

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій

ДО ЗАХИСТУ
Завідувачка
кафедри готельно-ресторанного
бізнесу та харчових технологій
к.е.н., доцент Данько Н.І.

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В
ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ
(НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»»)

Виконала:
студентка 2 курсу, групи УГРз-61
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
ОПП «Готельно-ресторанна справа»
Цвентух Олександра Сергіївна

Керівник:
канд. техн. наук, проф. Гревцева Н. В.

Рецензент
канд. екон. наук, доц. Подлепіна П.О.

Підсумкова оцінка:
За шкалою ЗВО _____
Кількість балів _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Харків – 2024 року

Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗІНА

**Навчально-науковий інститут «Каразінський інститут міжнародних відносин
та туристичного бізнесу»**
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА

Студентки Цвентух Олександри Сергіївни

Курсу _____ ІІ _____ групи УГРз-61

Тема кваліфікаційної роботи «Удосконалення системи управління в готельному бізнесі (на прикладі ПрАТ «Готель “Прем’єр Палац”»)»
затверджена наказом від 21.10.2024 р. № 4001-5/3420

1. Графік виконання роботи

| Назва розділів роботи | Дата закінчення | Відмітка про виконання (підпис керівника) |
|--|-----------------|---|
| Розділ 1. Теоретичні основи управління в готельному бізнесі | 08.10.2024 | |
| Розділ 2. Аналіз системи управління в ПрАТ «Готель «Прем’єр Палац» | 20.10.2024 | |
| Розділ 3. Удосконалення системи управління в готельному бізнесі | 01.11.2024 | |
| Розділ 4 Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях | 18.11.2024 | |

2. Термін подання дипломної роботи на кафедру 10.11.24

3. Термін та результати попереднього захисту (допуск/недопуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 25.11.2024 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ _____ професор Гревцева Н.В.

Дата видачі завдання 05.10.2024 р.

Завдання прийнято дипломником до виконання _____ Цвентух О.С.

Завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій _____ доцент Данько Н.І.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота містить: 108 сторінок, 23 таблиці, 3 рисунки, 85 літературних джерел.

НАЗВА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ: «Удосконалення системи управління в готельному бізнесі на прикладі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац».

ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ: теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення системи управління готелем.

ОБ'ЄКТ ДОСЛІДЖЕННЯ: процеси управління в готельному підприємстві ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в умовах конкурентного ринку.

МЕТА РОБОТИ: розробка заходів з управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

ЗАВДАННЯ РОБОТИ: проаналізувати основні теорії та підходи до управління підприємствами сфери послуг; розкрити сутність і особливості управління в готельному бізнесі; надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»; провести аналіз конкурентного середовища та позиції готелю на ринку; оцінити ефективність системи управління; розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури управління готелем; запропонувати впровадження сучасних методів управління якістю послуг (TQM, Lean, Six Sigma); розробити стратегії для використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління; запропонувати стратегічні заходи для розвитку готелю в умовах зростання конкуренції.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ: економічний аналіз, спостереження, узагальнення.

НАУКОВА НОВИЗНА ДОСЛІДЖЕННЯ: розробка нових підходів до управління підприємством в умовах підвищеної економічної невизначеності, що дозволить розширити існуючі наукові уявлення про стратегічне планування та управління ресурсами в умовах глобальних змін і викликів.

РІК ВИКОНАННЯ 2024 РІК ЗАХИСТУ 2024

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ, ГОСТИННІСТЬ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ, ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ, РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.

ABSTRACT

The qualification work contains: 108 pages, 23 tables, 3 figures, and 85 references.

TITLE OF THE QUALIFICATION WORK: "Improvement of the management system in the hotel business based on the example of PJSC 'Premier Palace Hotel'".

RESEARCH SUBJECT: theoretical, methodological, and practical aspects of improving hotel management systems.

RESEARCH OBJECT: management processes in the hotel enterprise PJSC "Premier Palace Hotel" under competitive market conditions.

OBJECTIVE: to develop management measures for PJSC "Premier Palace Hotel" and provide recommendations for their improvement.

TASKS: analyze the main theories and approaches to managing service sector enterprises; reveal the essence and specifics of management in the hotel industry; provide an overview of PJSC "Premier Palace Hotel" operations; conduct an analysis of the competitive environment and the hotel's market position; assess the efficiency of the management system; develop proposals for improving the organizational management structure of the hotel; suggest the implementation of modern service quality management methods (TQM, Lean, Six Sigma); develop strategies for utilizing information technologies to enhance management efficiency; propose strategic measures for hotel development in an increasingly competitive market.

RESEARCH METHODS: economic analysis, observation, generalization.

SCIENTIFIC NOVELTY: development of new approaches to enterprise management under heightened economic uncertainty, which expands existing scientific concepts of strategic planning and resource management in the context of global changes and challenges.

YEAR OF COMPLETION 2024 **YEAR OF DEFENSE** 2024.

KEYWORDS: HOTEL BUSINESS MANAGEMENT, MANAGEMENT SYSTEM, SERVICE QUALITY, COMPETITIVENESS, DIGITAL TECHNOLOGIES, HOSPITALITY, CUSTOMER ORIENTATION, PROCESS OPTIMIZATION, INFORMATION SYSTEMS, HOTEL BUSINESS DEVELOPMENT.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1 | 9 |
| ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ..... | 9 |
| 1.1 Основні теорії та підходи до управління підприємствами сфери послуг | 9 |
| 1.2 Сутність і особливості управління в готельному бізнесі | 13 |
| 1.3 Система управління в готельному бізнесі..... | 17 |
| РОЗДІЛ 2 | 23 |
| АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ» | 23 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» | 23 |
| 2.2 Аналіз конкурентного середовища та позиції готелю на ринку | 35 |
| 2.3 Оцінка ефективності системи управління підприємством | 42 |
| РОЗДІЛ 3 | 53 |
| УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ..... | 53 |
| 3.1 Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури управління | 53 |
| 3.2 Впровадження сучасних методів управління якістю послуг | 63 |
| 3.3 Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління..... | 70 |
| 3.4 Стратегічні заходи для розвитку готелю в умовах зростання конкуренції | 76 |
| ВИСНОВКИ..... | 81 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 86 |
| ДОДАТКИ..... | 95 |
| Актив | 101 |
| Пасив | 102 |
| Фінансові результати | 103 |
| Сукупний дохід..... | 103 |
| Елементи операційних витрат..... | 104 |

ВСТУП

Готельний бізнес є однією з найважливіших складових індустрії гостинності, яка безпосередньо впливає на розвиток туристичної сфери та економіку країн в цілому. Зростання конкуренції на ринку готельних послуг, збільшення вимог з боку клієнтів до якості сервісу, а також постійний технологічний прогрес змушують підприємства галузі шукати шляхи для удосконалення систем управління, що дозволить їм не лише залишатися конкурентоспроможними, але й підвищувати свою ефективність.

Сучасні теоретичні дослідження в сфері управління готелями підкреслюють важливість впровадження новітніх управлінських технологій, таких як Total Quality Management (TQM), Lean та Six Sigma. Також значну роль відіграє адаптація інформаційних технологій, що дозволяють покращити комунікацію з клієнтами та оптимізувати внутрішні процеси. Успіх готелю значною мірою залежить від ефективності організаційної структури та управління персоналом, що стає ключовим фактором у забезпеченні конкурентних переваг на ринку.

Практична значущість роботи полягає у впровадженні розроблених рекомендацій, що можуть покращити фінансово-економічні показники діяльності підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» та сприяти зменшенню ризиків, пов'язаних із нестабільною економічною ситуацією. Це дасть змогу зростати ефективності управління персоналом, підвищенню конкурентоспроможності та адаптації підприємства до нових умов ринку. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» є одним з провідних гравців готельного ринку України. Завдяки високим стандартам обслуговування, стратегічному управлінню та застосуванню інноваційних рішень, готель не лише підтримує свою конкурентоспроможність, але й демонструє стабільне зростання. Однак, незважаючи на значні успіхи, система управління потребує подальшого вдосконалення, особливо в умовах зростаючої конкуренції та змін в економічному середовищі.

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації готелів до нових викликів ринку, підвищення якості послуг та ефективності управлінських процесів в умовах жорсткої конкуренції.

Ступінь розробки. Дана тема активно досліджується як українськими, так і зарубіжними вченими. Значну увагу їй приділяють такі дослідники, як: Бондаренко О. В., Боковець В. В., Гетьман О. О., Довгань Л. Є. Дудукало Г. О., Петренко С. А., Сумець О. М. та ін. Проте, незважаючи на широту розгляду цієї проблеми, специфіка дослідження управління в контексті військового стану в Україні ще недостатньо висвітлена.

Наукова новизна полягає в розробці нових підходів до управління підприємством в умовах підвищеної економічної невизначеності, що дозволить розширити існуючі наукові уявлення про стратегічне планування та управління ресурсами в умовах глобальних змін і викликів.

Метою роботи є розробка заходів з управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Завдання дослідження включають:

- проаналізувати основні теорії та підходи до управління підприємствами сфери послуг;
- розкрити сутність і особливості управління в готельному бізнесі;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»;
- провести аналіз конкурентного середовища та позиції готелю на ринку;
- оцінити ефективність системи управління підприємством;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури управління готелем;
- запропонувати впровадження сучасних методів управління якістю послуг (TQM, Lean, Six Sigma);
- розробити стратегії для використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління;

– запропонувати стратегічні заходи для розвитку готелю в умовах зростання конкуренції.

Об’єкт дослідження – процеси управління в готельному підприємстві ПрАТ «Готель «Прем’єр Палац» в умовах конкурентного ринку.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення системи управління готелем.

Джерелами інформації є наукові публікації та нормативно-правові акти з приводу розвитку системи управління в готельному бізнесі, внутрішня звітність ПрАТ «Готель «Прем’єр Палац», статистичні дані, а також результати власних досліджень та аналізу.

Очікуваний результат дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів у ПрАТ «Готель «Прем’єр Палац», що забезпечить його адаптацію до складних ринкових умов та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Основні теорії та підходи до управління підприємствами сфери послуг

Управління підприємствами сфери послуг охоплює застосування різних теорій та підходів, які враховують специфіку нематеріального характеру послуг, високий ступінь взаємодії з клієнтами та необхідність адаптації до швидких змін ринку. Сфера послуг займає важливе місце в сучасній економіці, оскільки вона сприяє розвитку інших галузей, створює робочі місця та підвищує якість життя населення.

У табл. 1.1 представлені основні теорії управління, що використовуються для оптимізації діяльності підприємств сфери послуг.

Таблиця 1.1 – Основні теорії управління підприємствами сфери послуг [19, с. 141]

| Теорія | Характеристика | Основні принципи | Приклади застосування |
|---------------------------|---|--|---|
| Теорія системного підходу | Розглядає підприємство як цілісну систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем. | Взаємозв'язок елементів, цілісність системи, адаптивність | Управління готелем, що враховує фактори ринку та споживачів |
| Контингентний підхід | Немає універсального рішення; кожне підприємство має унікальну ситуацію, що вимагає індивідуальних стратегій. | Адаптивність, унікальність, гнучкість | Сервісний бізнес, що підлаштовується під запити клієнтів |
| Теорія людських ресурсів | Фокусується на управлінні людськими ресурсами як на основному чиннику успіху підприємства. | Мотивація, розвиток, залучення співробітників | Кадрові служби, що впроваджують програми навчання та розвитку |
| Теорія управління якістю | Систематичний підхід до покращення якості послуг для підвищення задоволеності споживачів. | Оцінка якості, задоволеність клієнтів, безперервне вдосконалення | Готелі, які сертифіковані за стандартами ISO |
| Маркетинговий підхід | Включає дослідження ринку, сегментацію споживачів і формування стратегій просування послуг. | Сегментація, позиціонування, брендинг | Компанії, що проводять маркетингові кампанії для залучення клієнтів |

Табл. 1.1 надає огляд основних теорій управління, які застосовуються в сфері послуг. Кожна з теорій представлена з описом, основними принципами та прикладами практичного застосування. Це дозволяє зрозуміти, як різні підходи можуть бути інтегровані в управлінські практики підприємств, щоб досягти кращих результатів. Теорія системного підходу підкреслює важливість комплексного бачення підприємства, що дозволяє краще розуміти взаємодію між внутрішніми та зовнішніми факторами. Контингентний підхід, в свою чергу, наголошує на необхідності адаптації до специфічних умов, що забезпечує гнучкість у прийнятті рішень [15, с. 13]. Теорія людських ресурсів акцентує увагу на людях як на головному ресурсі, що є особливо важливим в умовах сфери послуг, де якість обслуговування залежить від персоналу. Управління якістю та маркетинговий підхід доповнюють управлінські стратегії, забезпечуючи задоволення потреб споживачів і підвищення конкурентоспроможності підприємств [7, с. 258].

