саме перша – принципи системності; друга – принципи розвитку; третя – принципи управління.

3. Реалізація системи стратегічного управління, в першу чергу спрямована на забезпечення зростання ефективності фінансово-господарської

діяльності в цілому, а основними результатами реалізації системи стратегічного управління повинні стати: підвищення якості організації функціонування підприємства, зростання показників фінансового стану, підвищення продуктивності та синхронність праці, зростання управлінського авторитету адміністративного персоналу, дотримання високих стандартів якості обслуговування.

4. Об'єктом дослідження в даній кваліфікаційній роботі виступав готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace» (надалі – ГРК «Avalon Palace»), що реалізує свою господарську діяльність у сфері надання готельно-ресторанних послуг із 2015 р.. Основними напрямками його діяльності є: надання високоякісних готельних послуг та організація проживання місцевих мешканців та гостей міста; надання ресторанних послуг та забезпечення високого рівня обслуговування у закладі; послуги сауни, хамаму та банні послуги. Структура управління закладом – лінійно-функціональна, що дає можливість швидко та якісно виконувати завдання в аспекті функціонування та розвитку даного закладу.

Дослідивши процес реалізації стратегічного управління ГРК «Avalon Palace», виділено вісім взаємопов'язаних етапів реалізуючи, які здійснюється ефективно управління фінансово-економічною сферою.

5. Узагальнивши основні результати дослідження фінансово-економічних показників функціонування ГРК «Avalon Palace» необхідно відзначити позитивні тенденції до зростання доходу від реалізації послуг підприємства, зростання розмір чистого прибутку, власного капіталу та активів досліджуваного підприємства. Зазначене засвідчує ефективність управлінських рішень адміністративного персоналу ГРК «Avalon Palace» в аспекті організації виробничо-господарської діяльності даного закладу.

6. Здійснення аналізу основних показників використання маркетингового інструментарію визначено часткову ефективність його використання, що відобразилося на ключових розрахункових показниках ГРК «Avalon Palace», а саме забезпечується збільшується дохідності реалізації

готельно-ресторанних послуг (показники рентабельності у звітному періоді додатні), збільшується розмір доходу та чистого прибутку готельно-ресторанного підприємства.

Поряд із цим, хоча і спостерігаються позитивні показники використання маркетингового інструментарію проте вони не є достатнім для розвитку підприємства, відповідно необхідно спланувати програму маркетингових комунікацій, що б дала більший ефект та забезпечила значний приріст фінансово-економічних показників і, як наслідок забезпечила значне зростання ефективності комерційної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace» у перспективному періоді.

В роботі запропоновано програму маркетингових комунікаційних заходів для ГРК «Avalon Palace» на найближчі три місяці (травень – липень 2022 р.): а) формування інформаційної бази в мережі Інтернет, Web-сайт; б) використовувати нагадуючу рекламу та імідж-рекламу (потрібно відзначувати досвід роботи, надійність, вірність традиціям, адаптованість продукції до наших кліматичних умов, впровадження новітніх технологій); в) подання реклами у он-лайн бізнес довідниках, реклама у довідниках та спеціалізованих журналах; г) доцільно подавати рекламу та просвітницькі статті у бізнес-довідниках; д) для впізнавання фірмового знаку потрібно замовити наклейки з інформацією про готельно-ресторанний комплекс (логотип, вид зайнятості, адрес, контактний телефон); ж) для підвищення іміджу закладу та зростання клієнтської бази слід реалізовувати спонсоринг та проводити благодійні акції.

Реалізація маркетингових заходів на ГРК «Avalon Palace» у травні – липні 2022 р. дасть можливість забезпечити зростання надходження фінансових ресурсів на підприємство за рахунок доходів у розмірі 5905 тис.грн., при цьому кумулятивний чистий прибуток становитиме 1693 тис.грн. Ефективність реалізації проекту заходів становитиме 1,69 пунктів (індекс рентабельності проекту), а також періоду окупності даних заходів складатиме 2 міс. Відповідно, проект запропонованих заходів є економічно вигідним та може бути реалізований на підприємстві найближчим часом.



## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2. С. 6–13.
2. Боярська М.О. Аналіз стратегії розвитку підприємства. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2015. № 5. С. 306–310.
3. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33–40.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление Текст: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
5. Владимирова Л. П. Планирование и прогнозирование в условиях рынка. Изд. Дом «Дашков и Ко», 2001. 308 с.
6. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентноспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск: ВНУ, 2000. 315 с.
7. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. URL: [http:// elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova\\_article\\_13\\_- 1\\_2017.pdf.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/222/1/Gakova_article_13_-1_2017.pdf.pdf) (дата звернення до ресурсу 12.01.2021 року)
8. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
9. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №14. С. 345—347.
10. Касьян Л.Е., Бугас В.В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. С. 94—96.
11. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного

управління підприємством туристичного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48-53.

12. Гончар Л.О., Єфіменко І.О. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL:<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6214> (дата звернення до ресурсу 11.01.2021 року)

13. Грінько І.М. Мотивація праці персоналу підприємств машинобудування. К.: НТУУ «КПІ» Вид-во «Політехніка», 2016. 240 с.

14. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 85-91.

15. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 52. С. 39-41.

16. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73-78.

17. Друкер П. Задачі менеджмента в ХХІ веке. пер. с англ. М.: Изд. Дом «Вильямс», 2000. 272 с.

18. Завідна Л. Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 23(2). С. 8-12.

19. Занора В.О. Узагальнення науково-методичних підходів до стратегічного управління підприємством. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 33 (366). С. 59–63.

20. Захарченко Ю.І. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Випуск 5 (05). С.124 – 130.

21. Ілляшенко Н.С., Шипуліна Ю. С., Мельник Ю. М. Формування

«системної карти» стратегічного управління розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 119-128.

22. Капліна Т.В., Столярчук В.М., Малюк Л.П., Капліна А.С. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії: навчальний посібник. Полтава: ПУЕТ, 2018. 357 с.

23. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 290-294.

24. Касьян Л.Е., Бугас В.В. Методичні підходи до визначення сутності стратегічного управління підприємствами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету* 2015. С. 94—96.

25. Ковтун О. Стратегія підприємства: навч. посібник. 3-тє вид. Львів: «Новий світ - 2000», 2007. 324 с.

26. Коленда Н.В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017.

27. Кононова О. Є. Методичні підходи до сутності стратегічного управління будівельними підприємствами. *Прометей*. 2013. № 1. С. 133-137.

28. Корецький М., Дегтяр А., Дацій О. Стратегічне управління: [навч. посібник]. К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.

29. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 749. С. 55—60. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23491/1/125560.pdf> (дата звернення до ресурсу 15.12.2021 року)

30. Кузнецова І., Балабаш О. Формалізація процедури оцінювання фінансової стійкості, як стадії процесу стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 84-94.

31. Левицька І. В., Постова В. В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2017. № 2. С. 271-275

32. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. *Миколаївський національний*

університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. №18. С. 250-255.

33. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Х.: Фоліо, 2014. 846 с.

34. Мальська М.П., І.Г. Пандяк Готельний бізнес: теорія та практика Текст: навч. посібн.. К.: Центр навч. літ-ри, 2012. 472 с.

35. Осовська Г.В., Фіщук О.Л., Жалінська І.В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. К.: Кондор, 2003. 196 с.

36. Отенко В.І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 336 с.

37. Падерін І.Д., Горященко Ю. Г., Новак Є. Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2. С. 163-167.

38. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покогодна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент: Підручник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 287 с.

39. Польова Н.М. Підходи до стратегічного управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2016. Вип. 1. С. 99-104.

40. Полякова Я.О. Логіко-семантична основа формування базових компонентів стратегії підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 151-156.

41. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61-66.

