

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

**Допущено до захисту
Завідувач кафедри**

(підпис)
“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Управління розвитком готельного підприємства на засадах TQM»

Виконавець:
студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Лотюк Владислав Миколайович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Карпенко Юлія Валентинівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	4
1.1. Встановлення сутності поняття «управління розвитком підприємства»	4
1.2. Фактори впливу на управління розвитком підприємства	11
1.3. Застосування інструментарію TQM в управлінні розвитком підприємства	18
РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ОТРАДА СЕРВІС»	26
2.1. Аналіз розвитку ринку готельних послуг України	26
2.2. Аналіз стану та фінансового положення ПП «Отрада Сервіс»	45
2.3. Обґрунтування вибору напрямку розвитку ПП «Отрада Сервіс»	50
2.4. Розробка проекту встановлення сонячних панелей в готелі	56
ВИСНОВОК	61
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	62
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

В умовах військової агресії готельні підприємства зіштовхнулися в великою кількістю проблем, що негативно вплинули на їх діяльність. Зокрема, крім постійних обстрілів та збитків внаслідок військової агресії в підприємств зменшився загальний потік клієнтів, скоротився платоспроможний попит, додалися виклики у вигляді тривалих відключень енергії. В таких умовах підприємства вимушені шукати шляхи розвитку та засоби нівелювання існуючих загроз, що знаходять відбиття в методах та способах управління.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ управління розвитком підприємства та розробка пропозицій щодо управління розвитком готельного підприємства.

Основними завданнями у відповідності до мети роботи є:

- проаналізувати теоретичні аспекти управління розвитком підприємства, а саме сутність поняття управління розвитком;
- дослідити ринок готельних послуг України;
- обґрунтувати напрямок розвитку готелю «Отрада» та запропонувати заходи щодо його підтримки.

Об'єктом дослідження виступає ПП «Отрада Сервіс» (готель «Отрада»). Предметом дослідження є процес управління розвитком підприємства.

Основними методами досліджень, використаними в роботі, є: метод систематизації (для встановлення сутності поняття "розвиток підприємства"), групування (для встановлення основних факторів впливу на управління розвитком підприємства), (метод PEST-аналізу (для аналізу ринку готельних послуг України), метод Н.Кано та анкетування (для обґрунтування напрямку розвитку готелю), методика оцінки інвестиційних проектів UNIDO (для встановлення привабливості проекту).

Інформаційною базою дослідження виступають дані статистичних звітів підприємства та розвитку готельної галузі в цілому, нормативно-правові документи, монографії, наукові публікації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Встановлення сутності поняття «управління розвитком підприємства»

Сучасні автори активно досліджують поняття «розвиток» та «управління розвитком», проте їх наукові погляди неоднакові. Для встановлення сутності поняття «управління розвитком підприємства» розглянемо основні авторські підходи.

Серед певної групи авторів вірує думка, що управління розвитком слід розглядати як спосіб визначення напрямку діяльності. Зокрема подібну думку поділяють науковці [22], які описують управління розвитком як діяльність з оцінки поточного стану підприємства, а також визначення можливих напрямків його розвитку. Також в процесі управління розвитком встановлюються його цілі, інструменти їх досягнення. Управління розвитком реалізується шляхом впливу на виробничий процес, а також процеси, що його забезпечують.

Авторами [19] вказується, що управління розвитком є діями з встановлення та підтримки планового вектору розвитку, його оновлення з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Воно має забезпечувати економічне зростання суб'єкта господарювання та підвищення його конкурентоспроможності. Управління розвитком має здійснюватися відповідно до раніше розробленої стратегії, що має характеристики адаптивності та можливості практичної реалізації.

Управління розвитком – це довгостроковий процес удосконалення способів визначення напрямків розвитку та вирішення проблем, що виникають, а також підвищення ефективності організації шляхом оптимізації її діяльності. Сучасний підхід до управління розвитком базується на роботі з людськими ресурсами та поєднує знання з управлінської психології, організаційної та соціальної психології, а також менеджменту. Він охоплює комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення здатності організації вирішувати внутрішні проблеми та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Основні завдання управління розвитком включають:

- аналіз і діагностику поточного стану організації;
- формування бачення, стратегічних цілей і напрямків розвитку;
- зміну ціннісних орієнтирів, стилів поведінки та організаційної культури;
- модернізацію управління персоналом;
- розвиток ефективної комунікаційної системи;
- оптимізацію організаційної структури;
- створення дієвої системи мотивації та стимулювання співробітників.

Оскільки розвиток описується як складне та багатопланове явище, що дає можливість уявити стан операційної системи після досягнення встановлених цілей, то управління розвитком авторами [21, с.52] розглядається як спосіб отримання уявлення про майбутній розвиток підприємства. В процесі управління розвитком використовуються сучасні методи та інструменти управління, що дозволяють досягти збалансованості та враховують складність сполучення, поєднання та вибору майбутніх альтернатив руху.

Інша авторська позиція полягає у розумінні управління розвитком як впливу, що призводить до зміну стану підприємства.

Відомо, що в основі будь-якого розвитку лежать зміни. Відповідно, управління розвитком слід розуміти як вплив керуючої системи на керовану для переміщення операційної системи з одного стану до іншого з оновленими якісними характеристиками [42, с.32-33]. Зміна стану операційної системи має відбуватися не в довільній формі, а відповідно до встановлених цілей, тобто бажаного стану стосовно майбутнього. Складність в тому, що потрібно передбачати та враховувати стан зовнішнього середовища, щоб в повній мірі скористатися його можливостями та уникнути його загроз. Так, зовнішнє середовище впливає на зміну стану операційної системи. Спочатку потрібно проаналізувати поточний стан системи управління на даному відрізку часу, а потім дослідити функціонування системи управління. Управління розвитком варто здійснювати для гарантування його контрольованості, забезпечення збалансованості всіх процесів компанії та стійкого економічного зростання.

Більш конкретне визначення сутності поняття «управління розвитком» подається відомим науковцем Ястремською О.М. [44], яка розглядає його як процес зміни руху організації в позитивній спрямованості, що здійснюється через вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з чітко визначеною метою за всіма сферами діяльності. Метою в даному випадку виступає підвищення рівня розвитку (збалансованого, стійкого). Розвиток стосується всіх сфер діяльності підприємства та може проявлятися більш активно в будь-якій з них, проте він ґрунтується на певному потенціалі суб'єкта господарювання. Розвиток не буде мати місце, якщо організація не має відповідного потенціалу, навпаки можуть спостерігатися регресійні процеси. Тому завданням керівництва підприємства є оцінка внутрішнього потенціалу та можливостей його використання для досягнення цілей розвитку. Керувати розвитком топ-менеджмент підприємства може за допомогою економічних, соціальних та екологічних інструментів, а саме збалансованої системи показників, програми управління змінами, аутсорсінгу тощо. Також розвиток має враховувати вплив факторів зовнішнього середовища, зокрема політичні зміни, техніко-технологічний прогрес тощо.

Науковцем [25, с.100-102] ретельно досліджуються поняття розвитку та управління ним. Зокрема, встановлюється що під управлінням розвитком слід розуміти сукупність впливів, що спричиняють довготривалі процеси кількісних та якісних змін у діяльності організації, що призводять до поліпшення його стану за рахунок збільшення потенціалу підприємства та його можливості нівелювати загрози зовнішнього середовища. Кращий стан підприємства, досягнутий в результаті розвитку, передбачає наявність кількісних та якісних змін, перехід до іншого якісного стану, вдалу адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що зрештою призводить до зміцнення потенціалу організації. Наявність потенціалу як такого не означає досягнення мети. Потрібно ще використовувати наявний потенціал в найкращий спосіб. Розвиток не слід плутати із зростанням, перше не означає другого. В негативному випадку, підприємство може розвиватися, але при цьому основні показники його динаміки можуть погіршитися. Проте, частіше за все зростання має супроводжувати розвиток.

Підприємство, що розвивається, має можливості переважати конкурентів, оскільки надає клієнтам кращі послуги та продукти. Вдосконалення та зміни, усунення протиріч є необхідними умовами розвитку підприємства.

Управління розвитком в науковому джерелі називається керованим розвитком та припускає підтримку запланованого напрямку розвитку або штучну його зміну під впливом дій для досягнення цілей розвитку організації, зокрема здобутку певного рівня конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового перебування організації на ринку. Управління розвитком набуває особливої актуальності у випадку суттєвої зміни існуючої траєкторії розвитку, що потребує попереднього аналізу поточного стану підприємства, виявлення наявних та потенційних ресурсів для реалізації змін та адаптації до нових умов, а також врахування змін середовища організації. Також потребується управлінський вплив у разі відхилення від раніше обраного напрямку розвитку, що передбачає аналіз цілей та задач розвитку організації, коригування розподілу ресурсів (їх перерозподіл). Критично важливою є реалізація управління розвитком, коли підприємство знаходиться в кризовому стані та конче потрібні термінові заходи щодо зміни спадного напрямку розвитку, що ґрунтуються на діагностиці можливостей підприємства на предмет здатності до реалізації змін, а також розробці механізму управління кризами.

Дослідник [28, с.196-197] зазначає, що управління розвитком являє собою систему заходів, що здійснюються суб'єктом управління в межах підприємства, що пропускає реалізацію його результативних змін. Сам розвиток автор розглядає в трьох його варіаціях: технічний, ринковий та організаційний. Під технічним розвитком розуміється такий, що спрямований на вдосконалення якості продукції, технологій та впровадження ноу-хау, тобто розвиток є синонімічним поняттям до інновацій. Ринковий розвиток спрямований на розширення кількості споживачів, нарощення частки ринку тощо. організаційний розвиток передбачає удосконалення, покращення діяльності персоналу, підрозділу або групи робітників, системи та процесів управління. Сучасні реалії конкурентного середовища потребують керування, спрямування розвитку підприємства в певному напрямку,

враховуючи тенденції змін бізнес-середовища. Керівництво має розробляти комплекс програм та дій, розвиваючи потенціал організації в довгостроковій перспективі, що дозволить досягти стратегічних цілей розвитку з урахуванням наявних ресурсів – обладнання, фінансів, інформації, персоналу тощо.

Для керівництва підприємства ключовим є забезпечення рівноваги між змінами та стабільністю операційної системи. Важливою є здатність бачити майбутні цілі, їх зміни з часом. Вони задають напрямок розвитку, тому для їх досягнення організація має реагувати на потреби змін. При цьому зміни не є самоціллю, вони мають створювати умови для реалізації обраної стратегії розвитку. Сьогодні основними завданнями управління розвитком підприємств є наступні:

- адаптація до змін ринкового середовища;
- ефективне використання наявного потенціалу організації;
- укріплення ринкової позиції підприємства та протистояння конкурентам;
- коригування відхилень від обраного напрямку розвитку;
- розвиток стратегічного планування.

Повно розкривається сутність поняття управління розвитком в джерелі [8, с.8-9], де воно тлумачиться як процес планування, координування та контролю, спрямований на забезпечення стійкого розвитку підприємства. Основною метою управління розвитком є підтримка конкурентних переваг, адаптації організації до змін, а також повне використання ринкових можливостей та гарантування довготермінової прибутковості. Управління розвитком передбачає попередній аналіз поточного стану операційної системи, встановлення пріоритетів розвитку, реалізація планів дій, а також вивчення та коригування стратегії розвитку відповідно до змін середовища.

Управління розвитком в контексті вивчення авторами передбачає впровадження інновацій, удосконалення бізнес-процесів та оптимізація використання ресурсів. Вважається, що організації, які знаходяться на більш високій сходинці розвитку, є більш конкурентоспроможними. Вони забезпечують стабільність всіх процесів, зниження їх варіативності, надійність системи

управління, удосконалення стосуються всіх сфер діяльності. Підприємства, керівництвом яких здійснюється управління розвитком відповідно до попередньо розробленої стратегії еволюціонують швидше за інші бізнес-структури, передбачають позитивні зміни в продуктах та процесах відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Управління розвитком організації також передбачає керування змінами, що містить оцінку нагальної потреби в них, їх планування та моніторинг для запуску адаптаційних процесів.

Зовнішнє середовище має мінливий характер, тому управління розвитком має враховувати згадану мінливість, а також має зосереджуватися на постійному розвитку. Сам розвиток може бути обумовлений не лише змінами зовнішнього середовища, що вимагають від підприємств реалізації змін, а також внутрішніми потребами організації. Управління розвитком повинно мати стратегічний характер, а також має проявлятися в формах стратегічного управління, розвитку організаційної культури, використання сучасних технологій управління.

Систематизуємо розглянуті нами визначення сутності досліджуваного поняття управління розвитком підприємства з точки зору науковців в аналітичній таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Авторські підходи до сутності поняття управління розвитком

Науковець	Авторське визначення
1	2
Управління розвитком як спосіб визначення напрямку діяльності	
Заїка О., Ткаченко В.[22]	Управління розвитком - це діяльність з оцінки поточного стану підприємства, а також визначення можливих напрямків його розвитку під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища
Жемба А.Й., Шергіна Л.А., Пономарьова Ю.І.[19]	Управління розвитком є діями з встановлення та підтримки планового вектору розвитку, його оновлення з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища
Завідна Л. Д.[21]	Управління розвитком є способом отримання уявлення про майбутній розвиток підприємства, що ґрунтується на використанні сучасних методів, технологій та інструментів управління
Управління розвитком як вплив, що призводить до зміну стану підприємства	

1	2
Мамонтенко Н., Міхляєв М.[28]	Управління розвитком - це система заходів, що здійснюються суб'єктом управління в межах підприємства, що пропускає реалізацію його результативних змін
Хвостіна І. М.[42]	Управління розвитком - це вплив керуючої системи на керовану для переміщення операційної системи з одного стану до іншого з оновленими якісними характеристиками
Ястремська О. М., Ястремська О. О.[44]	Управління розвитком - це процес зміни руху організації в позитивній спрямованості, що здійснюється через вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з чітко визначеною метою за всіма сферами діяльності
Гарафонова О. І., Онищенко О. С., Яценко І. В.[8]	Управління розвитком - це процес планування, координування та контролю, спрямований на забезпечення стійкого розвитку підприємства
Коваленко Н.В.[25]	Управління розвитком - це сукупність впливів, що спричиняють довготривалі процеси кількісних та якісних змін у діяльності організації, що призводять до поліпшення його стану за рахунок збільшення потенціалу підприємства та його можливості нівелювати загрози зовнішнього середовища

На нашу думку більш повним є визначення управління розвитком в межах другого авторського підходу, а саме як процесу позитивної зміни руху організації, що має чітко визначену мету та здійснюється через вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме в межах даного визначення управління розвитком підприємства розглядається як комплексний і цілеспрямований процес планування, організації, контролю та вдосконалення діяльності підприємства для забезпечення його довгострокового зростання, конкурентоспроможності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Зазначимо, що процес управління розвитком включає розробку стратегічних цілей, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на розвиток, а також реалізацію заходів щодо підвищення ефективності, інноваційності та стабільності підприємства. Ефективне управління розвитком підприємства забезпечує його стабільне функціонування, підвищення прибутковості та успішну інтеграцію в динамічне бізнес-середовище.

1.2. Фактори впливу на управління розвитком підприємства

На управління розвитком підприємства впливає велика кількість факторів, які автор класифікує на зовнішні та внутрішні. Зокрема, до зовнішніх факторів включають державну політику, рівень конкуренції в галузі, динаміку показників інфляції та доходів населення, розмір інвестицій, що впливають в галузь тощо [25, с.103]. Так, розвиток підприємств за державної підтримки у вигляді державних програм розвитку, субвенцій, державних замовлень, пільгових кредитів тощо може бути більш інтенсивним та вимагати менше зусиль від керівництва підприємства, а також буде вимагати менше витрат ресурсів. Рівень конкуренції в галузі може інтенсифікувати або навпаки послабити розвиток. Якщо дії конкурентів будуть агресивними, це вимагатиме від керівництва організації швидко реагувати на них, впроваджувати заходи протидії, та в такий спосіб більш інтенсивно розвиватися. В умовах низького рівня конкуренції та відсутності протистояння розвиток може бути більш повільним. Динаміка показників інфляції та доходів населення також визначатимуть аспекти управління розвитком. Так, здороження основних товарів, як і зменшення доходів населення призводить до скорочення платоспроможного попиту, що не сприяє розвитку організації. Збільшення обсягу інвестицій, що впливають в галузь, також сприяє розвитку організації.

Серед внутрішніх факторів впливу на управління розвитком автор [25, с.103] відокремлює величину організації, професіоналізм керівників та їх бачення перспектив розвитку організації, кваліфікація персоналу, зручність географічного розміщення, обсяги випуску продукції та її якісні характеристики, наявність заборгованості та її динаміка, обрана маркетингова стратегія, НДДКР підприємства, оновлення техніки та технології. Так, наявність описаних вище позитивних аспектів внутрішнього середовища підприємства зміцнює його позицію та створює передумови для розвитку. Зокрема, освоєння нових техніки та технології, як один із шляхів розвитку, неможливо в умовах відсутності професійних керівних та виробничих кадрів. НДДКР, результати якого використовуються в діяльності організації для удосконалення продукту чи технології, також сприяє розвитку суб'єкту господарювання.