Контингентний підхід стверджує, що немає універсального рішення для управління підприємствами. Кожне підприємство має свою унікальну ситуацію, що вимагає індивідуальних стратегій управління. В сфері послуг цей підхід дозволяє адаптувати методи управління залежно від типу послуги, специфіки клієнтів та ринку [14].

Теорія людських ресурсів акцентує увагу на важливості управління персоналом в організаціях сфери послуг. Оскільки послуги зазвичай надаються людьми, управління їхніми здібностями, мотивацією та розвитком стає критично важливим. Ця теорія підкреслює важливість створення сприятливого середовища для розвитку співробітників та їхнього залучення в процес управління.

Управління підприємствами сфери послуг неможливе без врахування маркетингових аспектів. Послуги потребують активного маркетингу, щоб залучити та утримати клієнтів. Маркетинг сфери послуг включає аналіз ринку, сегментацію споживачів, просування послуг та побудову бренду.

Системний підхід в управлінні акцентує увагу на підприємстві як на цілісній системі, де всі елементи взаємопов'язані і взаємодіють один з одним. В

управлінні підприємствами сфери послуг цей підхід дозволяє розглядати не лише внутрішні процеси, але й зовнішні чинники, такі як конкурентне середовище, потреби споживачів та законодавчі вимоги [22].

Аналіз основних теорій управління підприємствами сфери послуг свідчить про необхідність інтеграції різноманітних підходів для досягнення успіху в даній галузі. Застосування системного підходу, адаптивного контингентного підходу, ефективного управління людськими ресурсами, контролю якості та активного маркетингу дозволяє підприємствам не лише задовольняти потреби своїх клієнтів, а й успішно конкурувати на ринку. Управлінські стратегії повинні бути гнучкими та адаптивними, що дозволить підприємствам ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [11, с. 74].

Управління підприємствами сфери послуг є важливим аспектом сучасної економіки, оскільки послуги стають все більш значущими у житті суспільства. Визначення сутності управління підприємствами в цій сфері варіюється в залежності від підходів різних авторів [14], що відображає складність і багатогранність цього процесу.

Однією з теорій, що може слугувати оптимальним методологічним підходом для прийняття рішень в сучасних умовах нестабільності, є теорія інкременталізму. Ця теорія передбачає помірний і поступовий рух, поділяючи великі проблеми на менші частини та використовуючи методи «проб і помилок». Як зазначає Ч. Ліндблом, засновник інкременталізму, його підхід визначається як «менеджерський підхід, при якому рішення приймаються не на основі чітко сформульованих цілей, а в контексті реалій сьогодення та можливостей вирішення проблем у загальному вигляді шляхом поступових кроків, які, у свою чергу, ґрунтуються на постійній корекції стратегічних планів під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів» [30, с. 20].

Деякі дослідники вважають, що інкременталістська модель управління підприємствами сфери гостинності є неефективною в умовах воєнного стану. Проте, перші дні війни продемонстрували, що управлінці готельно-ресторанних

закладів, особливо на заході України, стикалися з тиском з боку груп інтересів, і необхідно було узгоджувати дії не щодо глобальних цілей, а у плані організації поселення та харчування біженців зі Східних та Південних регіонів України [23].

Основою формування і функціонування регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності є прагнення досягти позитивного економічного ефекту від діяльності готелів, ресторанних закладів, анімаційних центрів, туристичних операторів і агентів, а також інших структур сфери обслуговування [21, с. 163].

Аналіз проблем, які потребують вирішення на регіональному рівні для забезпечення ефективного функціонування підприємств сфери гостинності, свідчить про доцільність формування регіональної системи управління. Ця система повинна виступати як суб'єкт управління, наділений відповідними компетенціями та повноваженнями, що забезпечують реалізацію його волі через розробку керівних команд чи рішень, обов'язкових для виконання. В умовах скорочення управлінського апарату місцевих органів влади функції суб'єкта управління на регіональному рівні можуть бути покладені на асоціації, кластери, бізнес-центри, центри регіонального розвитку та інші громадські утворення.

Основними об'єктами управління слід вважати членів асоціацій, кластерів, бізнес-центрів та інші організації й підприємства, які мають відношення до сфери гостинності. Суб'єкт і об'єкт управління перебувають у постійній динамічній взаємодії, у результаті якої виникають управлінські відносини. Ця взаємодія формує процес управління [18, с. 317].

При розробці регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності особлива роль відводиться управлінню ресурсами регіону, до яких належать людські, фінансові, інвестиційні, виробничі, інфраструктурні, природно-рекреаційні, інформаційні та інноваційні ресурси. Як зазначає А. А. Малицький, на сучасному етапі окремі елементи ресурсного аналізу об'єднаних територіальних громад використовуються для визначення їх профілю в процесі формування стратегії розвитку [23].

Отже, управління підприємствами сфери послуг є складним і багатограним процесом, що вимагає інтеграції різноманітних теорій і підходів для досягнення успіху в умовах сучасної економіки. Враховуючи специфічні характеристики послуг, такі як невидимість, невід'ємність та нестійкість, підприємства повинні адаптувати традиційні теорії управління, включаючи системний, контингентний, управління людськими ресурсами, управління якістю, а також маркетингові стратегії. Використання цих підходів дозволяє організаціям не лише задовольняти потреби клієнтів, а й підтримувати конкурентоспроможність на ринку, реагуючи на зміни в зовнішньому середовищі та враховуючи унікальні аспекти кожного підприємства. У результаті, ефективне управління в цій сфері забезпечує стійкий розвиток підприємств і підвищує якість обслуговування, що є ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі.

1.2 Сутність і особливості управління в готельному бізнесі

Готельний бізнес є важливою складовою туристичної індустрії, що безпосередньо впливає на економічний розвиток країн і регіонів. Управління в цьому секторі має свої специфічні особливості, пов'язані з характером послуг, які надаються, а також з різноманітним вимогам клієнтів. Управління в готельному бізнесі можна визначити як процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів (людських, фінансових, матеріальних та інформаційних) з метою досягнення цілей готельного підприємства. До найбільш поширених форм управління підприємствами гостинності в міжнародній практиці належать: управління за контрактом; управління за договором франчайзингу; оренда. В індустрії гостинності також використовуються інші організаційні форми управління, такі як акціонерні товариства (АТ), спільні підприємства (СП), синдикати, консорціуми тощо. Вони відрізняються за змістом і пропорціями функцій, структурою та рівнем централізації управлінських процесів [8, с. 41].

Для власників готелів вибір керуючої компанії є одним із найважливіших аспектів при укладанні контракту на управління. Варто розрізняти незалежні

керуючі компанії та компанії, що управляють готельними мережами. Незалежні керуючі компанії, як правило, мають справу з різними видами готельних продуктів і торгових марок. У такому випадку власник готелю сплачує керуючій компанії за її послуги, а також здійснює окремі виплати (вступний внесок, роялті тощо) франчайзеру. Керуючі компанії, які обслуговують готельні ланцюги, переважно працюють виключно з готелями, об'єднаними єдиною торговою маркою, і в такому разі власник сплачує як за управління, так і за корпоративні послуги, що надаються всією мережею. Основними критеріями вибору керуючої компанії є: ефективність діяльності компанії на основі попередніх контрактів з іншими клієнтами; наявність бездоганної репутації; можливість контролю діяльності керуючої компанії з боку власника готелю або його представника; конкурентоспроможність персоналу керуючої компанії, що визначається досвідом у готельному маркетингу; умови та терміни контракту.

Найбільш важливими критеріями вибору керуючої компанії є два перших фактори: ефективність попередньої діяльності та репутація. Часто власники готелів або їхні представники оцінюють здатність керуючої компанії виконувати взяті на себе зобов'язання шляхом детального аналізу попередніх контрактів.

Для вибору керуючої компанії зазвичай використовуються конкурсні пропозиції (Request for Proposal – RFP), в яких від претендентів вимагається надати таку інформацію: опис обраних методів управління; викладення корпоративних цілей та стратегії розвитку; характеристика організаційної структури управління на момент подачі заявки, включно з описом матеріально-технічного забезпечення офісу компанії; резюме та інформаційні довідки про ключових співробітників, зокрема тих, хто відповідає за маркетингову діяльність та оперативне управління; перелік готелів, якими компанія управляє на даний момент або керувала раніше; перелік орендованих готелів, якими керувала компанія (разом з рекомендаціями, контактними даними власників); перелік управлінських контрактів або договорів, завершених або припинених за останні два роки, із зазначенням контактів власників готелів, або офіційне повідомлення про відсутність таких випадків [19, с. 145].

Управління в готельному бізнесі є важливим елементом успішної діяльності будь-якого підприємства цієї галузі, оскільки воно визначає ефективність функціонування та конкурентоспроможність на ринку. У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності управління стає більш складним і вимагає використання нових підходів, методів та інструментів для досягнення стратегічних і тактичних цілей. Дослідження різних підходів до управління готельними підприємствами допомагає краще зрозуміти сутність цього процесу та визначити найбільш ефективні шляхи його реалізації. У табл. 1.2 наведено основні підходи авторів до визначення поняття управління в готельному бізнесі.

Таблиця 1.2 – Підходи авторів щодо сутності поняття управління в готельному бізнесі

| Автор, джерело | Визначення поняття |
|---|--|
| Бондаренко О. В. [4, с. 39] | Управління в готельному бізнесі – це цілеспрямована діяльність з планування, організації та контролю, спрямована на забезпечення ефективної роботи готельного підприємства. |
| Боковець В. В. [5, с. 124] | Управління готелем – це комплекс заходів із координації операційної діяльності готельного підприємства з метою надання високоякісних послуг і максимізації прибутку. |
| Жарко В. Є. [15, с. 14] | Управління в готельному бізнесі – це процес прийняття рішень щодо використання ресурсів для досягнення стратегічних та оперативних цілей готелю в умовах конкурентного середовища. |
| Завідна Л. Д. [18, с. 212] | Управління готельним бізнесом – це сукупність методів і засобів, що забезпечують ефективне функціонування готелю та його адаптацію до змін у попиті на послуги. |
| Ларка Л. С. [21, с. 162] | Управління в готельному секторі включає планування, організацію, контроль і мотивацію персоналу з метою забезпечення безперебійного функціонування готелю. |
| Продіус І. П., Пріступа М. П. [30, с. 18] | Управління готельним підприємством охоплює комплекс заходів, спрямованих на раціональне використання матеріальних і людських ресурсів для задоволення потреб клієнтів. |
| Скібцька Л. І. [36, с. 98] | Управління готельним бізнесом полягає у прийнятті управлінських рішень з метою покращення якості обслуговування та підвищення конкурентоспроможності готелю. |

Зокрема, Бондаренко О. В. [4, с. 39] підкреслює важливість процесів планування, організації та контролю як основних складових управління готельним підприємством. Автор Боковець В. В. [5, с. 124] акцентує увагу на координації операційної діяльності та наданні високоякісних послуг для максимізації прибутку.

Автор Жарко В. Є. [15, с. 14] розглядає управління готелем через призму прийняття рішень щодо використання ресурсів в умовах конкурентного середовища, а Завідна Л. Д. [18, с. 212] звертає увагу на необхідність адаптації підприємства до змін у попиті на ринку. Натомість, Ларка Л. С. [21, с. 162] виділяє мотивацію персоналу як важливу складову управління, тоді як автори Продіус І. П. та Пріступа М. П. [30, с. 18] акцентують увагу на раціональному використанні ресурсів. Зокрема, Скібцька Л. І. [36, с. 98] зосереджується на прийнятті управлінських рішень з метою покращення якості обслуговування та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, різні автори підходять до визначення управління в готельному бізнесі з різних позицій, однак усі вони наголошують на важливості раціонального використання ресурсів, прийнятті ефективних управлінських рішень та забезпеченні якості обслуговування. Підходи до визначення сутності управління в готельному бізнесі свідчать про різноманітність аспектів управлінської діяльності в цій сфері. Незважаючи на різні акценти, всі автори погоджуються на важливості стратегічного планування, координації ресурсів і адаптації до ринкових умов для забезпечення ефективної діяльності готельних підприємств. Управління в готельному бізнесі є комплексним процесом, що охоплює як операційну діяльність, так і управління людськими ресурсами, фінансами, якістю обслуговування та іншими важливими аспектами, які визначають успіх підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища [18, с. 318].

Отже, управління в готельному бізнесі є складним і багатогранним процесом, що вимагає інтеграції різноманітних функцій і адаптації до змінюваних умов ринку. Важливими аспектами є орієнтація на клієнта, гнучкість у реагуванні на коливання попиту та ефективне використання технологій. Для досягнення успіху в цій галузі управлінці повинні мати стратегічне мислення, вміння працювати в команді та орієнтуватися на інновації. Тільки за таких умов готельні підприємства зможуть забезпечити високий рівень обслуговування та залишитися конкурентоспроможними на ринку.