42. Ремеслова О.Л. Основные направления развития стратегического управления в деятельности предприятий гостиничного хозяйства. *Вісник Донецького нац. унів.: зб. наук. праць. Донецьк: ДонНУ*, 2007. Т.2. С. 248-255

43. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/roglev12-2.htm](https://tourlib.net/books_ukr/roglev12-2.htm) (дата звернення до ресурсу 23.12.2021

року)

44. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu\\_e/2009\\_15/stat\\_09/15.pd](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pd) (дата звернення до ресурсу 27.12.2021 року)

45. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення: 21.12.2021).

46. Саєнко М. Г. Стратегічне управління підприємством: конспект лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2011. 130 с.

47. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Щелкунов В.І., Подреза С.М. Антикризисный менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 584 с.

48. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 4. С. 77-81.

49. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства. *Схід*. 2014. № 4. – С. 66-71.

50. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19–23.

51. Офіційний сайт готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace». URL: <https://avalon.te.ua/> (дата звернення до ресурсу 21.01.2022 року)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Переваги і недоліки моделей стратегічного управління

№ п/п	Назва моделі стратегічного управління	Переваги	Недоліки
1.	Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій	дає можливість здійснити аналіз перспектив, визначити пріоритети та розподілити ресурси підприємства	обрана позиція може не відповідати ринковим тенденціям
2.	Управління на основі ранжування стратегічних завдань	перегляд актуальних стратегічних задач шляхом категоризації, аналізу та безперервного відновлення	не врахування впливу зовнішнього середовища підприємства
3.	Управління в умовах стратегічних несподіванок	дає можливість швидкого реагування та прийняття управлінських рішень на підприємстві	очікування стратегічної несподіванки може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
4.	Управління за слабкими сигналами	реагування підприємства на сигнали-провісники стратегічних несподіванок	очікування сигналу-провісника може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
5.	Підприємницька модель	орієнтація на ключову роль провідного менеджера-підприємця	неможливість прийняття управлінських рішень колегіально
6.	Адаптивна модель	обережне реагування підприємства на проблеми і поступове їх вирішення	складно застосувати в динамічних умовах зовнішнього середовища
7.	Модель на основі планування	використання стратегічного планування	базується на можливості передбачення майбутнього
8.	На основі «стратегічної прогалини»	колегіальне прийняття стратегічних управлінських рішень	пошук стратегічної ніші
9.	На врахуванні стратегічних переваг підприємства	виявлення і розвиток сильних сторін підприємства	відкидання дестабілізуючого впливу слабких сторін підприємства
10.	На створенні та підтримці конкурентних можливостей підприємства	оцінка і розвиток конкурентоспроможності підприємства	орієнтація на постійну, стабільну довгострокову конкурентоспроможність підприємства
11.	На створенні позитивного іміджу підприємства	формування позитивного іміджу підприємства у середовищі	орієнтація на постійний, стабільний довгостроковий розвиток підприємства
12.	На врахуванні розміру підприємства	побудова специфічної організаційної структури підприємства	не врахування впливу зовнішнього середовища підприємства