Більш узагальнено описуються фактори впливу на управління розвитком підприємства в науковому джерелі [22]. Так, автори зазначають вплив змін устрою організації, зміну потреб клієнтів та суспільства, модернізація структур та технологій, відповідність тенденціям інноваційного розвитку. Під змінами устрою організації розуміється перебудова виробничої, а отже організаційної структури, тобто реструктуризація підприємства, відкриття нових підрозділів та філіалів, об'єднання кількох підрозділів в один, зміна організаційно-правової форми суб'єкта господарювання. Зміна організаційної структури, відкриття нових, у т.ч. регіональних та продуктових департаментів, передбачає перерозподіл повноважень керівників, що відповідно вплине на вибір напрямків розвитку організації та інструментарій управління ним. Зміна потреб клієнтів та суспільства призводить до зміни споживання продукту / послуги як у бік збільшення, так і скорочення, що вимагає реагування менеджменту підприємства. Так, можуть бути реалізовані дії щодо розширення / скорочення виробництва, його диверсифікації, зміни асортименту та номенклатури, переорієнтування на випуск нової для організації продукції, розвиток додаткового сервісу, впровадження гарантійного обслуговування тощо.

Модернізація структур та технологій передбачає переозброєння підприємства відповідно до нових тенденцій розвитку, впровадження нових технологій інноваційного характеру, оновлення техніки (покупка нової або модернізація діючої), збільшення продуктивності обладнання. Варто враховувати, що оновлення техніки та технології може бути продиктовано не лише економічними інтересами, але й потребами зміни соціальної та екологічної складової, відповідними законотворчими ініціативами. Так, управління розвитком може бути спрямовано на мінімізацію впливу організації та її діяльності на зовнішнє середовище чи на забезпечення відповідності змінам клієнтського споживання, новим законодавчим актам. Відповідність тенденціям інноваційного розвитку передбачає постійне вивчення змін у сфері інновацій в країні та за кордоном, появи ноу-хау, проблем їх впровадження та адаптації до умов діяльності організації.

Фактори, що впливають на управління розвитком, в науковому джерелі [18] сформовані у вигляді проблем, що його спричиняють. Автори поділяють їх на зовнішні та внутрішні. Зокрема, до внутрішніх проблем відносять організаційні диспропорції, застарілі методи управління та стереотипи поведінки, недоліки обліку та планування. До зовнішніх проблем науковці відносять загострення конкурентної боротьби та перехід до насиченого ринку. Якщо перефразувати, то до факторів впливу на управління розвитком варто віднести:

- зміну устрою організації;
- зміну методів управління та стереотипів поведінки;
- потребу удосконалення обліку та планування;
- рівень конкуренції в галузі;
- зміна потреб клієнтів.

Розглянемо їх більш детально. Так, зміна керівництва підприємства призводить до зміни методів управління та стереотипів поведінки: один менеджер є більш консервативним, інший – більш схильним до ризику, що відбивається на прийнятих ними управлінських рішеннях. За умов відсутності достатньої кількості ретроспективних аналітичних даних ускладнюється процес формування плану, що знижує якість прийнятих управлінських рішень. У зв'язку з цим виникає потреба удосконалення обліку та планування.

Підвищення конкуренції в галузі вимагає від керівництва підприємства використовувати нові ідеї в конкурентній боротьбі, бути активними та адаптивними, оновлювати техніку та технологію, впроваджувати інноваційні рішення в оперативному режимі на підставі залучення власних ресурсів або застосування партнерських можливостей. Цікавим є розгляд авторами впровадження тенденцій інноваційного розвитку лише як засобу конкурентної боротьби, а не як самостійного фактору, що впливає на управління розвитком організації. Зміна потреб клієнтів також вимагає від керівництва підприємства зміни управлінських підходів, зокрема до організації виробничого процесу, оновлення якісних характеристик продукції, удосконалення сервісного обслуговування.

В науковому джерелі [13, с.49-51] пропонується також відокремлювати зовнішні та внутрішні фактори впливу на управління розвитком, зокрема серед зовнішніх пропонується виділяти ринкову конкуренцію, темпи розвитку галузі, а до внутрішніх – забезпеченість ресурсами, місце розміщення організації, виробничий процес. Ринкова конкуренція в активній фазі викликає потребу формування активного плану протидії з боку керівництва підприємства, здійснюючи вплив на управління розвитком підприємства. Темпи розвитку галузі, зокрема поява нових організаційних форм, тенденції розвитку галузей можуть змінювати якісні характеристики товарів, їх ціни, впливати на вимоги споживачів та ступінь їх задоволення, підвищення важливості відносин з індивідуальними замовниками. Менеджмент підприємства має своєчасно реагувати шляхом визначення напрямків розвитку для того щоб ефективно протистояти змінам зовнішнього середовища, реалізуючи профілактичні або інші заходи з управління розвитком, щоб зберегти свою життєздатність і досягти поставлених цілей.

Забезпеченість ресурсами може обмежувати управлінські заходи, що реалізуються керівництвом компанії. Так, в умовах обмеження фінансування, топ-менеджмент не має широкого спектру заходів щодо протидії негативним впливам зовнішнього середовища. Що стосується місця розміщення організації, як і надійність виробничого процесу воно може створювати конкурентну перевагу у розвитку підприємства.

Автори [20] зосереджуються на таких внутрішніх факторах впливу на управління розвитком, а саме на зміні типу організації виробництва, організаційної структури, системи мотивації персоналу, зміні стилю управління. Підприємство може змінити тип виробничого процесу, систему управління запасами, інфраструктуру організаціїщо вимагатиме зміни управлінських підходів. Зміна організаційної структури, формування дивізіонів, зосереджених на нових географічних регіонах, клієнтах чи продуктах призводить до зміни загальної стратегії розвитку підприємства, тобто до зміни підходів до управління розвитком. Система мотивації персоналу, зміна стилю управління визначає ключові для компанії цінності (закладені в систему стимулювання), на досягнення яких вона

орієнтує свою діяльність. Зміна цінностей призводить до зміни ключових управлінських дій.

Серед зовнішніх факторів впливу автори відокремлюють інтенсивну і глобальну конкуренцію, швидкий технологічний розвиток, демографічні чинники. Зміни конкурентного оточення вимагають повного та оперативного їх врахування в програмах розвитку для швидкої реалізації дій у відповідь. Швидкий технологічний розвиток вимагає найму інноваційних кадрів, створення гнучкої та мобільної організації шляхом впровадження ноу-хау, що також визначає певні пріоритети у розвитку. Демографічні чинники, зокрема зміна чисельності населення, його вікової структури, споживчих вподобань потребують адаптації до таких змін, що може бути пов'язано з переходом до нової моделі управління.

В авторській роботі [28, с.195-196] ключовими факторами впливу на управління розвитком суб'єкта господарювання названі рівень розвитку виробництва, професіоналізм персоналу, поділ та кооперація праці, впровадження результатів НТП, наявність економічних ресурсів (резервів) у підприємства, форм стимулювання праці. Рівень розвитку виробництва, впровадження нововведень, а також зміна типу виробництва, що потребує автоматизації та цифровізації процесів, підвищення рівня управління запасами, впровадження нових технологій та інноваційних рішень надають можливість забезпечувати якість продукції та її відповідність ринковим вимогам, що потребує певних управлінських впливів.

Наявність підготовленого кваліфікованого персоналу є основою успішного управління розвитком підприємства. Підсилити якість персоналу можна шляхом підвищення якості його освіти та підготовки, набуття ним практичного досвіду у певній сфері діяльності чи галузі, а також шляхом отримання ним вмінь щодо швидкого пристосування до змін у бізнес-середовищі, застосовування нових підходів до роботи. Оптимальний розподіл обов'язків між працівниками та координація їх діяльності, кооперація праці підвищують продуктивність підприємства. В такий спосіб створюються ефективні організаційні структури, забезпечується координація між підрозділами для досягнення спільних цілей організації.

Підприємства, що має достатньо ресурсів (трудових, фінансових тощо) мають такі характерні риси як стійкість і розвиток підприємства. Ефективне фінансове планування, наявність сировини та обладнання, персоналу створюють резерви, які позитивно впливають на розвиток підприємства та його конкурентоспроможність. Система мотивації безпосередньо впливає на ефективність роботи працівників та їх зацікавленість у досягненні результатів. Матеріальна та нематеріальна мотивація, психологічний клімат в колективі зацікавлюють персонал в самоосвіті, підвищенні якості роботи, що позитивно впливає на управлінські підходи до розвитку.

Автор [43, с.359,361] зазначає ендогенний та екзогенний характер факторів, що впливають на управління розвитком підприємства, а саме ресурсне забезпечення, цінності та цілі підприємства в першому аспекті, а також конкуренція, поведінка споживачів, стан економіки в країні, законодавство та рівень життя населення. Акцентуючи на цілях та місії підприємства варто зазначити, що вони закладають основну (фундамент) для подальшої успішної реалізації потенціалу організації, дозволяють в ідеалі встановити як має виглядати організація в майбутньому. Цінності суб'єкта господарювання визначатимуть поведінку та політику підприємства на ринку, відповідно встановлюють управлінські підходи до розвитку.

Розмістимо розглянуті вище фактори в аналітичній таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні фактори впливу на управління розвитком підприємства

Фактори впливу на управління розвитком підприємства	Коваленко Н.В.[25]	Заїка О., Ткаченко В.[22]	Дячков Д. В., Бондар Т. А., Дарнєв М. К.[18]	Дорошук Г.А.[13]	Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С.[20]	Мамонтенко Н., Міхляєв М.[28]	Шишковський С. В.[43]
державна політика	+						+
рівень конкуренції в галузі	+		+	+	+		+
інфляція	+						
доходи та чисельність населення	+				+		+
розмір інвестицій, що впливають в галузь	+						

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4	5	6	7	8
величина організації	+						
професіоналізм та кваліфікація персоналу,	+					+	
зручність географічного розміщення,	+			+			
обсяги випуску продукції та її якісні характеристики,	+						
наявність заборгованості та її динаміка,	+						
обрана маркетингова стратегія,	+						
НДДКР підприємства, оновлення техніки та технології	+	+					
зміна устрою організації		+	+		+		
зміна потреб клієнтів та суспільства,		+	+				+
відповідність тенденціям інноваційного розвитку		+			+	+	
потреба удосконалення обліку та планування			+				
темпи розвитку галузі				+			
зміна методів управління та стереотипів поведінки			+		+		+
забезпеченість ресурсами				+	+	+	+
виробничий процес				+		+	
зміна системи мотивації персоналу					+	+	
цілі діяльності організації							+
стан економіки країни							+

У сучасних умовах управлінська діяльність дедалі більше орієнтується на забезпечення ефективної взаємодії всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що вимагає нових підходів до управління розвитком. Реалізація комунікації та кадрового управління, збереження балансу між управлінськими інноваціями та виробничою діяльністю, фокус на кадровий потенціал, формування певної системи цінностей визначають нові управлінські підходи до розвитку.

За результатами проведеного дослідження можна резюмувати, що основними факторами впливу на управління розвитком є рівень конкуренції в галузі, зміна устрою підприємства, зміна потреб клієнтів та суспільства, зміна методів управління та стереотипів поведінки (цінностей), відповідність тенденціям інноваційного розвитку, а також забезпеченість ресурсами.

1.3. Застосування інструментарію TQM в управлінні розвитком підприємства

Управління розвитком підприємства потребує попереднього оцінювання поточного стану (проблем діяльності) підприємства, а також формування подальшого напрямку його розвитку. Оригінальними інструментами, які можна використати як в процесі оцінювання проблем, так і подальших перспектив удосконалення діяльності, є інструменти TQM.

Так, в процесі оцінювання поточного стану та виявлення проблем діяльності підприємства можна використати такі інструменти як діаграма Парето, контрольні карти, діаграма Ісікави, метод стратифікації, що дозволять встановити глибинні корені невідповідностей або невдоволеності клієнтів. Для встановлення напрямків удосконалень (розвитку) більш доцільним уявляється використання методів кайдзен, методології розгортання функції якості QFD та моделі профілю якості Кано. Розглянемо їх більш докладно.

Діаграма Парето є інструментом контролю якості, який дозволяє в графічній формі представити отримані дослідним шляхом дані щодо результатів певних процесів та ранжувати їх, відокремлюючи найбільш значущі [30, с.21]. В результаті аналізу, проведеного з використанням діаграми Парето дослідник отримує інформацію щодо найбільш важливих причин отриманих результатів та може встановити пріоритети з подальшого покращення результативності. Сам інструмент був вперше запропонований італійським економістом В.Парето, який запропонував його для встановлення закономірності розподілу благ у суспільстві (т.зв. принцип Парето: 20% людей у світі володіють 80% скарбів). В 1950 р. відомий дослідник Дж.Джуран звернув увагу на доцільність використання діаграми Парето для аналізу проблем якості продукції, зокрема на той факт, що 80% дефектів викликані 20% причин [6].

Сьогодні діаграма Парето широко використовується для аналізу основних причин появи дефектів та вибору найбільш суттєвих з них (діаграма за причинами). Вона дозволяє дослідити дефекти на різних операціях і в різних видах продукції, недоліків в роботі обладнання та причин його простоювання, надлишків запасів

продукції на складі підприємства, недобросовісних дебіторів, причин рекламаций, скарг на низьку якість та інших проблем якості продукції та послуг. Також діаграму Парето можна використати для вимірювання успішності роботи окремих підрозділів, виконавців (діаграма за результатами). Методика роботи з діаграмами Парето припускає їх повторну побудову після проведених заходів з усунення найбільш суттєвих причин дефектів для контролю отриманого результату. Для отримання більш ґрунтовних результатів дослідження та візуалізації даних діаграму Парето будують за кількома факторами.

Контрольні карти є інструментом контролю якості, що дозволяє відслідковувати параметри технологічного процесу й впливати на нього, попереджаючи його відхилення від пропонованих вимог [26]. Вони призначені для моніторингу виробничих (і не тільки) процесів з метою їх аналізу, регулювання та контролю, що відбивається в графічному вигляді. Часто контрольні карти називають за прізвиськом їх розробника – відомого вченого У. Шухарта. Саме він ще у 60-ті роки висунув теорію, що всі процеси схильні до варіативності, проте остання може бути керованою або некерованою. Керована варіативність в процесі допускається, оскільки дозволяє на підставі минулого досвіду передбачити поведінку процесу в майбутньому. Некерована варіативність є нестабільною та нестійкою в часі. Процес з некерованою варіативністю неможливо спрогнозувати, так само як і споживачу результату процесу неможливо його гарантувати [23, с.33]. Візуально контрольна карта представляє собою площину, на яку наносяться точки вимірювання даних, а також середня лінія та контрольні межі (верхня та нижня). Наближення точок площини до контрольних меж, а тим більше вихід за них, показує наявність особливих причин, що негативним чином впливають на процес, викликаючи його надмірну варіативність. Такий процес виходить з зони статистичного контролю та називається нестійким. При виявленні точок за контрольними межами потрібно зупинити процес, відрегулювати його, а також виконати повний контроль всієї продукції, яку було вироблено з моменту відбору попередньої вибірки. Стабільність процесу, що знаходиться в контрольних межах, не регулюється.

Контрольні карти класифікуються на два основних види – кількісні та якісні. Кількісні карти дозволяють встановити, чи знаходиться в межах допуску певні фізичні параметри продукту, чи є процес його виробництва контрольованим. Якісні карти дозволяють дослідити наявність або відсутність певного параметра в об'єкті дослідження, зокрема якісна карта дає уявлення про рівень задоволеності споживача, прийняття їм певного продукту як якісного (тобто всі відповіді в результаті дослідження, виконаного перед побудовою контрольних карт, поділяються на «задоволений» та «незадоволений»).

На думку відомого вченого К. Ісікави контрольні карти за умови їх систематичної побудови надають можливість в кожен момент часу приймати обґрунтовані рішення щодо потрібних дій, а також їх часу виконання та наповнення.

Діаграма Ісікави або причинно-наслідкова діаграма – це інструмент, що дозволяє встановити та систематизувати основні причини, які впливають на результат процесу. Діаграма є інструментом якісного аналізу, що дозволяє виявити основні причини проблеми, причини другого, третього і.т.д. порядку [31, с.68]. Для встановлення істотності виявлених причин та їх характеру діаграму Ісікави використовують в комплексі з іншими інструментами контролю якості, зокрема діаграмою Парето, гістограмою, методом стратифікації тощо. також в результаті проведення аналізу з використанням діаграми Ісікави розробляється план заходів з усунення першопричин проблем. Поява діаграми Ісікави датується 1953 р., коли відомий японський науковець вперше її використав для візуалізації думки вчених-інженерів при обговоренні проблем якості продукції одного з підприємств. Пізніше інструмент активно використовувався і самим науковцем, і його учнями, а також в практиці діяльності японських підприємств. Через кілька років діаграма Ісікави була включена в японський промисловий стандарт JIS та увійшла до семи основних інструментів контролю якості. Відмінною рисою даного інструменту є можливість його застосування в індивідуальному порядку (самостійно вченим) чи колективно (в роботі команди, наприклад при проведенні мозкового штурму). Ступінь деталізації причин при побудові причинно-наслідкової діаграми визначається

дослідниками самостійно. При виявленні занадто великої кількості факторів-причин, діаграму можна деталізувати для головних з них.

Окремо слід відзначити важливість володіння навичками побудови діаграми та наявність аналітичного мислення у дослідника, оскільки від правильного упорядкування причин різного рівня залежить системний вигляд досліджуваного процесу та розв'язання виявленої проблеми [30, с.24].