1.3 Система управління в готельному бізнесі

Готельний бізнес є однією з ключових галузей індустрії гостинності, що значною мірою визначає економічну стабільність країни, зокрема в умовах кризи. У контексті сучасних викликів, таких як війна в Україні, багато готелів стикаються з проблемами адаптації та антикризового управління. Одним з основних напрямків управління на підприємствах готельного бізнесу є швидка адаптація до нестабільної ситуації. Зокрема, зміни в попиті на готельні послуги та рівень безпеки потребують термінових рішень. У цей період готелі повинні забезпечити безпечні умови для проживання як для місцевих жителів, так і для міжнародних гостей, що залишаються в Україні через воєнний конфлікт. Тому важливим елементом антикризового управління є ефективне використання ресурсів для підтримки готелів, що залишаються відкритими під час війни [1].

Антикризове управління стає основною стратегією для готельних підприємств. В умовах війни багато готелів вимушені знижувати витрати та оптимізувати процеси для збереження фінансової стабільності. Зокрема, запровадження нових форм надання послуг, таких як прийом тимчасових мешканців чи надання допомоги біженцям, дозволяє зберегти робочі місця та покрити витрати. Концепції антикризового управління, як наприкладі готелю «Forest Life», включають зміни у стратегії просування, коригування маркетингових комунікацій та інтеграцію нових технологій у управлінські процеси [15, с. 13].

Після завершення воєнного конфлікту відновлення готельного бізнесу в Україні стане важливим кроком для відновлення економіки. За словами І. О. Баневої та О. В. Величка, важливим етапом відновлення є залучення інвестицій у готельно-ресторанну галузь, що дозволить відновити пошкоджену інфраструктуру та поліпшити рівень обслуговування. Післявоєнний період вимагатиме від готельних підприємств значних зусиль для адаптації до нових економічних реалій [2, с. 48].

В останні роки готельний бізнес України зазнав значних ризиків. Перш за все, галузь постраждала від пандемії COVID-19. Багато готелів було закрито, доходи різко знизилися, і готелі були змушені вжити заходів для покращення безпеки. Незважаючи на це, до війни з Росією ринок готельної нерухомості в Україні зростав щонайменше на 10-15% щорічно [85, с. 62]. До країни приходили нові інвестори, покращувалась інфраструктура в регіонах. Все це стимулювало швидкий розвиток внутрішнього та в'їзного туризму та мотивувало інвесторів вкладати кошти в будівництво готелів. Повномасштабне вторгнення Росії призвело галузь до критичного стану, оскільки кількість гостей значно зменшилася. Найгірша ситуація була в центральних, південних та східних областях України, де рівень відмов від бронювань іноді досягав 100%. У зв'язку з цим підприємства готельного бізнесу змушені шукати нові шляхи виживання та розвитку, розробляти ефективні стратегії [85, с. 62].

Важливим елементом в управлінні готельними підприємствами є цифрові технології. Вони дозволяють покращити ефективність управлінських процесів, оптимізувати обслуговування клієнтів і знизити витрати на управлінський апарат. Цифрові платформи для бронювання, інтеграція розумних технологій у номери та автоматизація внутрішніх процесів стають ключовими інструментами в умовах війни, де зменшення витрат та підвищення безпеки є пріоритетними завданнями.

Автор Л. Д. Завідна підкреслює, що стратегія розвитку готельного бізнесу в умовах війни має бути спрямована на забезпечення стабільної роботи підприємства через антикризове управління, впровадження нових технологій та швидку адаптацію до змін на ринку. Технологічні нововведення в готельному бізнесі, такі як цифрові системи управління номерами та онлайн-бронювання, а також вдосконалення внутрішньої логістики, сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств у кризовий період [18, с. 65].

Цифрові технологічні інновації радикально змінили економічну свідомість щодо просування та розповсюдження послуг, відкриваючи глобальні ресурси для масштабування торговельної діяльності підприємств у сфері гостинності. З'явилися конкурентні переваги в цифровізації, які полягають у гнучких та

адаптивних управлінських навичках, з урахуванням сучасних технічних і технологічних тенденцій, створенні пропозицій та стимулюванні співпраці у сфері продажу та просування послуг. Це означає, що досвід і навички впровадження технічних інновацій, які раніше були допоміжними, тепер стали необхідними. Аналітичні звіти від багатьох учасників ринку підтверджують гіпотезу, що сучасний процес розподілу є невід'ємною частиною управління бізнесом. Аргументом на користь цифрового розподілу стало занурення споживачів в Інтернет-середовище, що призвело до зміни поведінки клієнтів: перевага перемістилася на користь онлайн-дій для пошуку послуг гостинності, бронювання та оплати. Тому в умовах зменшення попиту на послуги гостинності вивчення розподілу як драйвера продажів є важливим питанням для виживання бізнесу та його адаптації до пандемічної кризи. В цих умовах вартість послуг компаній розподілу є виробничими витратами. Саме тому їх можна вважати інвестиціями у майбутнє бізнесу, що потребує постійного оновлення досліджень.

Цифровий розподіл як форма співпраці підприємств гостинності з майданчиками на цифрових платформах використовується для вдосконалення бізнес-моделі комунікаційної взаємодії в формуванні грошових потоків і вартостей. З огляду на вплив COVID-19 та поширення форматів дистанційної комунікації, цифровий розподіл наразі розвивається динамічними темпами та змінюється в нових форматах [85, с. 63].

Аналіз каналів розподілу в сфері гостинності виявив байдужість вибору споживачів, тобто використання як прямих, так і онлайн порталів (непрямих) каналів комунікації підприємствами гостинності. Тому дослідження тенденцій цифровізації бізнесу та технологічних інновацій є важливим чинником досягнення кризової стійкості економічної діяльності до зовнішніх шоків впливів. Більш того, порівняння параметричних можливостей цифрових платформ BRAND.com та OTA дозволило виявити їх сильні та слабкі сторони в контексті цифрового розподілу послуг і зробити висновок про синергію бізнес-моделей цифрових комунікацій для максимізації продажів послуг гостинності.

Стратегія координації цифрового розподілу підприємств гостинності з оптимальними цифровими можливостями майданчиків, пошуку та співпраці вебсайтів є шляхом інтеграції в «блакитний океан», що дає змогу досягти прориву в комунікаціях в умовах попиту споживачів. Таким чином, передумовою успішного просування послуг гостинності є цифровізація комунікаційних каналів. Це може мінімізувати дистанціювання послуг, пропонуючи споживачам нові форми і персоналізовані програми лояльності, інноваційні пакети пропозицій, стратегію оптимізації RevPar, управління доходами та рівнями заповнюваності номерів готелів. Тому майбутні дослідження цифрового розподілу повинні зосередитись на виявленні ефективних практик у формуванні систем розподілу як основного чинника задоволення економічних інтересів зацікавлених сторін.

Розробка нових бізнес-стратегій є необхідною, оскільки український ринок готельного бізнесу опинився в складній ситуації через військову агресію Росії. Війна негативно вплинула на готельний ринок, оскільки багато готелів припинили свою діяльність, частина з них була зруйнована, кількість туристів зменшилася, порушилися постачальні ланцюги, виникли проблеми з електропостачанням, були кадрові проблеми через виїзд персоналу за кордон, а також стало неможливим ефективне функціонування через введення комендантської години, повітряні тривоги та інші обмеження.

Дослідження показують, що з початку війни готельні та ресторани підприємства в містах, віддалених від зони бойових дій, стали центрами для розміщення біженців, організації харчування під час евакуації волонтерів та українських захисників із зон, де тривають бойові дії. Готелі також надають приміщення для зберігання гуманітарної допомоги та здійснюють інші заходи, спрямовані на підтримку постраждалих цивільних осіб.

Військові дії значно зменшили кількість туристів. Наприклад, в Львівській області у 2022 році спостерігалось лише 30-40% від кількості туристів у порівнянні з 2021 роком. Практично немає іноземних туристів в Україні. Зросла кількість іноземних журналістів, волонтерів та представників міжнародних організацій. У другій половині 2022 року внутрішній туризм почав поступово

відновлюватися в західних регіонах країни. Навесні 2022 року рівень заповнюваності готелів на заході України іноді досягав 100%, а восени 2022 року цей показник уже знизився до 40%. Через зниження попиту на готелі ціни на проживання в них значно знизилися, що призвело до збитків для закладів [85, с. 63].

Попри збитки туристичної галузі України через війну, в першій половині 2022 року було сплачено 89 мільйонів 420 тисяч гривень туристичного збору, що на 28% більше, ніж за той самий період 2021 року (до бюджету надійшло 69 мільйонів 453 тисячі гривень). Місто Київ, а також Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та Хмельницька області є лідерами по сплаті туристичного збору. Так, Київ отримав до бюджету понад 20 мільйонів гривень туристичного збору. Найбільше зростання туристичного збору в 2022 році порівняно з тим самим періодом 2021 року відбулося у Львівській області – 193% (до бюджету надійшло 19 мільйонів 774 тисячі гривень). В Івано-Франківській області сума туристичного збору зросла на 76,4% (9 мільйонів 47 тисяч гривень), у Закарпатті – на 144% (8 мільйонів 872 тисячі гривень), у Тернопільській – на 145%, у Хмельницькій – на 116%, у Чернівцях – на 103% [85, с. 63]. Таким чином, завантаження готельного сектору в західних регіонах України найбільше зросло в першій половині 2022 року, оскільки вони приймали велику кількість внутрішньо переміщених осіб з регіонів, що постраждали від бойових дій.

У 2022 році спостерігалось збільшення на 39% податку, сплаченого від діяльності будинків відпочинку та гуртожитків, які використовувалися як укриття для тимчасово переміщених осіб. Однак частка податку, сплаченого від діяльності кемпінгів, туристичних баз і дитячих таборів, зменшилася на 59% (73 мільйони гривень податку було сплачено порівняно з 178 мільйонами гривень за той самий період у 2021 році), що пов'язано з припиненням їх діяльності через бойові дії. Найбільші суми податків, сплачених за перше півріччя 2022 року, продемонстрували місто Київ, а також Львівська, Івано-Франківська, Київська та Одеська області [85, с. 64].

Для того, щоб пережити війну, готелі розпочали кампанію «Відвідай Україну в майбутньому», метою якої було підтримати готельну індустрію, що перебувала в кризовому стані через військові дії [85, с. 64]. Цю акцію підтримала Державна агенція розвитку туризму. Суть акції полягає в тому, що бажаючі можуть здійснити благодійну бронь кімнат для фінансової підтримки готелів.

Готельно-ресторанний бізнес України, який функціонує в умовах воєнного стану, незважаючи на значні втрати, у тому числі руйнування, тим не менш, довів свою гнучкість і активність як важливий гравець у тилівій підтримці. Саме ініціативність та значна медійна активність представників індустрії гостинності привернули увагу світових асоціацій готельєрів та рестораторів до проблем українського бізнесу та стимулювали отримання значних благодійних внесків у цій сфері, що дозволило пережити найскладніші місяці війни. Однак подальша невизначеність, особливо щодо тривалості активних бойових дій на території України, змушує нас констатувати, що для подальшого функціонування готельно-ресторанного бізнесу необхідно сформулювати стратегічне бачення майбутніх перспектив його діяльності або стратегії виживання, що є особливо актуальним для підприємств, розташованих поблизу лінії фронту.

Отже, управління готельним бізнесом в умовах війни є надзвичайно складним завданням, яке вимагає швидких та ефективних рішень. Система управління повинна бути гнучкою, з орієнтацією на антикризові заходи, цифрові технології та стратегічну адаптацію до нових умов. Стратегії, що базуються на гнучкості, інноваціях та післявоєнному відновленні, є ключовими для збереження стабільності та подальшого розвитку готельного бізнесу в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ПРАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» зареєстроване 13.03.1997 р. за юридичною адресою: 01024, Україна, м. Київ, бул. Т. Шевченка, вул. Є. Чикаленка, 5-7. Організаційно-правова форма готелю – акціонерне товариство (ПрАТ) з недержавною власністю [26]. Основні напрямки діяльності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» включають:

1. надання місць для короткострокового проживання в готелях, включаючи туристичні, мотелі, готелі з конференц-залами та ресторанами.
2. прийом та обслуговування іноземних туристів та громадян України.
3. розробка комплексних і цільових програм з питань туризму.
4. надання консультативних послуг в сфері туризму.
5. участь у розробці і реалізації державної політики у галузі іноземного та внутрішнього туризму.
6. реклама українського національного туристичного продукту на внутрішньому та світовому ринках.
7. організація і проведення різних заходів, таких як конференції, симпозіуми, виставки, аукціони, конкурси, ярмарки, концерти, як комерційні, так і не комерційні, а також заходи з громадськістю та співвітчизниками за кордоном.
8. надання різних послуг, таких як гіді-перекладачі, екскурсійне обслуговування, прокат приміщень, харчування, відвідання музеїв, виставок, історико-архітектурних пам'яток культури, культурно-видовищних та спортивно-оздоровчих заходів, організація зустрічей та проводів, виставок, конференцій, обслуговування симпозіумів [26]. Готель займається іншими видами діяльності,

такими як надання послуг бронювання, фітнес-центри, ресторани та обслуговування напоями.