*Джерело: складено на основі [18, с.10]*

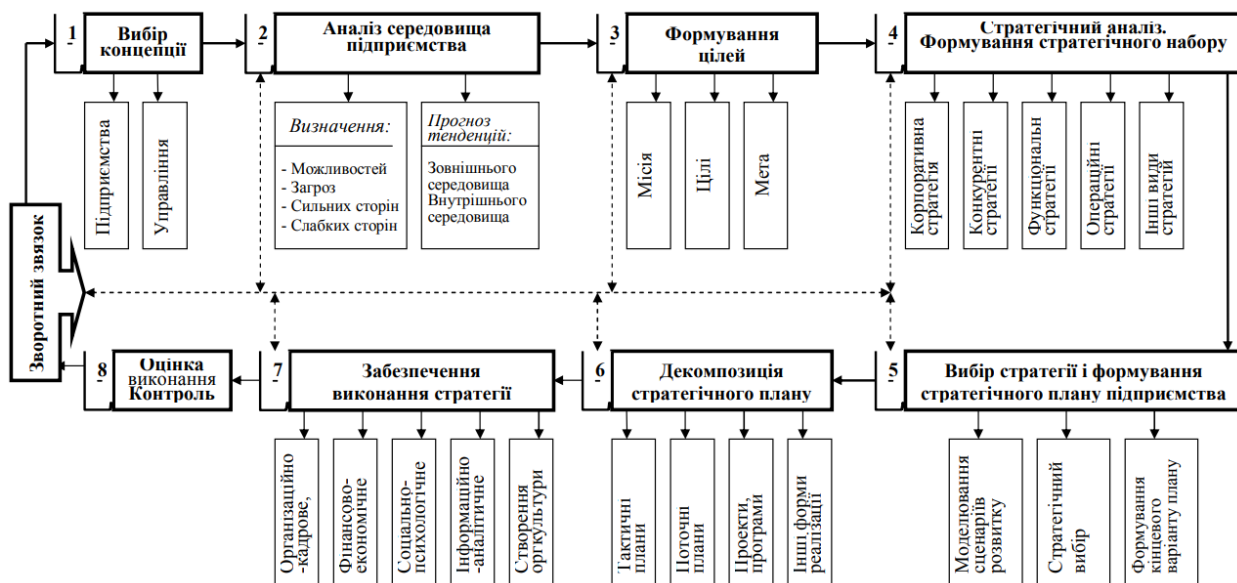
**Принципи стратегічного управління ефективністю  
діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства**

Групи	Основні принципи	Зміст принципу
1. Принцип системності	Системність	Системою є об'єкти, явища, процеси світу
	Ізоморфізм	Відповідність структури однієї системи структурі іншої системи
	Цілісність	Цілісність властивостей системи, структурність, взаємозалежність структури й середовища, ієрархічність, множинність опису системи
	Принцип кінцевої мети	У системі все підпорядковується головній меті
	Рухливість	Зміна параметрів елементів систем і під впливом зовнішнього оточення і зі зміною ресурсного забезпечення
	Адаптивність	Спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища
2. Принципи розвитку	Інформаційна забезпеченість інформації	Забезпечення своєчасної і релевантної інформації, наявність адекватних методів і моделей обробки інформації
	Принцип багатьох рівнів	Управління на одному рівні відображається на активності на інших рівнях
	Ефективність прийняття рішень	Критерій оптимальності управлінського рішення - показник ефективності рішення
	Комплексність	Полягає у всеосяжності залучення до механізму управління розвитком усіх елементів підприємства
	Взаємозв'язок та взаємообумовленість	Функціонування окремого елемента спричиняє особливості дії іншого
	Принцип гнучкості	Швидка адаптація до змін умов функціонування
	Принцип сумісності	Гармонійна взаємодія елементів управління сталим розвитком
	Принцип комплексності	Комплексна розробка напрямів реформування й розвитку за строками, виконавцями, ресурсами
	Принципи ефективності, результативності	Фінансова забезпеченість й окупність стратегії розвитку підприємства
3. Принципи управління	Принцип повноважень	Делегування повноважень кожному працівнику, відповідальність за повноваження
	Принцип дисципліни	Дисципліна передбачає виконання умов угоди між робітниками і керівництвом, застосування санкцій до порушників дисципліни
	Принцип керівництва	Об'єднання дій з однаковою метою в групі, робота з а єдиним планом
	Науковість	Аналіз суперечливих концепцій і поглядів щодо вибору варіанта рішення, що приймається
	Системність в управлінні	Оцінка структури як системи, що складається із безлічі елементів
	Принцип відкритості	Можливість унесення змін
	Принцип деталізації	Докладний розгляд системних компонент менеджменту для зняття протиріч і проблем розвитку менеджменту
	Принцип гнучкості	Усунення інерційності в системі управління, урахування змін середовища