Метод стратифікації або розшарування – це інструмент, який дозволяє зробити поділ даних, що відображає необхідну інформацію про процес [26]. В джерелах з менеджменту якості достовірно не вказується автор даного інструменту контролю якості, проте стверджується, що він активно використовувався в японських кружках якості (в середньому до 100 разів для розв'язання одної проблеми). Сам метод припускає розподіл (стратифікацію) даних процесу на групи (страти), всередині яких дані отримані в певних умовах протікання процесу, тобто дані згруповані за певними ознаками. Стратифікація даних частіше виконується за ознаками обладнання, виконавця, матеріалів, методів роботи, часу роботи, виробу. На виробничих підприємствах частіше використовують розподіл за ознакою «п'ять М» (man, machine, material, method, measurement), а в сфері сервісу – за ознакою «п'ять Р» (people; procedures, patrons, place, provisions).

Метод стратифікації частіше за все реалізується трьома основними способами: графічним, табличним та способом дисперсійного аналізу. Графічний спосіб припускає побудову графіків, в яких відокремлюються ділянки даних, отриманих в різних умовах. Результати візуалізації порівнюються між собою. Табличний спосіб припускає представлення даних в таблиці (до розшарування та після) та їх порівняння. Дисперсійний аналіз передбачає розрахунок частки дисперсії результатів, отриманих в певних умовах, в загальній дисперсії результатів. При виявленні значної питомої ваги робиться висновок про суттєвий вплив даного фактору на процес та його результат. При використанні методу стратифікації до інтерпретації його результатів потрібно провести аналіз виконання двох умов розшарування. По-перше, розходження між значеннями випадкової величини всередині страти повинно бути як найменшим у порівнянні з

розходженням її значень у нерозшарованій вихідній сукупності. По-друге, розходження між шарами (між середніми значеннями випадкових величин шарів) повинно бути якнайбільшим.

Метод стратифікації для більш повного дослідження проблеми активно використовується в комплексі з іншими інструментами контролю якості, а саме з діаграмами Ісікави, Парето, гістограмами та контрольними картами.

Метод кайдзен, що активно використовувався японськими промисловцями, припускає акцентування на постійних покращеннях в роботі організації та залучення робітників для внесення пропозицій та впровадження покращень на рівні операцій [9]. Пропозиції щодо покращення формують всі робітники підприємства – від пересічного працівника до директора, вони обговорюються в команді, а їх реалізація здійснюється на підставі підтримки та взаємодопомоги, творчого підходу та особистої зацікавленості персоналу в покращенні. Підхід кайдзен припускає, що покращення здійснюються за трьома основними напрямками: удосконалення якості продукції, підвищення якості організаційних процесів, підвищення рівня кваліфікації працівників. Реалізація покращень за окресленими трьома напрямками дозволить максимально задовільнити потреби кінцевого споживача [3]. Загалом застосування методу кайдзен дозволяє вдосконалити виробничу культуру організації, знайти найкращі шляхи та швидко ухвалити рішення щодо оптимізації виробництва. Як результат – підвищити якість продукції, задовільнити вимоги споживачів, усунути втрати, скоротити витрати та підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

Поява методології розгортання функції якості QFD датується 1966 роком, коли на окремих японських виробництвах вперше було запропоновано пов'язувати характеристики якості продукту та процесу його виробництва з побажаннями споживачів. Пізніше ідею було оформлено в матричну діаграму, а в 1978 р. в Японії з'явилася перша книга, де було детально викладено ідею розгортання функції якості. Поступово сфери застосування методології QFD розширилися від машинобудування до хімічної, харчової, текстильної промисловості, електроніки та будівництва. Також методологія почала активно використовуватися в сфері

послуг, зокрема в банках, готелях, ресторанах. У загальному вигляді методологія QFD представляє собою систематизований шлях вивчення потреб споживачів через розгортання функцій та виробничих операцій у діяльності організації на всіх етапах створення продукту, що має характеристики, які відповідають очікуванням споживачів [24]. Головною проблемою реалізації даної методології є те, що споживачів та виробників цікавлять різні властивості продукту: споживачів – ті, що на виході (зокрема, функціональні, ергономічні тощо), а виробників – ті, що на вході (технічні, технологічні тощо). Тобто потрібно забезпечити їх взаємозв'язок. Крім того, споживачі не всі свої бажання окреслюють для виробника, про деякі з них останній має здогадатися. Опис бажаних для клієнта характеристик він сам описує мовою, часто незрозумілою для виробника. Врахування всіх цих особливостей та взаємозв'язків при проектуванні продукту та його виробництві є основою створення конкурентоспроможної продукції, затребуваній у споживача.

Модель профілю якості Кано була вперше викладена в 1984 р. з метою виявлення характеристик товару або послуги, що приваблюють споживача. Модель будується на підставі проведеного анкетування, що містить функціональні та дисфункціональні форми запитання [10]. Подібна форма питань дає можливість уникнути суб'єктивізму респондентів. Як результат з'ясовуються основні характеристики товару (послуги), які класифікуються на шість груп: необхідні або базові (обов'язкові для пред'явлення, але не завжди згадуються клієнтом), одномірні (викликають високу задоволеність клієнта при збільшенні цього параметру), привабливі (дивують клієнта при наявності, проте не вимагаються ним), байдужі (не мають значення для клієнта), зворотні (при зростанні їх присутності в продукті задоволеність клієнта знижується, оскільки він не хоче за них платити) та сумнівні (дають суперечливі результати). В дослідженнях частіше за все зосереджуються на перших трьох характеристиках, та виявляють ті з них, що мають значний вплив на задоволеність клієнта та пояснюють його невдоволеність.

Компанії використовують анкетування та аналіз реакцій клієнтів, щоб зрозуміти, які характеристики продукту є найважливішими. Це дозволяє їм: оптимально розподіляти ресурси при розробці нових товарів і послуг, підвищувати

рівень задоволеності споживачів, вигідно відрізнитися від конкурентів. Модель Кано є потужним інструментом для стратегічного управління якістю, орієнтованим на споживача.

Зведемо розглянуті нами інструменти до таблиці 1.3 та стисло викладемо їх сутність.

Таблиця 1.3

Призначення інструментарію TQM та його застосування в управлінні розвитком

Мета застосування в управлінні розвитком	Інструментарій якості	Призначення інструментарію
оцінювання поточного стану та виявлення проблем діяльності підприємства	Діаграма Парето	дозволяє в графічній формі представити отримані дослідним шляхом дані щодо результатів певних процесів та ранжувати їх, відокремлюючи найбільш значущі
	Контрольні карти	надає можливість відслідковувати параметри технологічного процесу й впливати на нього, попереджаючи його відхилення від пропонованих вимог
	Діаграма Ісікави	дозволяє встановити та систематизувати основні причини, які впливають на результат процесу (виявлену проблему)
	Метод стратифікації	дозволяє зробити поділ даних, отриманих в різних умовах, що відображає необхідну інформацію про процес
встановлення напрямків удосконалень (розвитку)	метод кайдзен	акцентує на постійних покращеннях в роботі організації та залучення робітників для внесення пропозицій та впровадження покращень на рівні операцій
	методологія розгортання функції якості QFD	вивчає потреби споживачів через розгортання операцій у діяльності організації на всіх етапах створення продукту з характеристиками, які відповідають очікуванням клієнтів
	модель профілю якості Кано	допомагає компаніям визначати, які характеристики продукту чи послуги найбільше впливають на задоволеність клієнтів.

Таким чином, діаграми Парето, Ісікави, контрольні карти та метод стратифікації можуть бути використані для аналізу поточного стану проблеми в управлінні розвитком та виявлення її першопричин. Метод кайдзен, методологія розгортання функції якості QFD та модель профілю Кано дозволяють на підставі думки стейкхолдерів (персоналу, споживачів тощо) визначити перспективні напрямки розвитку продукту, процесу його виробництва, що встановлює загальний напрямок розвитку підприємства.

Висновки до розділу. Більш повним є визначення управління розвитком як процесу позитивної зміни руху організації, що має чітко визначену мету та здійснюється через вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме в межах даного визначення управління розвитком підприємства розглядається як комплексний і цілеспрямований процес планування, організації, контролю та вдосконалення діяльності підприємства для забезпечення його довгострокового зростання, конкурентоспроможності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Основними факторами впливу на управління розвитком є рівень конкуренції в галузі, зміна устрою підприємства, зміна потреб клієнтів та суспільства, зміна методів управління та стереотипів поведінки (цінностей), відповідність тенденціям інноваційного розвитку, а також забезпеченість ресурсами.

Діаграми Парето та Ісікави, контрольні карти й метод стратифікації допомагають аналізувати поточний стан проблеми в управлінні розвитком і знаходити її першопричини. Завдяки методу кайдзен, методології розгортання функції якості (QFD) та моделі профілю Кано можна враховувати думку стейкхолдерів для визначення перспективних напрямків розвитку продукту й процесу його виробництва, що формує загальну стратегію розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ПП «ОТРАДА СЕРВІС»

2.1. Аналіз розвитку ринку готельних послуг України

Готельні підприємства працюють в складних умовах активних військових дій, занепаду туризму та скорочення купівельної спроможності споживачів. Дослідимо основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність готельних підприємств, зокрема політичні, економічні, соціальні та технологічні (відповідно до PEST-аналізу).

Політичні фактори розглянемо в контексті наступних:

- військова агресія проти України та її наслідки;
- законодавчі обмеження діяльності готельних підприємств;
- державна підтримка діяльності готельних підприємств;
- вплив бюрократії та корупції на діяльність готельних підприємств;
- податкова політика держави відносно готельних підприємств.

Військова агресія проти України мала дуже великі наслідки, у т.ч. призвела до втрати третини ВВП (рис. 2.1).

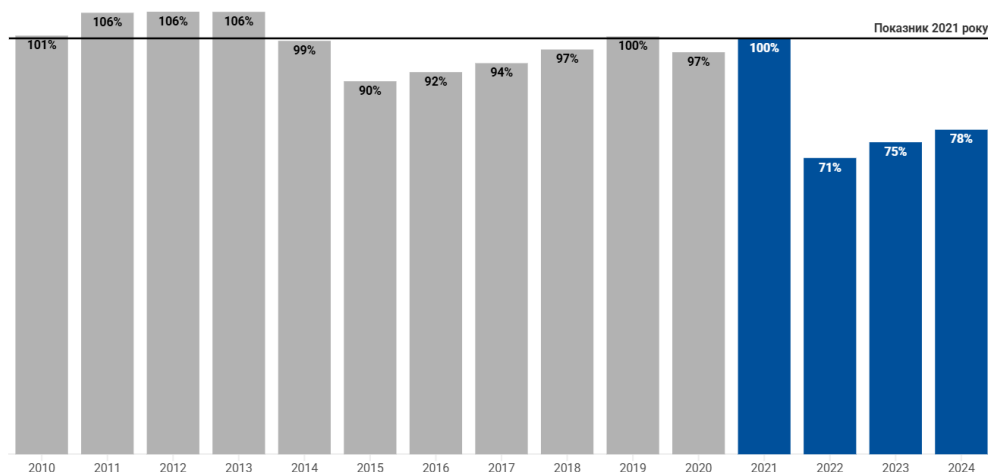


Рис. 2.1. Реальний ВВП України, у % до 2021 р. [39]

Так, в 2022 р. ВВП України зменшився до 71% відповідно до попереднього року. У 2023 та 2024 рр. ВВП почав поступово відновлюватися, проте не досяг рівня 2021 р. Відновлення ВВП відбувається повільними темпами через тривалі

обстріли інфраструктури, як цивільної, так і промислової, проблем енергозабезпечення та нестачі кваліфікованих працівників.

Слід зазначити, що майже 30%-ве падіння ВВП є руйнівним для економіки. Порівняння темпів падіння реального ВВП у перший рік військових дій у країнах, що постраждали від війни, вказує, що більш руйнівними були війни тільки в Іраку в 1991 р. і в Австрії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Річний темп падіння реального ВВП у перший рік військових дій, % [4]

№ п/п	Країна та перший рік військових дій	Темп зміни реального ВВП у %
1.	Ірак (1991)	-60,2
2.	Австрія (1945)	-58,7
3.	Україна (2022)	-29,2
4.	Німеччина (1945)	-28,9
5.	Боснія та Герцеговина (1992)	-28,8
6.	Японія (1945)	-24,6
7.	Хорватія (1991)	-22,0
8.	Франція (1940)	-17,5
9.	Ірак (2003)	-16,0
10.	СРСР (1941)	-13,9
11.	Нідерланди (1940)	-11,9
12.	Італія (1943)	-9,4
13.	Україна (2014)	-6,6
14.	Фінляндія (1939)	-4,3
15.	Грузія (2009)	-3,7

За новими оцінками Інституту економічного лідерства прямі збитки українського бізнесу склали 13 млрд. у.о. Було зруйновано щонайменше 109 великих та середніх підприємств. Крім того, непрямі витрати складають ще 33,1 млрд. у.о. Найбільша кількість підприємств, зруйнованих та пошкоджених внаслідок військової агресії, зосереджена в Київській та Донецькій (по 17% від загальної кількості), Запорізькій (14%), Харківській (13%), Луганській (10%) та Миколаївській (8%) областях (рис. 2.2). На відновлення зруйнованих підприємств потребується приблизно 24,9 млрд. у.о.

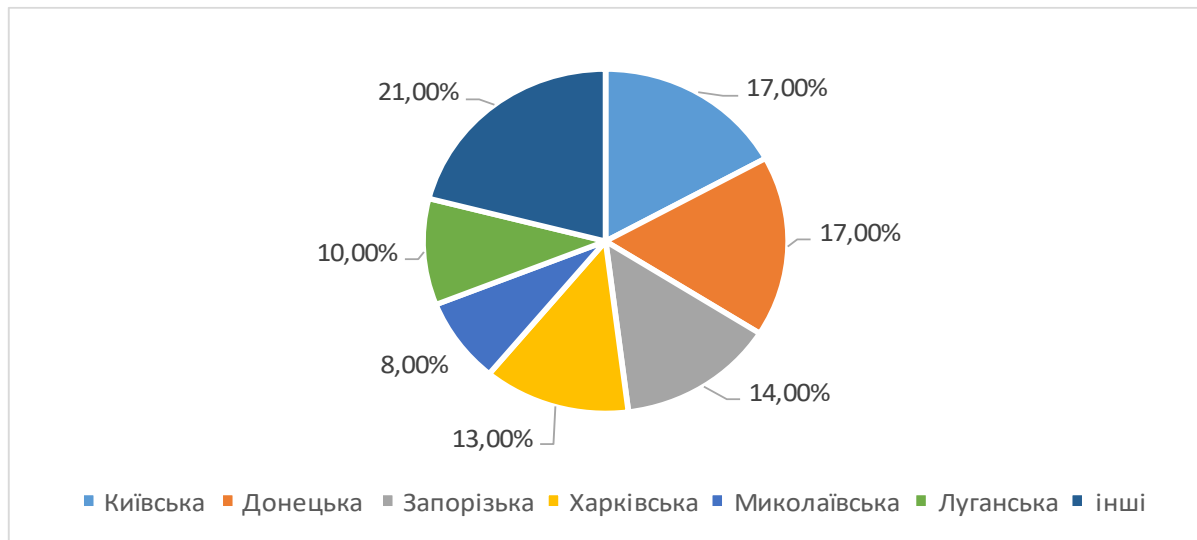


Рис. 2.2. Структура кількості пошкоджених та зруйнованих підприємств за областями країни, %[4]

Відсоток скасування бронювання за всіма областями України на початку війни, крім західних, складала 80-85%. В західних областях навпаки завантаженість готелів зросла до 100%.

Що стосується законодавчих обмежень діяльності готельних підприємств, то останні сьогодні керуються нормативними документами, серед яких основними є Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», Постановами КМУ «Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)», «Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури», «Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання)», а також державними стандартами ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги», ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів», ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація», ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення».[14-17; 33-36] Також при будівництві та реконструкції готелів потрібно керуватися державними будівельними нормами, встановленими для таких закладів.

В 2020 р. готелі зазнали законодавчих обмежень діяльності через карантин, проте достатньо швидко адаптувалися та продовжили роботу. З початком повномасштабної військової агресії готелі вимушені відкоригувати режим роботи через введення комендантської години.

Державна підтримка діяльності готельних підприємств представлена в кількох основних напрямках: пряма фінансова підтримка у вигляді дешевих кредитів (див. рис. 2.3), на початку війни - послаблення щодо сплати податків та надання пільг, консультаційна підтримка [29, с.245]. Проте готельним підприємствам не вистачає системної державної підтримки в традиціях міжнародної практики.