Загальна інформація про ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац»

| Показник | Значення |
|--------------------------------|--|
| ЄДРПОУ | 21660999 |
| Назва підприємства | Приватне акціонерне товариство «Готель «Прем'єр Палац» |
| Організаційна форма | Акціонерне товариство |
| Адреса | 01004, місто Київ, бульвар Тараса Шевченка/вул. Пушкінська, будинок 5-7/29 |
| Дата реєстрації | 13 березня 1997 року (27 років і 7 місяців) |
| Номер запису в ЄДР | 10741200000000988 |
| Стан | Зареєстровано |
| Уповноважені особи | Буй Олександр Миколайович – Генеральний директор |
| Бухгалтер | Бондарчук Любов Василівна |
| Статутний капітал | 366 700 000,00 грн |
| Засновники | Акціонери згідно реєстру (розмір внеску: 366 700 000,00 грн, 100%) |
| Кінцевий бенефіціарний власник | Селіванова Наталія (Франція, частка: 72,64%) |
| Основні види діяльності | - Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (55.10) |
| | - Будівництво житлових і нежитлових будівель (41.20) |
| | - Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування (56.10) |
| | - Обслуговування напоями (56.30) |
| | - Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність (79.90) |
| | - Діяльність фітнес-центрів (93.13) |

Загальний номерний фонд ПрАТ «Готель Прем'єр Палац», категорії і кількість номерів представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Номерний фонд ПрАТ «Готель Прем'єр Палац» [26]

| Категорія номеру | Кількість номерів | Обладнання |
|------------------|-------------------|---|
| Люкс | 20 | Двоспальне ліжко, кондиціонер, телевізор, Wi-Fi, міні-бар, сейф, праска, прасувальна дошка, фен, туалетно-косметичні засоби |
| Напівлюкс | 50 | Двоспальне ліжко, кондиціонер, телевізор, Wi-Fi, міні-бар, сейф, праска, прасувальна дошка, фен, туалетно-косметичні засоби |
| Стандарт | 100 | Двоспальне або два односпальні ліжка, кондиціонер, телевізор, Wi-Fi, міні-бар, сейф, праска, прасувальна дошка, фен, туалетно-косметичні засоби |
| Економ | 30 | Двоспальне або два односпальні ліжка, кондиціонер, телевізор, Wi-Fi, міні-бар, сейф, праска, прасувальна дошка, фен, туалетно-косметичні засоби |
| Сімейний | 10 | Два спальні приміщення, кондиціонер, телевізор, Wi-Fi, міні-бар, сейф, праска, прасувальна дошка, фен, туалетно-косметичні засоби |

Готель «Прем'єр Палац» пропонує широкий спектр номерів на будь-який бюджет. Усі номери готелю оснащені кондиціонером, телевізором, Wi-Fi, міні-баром, сейфом, праскою, прасувальною дошкою та феном. Люкси та напівлюкси також мають додаткові зручності, такі як гідромасаж у ванній кімнаті, балкон або тераса. Економні номери мають простішу обстановку, але все ж таки оснащені необхідними зручностями для комфортного проживання. Сімейні номери ідеально підходять для відпочинку з дітьми.

Ціни на номери готелю «Прем'єр Палац» залежать від категорії номеру, типу послуги та сезонності: люкси – від 10000 грн/ніч; напівлюкси; від 6000 грн/ніч; стандарт – від 4000 грн/ніч; економ – від 2 000 грн/ніч; сімейний – від 8000 грн/ніч. Додаткові послуги готелю «Прем'єр Палац» також мають диференційовані ціни: ресторан – від 500 грн/особа; бар – від 200 грн/особа; фітнес-центр – від 500 грн/місяць; СПА-центр – від 1 000 грн/процедура; паркування – від 500 грн/добу.

Цільова аудиторія клієнтів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Цільова аудиторія клієнтів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (розроблено автором на основі [26])

| Цільова аудиторія | Характеристика |
|-------------------|--|
| Бізнесмени | <ul style="list-style-type: none"> - Відвідують Київ з метою роботи або переговорів. - Зазвичай бронюють номери на тривалий період. - Шукають комфортабельні номери з усіма необхідними зручностями. - Важливою є наявність бізнес-центру та інших послуг, необхідних для роботи. |
| Туристи | <ul style="list-style-type: none"> - Відвідують Київ з метою відпочинку або туризму. - Зазвичай бронюють номери на короткий період. - Шукають номери, розташовані в центрі міста, неподалік від історичних пам'яток та основних визначних пам'яток. - Важливою є наявність ресторану, бару та інших послуг для відпочинку. |
| Гості міста Київ | <ul style="list-style-type: none"> - Відвідують Київ з метою відвідування концертів, виставок, спортивних заходів тощо. - Зазвичай бронюють номери на короткий період. - Шукають номери, розташовані в центрі міста, неподалік від місця проведення заходу. - Важливою є наявність паркування. |

Готель «Прем'єр Палац» пропонує широкий спектр спеціальних пропозицій та знижок для різних категорій гостей. Для бізнесменів: знижки на проживання та послуги бізнес-центру, безкоштовний доступ до Інтернету та друку, організація зустрічей та переговорів. Для туристів: знижки на проживання та послуги ресторану та бару, безкоштовний доступ до фітнес-центру та спа-центру, організація екскурсій та інших туристичних послуг. Для гостей міста: знижки на проживання та послуги паркінгу, безкоштовний доступ до Wi-Fi, організація трансферу до місця проведення заходу.

Економічна оцінка ефективності реалізації цільових програм для розвитку готельного бізнесу в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» ґрунтується на даних фінансової звітності готелю (додатки Б-Д) [27]. Динаміка складових активів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка складових активів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2021-2023 рр. (тис. грн) (розроблено автором на основі [26])

| Показники | Роки | | | Відхилення 2023 до 2021 | |
|--|-----------|-----------|-----------|----------------------------|---------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | тис. грн | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| I. Необоротні активи | | | | | |
| Нематеріальні активи | 123 | 2 629 | 2 321 | 2 198 | 1786,99 |
| первісна вартість | 2 471 | 5 281 | 4 488 | 2 017 | 81,63 |
| накопичена амортизація | 2 348 | 2 652 | 2 167 | -181 | -7,71 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 497 | 670 | 625 | 128 | 25,75 |
| Основні засоби | 251 146 | 229 866 | 208 121 | -43 025 | -17,13 |
| первісна вартість | 1 197 238 | 1 199 137 | 1 196 511 | -727 | -0,06 |
| знос | 946 092 | 969 271 | 988 390 | 42 298 | 4,47 |
| Інші необоротні активи | 10 123 | 5 943 | 546 | -9 577 | -94,61 |
| Усього за розділом I | 261 889 | 239 108 | 211 613 | -50 276 | -19,20 |
| II. Оборотні активи | | | | | |
| Запаси | 13 004 | 10 661 | 10 336 | -2 668 | -20,52 |
| Виробничі запаси | 7 213 | 6 409 | 6 106 | -1 107 | -15,35 |
| Товари | 5 791 | 4 252 | 4 230 | -1 561 | -26,96 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 18 478 | 8 513 | 6 329 | -12 149 | -65,75 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами | 4 220 | 1 360 | 3 852 | -368 | -8,72 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 32 | 32 | 1 134 | 1 102 | 3443,75 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 6 | 3 | 0 | -6 | -100,00 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 42 | 2 504 | 34 | -8 | -19,05 |
| Гроші та їх еквіваленти | 7 068 | 634 | 1 612 | -5 456 | -77,19 |
| Готівка | 1 562 | 123 | 639 | -923 | -59,09 |
| Рахунки в банках | 4 629 | 114 | 50 | -4 579 | -98,92 |
| Витрати майбутніх періодів | 334 | 270 | 171 | -163 | -48,80 |
| Інші оборотні активи | 1 850 | 2 803 | 2 733 | 883 | 47,73 |
| Усього за розділом II | 45 034 | 26 780 | 26 201 | -18 833 | -41,82 |
| Баланс | 306 923 | 265 888 | 237 814 | -69 109 | -22,52 |

У 2021 році вартість нематеріальних активів становила 123 тис. грн, у 2023 році – 2 321 тис. грн, що демонструє значний ріст на 2198 тис. грн, що пов'язано з інвестиціями у нові технології, програмне забезпечення або інші нематеріальні активи, що підвищують вартість компанії. Первісна вартість нематеріальних активів також зросла на 81,63% (на 2 017 тис. грн), що підтверджує інвестиції у цей сектор. Накопичена амортизація зменшилася на 181 тис. грн (-7,71%), що свідчить про зміну амортизаційної політики або часткове списання амортизованих активів. Незавершені капітальні інвестиції зросли на 128 тис. грн (+25,75%), що вказує на наявність нових проєктів або розширення існуючих. Основні засоби суттєво знизились – на 43025 тис. грн (-17,13%), що є наслідком продажу активів, зменшення інвестицій у нерухомість або списання частини засобів. Первісна вартість основних засобів практично не змінилась, що свідчить про стабільність активів у балансі компанії. Знос збільшився на 4,47%, що вказує на старіння основних засобів та необхідність їх оновлення. Інші необоротні активи зменшилися на 9577 тис. грн (-94,61%), що вказує на скорочення інвестицій у сторонні активи або їх продаж. Загалом за розділом необоротні активи спостерігається значне скорочення на 50 276 тис. грн (-19,20%).

Запаси зменшилися на 2 668 тис. грн (-20,52%), що свідчить про зниження матеріальних резервів, можливо через скорочення попиту або ефективніше використання запасів. Виробничі запаси скоротилися на 15,35%, а товари – на 26,96%, що вказує на менші обсяги виробництва чи продажів. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зменшилась на 65,75% (-12 149 тис. грн), що свідчить про більш ефективну роботу з боржниками або зниження продажів. Дебіторська заборгованість за виданими авансами зменшилась на 8,72%, але заборгованість за розрахунками з бюджетом зросла на 1102 тис. грн (3443,75%). Гроші та їх еквіваленти значно зменшилися на 5 456 тис. грн (-77,19%), що свідчить про менші грошові залишки, можливо, внаслідок активних інвестицій або виплат. Інші оборотні активи зросли на 883 тис. грн (+47,73%), що вказує на збільшення активів, які не підпадають під інші категорії, але є частиною оборотного капіталу. У цілому, оборотні активи знизилися на 18

833 тис. грн (-41,82%), що свідчить про зменшення фінансової гнучкості підприємства.

Баланс ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» зменшився на 69109 тис. грн (-22,52%) за 2021-2023 рр., що вказує на загальне скорочення активів підприємства. Основними чинниками стали зниження вартості основних засобів і оборотних активів. Компанія переживає суттєве скорочення активів, що є ознакою зменшення обсягів діяльності, оптимізації або реструктуризації. Незважаючи на це, спостерігається збільшення нематеріальних активів, що є частиною стратегії модернізації та інновацій. Скорочення грошових коштів і дебіторської заборгованості свідчить про зниження ліквідності підприємства, що викликає додаткові труднощі в короткостроковій перспективі. Ці зміни вказують на потребу в аналізі рентабельності активів і пошуку нових можливостей для стабілізації фінансової ситуації компанії.

Динаміка складових пасивів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» наведена у табл. 2.5.

Аналіз динаміки складових пасивів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2021-2023 роки свідчить про значні зміни в структурі зобов'язань і капіталу компанії.

Зареєстрований (пайовий) капітал залишився незмінним протягом 2021-2023 рр. на рівні 366700 тис. грн. Додатковий капітал також не змінювався і складав 487804 тис. грн. Резервний капітал зріс на 3324 тис. грн (39,49%) до 11742 тис. грн, що свідчить про зростання фінансових резервів компанії. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) збільшився на 55 020 тис. грн, що свідчить про збільшення збитків компанії на 5,8%, з 949025 тис. грн у 2021 році до 1004045 тис. грн у 2023 році. У результаті, власний капітал скоротився на 51696 тис. грн (60,04%), що вказує на збільшення негативного власного капіталу (з 86 103 тис. грн у 2021 році до -137799 тис. грн у 2023 році).