Джерело: складено на основі [36, с.103]



## Модель реалізації системи стратегічного управління на підприємстві



Джерело: складено на основі [11, с.51]

### Номерний фонд ГРК «Avalon Palace»



Рис.Г.1. Двомісний номер готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»



Рис.Г.2. Чотиримісний номер готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

*Джерело: складено автором на основі [51]*

### Вигляд ресторану у готельно-ресторанному комплексі «Avalon Palace»



*Джерело: складено автором на основі [51]*

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

Підприємство	Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace»	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Територія	Тернопільська	за ЄДРПОУ			
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство	за КОАТУУ			
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів	за КОПФГ			
Середня кількість працівників, осіб	26	за КВЕД			55.10
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон 46002, м. Тернопіль, вул. Степана Бандери 2					
1. Баланс		Форма № 1-м	Код за ДКУД		1801006
на _____ 2021 р.					

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4468	10769
Основні засоби:	1010	10480	10352
первісна вартість	1011	10895	10895
знос	1012	(415)	(543)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	14948	21121
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2825	1201
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2129,7	11608,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	1384	142
Гроші та їх еквіваленти	1165	1	87
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1016	444
Усього за розділом II	1195	5922	2568
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0
Баланс	1300	20870	23689

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	540	540
Додатковий капітал	1410	3636	3636
Резервний капітал	1415	3426	3775
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	349	573
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Усього за розділом I	1495	7951	8524
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	4000	3700
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	8871	10108
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	13	9
розрахунками з оплати праці	1630	32	10
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	3	1338
Усього за розділом III	1695	12919	15165
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	20870	23689

2. Звіт про фінансові результати  
за \_\_\_\_\_ рік \_\_\_\_\_ 2021 р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14934	12920
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14934	12920
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 11969 )	( 10445 )
Інші операційні витрати	2180	( 108 )	( 74 )
Інші витрати	2270	( 2132 )	( 1948 )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 14209 )	( 12467 )
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	725	453
Податок на прибуток	2300	( 152 )	( 104 )
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	573	349

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

# ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ

## суб'єкта малого підприємництва

КОДИ

Підприємство	Готельно-ресторанний комплекс «Avalon Palace»	Дата (рік, місяць, число)	2021	01	01
Територія	Тернопільська	за ЄДРПОУ			
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство	за КОАТУУ			
Вид економічної діяльності	Діяльність готелів	за КОПФГ			
Середня кількість працівників, осіб	23	за КВЕД			55.10
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон 46002, м. Тернопіль, вул. Степана Бандери 2					

1. Баланс  
на рік 2020 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4268	4468
Основні засоби:	1010	10557	10480
первісна вартість	1011	10895	10895
знос	1012	(338)	(415)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	14825	14948
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	-	-
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	865	2825
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	763	2129,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	352	1384
Гроші та їх еквіваленти	1165	3	1
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	1281	1016
Усього за розділом II	1195	3264	5922
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	18089	20870

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	540	540
Додатковий капітал	1410	3636	3636
Резервний капітал	1415	3013	3426
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	413	349
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Усього за розділом I	1495	7602	7951
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	4000	4000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	6441	8871
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	11	13
розрахунками з оплати праці	1630	26	32
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	2	3
Усього за розділом III	1695	10487	12919
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	18089	20870

2. Звіт про фінансові результати  
за \_\_\_\_\_ рік \_\_\_\_\_ 2020 р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12920	16000
Інші операційні доходи	2120	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	12920	16000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 10445 )	( 13018 )
Інші операційні витрати	2180	( 74 )	( 109 )
Інші витрати	2270	( 1948 )	( 2295 )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	( 12467 )	( 15422 )
Фінансовий результат до оподаткування (2268 – 2285)	2290	453	578
Податок на прибуток	2300	( 104 )	( 165 )
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	349	413

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

# Алгоритм процесу розробки програми зв'язків із громадськістю готельно-ресторанного комплексу «Avalon Palace»