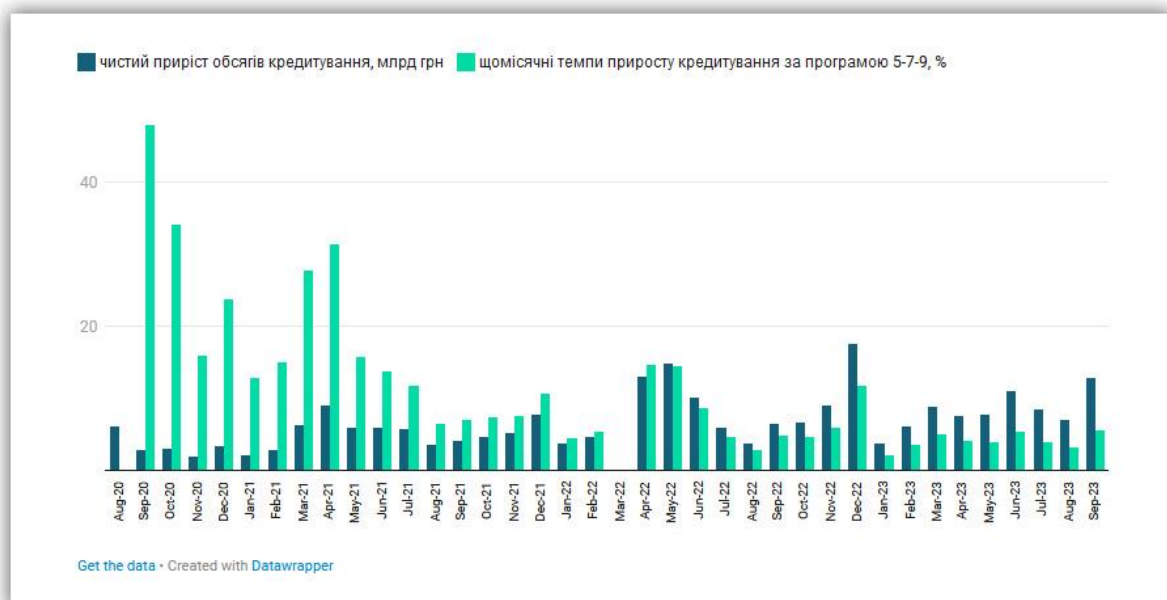


Рис. 2.3. Чистий приріст обсягів кредитування за програмою «5-7-9», млрд.грн. [11]

Програма дешевих кредитів працюватиме впродовж військового стану та місяця після його закінчення та припускає отримання кредиту до 60 млн.грн. з компенсацією Урядом процентних ставок до 0%. Після закінчення військового стану буде застосована ставка в 5%. Загалом термін кредитування може складати 3 роки (поповнення обігових коштів) та 5 років (кредит інвестиційного характеру). Розмір кредитної гарантії складає 50% від суми кредиту суб'єкта мікро-, малого та середнього підприємництва.

Вплив бюрократії та корупції на діяльність готельних підприємств є достатньо суттєвим. Перш за все, наша країна «просіла» на один пункт в 2024 р. відносно до попереднього за показником індексу сприйняття корупції (рис. 2.4).

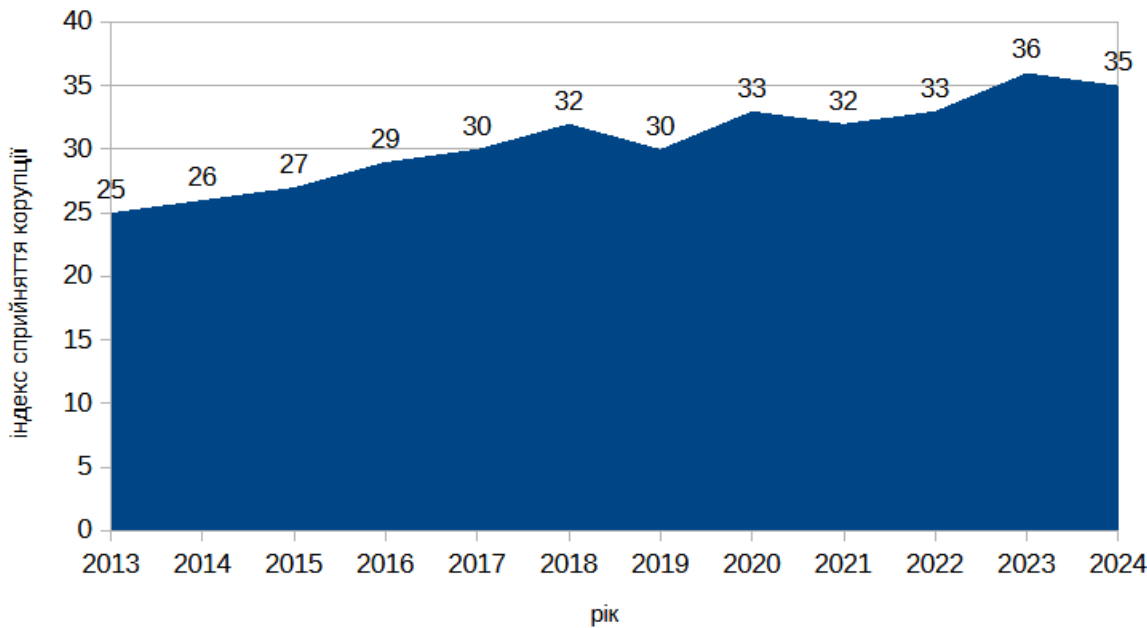


Рис. 2.4. Динаміка індексу сприйняття корупції в Україні, пп.[12]

З негативних показників впливу називають корупцію в закупках для потреб армії, при відбудові Охматдиту, скандали в МСЕК, вибір головою АРМА підозрілої особи, тиск на журналістів та громадських діячів.

За опитуваннями громадян за кордоном також отримані дані щодо високого рівня корупції в Україні (рис. 2.5).

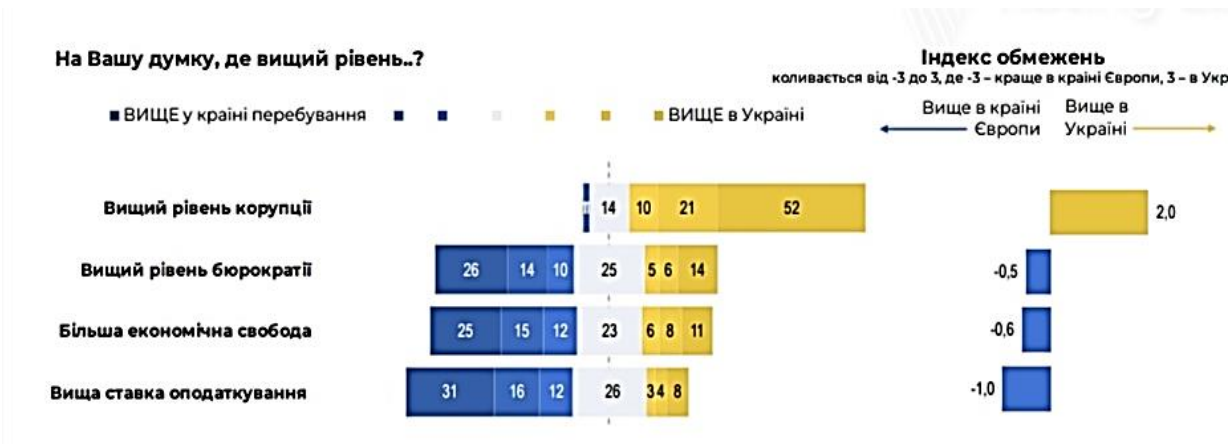


Рис. 2.5. Результати опитування щодо рівня корупції та бюрократії в Україні та за кордоном [32]

Разом з тим респонденти відмічають менший рівень бюрократії в Україні порівняно з країнами їх перебування.

Податкова політика держави відносно готельних підприємств є такою самою як відносно інших суб'єктів господарювання. Єдиним послабленням можна назвати податкові пільги на початку активних військових дій, а також пільгу в оподаткуванні в 7% ПДВ, що діяла впродовж пандемії (терміном один рік) та була призначена лише для юридичних осіб (не для ФОПів). Також багато незрозумілостей було пов'язано з нарахуванням цієї податкової пільги на додаткові послуги готелів [38].

Економічні фактори нами проаналізовано в розрізі:

- динаміка розвитку готельних підприємств;
- зміни бізнес- середовища готельних підприємств;
- динаміка заробітної плати;
- ціни на енергоносії;
- інфляційні процеси.

Динаміка розвитку готельних підприємств ілюструється такими показниками як дохід та прибуток. «Провальними» роками з низькими доходами для готельних підприємств стали 2020 та 2022 р. (рис. 2.6).

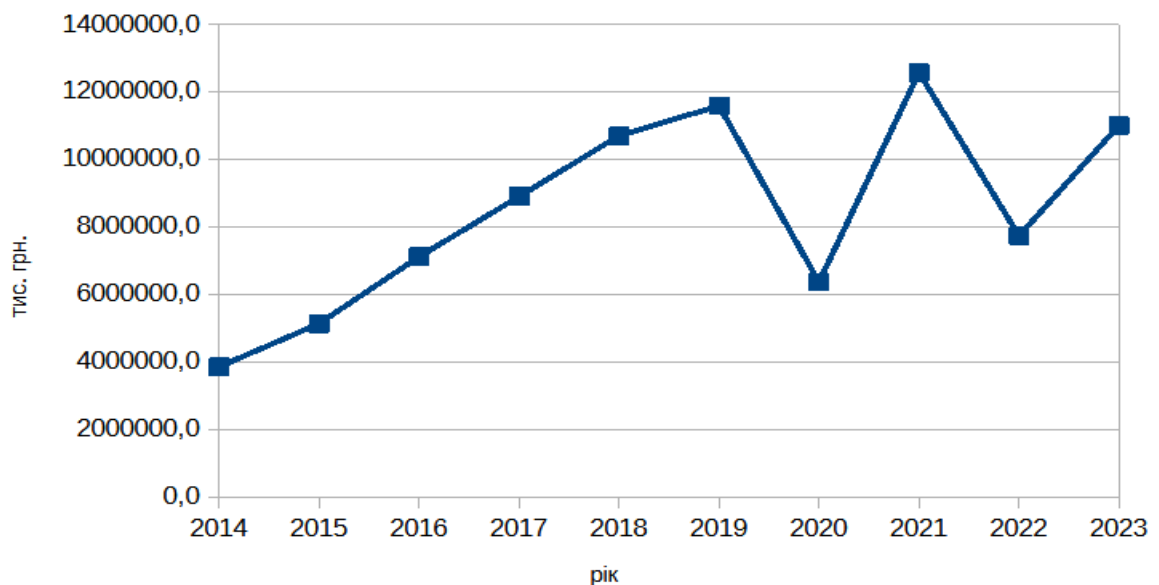


Рис. 2.6. Динаміка доходу від реалізації готельних підприємств, тис. грн. [45]

Зазначимо, що в 2023 р. готельні підприємства відновили обсяги діяльності (відбулося зростання), проте поки ще не змогли вийти на довоєнні роки.

Що стосується прибутковості діяльності, то останні два роки суттєво зросла кількість збиткових підприємств (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка питомої ваги готельних підприємств, що отримали збиток, %[45]

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Питома вага готельних підприємств, що отримали збиток, %	45,1	35,5	32,1	32,8	29,0	30,0	43,5	31,5	59,0	55,9
Відхилення, %	-	-9,6	-3,4	0,7	-3,8	1,0	13,4	-12,0	27,4	-3,1

Зазначимо, що в 2023 р. ситуація почала трохи виправлятися, проте все одно більше половини готельних підприємств не отримали прибутку.

Зміни бізнес- середовища готельних підприємств варто проаналізувати за допомогою дослідження динаміки кількості підприємств за їх видами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка кількості готельних підприємств [45]

Рік	Всього	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		З них мікропідприємства	
		од.	%	од.	%	од.	%	од.	%
2010	882	2	0,2	130	14,8	750	85,0	533	60,4
2011	936	1	0,1	144	15,4	791	84,5	558	59,6
2012	1183	1	0,1	166	14,0	1016	85,9	745	63,0
2013	1389	–	–	149	10,7	1240	89,3	949	68,3
2014	1075	–	–	104	9,7	971	90,3	733	68,2
2015	1073	–	–	91	8,5	982	91,5	744	69,3
2016	930	–	–	85	9,1	845	90,9	595	64,0
2017	1040	1	0,1	91	8,7	948	91,2	686	66,0
2018	1102	1	0,1	90	8,2	1011	91,7	741	67,2
2019	1160	1	0,1	99	8,5	1060	91,4	801	69,1
2020	1162	–	–	91	7,8	1071	92,2	823	70,8
2021	1169	–	–	79	6,8	1090	93,2	866	74,1
2022	861	–	–	69	8,0	792	92,0	610	70,8
2023	950	1	0,1	62	6,5	887	93,4	705	74,2

Як можна побачити, кількість готельних підприємств суттєво скоротилася в 2022 р. порівняно з 2021 р. (на 308 од. або 26,3%), проте в 2023 р. ситуація дещо покращилася: було відкрито на 89 готелів більше (на 10,3% більше). Також зазначимо, що в Україні лише одне велике готельне підприємство, а відсоток середніх підприємств скоротився до 6,5%. Найбільшу питому вагу мають малі підприємства (93,4%), з яких 74,2% - це мікропідприємства. Саме вони швидко відновили свою діяльність в 2023 р.

На сьогодні більшість готелів не входить до галузевих / міжнародних мереж та є самостійними підприємствами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розподіл діючих готелів в Україні, %

Діючі готелі	Кількість, од.	Питома вага, %
Національні мережеві	100	5
Міжнародні мережеві	22	1
Хостели	76	4
Мотелі	189	10
Різні готелі	1580	80

Так, питома вага мережевих готелів не перевищує 5%, хоч а до війни була деяка тенденція до розширення.

Конкуренція між готелями посилюється, проте це більш характерно для західних областей України (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Завантаження готелів влітку 2022-2023 рр., % [40]

Для Одеси характерна дуже низька завантаженість номерного фонду (29%), проти Буковелі (78%) та Львову (54%). Через низьку завантаженість низьким є і дохід на доступний номер в м. Одеса (рис. 2.8).

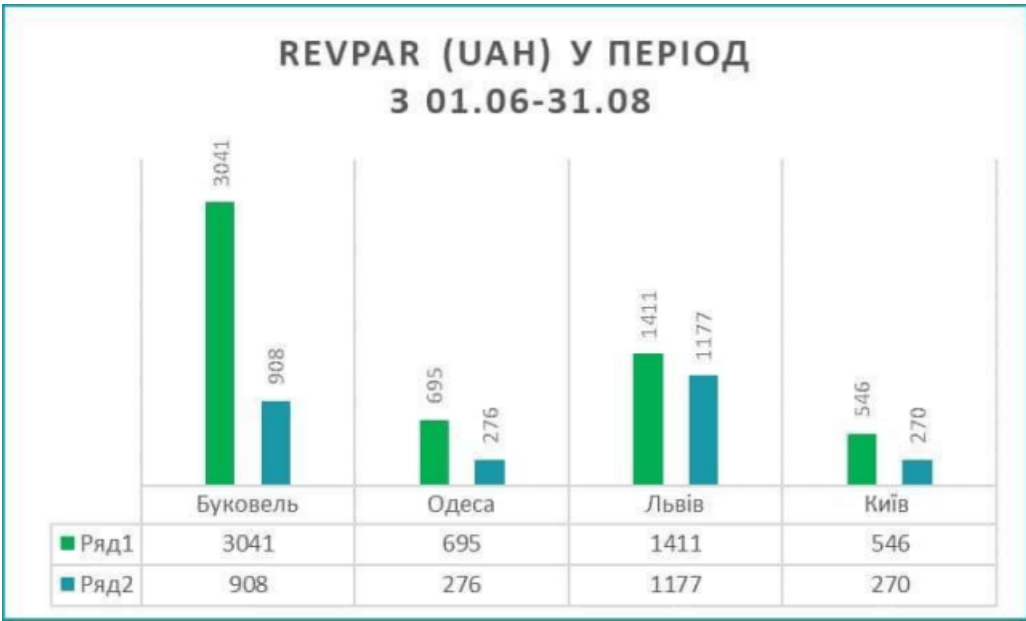


Рис. 2.8. Динаміка показника доходу на один номер, грн. [40]

Таким чином, ефективність діяльності готелів різняться за регіонами (дохід готелів на один номер в західних областях України є більш високим). Разом з тим, зазначимо, що дохід на один номер у 2023 р. збільшився (в 3,3 рази в Буковелі, 2,5 рази в Одесі, в 1,2 рази во Львові, в 2 рази в Києві).

Динаміка заробітної плати є позитивною як в цілому за всіма видами діяльності, так і в галузі тимчасового розміщення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка заробітної плати в сфері готельного бізнесу [45]

Вид діяльності	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Всі види діяльності	2250	2648	3041	3282	3480	4195	5183	7104	8865	10497	11591	14014	14847	17442	21473
Тимчасове розміщення	1424	1750	2020	2195	2261	2786	3505	4988	5875	6730	6026	8543	9367	12300	15881
Питома вага, %	63,3	66,1	66,4	66,9	65,0	66,4	67,6	70,2	66,3	64,1	52,0	61,0	63,1	70,5	74,0
Відхилення, %	-	122,89	115,43	108,66	103,01	123,22	125,81	142,32	117,77	114,55	89,54	141,76	109,66	131,31	129,11

Слід зазначити, що в готельному бізнесі зарплата є меншою, ніж в середньому по країні та складають приблизно 60-70% від її рівня. Проте в 2024 р. відбулося суттєве підвищення рівня зарплати персоналу готелів, що склало 74% від середньої по країні зарплати. Також слід відзначити позитивну в цілому динаміку розміру зарплати в готельному бізнесі від 3 до 30% щорічно (виключенням є 2020 р., коли динаміка зарплати була негативною).

Ціни на енергоносії за весь аналізований період мали тенденцію до зростання (виключення складає 2020 р.), див. рис. 2.9.