Таблиця 2.5 – Динаміка складових пасивів ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2021-2023 рр. (тис. грн) (розроблено автором на основі [26])

| Показники | Роки | | | Відхилення 2023 до 2021 | |
|--|----------|----------|------------|----------------------------|---------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | тис. грн | % |
| I. Власний капітал | | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 366 700 | 366 700 | 366 700 | 0 | 0,00 |
| Додатковий капітал | 487 804 | 487 804 | 487 804 | 0 | 0,00 |
| Резервний капітал | 8 418 | 11 742 | 11 742 | 3 324 | 39,49 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -949 025 | -978 576 | -1 004 045 | -55 020 | 5,80 |
| Усього за розділом I | -86 103 | -112 330 | -137 799 | -51 696 | 60,04 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | | |
| Довгострокові кредити банків | 162 876 | 0 | 0 | -162876 | -100,00 |
| Цільове фінансування | 0 | 0 | 22 | 22 | x |
| Усього за розділом II | 162 876 | 0 | 22 | -162854 | -99,99 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 0 | 160 750 | 156 709 | 156709 | x |
| Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 18 869 | 15 147 | 15 092 | -3 777 | -20,02 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 2 981 | 1 985 | 1 005 | -1 976 | -66,29 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування | 341 | 7 | 153 | -188 | -55,13 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці | 1 196 | 198 | 473 | -723 | -60,45 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 3 686 | 4 053 | 3 855 | 169 | 4,58 |
| Поточні забезпечення | 4 102 | 4 670 | 7 134 | 3 032 | 73,92 |
| Інші поточні зобов'язання | 198 975 | 191 408 | 191 170 | -7 805 | -3,92 |
| Усього за розділом III | 230 150 | 378 218 | 375 591 | 145441 | 63,19 |
| Баланс | 306 923 | 265 888 | 237 814 | -69 109 | -22,52 |

Довгострокові кредити банків у 2021 році становили 162 876 тис. грн, але повністю погашені до 2022 року, що призвело до зменшення довгострокових зобов'язань на 162 876 тис. грн (-100,00%). З'явилося цільове фінансування у 2023

році в розмірі 22 тис. грн. У підсумку, довгострокові зобов'язання знизилися практично до нуля (з 162876 тис. грн до 22 тис. грн, -99,99%).

Короткострокові кредити банків різко зросли, з 0 тис. грн у 2021 році до 156709 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про залучення компанією короткострокового фінансування для покриття своїх потреб. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилась на 3777 тис. грн (-20,02%) до 15092 тис. грн у 2023 році. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом скоротилась на 1976 тис. грн (-66,29%) до 1005 тис. грн. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування також зменшилася на 188 тис. грн (-55,13%). Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці впала на 723 тис. грн (-60,45%). Поточні забезпечення зросли на 3032 тис. грн (73,92%) до 7134 тис. грн у 2023 році. Інші поточні зобов'язання зменшились на 7 805 тис. грн (-3,92%) до 191170 тис. грн у 2023 році. У результаті, поточні зобов'язання збільшилися на 145441 тис. грн (63,19%) до 375591 тис. грн, що є свідченням росту короткострокової заборгованості та фінансових зобов'язань. Баланс за 2021-2023 рр. зменшився на 69109 тис. грн (-22,52%) з 306 923 тис. грн у 2021 році до 237814 тис. грн у 2023 році. Це вказує на загальне скорочення активів та зобов'язань компанії. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» у 2021-2023 роках демонструє зростання короткострокових зобов'язань, погашення довгострокових кредитів, але збільшує свої збитки, що негативно впливає на власний капітал.

Динаміка зміни доходів та витрат ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» наведена у табл. 2.6.

Аналіз динаміки зміни доходів та витрат ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2021-2023 роки демонструє суттєве зниження фінансових показників, що свідчить про кризовий стан у діяльності компанії. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) знизився на 105 565 тис. грн (-42,42%), з 248 828 тис. грн у 2021 році до 143 263 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про значне скорочення обсягів продажу, що є пов'язане з економічною ситуацією або зниженням попиту на послуги готелю.

Таблиця 2.6 – Динаміка зміни доходів та витрат ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2021-2023 рр. (тис. грн) (розроблено автором на основі [26])

| Показники | Роки | | | Відхилення 2023 до 2021 | |
|--|---------|---------|---------|----------------------------|---------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | тис. грн | % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 248 828 | 143 930 | 143 263 | -105 565 | -42,42 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 137 460 | 109 812 | 118 456 | -19 004 | -13,83 |
| Валовий прибуток | 111 368 | 34 118 | 24 807 | -86 561 | -77,73 |
| Інші операційні доходи | 16 844 | 15 173 | 9 666 | -7 178 | -42,61 |
| Адміністративні витрати | 28 967 | 27 342 | 31 941 | 2 974 | 10,27 |
| Витрати на збут | 6 458 | 2 242 | 2 033 | -4 425 | -68,52 |
| Інші операційні витрати | 4 150 | 12 982 | 9 395 | 5 245 | 126,39 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 88 637 | 6 725 | 8 896 | -79 741 | -89,96 |
| Інші фінансові доходи | 601 | 506 | 305 | -296 | -49,25 |
| Інші доходи | 659 | 28 | 6 258 | 5 599 | 849,62 |
| Фінансові витрати | 23 304 | 22 939 | 22 887 | -417 | -1,79 |
| Інші витрати | 119 | 103 | 66 | -53 | -44,54 |
| Фінансовий результат до оподаткування | 66 474 | -15 783 | -25 286 | -91 760 | -138,04 |
| Чистий прибуток (чистий збиток) | 66 474 | -15 783 | -25 286 | -91 760 | -138,04 |
| Елементи операційних витрат | | | | | |
| Матеріальні затрати | 43 158 | 52 989 | 53 610 | 10 452 | 24,22 |
| Витрати на оплату праці | 31 092 | 29 265 | 46 013 | 14 921 | 47,99 |
| Відрахування на соціальні заходи | 6 834 | 6 670 | 10 056 | 3 222 | 47,15 |
| Амортизація | 27 617 | 25 307 | 24 281 | -3 336 | -12,08 |
| Інші операційні витрати | 68 335 | 38 147 | 27 865 | -40 470 | -59,22 |
| Разом операційних витрат | 177 036 | 152 378 | 161 825 | -15 211 | -8,59 |

Інші операційні доходи також знизились на 7 178 тис. грн (-42,61%), з 16 844 тис. грн у 2021 році до 9 666 тис. грн у 2023 році. Фінансовий результат від операційної діяльності впав на 79 741 тис. грн (-89,96%), з 88 637 тис. грн у 2021 році до 8 896 тис. грн у 2023 році, що свідчить про майже повну втрату операційної прибутковості.

Собівартість реалізованої продукції зменшилась на 19 004 тис. грн (-13,83%), але це скорочення значно менше, ніж падіння доходів, що негативно вплинуло на рентабельність компанії. Адміністративні витрати зросли на 2 974

тис. грн (10,27%) і склали 31 941 тис. грн у 2023 році. Зростання цих витрат на фоні падіння доходів ускладнює фінансове становище компанії. Витрати на збут знизились на 4 425 тис. грн (-68,52%), що пов'язано зі скороченням маркетингової діяльності або продажів. Інші операційні витрати значно зросли на 5 245 тис. грн (126,39%), що свідчить про появу додаткових витрат або збитків у операційній діяльності.

Фінансовий результат до оподаткування різко знизився на 91 760 тис. грн (-138,04%), з прибутку в 66 474 тис. грн у 2021 році до збитку в -25 286 тис. грн у 2023 році. Відповідно, чистий прибуток також знизився на 91 760 тис. грн (-138,04%), перетворившись у чистий збиток у 2023 році (-25 286 тис. грн).

Матеріальні витрати зросли на 10452 тис. грн (24,22%), що пов'язано зі зростанням вартості ресурсів. Витрати на оплату праці збільшилися на 14 921 тис. грн (47,99%), а відрахування на соціальні заходи зросли на 3222 тис. грн (47,15%), що свідчить про збільшення фонду оплати праці або кількості працівників. Амортизація знизилась на 3336 тис. грн (-12,08%), що свідчить про завершення амортизаційного періоду деяких активів. Інші операційні витрати скоротилися на 40 470 тис. грн (-59,22%), що є позитивним моментом для компанії, оскільки зменшення таких витрат допомогло скоротити загальні витрати. Загальна сума операційних витрат зменшилась на 15 211 тис. грн (-8,59%) порівняно з 2021 роком, але це не компенсувало суттєвого падіння доходів.

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» переживає фінансові труднощі, які проявляються в суттєвому зниженні доходів і прибутковості, що призвело до накопичення збитків. Незважаючи на певні скорочення витрат, загальний фінансовий стан компанії значно погіршився, що потребує оптимізації діяльності або пошуку нових джерел доходів для стабілізації ситуації.

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2021-2023 роки на основі розрахунків коефіцієнтів дозволяє оцінити ліквідність, фінансову залежність, рентабельність та загальний фінансовий стан підприємства (табл. 2.7).

Значення коефіцієнта поточної ліквідності за 2021 рік було на рівні 1,26, що свідчить про достатність оборотних активів для покриття короткострокових

зобов'язань. Однак у 2022 та 2023 роках коефіцієнт значно знизився до 0,71 і 0,63 відповідно, що вказує на зростаючу ліквідну нестабільність та потенційні ризики невиконання зобов'язань.

Таблиця 2.7 – Розрахунок коефіцієнтів фінансового стану ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2021-2023 рр. (розроблено автором на основі [26])

| Показник | Формула | 2021 | 2022 | 2023 |
|----------------------------------|---|--------|--------|---------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності | Оборотні активи / Поточні зобов'язання | 1,26 | 0,71 | 0,63 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | (Оборотні активи - Запаси) / Поточні зобов'язання | 1,07 | 0,60 | 0,51 |
| Коефіцієнт власного капіталу | Власний капітал / Баланс | -0,28 | -0,42 | -0,58 |
| Коефіцієнт фінансової залежності | (Зобов'язання) / Власний капітал | 4,79 | 4,00 | 3,68 |
| Рентабельність активів (ROA) | Чистий прибуток / Середні активи | 21,64% | -5,94% | -10,63% |

Коефіцієнт швидкої ліквідності також знизився з 1,07 у 2021 році до 0,60 у 2022 році та 0,51 у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство має все менше ресурсів для покриття своїх короткострокових зобов'язань без урахування запасів, що є тривожним сигналом.

За 2021-2023 рр. підприємство демонструє негативне значення коефіцієнта власного капіталу, що свідчить про те, що зобов'язання перевищують власний капітал. Зростання негативного значення (з -0,28 до -0,58) вказує на погіршення фінансового стану та зростання фінансових ризиків.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 4,79 у 2021 році до 3,68 у 2023 році, що вказує на покращення відносин між зобов'язаннями та власним капіталом. Це може свідчити про часткове зниження залежності від зовнішніх фінансів, але все ще залишається на високому рівні.

Рентабельність активів за 2021 рік була позитивною і становила 21,64%, що свідчить про ефективне використання активів для генерування прибутку. Проте в

2022 і 2023 роках ROA став негативним, що свідчить про суттєві проблеми в діяльності підприємства та невиконання фінансових цілей.

Фінансовий стан ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2021-2023 роки демонструє тенденцію до погіршення. Значення ліквідності зменшилися, а коефіцієнти власного капіталу і рентабельності активів свідчать про серйозні фінансові труднощі. Це вимагає термінового аналізу витрат, зобов'язань та стратегій управління, щоб відновити фінансову стабільність.

Отже, ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» є одним із провідних готелів України, що пропонує високоякісні послуги у сфері розміщення, харчування та організації заходів. Готель відрізняється елегантним дизайном, зручним розташуванням у центрі Києва та широким спектром послуг, що включають ресторани, конференц-зали та спа-центр. Протягом останніх років підприємство активно впроваджує інноваційні рішення для покращення обслуговування клієнтів, адаптуючи свої послуги до потреб сучасного ринку. Проте, незважаючи на свою популярність та репутацію, готель стикається з фінансовими викликами, які потребують вдосконалення управлінських стратегій та оптимізації витрат для забезпечення стійкого розвитку в умовах конкурентного середовища.

2.2 Аналіз конкурентного середовища та позиції готелю на ринку

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» є одним із провідних готелів України, розташованим у центрі Києва. Дослідження конкурентного середовища даного готелю дозволяє оцінити його ринкову позицію, виявити основних конкурентів і визначити перспективи розвитку.

Конкурентне середовище готельного бізнесу в Україні характеризується високим рівнем конкуренції, численними гравцями на ринку, різноманітними сегментами та зміною потреб споживачів. Зростання внутрішнього і зовнішнього туризму, а також розвиток бізнес-туризму впливають на формування попиту на готельні послуги. Основними конкурентами ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» є:

– Готель «InterContinental Kyiv» – міжнародний готель, який пропонує високоякісні послуги та має хорошу репутацію серед бізнес-клієнтів.

– Готель «Hilton Kyiv» – ще один великий гравець на ринку, відомий своєю сучасною інфраструктурою та надійними сервісами.

– Готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» – пропонує розкішний сервіс та є популярним вибором для заможних туристів та бізнесменів (табл. 2.8).

–

Таблиця 2.8 – Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (розроблено автором на основі [26; 71; 72; 73])

| Критерій | ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» | InterContinental Kyiv | Hilton Kyiv | Fairmont Grand Hotel Kyiv |
|-----------------------|---|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| Розташування | Центр Києва | Центр Києва | Центр Києва | Центр Києва |
| Кількість номерів | 293 | 272 | 262 | 258 |
| Ціновий сегмент | Середній та вище середнього | Вище середнього | Вище середнього | Вище середнього |
| Основні послуги | Ресторан, конференц-зали, спа | Ресторан, конференц-зали | Ресторан, спортзал | Ресторан, спа, конференц-зали |
| Цільова аудиторія | Бізнес-клієнти, туристи | Бізнес-клієнти, туристи | Бізнес-клієнти, туристи | Лише туристи |
| Якість обслуговування | Висока | Дуже висока | Висока | Дуже висока |
| Сильні сторони | Вигідне розташування, різноманіття послуг | Міжнародний бренд, якість обслуговування | Висока репутація, нові технології | Розкіш, унікальні послуги |
| Слабкі сторони | Конкуренція з міжнародними брендами | Висока вартість | Висока вартість | Обмежена цільова аудиторія |
| Ключові загрози | Політична нестабільність | Економічна ситуація | Економічна ситуація | Економічна ситуація |
| Перспективи розвитку | Зростання внутрішнього туризму | Розширення послуг | Інновації в сервісі | Залучення міжнародних туристів |

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» займає стратегічно вигідне місце в центрі Києва, де конкуренція серед готельного бізнесу є досить жорсткою.

Проаналізуємо конкурентне середовище ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в порівнянні з основними конкурентами: «InterContinental Kyiv», «Hilton Kyiv» та «Fairmont Grand Hotel Kyiv». Використовуючи ключові критерії, ми оцінемо переваги та недоліки кожного з готелів, а також визначимо загрози та перспективи їх розвитку на ринку. Усі чотири готелі (ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», «Inter Continental Kyiv», «Hilton Kyiv», «Fairmont Grand Hotel Kyiv») розташовані в центрі Києва, що забезпечує їм вигідні умови для залучення як бізнес-клієнтів, так і туристів. Це підкреслює значення географічного положення в успіху готельного бізнесу. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має найбільшу кількість номерів (293) серед конкурентів. Це сприяє вищій заповнюваності та прибутковості, особливо під час пікових сезонів. Готель пропонує послуги в середньому та вище середнього цінових сегментах, що дає йому можливість залучати різну категорію клієнтів. Усі конкуренти також перебувають у сегменті вище середнього, що свідчить про високий рівень обслуговування.

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» надає різноманітні послуги, включаючи ресторан, конференц-зали та СПА, що відповідає потребам бізнес-клієнтів і туристів. Конкуренти також пропонують подібні послуги, проте Fairmont Grand Hotel Kyiv вирізняється унікальністю своїх пропозицій.

Усі готелі, крім Fairmont Grand Hotel Kyiv, націлені на бізнес-клієнтів та туристів. Це показує, що ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має потенціал для розвитку в обох сегментах, але йому слід звернути увагу на різноманітність своїх послуг.

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має високу якість обслуговування, що є критично важливим для утримання клієнтів. Конкуренти, як Hilton Kyiv і Fairmont Grand Hotel Kyiv, демонструють ще вищий рівень обслуговування, що може вплинути на вибір клієнтів.

Сильні сторони ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» включають вигідне розташування та різноманіття послуг. Однак, він стикається з конкуренцією з міжнародними брендами, які можуть пропонувати подібний рівень сервісу.

Слабкі сторони конкурентів також включають високу вартість послуг та обмежену цільову аудиторію Fairmont Grand Hotel Kyiv.

Політична нестабільність в Україні є основною загрозою для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», тоді як економічні фактори також впливають на інших конкурентів. Це підкреслює важливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має можливості для зростання внутрішнього туризму, що може позитивно вплинути на заповнюваність готелю. Конкуренти також мають свої перспективи, такі як розширення послуг та залучення міжнародних туристів.

Аналіз конкурентного середовища ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» показує, що готель має потужний потенціал для розвитку завдяки своєму розташуванню, кількості номерів та різноманіттю послуг. Однак, йому необхідно врахувати конкуренцію з міжнародними брендами, що можуть запропонувати вищий рівень обслуговування. Політична та економічна ситуація в Україні залишаються ключовими загрозами, які потребують стратегічного підходу до управління ризиками. Для подальшого успіху рекомендується зосередитися на покращенні якості обслуговування, розширенні цільової аудиторії та впровадженні нових технологій для оптимізації процесів обслуговування.

Останніми роками спостерігається зростання інтересу до внутрішнього туризму. Після пандемії COVID-19, багато українців почали досліджувати свою країну, що може стати додатковим джерелом доходу для готелю. Водночас, підвищення значення цифрових технологій, зокрема онлайн-бронювання та маркетингових стратегій, стає важливим для залучення нових клієнтів.

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» займає сильну позицію на ринку готельних послуг в Україні. Згідно з даними аналізу, готель демонструє стабільні фінансові результати, хоча й зазнає тиску з боку конкурентів. Важливим аспектом його ринкової стратегії є орієнтація на корпоративних клієнтів, що забезпечує стабільний потік доходу.

Аналіз конкурентного середовища показує, що ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має чітко визначені сильні сторони, які можуть бути використані для подальшого розвитку. Для збереження та зміцнення позиції на ринку, ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має активно реагувати на зміни в конкурентному середовищі та впроваджувати інновації у свою діяльність.

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» – один з провідних готелів Києва, який намагається утримувати високі позиції на ринку, пропонуючи широкий спектр послуг для бізнес-клієнтів і туристів. У табл. 2.9 проводиться бальна оцінка конкурентної позиції готелю на основі ключових критеріїв, таких як розташування, кількість номерів, ціновий сегмент, основні послуги, цільова аудиторія, якість обслуговування, сильні та слабкі сторони, ключові загрози та перспективи розвитку. Оцінка проводиться за різними критеріями на основі шкали від 1 до 5, де 1 – найнижча оцінка, а 5 – найвища.

Таблиця 2.9 – Бальна оцінка конкурентної позиції ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на ринку (розроблено автором на основі [26; 71; 72; 73])

| Критерій | ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» | InterContinental Kyiv | Hilton Kyiv | Fairmont Grand Hotel Kyiv |
|------------------------|------------------------------|-----------------------|-------------|---------------------------|
| Розташування | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Кількість номерів | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Ціновий сегмент | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Основні послуги | 4 | 4 | 4 | 5 |
| Цільова аудиторія | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Якість обслуговування | 4 | 5 | 4 | 5 |
| Сильні сторони | 4 | 5 | 4 | 5 |
| Слабкі сторони | 3 | 4 | 4 | 3 |
| Ключові загрози | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Перспективи розвитку | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Загальна оцінка | 42 | 46 | 43 | 44 |

Загальна оцінка конкурентної позиції ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на ринку становить 42 бали, що свідчить про його стійку позицію серед конкурентів. Готель має значні переваги, зокрема вигідне розташування та велику кількість

номерів, проте стикається з викликами через конкуренцію з міжнародними брендами та потенційні загрози. Зважаючи на перспективи розвитку, важливо, щоб готель продовжував вдосконалювати свої послуги та адаптуватися до змінюваних умов ринку для підтримки своєї конкурентоспроможності.

Багатокутник конкурентоспроможності є інструментом для оцінки позиції підприємства в конкурентному середовищі за різними критеріями. У цьому випадку ми розглянемо позицію ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» у порівнянні з основними конкурентами: «InterContinental Kyiv», «Hilton Kyiv» та «Fairmont Grand Hotel Kyiv» (рис. 2.1).

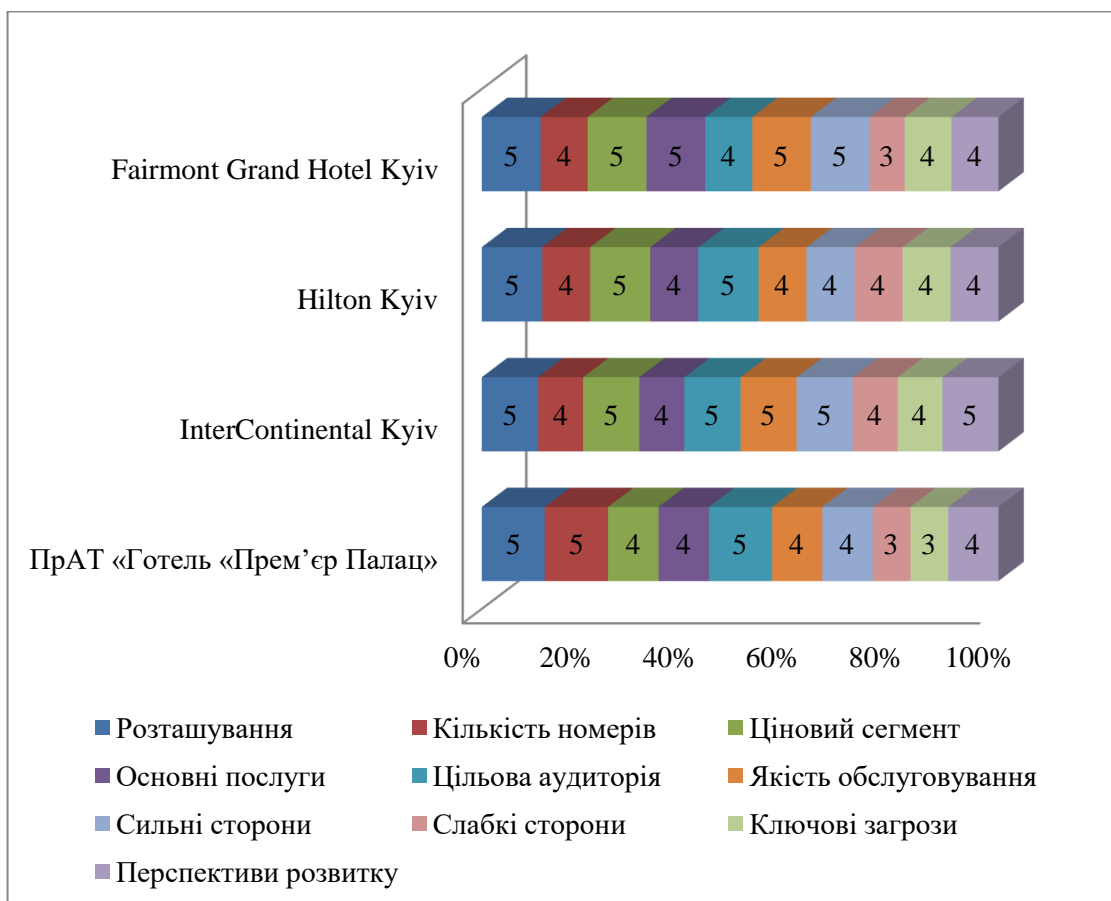


Рисунок 2.1 – Багатокутник конкурентоспроможності ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на ринку (розроблено автором на основі [26; 71; 72; 73])

Всі готелі мають однакову оцінку (5), що свідчить про вигідне розташування в центрі Києва. Це є важливим фактором для клієнтів, оскільки

близькість до бізнес-центрів та туристичних атракцій є критично важливою. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» отримав максимальну оцінку (5) за кількістю номерів (293), що забезпечує можливість приймати велику кількість гостей. Конкуренти мають менше номерів (InterContinental – 272, Hilton – 262, Fairmont – 258). ПрАТ «Прем'єр Палац» займає середній ціновий сегмент (4), тоді як конкуренти мають вищі оцінки (5). Це є як перевагою, так і недоліком в залежності від цільової аудиторії. Готель ПрАТ «Прем'єр Палац» пропонує широкий спектр послуг (4), але Fairmont Grand Hotel Kyiv має переваги за цим критерієм (5), зокрема завдяки унікальним послугам.

ПрАТ «Прем'єр Палац» націлений на бізнес-клієнтів та туристів (5), що є великою перевагою, оскільки цей сегмент є дуже прибутковим. Якість обслуговування в «Прем'єр Палац» оцінюється на рівні 4, тоді як конкуренти, такі як InterContinental і Fairmont, отримали 5. Це вказує на можливість покращення обслуговування. ПрАТ «Прем'єр Палац» має сильні сторони, такі як вигідне розташування та розмаїття послуг (4). Проте конкуренти мають вищі оцінки, що підкреслює їхній міжнародний статус і репутацію.

Оцінка слабких сторін (3) свідчить про те, що готель ПрАТ «Прем'єр Палац» має проблеми з конкурентами, особливо міжнародними брендами. Ключові загрози (3) свідчать про те, що політична та економічна нестабільність в Україні може негативно вплинути на бізнес. Оцінка (4) свідчить про позитивні перспективи, зокрема у зростанні внутрішнього туризму, що сприяє зростанню попиту на послуги готелю.

Багатокутник конкурентоспроможності показує, що ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має значні переваги, зокрема за кількістю номерів та цільовою аудиторією. Однак, конкуренція з боку міжнародних брендів, таких як InterContinental, Hilton та Fairmont, створює виклики, особливо у сфері якості обслуговування та цінового сегменту. Готелю слід зосередитися на вдосконаленні своїх послуг, покращенні обслуговування та адаптації до змінюваних умов ринку для підтримки конкурентоспроможності. Важливо також врахувати перспективи

розвитку внутрішнього туризму та інших можливостей для зростання в умовах економічної нестабільності.