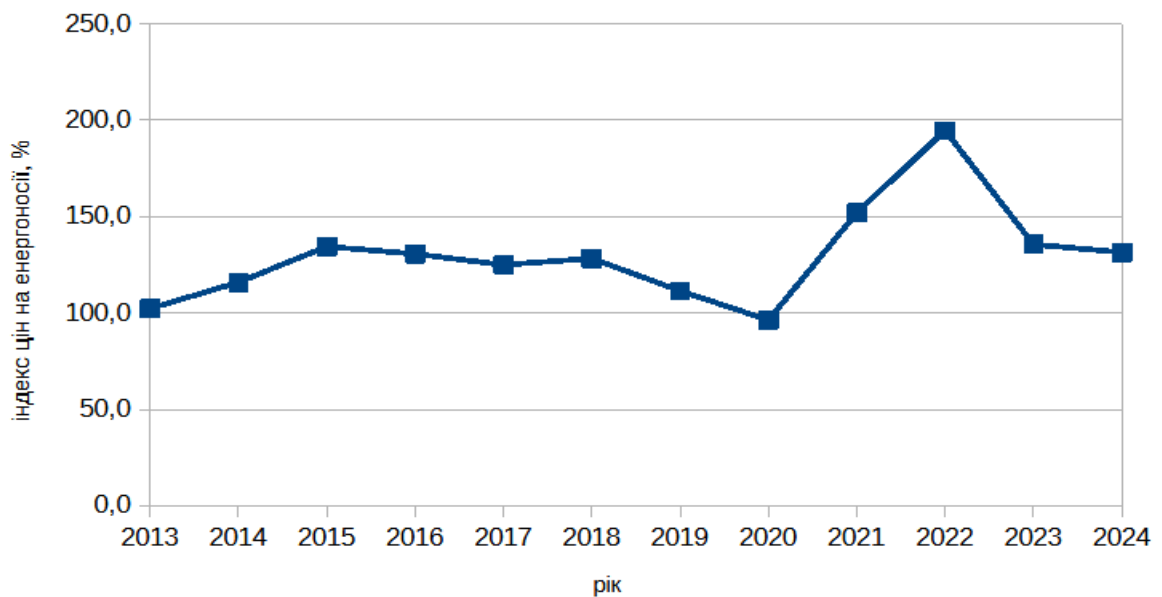


Рис. 2.9. Динаміка індексу цін на енергоносії, % [45]

Особливо суттєве зростання цін на енергоносії відбулося в 2022 р. (на 94,5%, тобто майже вдвічі), що було пов'язано з атаками росії по енергоструктурі України, а також переходом на закупку європейських енергоносіїв. В 2023 та 2024 рр. ціни на енергоносії продовжували зростати, проте не так критично, в середньому на 30-35% щорічно. Здороження енергоносіїв підвищує витрати готельних підприємств, що призводить до зростання тарифів на проживання.

Інфляційні процеси в країні активізуються з початком військових дій, що підтверджується динамікою індексу споживчих цін (рис. 2.10), які підвищилися в 2015 та 2022 рр. на 43,3% та 26,6% відповідно. В цілому щорічно інфляція не перевищує 10-20%.

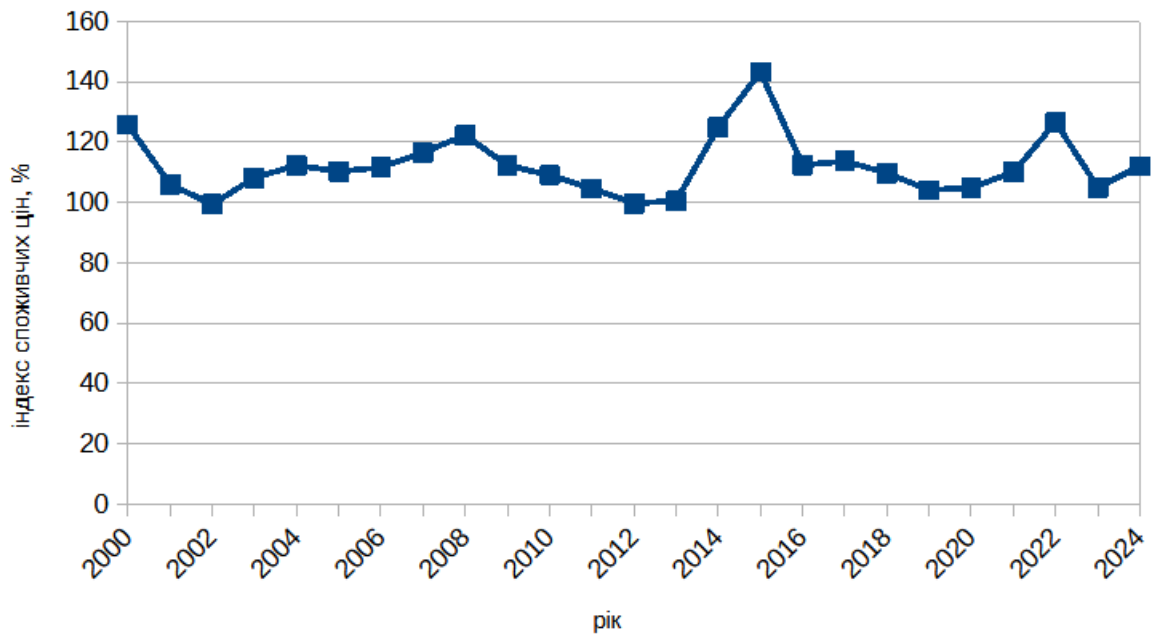


Рис. 2.10. Динаміка індексу споживчих цін, %[45]

У 2024 р. інфляція дещо зросла у порівнянні з 2023 р. та склала 12% порівняно з 5,1 % попереднього року.

Розглянемо соціальні фактори зовнішнього середовища, а саме:

- тенденцію зміни чисельності населення України;
- зміна вікової структури населення;
- вплив міграційних процесів;
- купівельна спроможність населення;
- зміна вподобань споживачів послуг тимчасового розміщення.

Аналіз тенденції зміни чисельності населення України показує, що впродовж тривалого терміну триває її скорочення (рис. 2.11). Так, щороку скорочення населення складає 0,5-1%, без врахування втрати населення тимчасово окупованих територій. За оцінками експертів у 2024 р. чисельність населення склала 35,8 млн. осіб. Аналіз вікової структури населення дозволив встановити, що існує чітка тенденція «старіння населення» (рис. 2.12). Так, зокрема за 8 років чисельність населення віком старше за 65 років збільшилася з 15,61% до 17,64%. Чисельність населення віком 15-64 роки відповідно зменшилася з 69,31% до 67,43%. Чисельність дітей віком до 14 років майже не змінилась.

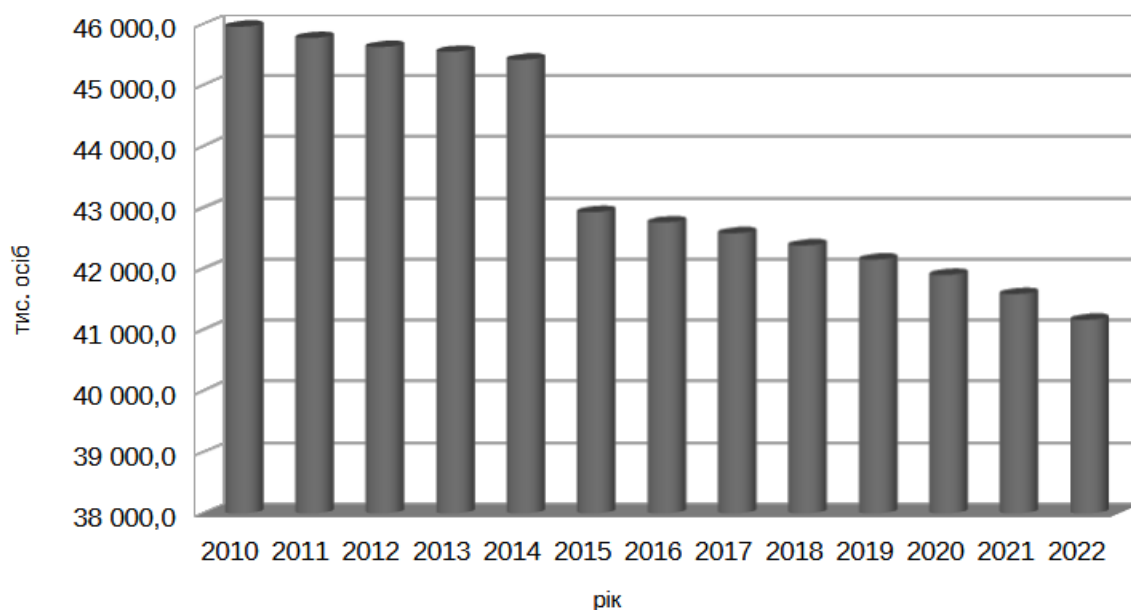


Рис. 2.11. Динаміка чисельності населення України, тис. осіб [45]

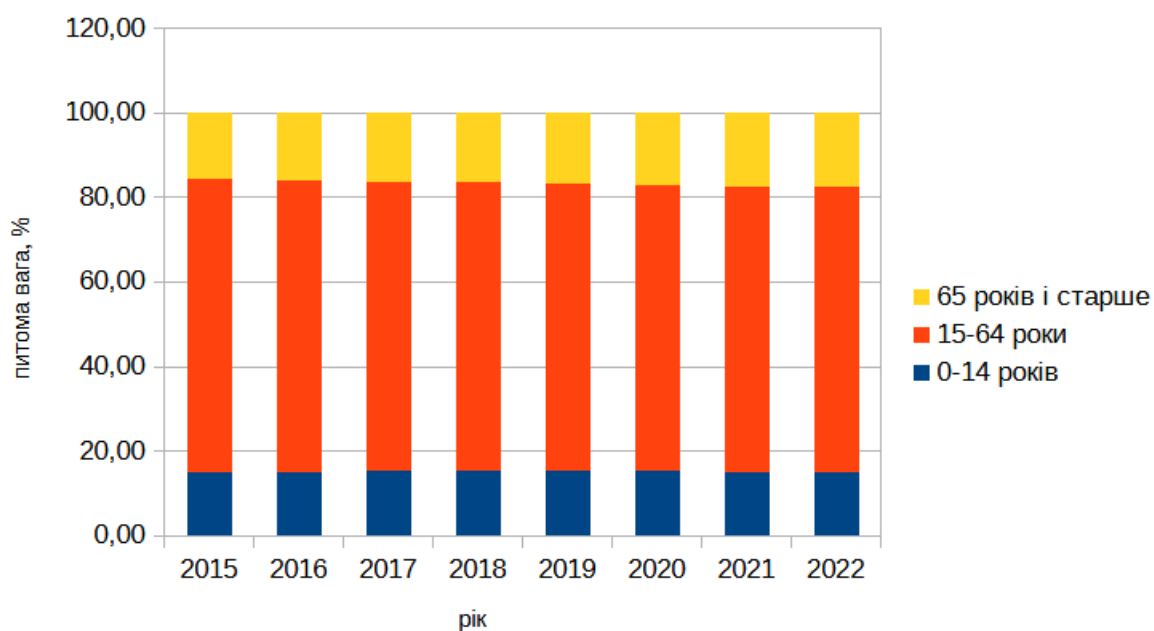


Рис. 2.12. Динаміка вікової структури населення України, % [45]

Вплив міграційних процесів на діяльність готельних підприємств є суттєвим (рис. 2.13), кількість українських мігрантів за різними оцінками складе біля 7 млн. осіб. Міграційні процеси відбувалися в кілька хвиль. Виїзд найбільшої кількості українців відбувся після повномасштабного вторгнення. Друга хвиля є усвідомленою міграцією через побутові проблеми (відсутність енергії) та відсутність визначеного майбутнього.



Рис. 2.13. Кількість українців за кордоном, млн. осіб [7]

Міграція після війни відрізняється від довоєнної. Якщо раніше міграція мала більш-менш трудовий характер, люди збиралися повернутися до країни. То сьогодні мігранти звикають жити закордоном та все менше розглядають можливості повернення, про що свідчить зменшення грошових надходжень в країну (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Динаміка приватних грошових переказів в Україну, млрд. у.о. [7]

Міграційні процеси негативно впливають на діяльність готельних підприємств. Зокрема, вони призвели до зменшення кількості потенційних клієнтів, а також до нестачі персоналу, що на сьогодні є другою за актуальністю проблемою після проблем з енергозабезпеченням за опитуванням роботодавців (рис. 2.15).

Головні перешкоди для бізнесу під час війни

у %, результати опитування

Перебої з електро-, водо- або тепло- постачанням



Брак робочої сили внаслідок призову та / або виїзду співробітників



Небезпечно працювати



Рис. 2.15. Головні перешкоди для бізнесу під час війни [7]

Купівельна спроможність населення України з 2019 р. майже не зросла (рис. 2.16), що пов'язано з повномасштабним вторгненням та загальною економічною кризою.

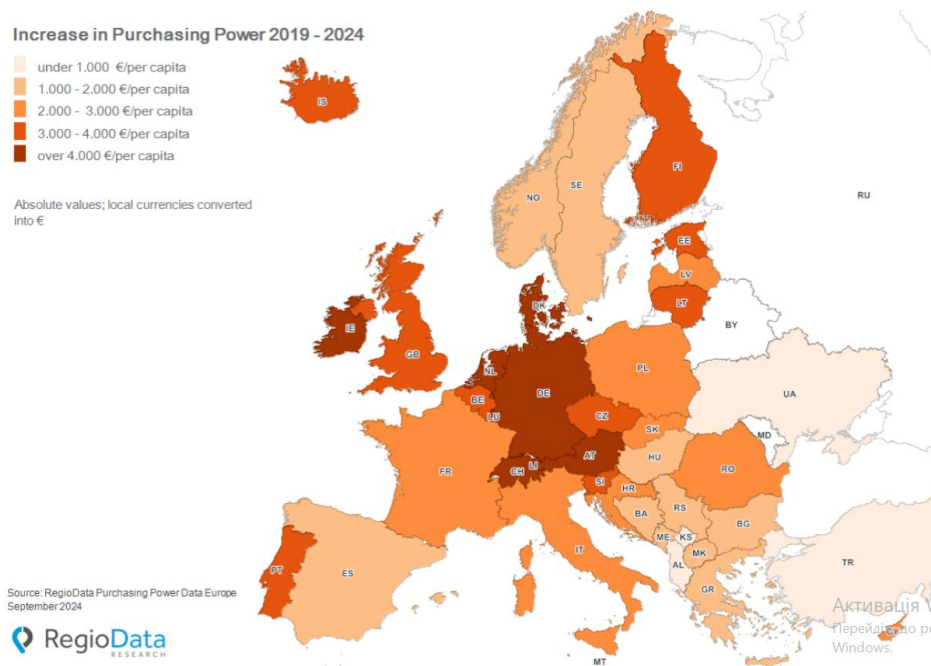


Рис. 2.16. Зростання купівельної спроможності країн Європи, євро/людину на рік [1]

Експерти також стверджують про зниження купівельної спроможності населення України в середньому на 20% після запланованого державою зростання податків, які в свою чергу призведуть до здороження товарів.

Зміна вподобань споживачів послуг тимчасового розміщення також має місце. Зростання туристичного збору свідчить про деяке незначне поживлення туризму навіть у військових умовах (рис. 2.17).



Рис. 2.17. Динаміка туристичного збору, млн. грн. [2]

Разом з тим все більша кількість клієнтів віддає перевагу приватним квартирам та садибам та самотійно бронює їх через такі сайти як «Букінг», «Доба» та інші. Тим більше, що «Букінг» на 2,5 роки відмінив 15% вартості інформаційних послуг, що господарі житла мали йому сплачувати, що відповідно призвело до зменшення цін на оренду житла. В приватному секторі ціни, як правило, нижче, що на фоні скорочення купівельної спроможності населення робить його більш привабливим для оренди.

Серед технологічних факторів впливу варто розглянути наступні:

- динаміка інвестицій в готельні підприємства;
- розвиток нових технологій в готельному бізнесі;
- впровадження нових технологій в діяльність готелів;
- штучний інтелект в готельному бізнесі;
- зростання кількості користувачів Інтернет, у т.ч. в соцмережах.

Розгляд динаміки інвестицій в готельні підприємства показав їх стрибкоподібну зміну за роками (табл. 2.6). Так, найбільш суттєвими є інвестиції в

2012, 2017 та 2018 рр. Найменше в готелі вкладали коштів в 2010, 2016, а також в 2023 рр. Також зазначимо, що в 2022-23 рр. існує тенденція до скорочення інвестицій у розвиток готелів.

Таблиця 2.6

Динаміка інвестицій в готельний бізнес [45]

Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Інвестиції у розвиток готелів, тис. грн.	679,11	1010,80	1534,65	872,18	867,11	890,18	756,12	1380,05	1473,04	982,89	839,94	953,75	799,11	755,55
Питома вага у загальних інвестиціях, %	0,38	0,42	0,56	0,35	0,40	0,33	0,21	0,31	0,25	0,16	0,17	0,14	0,20	0,12

Зазначимо, що частка інвестицій в готельний бізнес в загальній сумі інвестицій поступово скорочувалася (з 0,38% до 0,12%).

Нові технології в готельному бізнесі представлені Інтернетом речей, роботизацією, блокчейном. Інтернет речей передбачає використання автоматичних систем клімат-контролю в номерах, електронних замків, наявність можливості замовлення додаткових послуг через додаток. Роботизація надає можливість використовувати роботів на ресепшен та для розвезення страв та напоїв. Блокчейн дозволяє автоматизувати обробку клієнтських платежів, проводити ідентифікацію клієнтів.

Впровадження нових технологій в діяльність готелів традиційно обмежувалося системами управління номерами та бронювання, забезпеченням безпеки номерів готелю. Сьогодні вже впроваджуються системи підтримки відносин з клієнтами, збір інформації про них та вивід її в стислому вигляді для зручності персоналу, системи автоматизації процесів, в окремих готелях створюються т.зв. «розумні номери» тощо [37].

Штучний інтелект в готельному бізнесі надає можливість автоматизувати багато процесів, зокрема збирати та аналізувати данні щодо гостей та їх вподобань для підготовки для персоналу спеціального пакета даних про клієнта. Також AI

надає можливість прогнозувати попит на номери та оптимізувати цінову політику з урахуванням завантаженості готелю.