Отже, проведений аналіз конкурентного середовища та позиції ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» на ринку готельних послуг в Україні виявив, що готель має значні переваги завдяки вигідному розташуванню в центрі Києва та найбільшій кількості номерів серед основних конкурентів. Однак, в умовах жорсткої конкуренції з міжнародними брендами, такими як InterContinental Kyiv, Hilton Kyiv та Fairmont Grand Hotel Kyiv, готелю слід зосередитися на покращенні якості обслуговування та розширенні спектру послуг, щоб залучати більш широку цільову аудиторію. Політична та економічна нестабільність залишаються суттєвими загрозами, тому стратегічний підхід до управління ризиками, разом із впровадженням нових технологій і адаптацією до змін у попиті, стане ключовим для зміцнення ринкової позиції готелю та забезпечення його подальшого розвитку в умовах зростаючого внутрішнього туризму.

2.3 Оцінка ефективності системи управління підприємством

У сучасних умовах функціонування готельного бізнесу ефективність системи управління є одним із ключових чинників, що визначає успішність підприємства. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» як один з провідних готельних закладів України, стикається з численними викликами, такими як конкуренція, зміни в попиті, а також економічні та соціальні фактори, що впливають на діяльність.

Управління в сучасному готельному бізнесі вимагає не лише ефективного вирішення поточних завдань, але й впровадження стратегічних підходів для досягнення успіху та конкурентоспроможності. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» є одним з найбільших і найпрестижніших готелів в Україні. Він розташований у центрі Києва та пропонує широкий спектр послуг, включаючи розміщення, харчування, бізнес-послуги та розваги.

Організаційна структура управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» представлена на рис. 2.2.

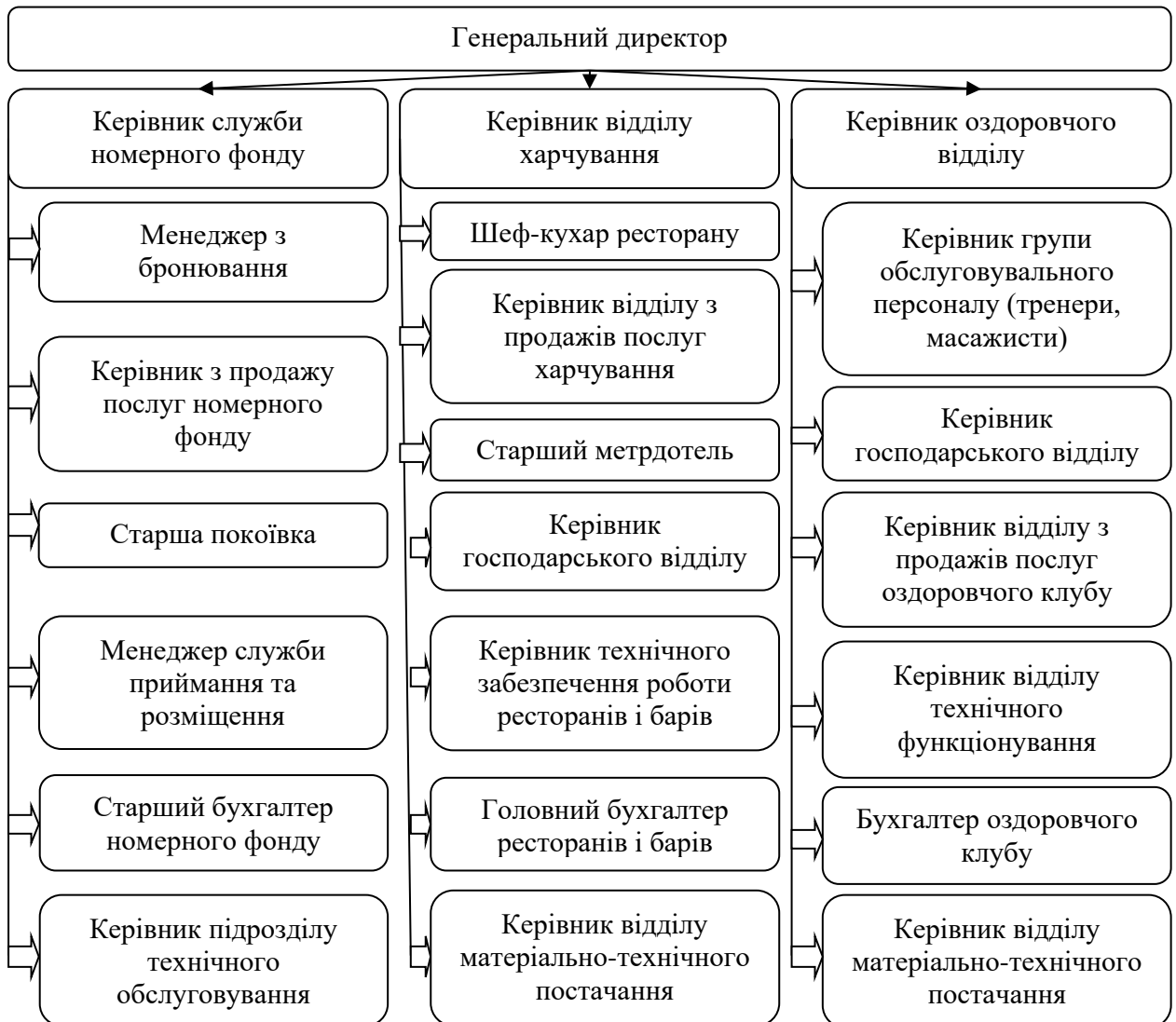


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (розроблено автором на основі [26])

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» притаманна лінійно-функціональна структура управління. Така структура є привабливою для інвесторів, оскільки забезпечує збільшення виробничих потужностей готельного підприємства і стабільний дохід. Однак, ця структура має певні недоліки, такі як: високий рівень зацікавленості ланкових керівників у результати винятково своєї ланки; проблеми у взаємозв'язку між ланками; нерозуміння того, що всі працюють заради однієї

спільної мети; уповільнена реакція на зміни ринкової кон'юнктури; обмеження ланкових керівників у прийнятті самостійних рішень. Керівники відділів можуть бути обмежені у своїй повноважності і не мати можливості самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення.

Лінійно-функціональна структура управління є однією з найбільш розповсюджених організаційних структур у сфері готельного бізнесу. Ця структура відзначається чітким розподілом обов'язків та відповідальності між лінійними та функціональними керівниками. Лінійні керівники відповідають за виконання конкретних завдань і мають право ухвалювати рішення щодо їх реалізації. У той же час функціональні керівники забезпечують підтримку лінійних колег у виконанні їх завдань, проте не володіють правом ухвалення рішень, що стосуються конкретних завдань.

Серед переваг лінійно-функціональної структури управління слід відзначити простоту та чіткість організаційної структури, ясність у розподілі обов'язків та відповідальності, швидкість ухвалення рішень, а також ефективність у вирішенні стандартних завдань. Водночас існують і недоліки цієї структури, такі як високий рівень зацікавленості ланкових керівників виключно у результатах своїх підрозділів, проблеми у взаємозв'язках між ланками, а також нерозуміння стратегічних цілей підприємства.

У ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» лінійно-функціональна структура управління має певні недоліки, які можуть негативно вплинути на ефективність діяльності підприємства. Зокрема, високий рівень зацікавленості керівників окремих ланок у результатах тільки своїх підрозділів може призвести до нехтування загальними цілями компанії. Це може викликати ситуації, коли підрозділи працюють у розріз з іншими, що, в свою чергу, негативно вплине на загальну ефективність діяльності організації.

Крім того, проблеми у взаємозв'язку між ланками можуть заважати їхній ефективній взаємодії, що може ускладнити процес обслуговування гостей та знизити його якість. Нерозуміння стратегічних цілей підприємства з боку ланкових керівників може призвести до ухвалення рішень, які не сприяють

досягненню цих цілей, що в кінцевому підсумку вплине на загальну результативність роботи готелю.

Аналіз динаміки персоналу є важливим аспектом для оцінки ефективності системи управління підприємством, оскільки чисельність працівників безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, оперативність виконання завдань та загальну конкурентоспроможність. Динаміка персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» наведена на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Динаміка персоналу ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2021-2023 рр. (осіб) (розроблено автором на основі [26])

У досліджуваному періоді з 2021 по 2023 роки відбулися значні зміни в чисельності персоналу, що зумовлено впливом різних зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема пандемії COVID-19 та економічної ситуації в країні. За даними таблиці, чисельність персоналу у 2021 році становила 293 особи, у 2022 році знизилася до 287 осіб, а у 2023 році спостерігається значне зниження до 198 осіб. Цей тренд вимагає детального аналізу для визначення його причин та наслідків, а також для оцінки ефективності системи управління підприємством. З метою покращення ситуації підприємству рекомендовано переглянути стратегію управління персоналом, зосередившись на оптимізації витрат та підвищенні

мотивації працівників. Впровадження нових технологій та інновацій у сфері управління сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності готелю. У зв'язку з цим важливо провести додаткові дослідження для виявлення шляхів покращення ефективності системи управління, що дозволить готелю успішно адаптуватися до умов змінюваного ринку та забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів.

Характеристика системи управління в готелі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» наведена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Характеристика системи управління в готелі ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (розроблено автором на основі [26])

| Показники | Характеристика |
|------------------------------------|--|
| Тип стратегії | Конкурентна |
| Фокус стратегії | Лідерство в витратах |
| Конкурентні переваги | Вигідне розташування, якісний сервіс, широкий спектр послуг, досвідчений персонал |
| Цільова аудиторія | Бізнес-мандрівники, туристи, гості міста Київ |
| Маркетингові інструменти | Реклама в ЗМІ, онлайн-маркетинг, участь у туристичних виставках |
| Продукти та послуги | Проживання, харчування, спа-центр, фітнес-центр, конференц-зал, інші послуги |
| Цінова політика | Конкурентна |
| Система розподілу | Прямий продаж, онлайн-бронювання, туристичні агентства |
| Система управління персоналом | Навчання та розвиток персоналу, мотивація та стимулювання, контроль та оцінка роботи |
| Система фінансового менеджменту | Бюджетування, планування, контроль витрат, аналіз фінансових результатів |
| Система інформаційного менеджменту | Використання сучасних інформаційних технологій для управління готелем |
| Система ризик-менеджменту | Визначення, оцінка та мінімізація ризиків, пов'язаних з діяльністю готелю |

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» використовує конкурентну стратегію, що дозволяє йому займати активну позицію в боротьбі за клієнтів, зосереджуючись на перевагах, які виділяють його серед конкурентів. Стратегія зосереджена на лідерстві в витратах, що передбачає оптимізацію витрат та підвищення

ефективності управління для забезпечення конкурентоспроможних цін на послуги. Якісний сервіс, широкий спектр послуг та досвідчений персонал підвищують загальну привабливість закладу. З метою залучення нових клієнтів готель використовує рекламу в засобах масової інформації, онлайн-маркетинг та активну участь у туристичних виставках.

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» пропонує широкий спектр послуг, включаючи проживання, харчування, спа-центр, фітнес-центр та конференц-зал, що задовольняє різноманітні потреби гостей. Готель дотримується конкурентної цінової політики, що дозволяє йому залишатися привабливим для клієнтів у порівнянні з іншими закладами. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» реалізує послуги через прямий продаж, онлайн-бронювання та туристичні агентства, що забезпечує зручність для клієнтів та підвищує доступність послуг.

Готель акцентує увагу на навчанні та розвитку персоналу, мотивації та стимулюванні працівників, а також на контролі та оцінці їхньої роботи, що сприяє підвищенню рівня обслуговування. Система фінансового менеджменту включає бюджетування, планування, контроль витрат та аналіз фінансових результатів, що дозволяє підтримувати фінансову стабільність готелю.

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» використовує сучасні інформаційні технології для оптимізації управлінських процесів, що підвищує ефективність роботи. Система ризик-менеджменту передбачає визначення, оцінку та мінімізацію ризиків, пов'язаних з діяльністю готелю, що допомагає уникнути негативних наслідків і забезпечити безпеку операцій.

Таким чином, характеристика системи управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» демонструє комплексний підхід до управління, спрямований на забезпечення високої конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів.