Зростання кількості користувачів Інтернет, у т.ч. користувачів соцмереж, є суттєвим фактором розвитку готельних підприємств, оскільки надає можливість використовувати додаткові комунікаційні канали у відносинах з потенційними споживачами. Так, на початок 2025 р. кількість користувачів Інтернету склала 31,5 млн. осіб, а рівень проникнення – 82,4%. Відповідно до попереднього року відбулося зростання на 2,2% або 838 тис. осіб, більшість з яких користуються технічними засобами на базі Android (2/3 клієнтів) та iOS (1/3 клієнтів).

Що стосується соцмереж, то ними зараз користується 21,6 млн українців, що відповідає 56,4% населення (рис. 2.18).

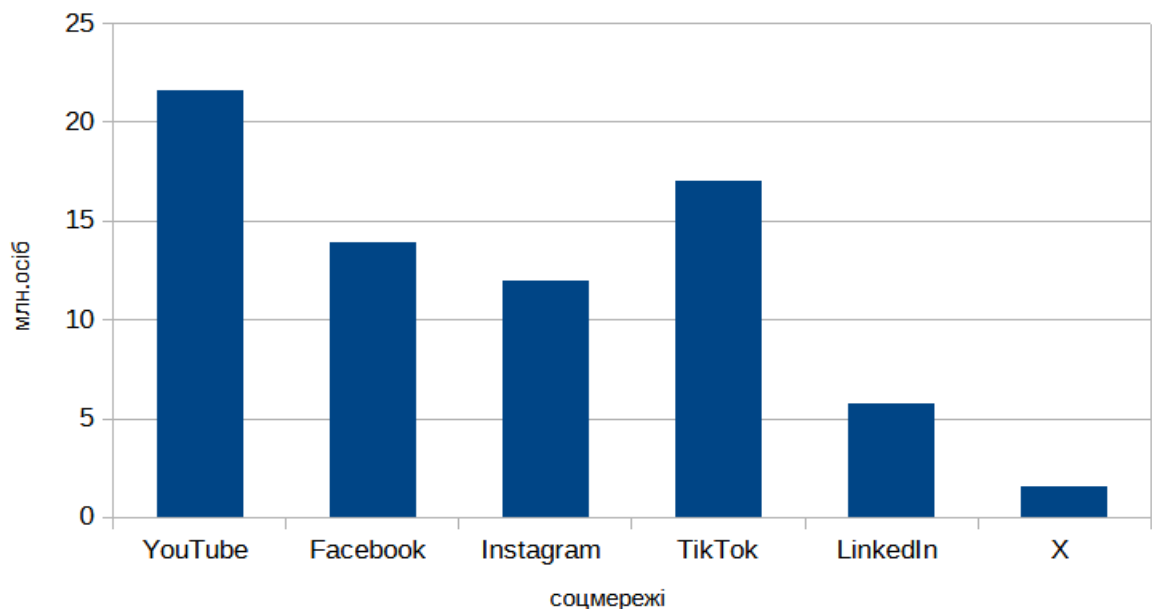


Рис. 2.18. Розподіл аудиторії в соцмережах, млн.осіб [5]

Збільшення кількості користувачів інтернету й соцмереж свідчить про цифровізацію суспільства та може бути використано готелями для реклами та збільшення кількості потенційних клієнтів. Зростання охоплення мережею Інтернет також сприяє зростанню числа контактів реклами з потенційними користувачами послуг готелів.

Зведемо всі розглянуті нами фактори зовнішнього середовища до аналітичної таблиці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

PEST-аналіз зовнішнього середовища готельних підприємств

Фактор	Обґрунтування	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5
<i>Політичні фактори</i>				
військова агресія проти України та її наслідки;	В 2022 р. ВВП України зменшився до 71% відповідно до попереднього року. У 2023 та 2024 рр. ВВП почав поступово відновлюватися, проте не досяг рівня 2021 р. За новими оцінками Інституту економічного лідерства прямі збитки українського бізнесу склали 13 млрд. у.о.	0,3	5	1,5
-законодавчі обмеження діяльності готельних підприємств;	Діяльність готелів сьогодні регулюється щонайменше шістьма законодавчими документами (законами України, постановами КМУ), ДСТУ, а також підзаконними актами (щодо роботи в умовах карантину, військового стану)	0,2	2	0,4
державна підтримка діяльності готельних підприємств;	Пряма фінансова підтримка держави проводиться у вигляді дешевих кредитів, на початку війни - послаблення щодо сплати податків та надання пільг, консультаційна підтримка. Проте готельним підприємствам не вистачає системної державної підтримки в традиціях міжнародної практики.	0,2	1	0,2
вплив бюрократії та корупції на діяльність готельних підприємств;	Наша країна в 2024 р. в рейтингу показнику індексу сприйняття корупції спустилася на один пункт відносно до попереднього року	0,1	1	0,1
податкова політика держави відносно готельних підприємств.	Єдиним послабленням можна були податкові пільги на початку активних військових дій, а також пільгу в оподаткуванні в 7% ПДВ, що діяла впродовж пандемії (терміном один рік) та була призначена лише для юридичних осіб	0,2	2	0,4
Всього		1		2,6
<i>Економічні фактори</i>				
динаміка розвитку готельних підприємств;	Останні роки доходність готелів зазнала суттєвих коливань (суттєве падіння доходів відбулося в 2020 та 2022 рр.) В 2023 р. готельні підприємства відновили обсяги діяльності, проте поки ще не змогли вийти на довоєнні роки. Останні два роки суттєво зросла кількість збиткових підприємств, більше половини готельних підприємств не отримали прибутку	0,2	2	0,4
зміни бізнес-середовища готельних підприємств;	В 2022 р. кількість готельних підприємств скоротилася більш ніж на чверть, в 2023 р. кількість готелів зросла на 10,3%. На сьогодні більшість готелів не входить до галузевих / міжнародних мереж та є самостійними підприємствами, найбільшу питому вагу мають малі підприємства. Конкуренція між готелями посилюється, проте це більш характерно для західних областей України	0,25	3	0,75
динаміка заробітної плати;	Динаміка заробітної плати є позитивною в галузі тимчасового розміщення. В готельному бізнесі зарплата є меншою, ніж в середньому по країні та складають приблизно 60-70% від її рівня. В 2024 р. відбулося суттєве підвищення рівня зарплати персоналу готелів	0,15	3	0,45

1	2	3	4	5
ціни на енергоносії;	Суттєве зростання цін на енергоносії відбулося в 2022 р. - на 94,5%, в 2023-2024 рр. в середньому на 30-35% щорічно. Здороження енергоносіїв підвищує витрати готельних підприємств, що призводить до зростання тарифів.	0,25	3	0,75
інфляційні процеси	Інфляційні процеси в країні активізуються з початком військових дій, що підтверджується динамікою індексу споживчих цін, які підвищилися в 2015 та 2022 рр. на 43,3% та 26,6% відповідно. В цілому щорічно інфляція не перевищує 10-20%.	0,15	2	0,3
Всього		1		2,65
<i>Соціальні фактори</i>				
тенденцію зміни чисельності населення України;	Щороку скорочення населення складає 0,5-1%. За оцінками експертів у 2024 р. чисельність населення склала 35,8 млн. осіб.	0,15	1	0,15
зміна вікової структури населення;	Існує чітка тенденція «старіння населення». Зокрема за 8 років чисельність населення віком старше за 65 років збільшилася з 15,61% до 17,64%	0,15	2	0,3
вплив міграційних процесів;	Кількість українських мігрантів за різними оцінками складає біля 7 млн. осіб. Сьогодні мігранти звикають жити закордоном та все менше розглядають можливості повернення	0,25	4	1
купівельна спроможність населення;	Купівельна спроможність населення України з 2019 р. майже не зросла. Прогнозується її зниження в середньому на 20% після запланованого державою зростання податків	0,25	3	0,75
зміна вподобань споживачів послуг тимчасового розміщення	Все більша кількість клієнтів віддає перевагу приватним квартирам та садибам та самостійно бронює їх через такі сайти як «Букінг», «Доба» та інші	0,2	1	0,2
Всього		1		2,4
<i>Технологічні фактори</i>				
динаміка інвестицій в готельні підприємства;	В 2022-23 рр. існує тенденція до скорочення інвестицій у розвиток готелів. Частка інвестицій в готельний бізнес в загальній сумі інвестицій поступово скорочувалася	0,2	2	0,4
розвиток нових технологій в готельному бізнесі;	Нові технології в готельному бізнесі представлені Інтернетом речей, роботизацією, блокчейном, що покращують умови перебування в готелі та дозволяють автоматизувати окремі процеси	0,2	2	0,4
впровадження нових технологій в діяльність готелів;	Традиційно такими технологіями є системи управління номерами та бронювання, забезпечення безпеки номерів готелю, сьогодні - це системи підтримки відносин з клієнтами, системи автоматизації процесів, в окремих готелях створюються т.зв. «розумні номери»	0,25	1	0,25
штучний інтелект в готельному бізнесі;	Надає можливість автоматизувати багато процесів, зокрема збирати та аналізувати данні щодо гостей та їх вподобань для підготовки для персоналу спеціального пакета даних про клієнта, прогнозувати попит на номери та оптимізувати цінову політику	0,15	1	0,15
зростання кількості користувачів Інтернет, у т.ч. в соцмережах.	Збільшення кількості користувачів інтернету й соцмереж свідчить про цифровізацію суспільства та може бути використано готелями для реклами та збільшення кількості потенційних клієнтів. Зростання охоплення мережею Інтернет також сприяє зростанню числа контактів реклами з потенційними користувачами послуг готелів	0,2	3	0,6
Всього		1		1,8

За результатами проведеного аналізу можна стверджувати про суттєвий вплив політичних та економічних факторів на розвиток готельних підприємств. Так, війна в Україні та пов'язані з цим зростання цін на енергоносії, погіршення загальної економічної ситуації негативно вплинули на діяльність готелів, більше половини з яких є збитковими. Також суттєвий вплив мають соціальні фактори, зокрема міграційні процеси та зниження купівельної спроможності населення. Найменший вплив мають технологічні фактори, впровадження інновацій в діяльність готелів є обмеженим.

2.2. Аналіз стану та фінансового положення ПП «Отрада Сервіс»

Приватне підприємство «Отрада Сервіс» було засноване у 2012 році та спеціалізується на наданні послуг у сфері гостинності. Основним видом діяльності є управління готелем та забезпечення комфортного тимчасового розміщення гостей. Додаткові напрями діяльності підприємства включають:

- Оптову торгівлю продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (неспеціалізовану);
- Роздрібну торгівлю у неспеціалізованих магазинах, з акцентом на продукти харчування, напої та тютюнові вироби;
- Ресторанний бізнес та кейтеринг, включаючи послуги мобільного харчування.

Підприємство працює на умовах єдиного податку (3 група, 5%). Керівником компанії є Захарова Олена Валеріївна. Юридична адреса: Україна, 65012, Одеська обл., м. Одеса, вул. Затишна, буд. 11.

У 2023 році компанія отримала виторг у розмірі 2394800 грн. У 2024 році підприємство взяло участь у державних закупівлях: ГО «Федерація регбі України» замовила послуги проживання для учасників навчально-тренувальних зборів (НТЗ) на суму 142,5 тис. грн; харчування спортсменів у рамках тих самих зборів було сплачено окремо на суму 86,4 тис. грн.

Готель «Отрада Сервіс» розташований у центральній частині Одеси, неподалік від узбережжя. Заклад пропонує 30 номерів різних категорій, що

відповідають потребам як бізнес-мандрівників, так і туристів. Додатково привабливим для клієнтів є:

- Приватний паркінг для комфорту автолюбителів;
- Тренажерний зал та сауна для підтримки фізичної форми та релаксації;
- Сучасний конференц-зал для ділових зустрічей, презентацій та корпоративних заходів;
- Ресторан із європейською кухнею, що пропонує вишукані страви;
- Бар із літньою терасою, що працює у теплий сезон;
- Відкритий басейн та власний пляж, доступні в літній період.

Для постійних та нових клієнтів передбачено програми лояльності та спеціальні пропозиції. Готель пропонує вигідні умови для гостей завдяки розробленим комерційним пропозиціям:

- «Бізнес-візит» – знижка на проживання та трансфер для ділових гостей;
- «Тривале проживання» – знижки на оплату номерів та додаткові послуги для гостей, які залишаються на довший період;
- «Іменинник» – спеціальна знижка на проживання в день народження;
- «Басейн з терасою» – вигідні умови користування відкритим басейном та зоною відпочинку;
- Поїздка на електромобілі – зручний трансфер до пляжного комплексу “Buddha Beach”.

Підприємство «Отрада Сервіс» постійно вдосконалює якість послуг, забезпечуючи своїм гостям високий рівень комфорту, а також активно співпрацює з корпоративними клієнтами та державними установами.

Проаналізуємо основні показники діяльності організації в табл. 2.8. Так, можна побачити, що найбільш невдалим для підприємства в фінансовому плані був 2022 р., коли підприємство майже не мало виручки та зовсім не мало прибутку. Показники покращилися вже в 2023 р, а також зросли в 2024 р. За останній рік у підприємства суттєво зменшилася сума активів, проте підвищився коефіцієнт їх оборотності. В 2023 р. також зросли показники рентабельності, зокрема збільшилася рентабельність продаж та власного капіталу.

Таблиця 2.8

Динаміка основних показників діяльності ПП «Отрада Сервіс»

Показники	Роки			Приріст, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Чиста виручка від реалізації товарів, робіт та послуг тис. грн	177,9	2394,8	4398,1	2216,90	2003,30
Собівартість реалізованих товарів, робіт та послуг, тис. грн	360	228,9	461,8	-131,10	232,90
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	-180,5	2165,9	3759,8	2346,40	1593,90
Чистий фінансовий результат, тис. грн	-209	1972,1	3552,6	2181,10	1580,50
Середньорічна вартість активів, тис. грн	7824,6	8792,5	7747,7	967,90	-1044,80
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	7660,5	8616,8	7574	956,30	-1042,80
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	6610,6	7484,6	6723	874,00	-761,60
Коефіцієнт оборотності активів	0,02	0,27	0,57	0,25	0,30
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,02	0,28	0,58	0,26	0,30
Рентабельність продажів (за чистим фінансовим результатом), %	-117,5	82,3	80,7	199,80	-1,60
Рентабельність власного капіталу (за фінансовим результатом до оподаткування), %	-2,73	29,93	55,9	32,66	25,97

Проаналізуємо фінансовий стан підприємства, зокрема визначимо показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності.

Ліквідність організації оцінюється шляхом розрахунку трьох коефіцієнтів: поточної, швидкої та абсолютної ліквідності.

Зокрема:

- коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) - це відношення оборотних активів (ОА) до поточних зобов'язань пасиву балансу (ПЗ):

$$K_{пл} = \frac{OA}{ПЗ} \quad (2.1)$$

- коефіцієнт термінової ліквідності - це відношення оборотних активів (ОА) за мінусом запасів (З) до суми поточних зобов'язань пасиву балансу (ПЗ).

$$K_{тл} = \frac{OA - З}{ПЗ} \quad (2.2)$$

- коефіцієнт абсолютної ліквідності – це відношення суми грошових коштів (ГК) та їх еквівалентів до поточних зобов'язань пасиву балансу (ПЗ):

$$K_{ал} = \frac{ГК}{ПЗ} \quad (2.3)$$

Визначимо ці показники в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз показників ліквідності підприємства

Показники	Станом на кінець			Приріст	
	2022 р	2023 р	2024 р	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	0,05	0,45	0,06	+0,4	-0,39
Коефіцієнт термінової ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	3,96	6,11	5,47	+2,15	-0,64
Коефіцієнт поточної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	5,52	7,83	7,39	+2,31	-0,44

Фінансова стійкість організації припускає визначення основних коефіцієнтів : власного капіталу, коефіцієнту маневреності власного капіталу.

Зокрема:

- коефіцієнт власного капіталу - це відношення загальної суми власних коштів (ВК) до балансу (Б).

$$K_{вк} = \frac{ВК}{Б} \quad (2.4)$$

- коефіцієнт маневреності власного капіталу визначається шляхом віднесення власних оборотних коштів (ВОК) до власного капіталу (ВК).

$$K_{мвк} = \frac{ВОК}{ВК} \quad (2.5)$$

Зведемо результати розрахунку в табл. 2.10

Таблиця 2.10

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

Показники	Станом на кінець			Приріст	
	2022 р	2023 р	2024 р	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт власного капіталу	0,82	0,87	0,87	+0,05	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,98	0,98	0,97	-	-0,01

Також проаналізуємо показники ділової активності шляхом розрахунку коефіцієнту забезпеченості запасів власними оборотними коштами та коефіцієнту співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами визначається відношенням власних оборотних коштів (ВОК) до запасів (З).

$$K_{ззок} = \frac{ВОК}{З} \quad (2.6)$$

Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю визначається як відношення дебіторської заборгованості (ДЗ) до кредиторської (КЗ).

$$K_c = \frac{ДЗ}{КЗ} \quad (2.7)$$

Зведемо результати розрахунку в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз показників ділової активності підприємства

Показники	Станом на кінець			Приріст	
	2022 р	2023 р	2024 р	2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	2,89	3,98	3,22	+1,09	-0,76
Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	3,91	5,66	5,37	+1,75	-0,29

За результатами дослідження фінансових показників приватного підприємства «Отрада Сервіс» можна зробити наступні висновки: підприємство має високу частку власного капіталу, яка покриває 87% джерел майна. Це свідчить про фінансову незалежність компанії та її здатність функціонувати без значного залучення позикових коштів. Крім того, спостерігається тенденція до зростання, що є позитивним сигналом для стабільності бізнесу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу відповідає нормативним значенням і залишається стабільним протягом останніх трьох років, що свідчить про збалансовану структуру фінансування.

Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості показує, що на 1 грн кредиторської заборгованості припадає 4-5,5 грн дебіторської заборгованості. Така ситуація свідчить про перевищення зобов'язань контрагентів перед підприємством над його власними боргами, що може створювати ризики ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, за винятком 2023 року, не відповідає рекомендованим значенням, що вказує на нестачу грошових коштів для покриття поточних зобов'язань у короткостроковій перспективі. Водночас, коефіцієнти швидкої та загальної ліквідності відповідають нормативним значенням, що свідчить про здатність підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання.

Загалом фінансовий стан підприємства можна оцінити як стабільний, із тенденцією до зростання. Проте проблемним аспектом є недостатній рівень абсолютної ліквідності, що вказує на потенційні труднощі з наявністю вільних грошових коштів. Це може вимагати оптимізації фінансових потоків та більш ефективного управління дебіторською заборгованістю.

2.3. Обґрунтування вибору напрямку розвитку ПП «Отрада Сервіс»

Вважаємо за потрібне розвиватися в напрямку удосконалення актуальних для клієнта характеристик обслуговування. Перш за все слід визначити характеристики готельних послуг, що є важливими для клієнта. Послуги готелів можна оцінити у відповідності до методики оцінки якості послуг Servqual (SERV від англ. service – сервіс і QUAL від англ. Quality – якість). Згадана методика дає можливість визначити властивості готельних послуг, що мають цінність для клієнтів.

Наведемо основні характеристики готельних послуг відповідно до методики Servqual в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Критерії оцінки якості готельних послуг за методикою Servqual

Параметр якості	Критерії
Матеріальність, відчутність	Обладнання та меблі нові, техніка працює, в номерах чисто, персонал нарядно вдягнений, на сайті та в листуванні подається достовірна інформація
Надійність	В готелі присутнє світло та працює кондиціонер, номери бронюються без проблем
Чуйність, реактивність персоналу	Персонал швидко реагує на скарги, можна найняти няню для дитини
Переконливість, компетентність	Знання та навички персоналу є достатніми, персонал є ввічливим
Співчуття, емпатія	Є особливе ставлення до кожного клієнта

Вибір напрямку розвитку готелю слід проводити з використанням моделі профілю якості Н. Кано, що була розглянута в першому розділі роботи. Вона потрібна для того, щоб визначити взаємозв'язок між характеристиками послуги та рівнем задоволеності відвідувачів готелю, а саме які характеристики готельних послуг є ключовими для клієнта, а на які – він не зважає.

Для побудови моделі профілю якості Н. Кано нами було розроблено анкету з питаннями щодо оцінювання споживачами критеріїв якості послуг (див. табл. 2.12). за кожним з яких було поставлено функціональне та дисфункціональне питання. Функціональне питання стосувалося наявності даного критерію в послугах готелю, дисфункціональне – стосувалося його відсутності (питання анкети наведені в додатку А).

На кожне питання респондент повинен був дати одну з можливих відповідей:

- я в захваті від цього;
- я цього очікую;
- мені все одно;
- мені не подобається, але не критично;
- мені не подобається та я дуже проти.

В готелі було опитано 50 респондентів. Їх відповіді на функціональні та дисфункціональні питання порівнювалися та за таблицею відповідностей Н. Кано (див. додаток В) їм присвоювався певний тип вимог (характеристик), а саме: базові (Must-be), бажані (One-Demensional), привабливі (Attractive), зворотної дії (Reserve), неважливі (Indifferent), сумнівні (Questionable).

Базові характеристики не завжди проговорюються клієнтом, проте вони обов'язково мають бути (їх відсутність критична), бажані – відбивають основні побажання споживача. Від привабливих характеристик задоволеність клієнта зростає, проте він їх розглядає як «бонусні», тобто неочікувані. Небажані характеристики викликають негатив з боку клієнта, а до неважливих – він відноситься байдуже. Всі характеристики, відносно яких відповіді клієнта є незрозумілими, відносяться до сумнівних.

В межах дослідження було отримано такі результати (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Питома вага характеристики відповідно до типу вимог за методом Кано,
%/чол*

Характеристика		Привабливі	Бажані	Базові	Неважливі	Зворотної дії	Сумнівні
		A	O	M	I	R	Q
обладнання та меблі в готелі нові	%	0	10,00	0	90,00	0	0
	чол.	0	5	0	45	0	0
техніка в готелі справна	%	0	0	90,00	10,00	0	0
	чол.	0	0	45	5	0	0
в номерах готелю чисто	%	0	10,00	90,00	0	0	0
	чол.	0	5	45	0	0	0
персонал готелю нарядно вдягнений	%	4,00	0	36,00	60,00	0	0
	чол.	2	0	18	30	0	0
на сайті готелю та в листуванні подається достовірна інформація	%	0	10,00	40,00	40,00	0	10,00
	чол.	0	5	20	20	0	5
в готелі є світло та працює кондиціонер	%	4,00	0	96,00	0	0	0
	чол.	2	0	48	0	0	0
номери готелю бронюються без проблем	%	0	0	50,00	40,00	0	10,00
	чол.	0	0	25	20	0	5
персонал готелю швидко реагує на скарги	%	78,00	0	10,00	0	0	12,00
	чол.	39	0	5	0	0	6
для дитини можна найняти няню	%	76,00	0	0	10,00	0	14,00
	чол.	38	0	0	5	0	7
знання та навички персоналу є достатніми	%	0	0	70,00	20,00	0	10,00
	чол.	0	0	35	10	0	5
персонал є ввічливим	%	0	0	100,00	0	0	0
	чол.	0	0	50	0	0	0
персонал особливо ставиться до кожного клієнта	%	0	58,00	20,00	20,00	2,00	0
	чол.	0	29	10	10	1	0

* всього опитано 50 клієнтів

Зокрема, з 50 опитаних клієнтів на питання щодо відношення до новизни обладнання та меблів в готелі 45 осіб (або 90%) на функціональне питання (Як ви ставитеся до того, що обладнання та меблі в готелі нові?) відповіли, що вони цього очікують, а на дисфункціональне питання (Як ви ставитеся до того, що обладнання та меблі в готелі не нові?) – що їм не подобається, проте не критично. Відповідно до Додатку В на перетині цих двох варіантів відповіді є літера «I», що означає, що дана вимога для клієнтів є неважливою.

На підставі питомої ваги відповідей респондентів з табл. 2.13 ми розрахували потенціал задоволеності та потенціал незадоволеності споживачів для подальшої побудови моделі профілю якості Кано..

Потенціал задоволеності U_i розраховується за формулою:

$$U_i = \frac{Q+O}{Q+O+M+R+I} \times 100 \quad (2.8)$$

де: Q – сумнівна вимога;

O – бажана вимога;

M – базова вимога;

R – вимога зворотної дії;

I – неважлива вимога.

Потенціал незадоволеності N_i визначається за формулою:

$$N_i = \frac{O+M+R}{A+O+M+R+I} \times (-100) \quad (2.9)$$

де: A – вимога, що приваблює.

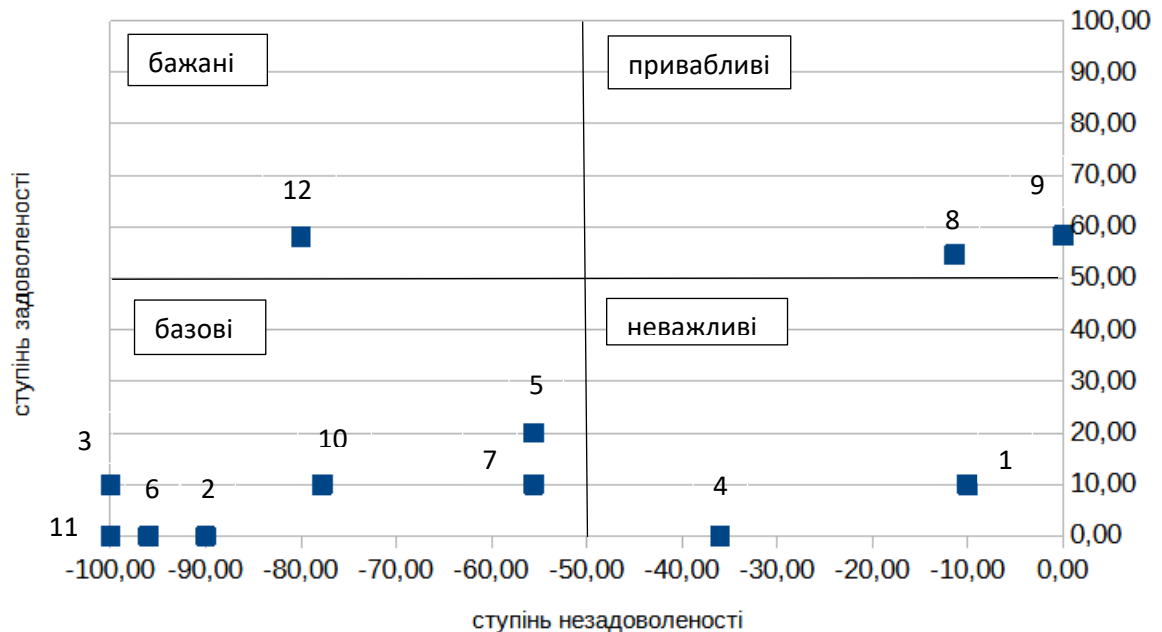
Результати розрахунку потенціалу занесемо в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Потенціал задоволеності та незадоволеності споживачів послугами готелю

№	Характеристика послуги готелю	Задоволеність, %	Незадоволеність, %
1.	обладнання та меблі в готелі нові	10,00	-10,00
2.	техніка в готелі справна	0,00	-90,00
3.	в номерах готелю чисто	10,00	-100,00
4.	персонал готелю нарядно вдягнений	0,00	-36,00
5.	на сайті готелю та в листуванні подається достовірна інформація	20,00	-55,56
6.	в готелі є світло та працює кондиціонер	0,00	-96,00
7.	номери готелю бронюються без проблем	10,00	-55,56
8.	персонал готелю швидко реагує на скарги	54,55	-11,36
9.	для дитини можна найняти няню	58,33	0,00
10.	знання та навички персоналу є достатніми	10,00	-77,78
11.	персонал є ввічливим	0,00	-100,00
12.	персонал особливо ставиться до кожного клієнта	58,00	-80,00

За результатами розрахунку табл. 2.14. всі характеристики послуг готелю наносимо на карту задоволеності та незадоволеності споживачів, побудовану відповідно до моделі Кано. На карті за віссю x показуємо ступінь (потенціал) незадоволеності, за віссю y – ступінь (потенціал) задоволеності (рис. 2.19).



- 1 - обладнання та меблі в готелі нові
- 2 - техніка в готелі справна
- 3 - в номерах готелю чисто
- 4 - персонал готелю нарядно вдягнений
- 5 - на сайті готелю та в листуванні подається достовірна інформація
- 6 - в готелі є світло та працює кондиціонер
- 7 - номери готелю бронюються без проблем
- 8 - персонал готелю швидко реагує на скарги
- 9 - для дитини можна найняти няню
- 10 - знання та навички персоналу є достатніми
- 11 - персонал є ввічливим
- 12 - персонал особливо ставиться до кожного клієнта

Рис. 2.19. Карта задоволеності та незадоволеності споживачів послугами готелю за моделлю Кано

Зазначимо, що карта має чотири сегменти: базовий, бажаний, привабливий, неважливий, в які згруповано характеристики послуг готелю. Сумнівні вимоги та вимоги зворотної дії на карті не відбиваються.

Як можна побачити до базових вимог потрапили: «техніка в готелі справна», «в номерах готелю чисто», «на сайті готелю та в листуванні подається достовірна

інформація», «в готелі є світло та працює кондиціонер», «номери готелю бронюються без проблем», «знання та навички персоналу є достатніми», «персонал є ввічливим». Дотримання базових вимог є критичним для готелю.

Бажаною є вимога «персонал готелю особливо ставиться до кожного клієнта», привабливою – «персонал готелю швидко реагує на скарги» та «для дитини можна найняти няню». Останні характеристики особливо клієнтом не очікуються та розглядаються як такі, що підвищують задоволеність. Не мають значення для клієнтів характеристики «обладнання та меблі в готелі нові» та «персонал готелю нарядно вдягнений».

Ми вважаємо за потрібне в першу чергу звернути увагу на базові та бажані вимоги. Так, за результатами аналізу даних сайту Booking основними скаргами клієнтів за останні два роки стали (див. рис. 2.20)

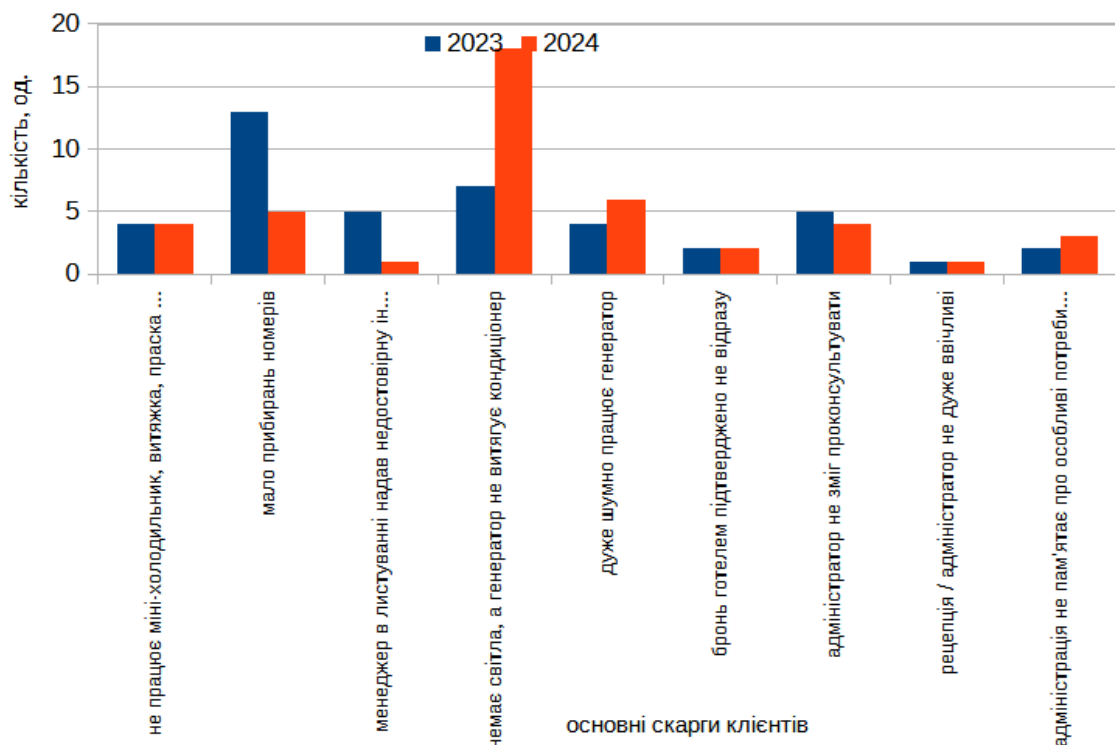


Рис. 2.20. Основні скарги клієнтів на послуги готелю в 2023-2024 рр., од. (за результатами аналізу даних сайту Booking)

Так, за результатами опитування клієнтів можна побачити, що найбільша кількість проблем пов'язана з шумною роботою генератора, а також неможливістю увімкнути кондиціонер за відсутності світла. Це й визначає напрямок запропонованих удосконалень.

2.4. Розробка проекту встановлення сонячних панелей в готелі

Для усунення проблеми відсутності світла та відповідно кондиціювання, а також шуму від працюючого генератора нами пропонується встановити на даху готелю сонячні батареї, які будуть акумулювати енергію в сонячні дні та витратити її на підтримку життєздатності готелю в години, коли відсутнє світло.

У загальному вигляді інвестиційні витрати на встановлення сонячних панелей включають інвестиції в основні фонди (Іоф), інвестиції в оборотні кошти (Іоб) та витрати на маркетингові заходи (Ім). Останньої складової в нашому випадку не буде:

$$I = I_{\text{оф}} + I_{\text{об}} \quad (2.10)$$

де: Іоф – інвестиції в основні фонди (включають вартість обладнання та ремонту);

Іоб – інвестиції в оборотні кошти.

Розрахуємо інвестиційні витрати за складовими.

В вартість основних фондів зазвичай включається вартість покупки та ремонту приміщення, вартість обладнання, але наш проект не припускає покупки приміщення та його ремонту.

Інвестиції в покупку встаткування розраховуються:

$$I_{\text{вс}} = C_{\text{о}} + T_{\text{р}} + M_{\text{о}} \quad (2.11)$$

де: $C_{\text{о}}$ - ціна закупівлі обладнання (оптово-відпускна ціна);

$T_{\text{р}}$ - транспортно-складські витрати;

$M_{\text{о}}$ - вартість монтажних робіт.

Спочатку розрахуємо потрібну потужність сонячних батарей. Спиратися будемо на енерговитрати готелю, які на місяць складають: 4 тис. кВт / місяць або приблизно 130 кВт/добу.

Для розрахунку візьмемо сонячну панель потужністю 20 кВт*год. Світловий час роботи панелі складає 7 год., при цьому взимку втрачається 20% енергії через похмуру погоду. Оскільки в готелі є потужні електроприлади (пральні машини, мікрохвильові печі, праски тощо) до потужності варто ще додати 5%, що враховують зазор на надвисоку пускову потужність (в 3-4 рази вище заявленої в

перші секунди пуску). Також врахуємо, що частина енергії споживається пристроями, необхідними для роботи сонячних батарей, а також інвертором, що перероблює постійний струм на змінний, що потребує 10-15% від потужності. Частину енергії залишає для роботи системи акумулятор, який накопичує струм та забезпечує готель енергією вночі. Всього до потужності на всі ці витрати потрібно додати 30% енергії.

Тоді потужність влітку:

$$20 \text{ кВт*год.} * 7 \text{ год.} * 1,3 = 182 \text{ кВт/добу}$$

Потужність взимку:

$$182 \text{ кВт/добу} * 0,8 = 145,6 \text{ кВт/добу}$$

Тобто в принципі сонячної панелі потужністю 20 кВт*год. буде достатньо для повного покриття потреби готелю в енергії.

Розрахуємо інвестиційні витрати на придбання сонячних панелей в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Розрахунок інвестиційних витрат

Найменування обладнання	Ціна, у.о.	Кількість, од.	Сума, у.о.
Сонячні панелі 1 Longi Solar LR5-54НН-425М (монокристал, Tier1, Half-Cell, 425 Вт)	70	48	3360
Мережевий інвертор Huawei SUN2000-20KTL-M2 (2 МРРТ, система захисту)	2000	1	1900
Акумулятор гелевий KИО, 200 Ач, 12 В	347	8	2776
Кабель сонячний кабель "Top cable" 6 мм	1,2	150	180
Система захисту ОПН по змінному струму, плавкі запобіжники, автоматичний вимикач, електрощиток	250	1	250
Кабель силовий, мідний 4x16	4,5	10	70
Система кріплень для монтажу сонячних панелей на дах	30	48	1440
Монтаж системи, налаштування, перевірка, інструктаж та доставка	1200	1	1200
Смарт-метр, Wi-Fi Донгл	400	1	400
Оформлення документів «зелений тариф»			100
Всього, у.о.			11076
Всього, тис.грн.*			460

Розраховано за курсом 41,53 грн./у.о.

Інвестиції в реалізацію проекту встановлення сонячних батарей складуть 460 тис. грн.

Визначимо поточні витрати на обслуговування сонячних панелей.

1. Вартість послуг сервісної організації. Для того, щоб сонячна панель нормально функціонувала, потрібно періодично (двічі на рік) проводити її обслуговування силами сервісної організації. Сервісна організація оновлює програмне забезпечення, усуває несправності, чистить фільтри інвертору, перевіряє енергоізоляцію та заземлення, а також при зміні сезону змінює кут нахилу сонячних панелей. Вартість послуг сервісної організації за умов обслуговування двічі на рік складає 22 тис. грн.

2. Вартість чищення панелей від снігу, пилу та листя. Також рекомендується робити чотири-п'ять разів на рік. Цей вид робіт планується здійснювати власними силами. Так, даний вид роботи буде виконувати прибиральник з окладом 10 тис. грн. Тривалість прибирання складає 2,5 год. Відповідно витрати на прибирання складуть:

$$10000/168,9 \text{ год.} * 2,5 \text{ год} * 5 \text{ рази} = 740 \text{ грн.}$$

З урахуванням витрат на соціальні заходи: $740 * 1,22 = 903$ грн. (приймаємо 1 тис грн.)

3. Амортизацію визначимо прямолінійним методом, виходячи з терміну амортизації сонячних панелей – 5 років (як для машин та обладнання, 4 група).

$$460/5 \text{ років} = 92 \text{ тис. грн.}$$

4. Заміна/ремонт акумулятора та інвертору складає 70 тис.грн./рік

5. Накладні витрати, що включають періодичну заміну кріплень та інших запчастин – 20 тис. грн. щорічно.

Сумарні щорічні поточні витрати складуть:

$$22+1+92+70+20 = 205 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо, як формуються доходи підприємства. По-перше, підприємство зможе відмовитися від споживання електроенергії від державного постачальника, яка сьогодні коштує 6552 грн. за МВт*год., тобто економія за рік складе:

$$4 \text{ МВт*год/міс} * 6552 * 12 \text{ міс.} = 314496 \text{ грн.}$$

Також нами заплановано здавати залишки енергії в систему (державі) за встановленим зеленим тарифом 0.11 євро за 1кВт-год. (без ПДВ). Визначимо можливий дохід від продажу залишків енергії державі за рік:

$$((182-130)*30 \text{ днів} *6 \text{ міс.}+(145,6-130)*30 \text{ днів}*6 \text{ міс})) *0,11 \text{ €} *45,07 \text{ грн.} * (1-0,18) = 60325 \text{ грн.}$$

Зіставимо отримані доходи від економії на енергії та від продажу енергії за зеленим тарифом державі з поточними витратами. Розрахуємо грошові надходження за проектом (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Розрахунок грошових надходжень за проектом, тис. грн.

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1. Приріст доходу від реалізації	374,82	374,82	374,82
2. Приріст поточних витрат, у т.ч.:	205	205	205
2.1. Амортизаційні відрахування	92	92	92
3. Прибуток до оподатковування	169,82	169,82	169,82
4. Податок на прибуток	30,57	30,57	30,57
5. Чистий прибуток	139,25	139,25	139,25
6. Чисті грошові надходження	231,25	231,25	231,25
7. Коефіцієнт дисконтування	0,826	0,683	0,564
8. Приведені чисті грошові надходження	191,02	157,95	130,43
9. Сумарні приведені чисті грошові надходження	191,02	348,961	479,39

В табл. 2.16 чисті грошові надходження (пункт 6) визначаються за формулою (ЧГН):

$$\text{ЧГН} = \text{ЧП} + \text{АО} \quad (2.12)$$

де: ЧГН – чисті грошові надходження;

ЧП – чистий прибуток;

АО - амортизація обладнання.

Приведені чисті грошові надходження в розрахунках дисконтуються за ставкою 21%. Фактично вони зменшуються з урахуванням ставки 21% для того, щоб врахувати знецінення отриманих в майбутньому грошових коштів через інфляцію, ризики та коливання валютних курсів.

Можна сказати, що за три роки реалізації проекту підприємство отримує 479,39 тис. грн., проте воно також несе витрати (разові, інвестиційні в розмірі 460 тис. грн.).

Для оцінки інвестиційної привабливості проекту встановлення сонячних панелей розрахуємо показники:

- чистий приведений дохід.

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} - I \quad (2.13)$$

де: $\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t}$ - сума чистих грошових надходжень, дисконтованих n років;

I - сума стартових інвестицій.

$$\text{ЧПД} = 479,39 - 460 = 19,39 \text{ тис. грн.}$$

Розрахований показник має позитивне значення, що вказує на можливу доцільність проекту.

- індекс доходності:

$$I_d = \sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \div I \quad (2.14)$$

$$I_d = 479,39 / 460 = 1,04.$$

Визначений індекс доходності більше за 1, отже проект, можливо, є доцільним.

- термін окупності інвестицій:

$$TO = I / \left[\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right]_{\text{ср}} \quad (2.15)$$

де $\left[\sum_{i=1}^n \frac{\text{ЧДП}_i}{(1+d)^t} \right]_{\text{ср}}$ - середня сума приведенного чистого грошового потоку за період часу.

$TO = 460 / (479,39/3) = 2,88$ року, тобто проект окупиться за період до трьох років.

Так, за всіма показниками інвестиційної привабливості проект встановлення електричних панелей є доцільним та може бути рекомендованим до реалізації.

ВИСНОВОК

За результатами дослідження, проведеного в кваліфікаційній роботі, зроблено наступні висновки:

1. Вважаємо за доцільне визначати управління розвитком як процес позитивної зміни руху організації, що має визначену мету та здійснюється через вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме в межах даного визначення управління розвитком підприємства розглядається як комплексний і цілеспрямований процес планування, організації, контролю та вдосконалення діяльності підприємства для забезпечення його довгострокового зростання, конкурентоспроможності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

2. За результатами проведеного аналізу ринку готельних послуг можна стверджувати про суттєвий вплив політичних та економічних факторів на розвиток підприємств. Так, війна в Україні та пов'язані з цим зростання цін на енергоносії, погіршення загальної економічної ситуації негативно вплинули на діяльність готелів, більше половини з яких є збитковими. Також суттєвий вплив мають соціальні фактори, зокрема міграційні процеси та зниження купівельної спроможності населення. Найменший вплив мають технологічні фактори, впровадження інновацій в діяльність готелів є обмеженим.

3. Вибір напрямку розвитку готелю нами визначено з використанням моделі профілю якості Н. Кано, яка дозволила визначити взаємозв'язок між характеристиками послуги та рівнем задоволеності відвідувачів готелю, а саме які характеристики готельних послуг є ключовими для клієнта. Одною з таких базових вимог стала наявність світла та робота кондиціонера. За результатами опитування клієнтів можна побачити, що значна кількість скарг пов'язана з шумною роботою генератора, а також неможливістю увімкнути кондиціонер за відсутності світла. Це й визначило напрямок запропонованих удосконалень. Для усунення проблеми нами пропонується встановити на даху готелю сонячні батареї, які будуть акумулювати енергію в сонячні дні та витратити її на підтримку життєздатності готелю. Проект вимагає стартових витрат в 460 тис.грн. та окупиться в період до трьох років.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. “Зростання в Україні практично не відбулося”. Як змінилася купівельна спроможність у Європі за рік (інфографіка). Українська Рада Торгових Центрів. <https://www.ucsc.org.ua/zrostannya-v-ukrayini-praktychno-ne-vidbulosya-yak-zminylasya-kupivelna-spromozhnist-u-yevropi-za-rik-infografika/>
2. Booking повертає комісію за бронювання в Україні: як це вплине на туристичний бізнес і на пересічних туристів. <https://business.rayon.in.ua/news/720154-booking-povertae-komisiyu-za-bronyuvannya-v-ukraini-yak-tse-vpline-na-turistichniy-biznes-i-na-peresichnikh-turistiv>
3. Jeffrey K. Liker. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest. McGraw-Hill. 2004. 352 p.
4. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. Lb.ua. https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html
5. В Україні зросла кількість інтернет-користувачів, — звіт Digital 2025. <https://ms.detector.media/withoutsection/post/37666/2025-03-14-v-ukraini-zrosla-kilkist-internet-korystuvachiv-zvit-digital-2025/>
6. Вардеман С. Б., Джоуб Дж. М. Статистичні методи забезпечення якості. Київ: ВЦ КНТЕУ, 2003. 254 с.
7. Втеча від війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України і якими будуть її наслідки. BBC <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo>
8. Гарафонов О. І., Онищенко О. С., Ященко І. В. Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських умовах. *Development service industry management*. №3. 2023. С. 6-11.
9. Гірна О. Б. Концепція кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. *Економіка та суспільство*. №54. 2023. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2814>

10. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підр. Х. : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 488 с.
11. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%»: у пошуках оптимального дизайну. Укрінформ.
<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3836803-derzavna-programa-pidtrimki-biznesu-dostupni-krediti-579-u-posukah-optimalnogo-dizajnu.html>
12. Динаміка індексу сприйняття корупції. Сайт CPI. <https://cpi.ti-ukraine.org/>
13. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
14. ДСТУ 4268:2003. «Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги».
15. ДСТУ 4269:2003. «Послуги туристичні. Класифікація готелів».
16. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»
17. ДСТУ 4527:2006. «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення».
18. Дячков Д. В., Бондар Т. А., Дарнєв М. К. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. *Економіка та суспільство*. № 26. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/360>
19. Жемба А.Й., Шергіна Л.А., Пономарьова Ю.І. Зарубіжний досвід управління розвитком підприємств в нестійкому бізнес-середовищі. Тези IV Міжн. науково-практ. конф. «Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки», Житомир: ЖДТУ, 24.11.2016.
20. Забродська Л. Д., Пічугіна Т. С. Управління організаційним розвитком підприємства. Х. : ХДУХТ, 2019. 96 с.
21. Завідна Л. Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. *Економічний простір*. №153. 2020. С. 51-55.
22. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. №43. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>

23. Караєва Н.В., Варава І.А. Контрольні карти Шухарта в задачах діагностики сталого розвитку території. *Проблеми системного підходу в економіці*. №2(82). 2021. С. 30-37.
24. Карпенко Ю. В., Саєнко А. Р. Методи та інструменти концепції total quality management як основа реалізації конкурентної стратегії підприємств. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2024. № 1-2 (314-315). С. 84-91.
25. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Економіка та управління підприємствами*. № 4. 2019. С. 98-107.
26. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Управління якістю. ПромАрт: 2018. 264 с.
27. Кузнецова І.О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу. *Науковий вісник ОНЕУ*. № 7-8. 2023. С.113-117
28. Мамонтенко Н., Міхляєв М. Управління розвитком підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. №1. 2024. С. 194-198.
29. Мартиненко В. О. Державне регулювання готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес-інформ*. № 5. 2021. С. 241-245.
30. Парфенцева Н. О., Голубова Г. В. Статистичні методи контролю якості як інструмент дослідження даних у пакеті Statistica. *Статистика України*. №1. 2023. С. 19-26.
31. Пасічник С. О., Меліхова Т. О. Застосування причинно-наслідкової діаграми Ісікави в управлінні витратами промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. № 7. 2024. С.66-73.
32. Понад 80% громадян вважають, що в Україні рівень корупції вищий, ніж в Європі — опитування. Zn.ua <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/ponad-80-hromadjan-vvazhajut-shcho-v-ukrajini-riven-koruptsiji-vishchij-nizh-v-jevropi-opituvannja.html>.
33. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення : Закон України від 24.02.1994. № 4004-XII.

34. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова КМУ від 29.07.2009 № 803.
35. Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури та його категорію : Постанова КМУ від 03.07.2013 № 470.
36. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова КМУ від 15.03.2006 № 297.
37. Пукач Я. О. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. №60. 2024.
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3612>
38. Савчук Т. Деякі нюанси застосування ставки 7% ПДВ при наданні готельних послуг.
<https://id-legalgroup.com/blog/nekotorie-nuansi-primeneniya-stavki-7-nds-pri-predostavlenii-gostinichnih-yslyg-tatyana-savchyk-ayditor-id-legal-group/>
39. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>
40. Статистика роботи готелів України у літній сезон 2023. Одиночний портал.
<https://ocinka.in.ua/statystyka-roboty-hoteliv-ukrayiny-u-litniy-sezon-2023/>
41. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: монографія. За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2020. 228 с.
42. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 1. 2015. С. 30-33.
43. Шишковський С. В. Ключові фактори впливу на управління розвитком підприємств. *Бізнес-інформ*. №10. 2021. С. 357-362.
44. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. №1. С.214-226.
45. Цифрова відкрита інформація щодо розвитку готельних підприємств. Держстат. <https://www.ukrstat.gov.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета споживачів послуг готелю

	Функціональне питання	Дисфункціональне питання
1.	Як ви ставитеся до того, що обладнання та меблі в готелі нові?	Як ви ставитеся до того, що обладнання та меблі в готелі не нові?
2.	Як ви ставитеся до того, що техніка в готелі працює?	Як ви ставитеся до того, що техніка в готелі не працює?
3.	Як ви ставитеся до того, що в номерах чисто?	Як ви ставитеся до того, що в номерах не чисто?
4.	Як ви ставитеся до того, що персонал охайний?	Як ви ставитеся до того, що персонал не охайний?
5.	Як ви ставитеся до того, що на сайті та в листуванні подається достовірна інформація?	Як ви ставитеся до того, що на сайті та в листуванні не подається достовірна інформація?
6.	Як ви ставитеся до того, що в готелі присутнє світло та працює кондиціонер?	Як ви ставитеся до того, що в готелі не має світла та не працює кондиціонер?
7.	Як ви ставитеся до того, що номери бронюються без проблем?	Як ви ставитеся до того, що номери не бронюються без проблем?
8.	Як ви ставитеся до того, що персонал швидко реагує на скарги?	Як ви ставитеся до того, що персонал повільно реагує на скарги?
9.	Як ви ставитеся до того, що можна найняти няню для дитини?	Як ви ставитеся до того, що не можна найняти няню для дитини?
10.	Як ви ставитеся до того, що знання та навички персоналу є достатніми?	Як ви ставитеся до того, що знання та навички персоналу не є достатніми?
11.	Як ви ставитеся до того, що персонал є ввічливим?	Як ви ставитеся до того, що персонал не є ввічливим?
12.	Як ви ставитеся до того, що є особливе ставлення до кожного клієнта?	Як ви ставитеся до того, що немає особливого ставлення до кожного клієнта?

Таблиця відповідностей Кано [10]

Функціональний атрибут (характеристика присутня)	Дисфункціональний атрибут (характеристика відсутня)				
	я в захваті від цього	я цього очікую	мені все одно	мені не подобається, але не критично	мені не подобається, та я дуже проти
я в захваті від цього	Q	A	A	A	O
я цього очікую	R	Q	I	I	M
мені все одно	R	I	I	I	M
мені не подобається, але не критично	R	I	I	Q	M
мені не подобається та я дуже проти	R	R	R	R	Q

Пояснення: М - базові (Must-be), О - бажані (One-Dimensional), А - привабливі (Attractive), R - зворотної дії (Reverse), I - неважливі (Indifferent), Q - сумнівні (Questionable) вимоги