Ефективність системи управління підприємствами, зокрема в сфері гостинності, є важливим фактором, що впливає на їх фінансові результати та конкурентоспроможність. У даному випадку аналізується ефективність управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за період 2020-2022 років, що включає оцінку ключових показників, таких як зростання доходу, зміна валового

прибутку, рентабельність продажів і операційної діяльності, а також вплив зовнішніх факторів на загальну діяльність готелю. Результати цього аналізу дозволяють визначити слабкі місця в управлінні та окреслити можливості для покращення. Оцінка ефективності системи управління в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2021-2023 рр. наведена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка ефективності системи управління в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 рр. (розроблено автором на основі [26])

| Критерій | 2021 | 2022 | 2023 | Оцінка |
|--|-------------|-------------|-------------|----------------|
| Зростання доходу від реалізації готельних послуг | 248 828 | 143 930 | 143 263 | -42,42% |
| Зміна валового прибутку | 111 368 | 34 118 | 24 807 | -77,73% |
| Рентабельність продажів | 44,74% | 23,52% | 17,34% | -61,35% |
| Рентабельність операційної діяльності | 35,66% | 4,67% | 6,44% | -82,00% |
| Вплив зовнішніх факторів | Негативний | Негативний | Негативний | Суттєвий вплив |
| Якість управлінських рішень | Низька | Низька | Низька | Погіршення |
| Загальна оцінка | Низька | Низька | Низька | Загальний спад |

Табл. містить кілька ключових критеріїв оцінки ефективності системи управління в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Спостерігається істотне зменшення доходів від реалізації готельних послуг, з 248 828 тис. грн у 2021 році до 143 263 тис. грн у 2023 році, що є відображенням -42,42% падіння. Валовий прибуток також зазнав значного зниження з 111368 тис. грн у 2021 р. до 24807 тис. грн у 2023 р., що становить -77,73%. Рентабельність продажів та рентабельність операційної діяльності демонструють зниження, що свідчить про погіршення прибутковості. Рентабельність продажів знизилася з 44,74% у 2021 році до 17,34% у 2023 році (-61,35%). Упродовж 2021-2023 рр. вплив зовнішніх факторів оцінюється як негативний, що вказує на суттєві виклики, з якими стикається підприємство. За 2021-2023 рр. якість управлінських рішень залишається на низькому рівні, що вказує на систематичні проблеми в управлінні. Загальна

оцінка ефективності управління залишається на низькому рівні, підтвержуючи наявність загального спаду в діяльності підприємства.

Отримані результати свідчать про критичну ситуацію в системі управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» за 2020-2022 роки. Значне зниження доходів та прибутку, разом з негативним впливом зовнішніх факторів, свідчить про необхідність термінового вдосконалення управлінських практик. Висока рентабельність, яка спостерігалася у 2021 році, змінилася на суттєві втрати у наступних роках, що вимагає перегляду стратегії розвитку підприємства. Необхідно впровадити нові підходи в управлінні, які дозволять адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та покращити загальні фінансові показники.

Для оцінки системи управління готелю ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» використаємо SWOT-аналіз. Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз дозволяє визначити потенціал готелю та його конкурентні переваги (табл. 2.12).

SWOT-аналіз виявляє основні фактори, які впливають на ефективність системи управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Зрозуміння сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз дозволяє готелю розробити ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності, адаптації до ринкових умов і забезпечення сталого розвитку в умовах змінної економічної ситуації. У післявоєнний період прогнозується зростання туристичного попиту в Україні, що створює нові можливості для збільшення прибутковості готелю. Розвиток нових ринків і сегментів, зокрема корпоративного сектора та організації конференцій, може розширити цільову аудиторію готелю і, відповідно, підвищити його доходи. Запровадження сучасних технологій та онлайн-сервісів здатне спростити процес бронювання і підвищити зручність для споживачів. Реалізація інновацій та покращення якості обслуговування можуть суттєво посилити конкурентоспроможність готелю на ринку. Розширення мережі партнерів і співпраця з туроператорами сприятимуть залученню нових клієнтів і розширенню можливостей готелю.

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз ефективності системи управління в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (розроблено автором на основі [26])

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Висока якість обслуговування. Готель має репутацію за якість сервісу, що приваблює постійних клієнтів. – Локація. Зручне розташування в центрі міста, що забезпечує легкий доступ до основних туристичних атракцій і бізнес-центрів. – Досвідчений персонал. Кваліфіковані працівники, які володіють досвідом в індустрії гостинності, що сприяє створенню позитивного іміджу. – Широкий спектр послуг. Готель пропонує різноманітні послуги, включаючи конференц-зали, ресторани, спа-послуги, що дозволяє залучати різних клієнтів. | <ul style="list-style-type: none"> – Низька рентабельність. Зниження рентабельності продажів та операційної діяльності, що свідчить про проблеми в управлінні витратами. – Проблеми з управлінськими рішеннями. Низька якість управлінських рішень, що призводить до неефективного використання ресурсів. – Відсутність інновацій. Недостатня адаптація до нових технологій та змін в індустрії, що може знизити конкурентоспроможність. – Негативний вплив зовнішніх факторів. Залежність від економічних умов та зовнішніх криз, які можуть вплинути на рівень завантаження. |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> – Розвиток онлайн-маркетингу. Використання цифрових платформ для залучення нових клієнтів та просування послуг готелю. – Зростання внутрішнього туризму. Адаптація послуг до потреб місцевих туристів може забезпечити додатковий дохід. – Співпраця з місцевими підприємствами. Встановлення партнерських відносин з туристичними агентствами, ресторанами та атракціями для створення спільних пакетів послуг. – Упровадження нових технологій. Інвестування в технології, які покращать обслуговування клієнтів і оптимізують управлінські процеси. | <ul style="list-style-type: none"> – Конкуренція. Зростаюча конкуренція з боку нових готелів та альтернативних форм розміщення, таких як Airbnb. – Економічні нестабільності. Зміни в економічній ситуації можуть негативно вплинути на кількість туристів та ділових відвідувачів. – Зміни в законодавстві. Нові регуляції в сфері гостинності можуть вимагати додаткових витрат на відповідність нормам. – Кризи в індустрії. Ситуації, подібні до пандемії COVID-19, можуть призвести до різкого падіння попиту на готельні послуги. |

Серед сильних сторін готелю виділяються його вигідне розташування, розвинена інфраструктура та широкий спектр послуг. Водночас слабкі сторони включають ризики конкуренції з іншими готелями в центрі міста та потребу в постійному оновленні інфраструктури для відповідності сучасним стандартам.

Система управління підприємствами в умовах військового стану в Україні підлягає суттєвим змінам, оскільки військові конфлікти та економічна нестабільність негативно впливають на всі сфери діяльності. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», як один з провідних готелів країни, зіштовхується з новими викликами, які потребують швидкої адаптації управлінських процесів.

Перш за все, в умовах військового стану суттєво змінюється кадрова політика підприємства. У 2022 році чисельність персоналу в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» зменшилася з 287 до 198 осіб. Це зниження пов'язане з економічними труднощами, які викликані військовими діями. У відповідь на ці виклики, управлінська команда готелю запровадила стратегії для підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Одним із ключових заходів стало впровадження навчальних програм для персоналу з метою підвищення кваліфікації та гнучкості в роботі.

В умовах військового стану змінилися й маркетингові стратегії ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». Готель зосередився на залученні внутрішніх туристів і бізнес-клієнтів, адаптуючи свої послуги відповідно до змінених потреб ринку. Використання цифрових платформ для просування послуг, а також створення пакетів для корпоративних клієнтів стало важливим елементом стратегії. Готель активно співпрацює з місцевими підприємствами, що дозволяє зменшити витрати та залучити нових клієнтів.

Фінансова стабільність готелю під час військового стану потребує особливої уваги. Зниження обсягів продажів і доходів від готельних послуг стало основною проблемою. Проте, керівництво підприємства вжило заходів для збереження ліквідності та оптимізації витрат. Важливим елементом стало проведення аналізу витрат і пошук шляхів їх скорочення без зниження якості

обслуговування. Зокрема, були переглянуті договори з постачальниками та оптимізовані процеси управління ресурсами.

Узагальнюючи, можна зазначити, що система управління в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» зазнала суттєвих змін в умовах військового стану в Україні. Зменшення чисельності персоналу вимагало нових підходів у кадровій політиці, адаптація маркетингових стратегій стала необхідною для залучення нових клієнтів, а фінансова стабільність – ключовим пріоритетом. Незважаючи на численні виклики, готель демонструє здатність адаптуватися до змінених умов ринку, що свідчить про гнучкість і стратегічне мислення його управлінської команди.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

3.1 Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури управління

Управління в сучасному готельному бізнесі вимагає не лише ефективного вирішення поточних завдань, але й впровадження стратегічних підходів для досягнення успіху та конкурентоспроможності, особливо в умовах кризи та воєнних дій. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» є одним з найбільших і найпрестижніших готелів в Україні, який займає стратегічно важливу позицію в центрі Києва та пропонує широкий спектр послуг. Ураховуючи складну ситуацію в країні, пов'язану з війною, підприємству необхідно переглянути свою організаційну структуру управління для адаптації до нових умов функціонування та забезпечення стабільності бізнесу.

З початком війни готелі, зокрема ті, що розташовані в столицях, зазнали значних змін у попиті на послуги. Зниження кількості туристів, зменшення заходів для міжнародних гостей та необхідність адаптації до нових економічних реалій потребують перегляду стратегії управління. В умовах війни організаційна структура повинна бути гнучкішою та здатною швидко реагувати на зовнішні зміни. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури наведені нижче.

1. Децентралізація управління та підвищення автономії керівників підрозділів. Забезпечити більшу свободу для ланкових керівників у прийнятті рішень, особливо щодо оперативного реагування на зміни ринку, впровадження нових технологій або змін у стратегії маркетингу. Це дозволить зменшити затримки у прийнятті рішень та підвищити ефективність управління в умовах кризи.

2. Створення міжфункціональних команд для вирішення кризових ситуацій. В умовах війни необхідно створити тимчасові робочі групи або команди, які

будуть зосереджені на вирішенні конкретних кризових ситуацій. Ці групи повинні об'єднувати представників різних підрозділів і мати право на ухвалення швидких рішень.

3. Застосування цифрових технологій для оптимізації управління. Удосконалення систем управління через автоматизацію та використання сучасних програмних продуктів дозволить знизити навантаження на персонал, спростити комунікацію та покращити взаємодію між підрозділами, а також підвищити ефективність управління готелем у кризовий період.

4. Перегляд стратегії управління персоналом. Зниження чисельності персоналу під час війни потребує ефективної організації робочих процесів. Рекомендується оптимізувати витрати на персонал, зберігаючи при цьому високий рівень обслуговування, шляхом залучення гнучких моделей роботи та розвитку внутрішньої мотивації працівників.

5. Посилення стратегічної комунікації. Керівники повинні чітко доводити стратегічні цілі до всіх ланок управління, що дозволить організації діяти злагоджено та орієнтовано на досягнення єдиної мети. Враховуючи зміни у зовнішньому середовищі, необхідно впровадити регулярні оновлення стратегічних завдань і роз'яснення щодо їх виконання.

На основі проведених досліджень, пропонується застосувати конкретні заходи щодо вдосконалення організаційної структури управління готельного підприємства ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» з урахуванням поточних економічних реалій, зокрема війни, яка впливає на всі сфери бізнесу. Дослідження виявили, що одним із основних факторів для успішного управління готельним бізнесом є адаптація структури до сучасних умов. Під час війни важливо зберігати гнучкість в організаційній структурі, знижуючи витрати та оптимізуючи внутрішні процеси. Для цього необхідно розглянути стратегію на зменшення витрат, яка дозволить зберегти конкурентоспроможність, ефективність і стійкість компанії в умовах економічної нестабільності. У той же час, деякі інноваційні підходи і зміни можуть бути необхідними для покращення гнучкості структури, що дозволить готелю «Прем'єр Палац» швидше реагувати на зміни на ринку та в

умовах зовнішнього середовища. Зважаючи на ці фактори, пропонується провести вдосконалення організаційної структури готелю шляхом:

- спрощення управлінських рівнів, що дозволить приймати оперативніші рішення та зменшити час на погодження та реалізацію управлінських рішень;
- створення спеціалізованих відділів для критичних функцій, що допоможе знизити навантаження на керівників і забезпечити більш ефективну роботу з окремими напрямками діяльності;
- вдосконалення функцій відділу маркетингу та фінансів - у зв'язку з економічною ситуацією важливо створити відділ, який зосередиться на скороченні витрат, ефективному використанні ресурсів, а також на залученні нових клієнтів через сучасні маркетингові стратегії;
- посилення використання цифрових технологій, оскільки в умовах війни цифрові інструменти стають ще важливішими для оптимізації процесів та управління інформацією.

Таблиця 3.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (розроблено автором на основі [26])

| Посада працівника | Чисельність | Функції працівника |
|---------------------------------|--------------------|--|
| Генеральний директор | 1 | Координує всі функції готелю, приймає стратегічні рішення |
| Фінансовий директор | 1 | Здійснює контроль за фінансами, бюджетуванням та фінансовим плануванням |
| Керівник відділу маркетингу | 1 | Розробляє стратегії для залучення клієнтів, аналізує ринок, просуває бренд |
| Керівник відділу обслуговування | 1 | Здійснює керівництво обслуговуванням гостей, відповідає за якість послуг |
| Керівник відділу постачання | 1 | Здійснює закупівлю матеріалів і послуг, контроль за постачанням |
| Керівник відділу ІТ | 1 | Відповідає за впровадження цифрових технологій, управління базами даних |
| Системний адміністратор | 2 | Обслуговує комп'ютерну техніку, підтримує мережу та сервіси |
| Програміст | 2 | Розробляє програмне забезпечення для автоматизації процесів готелю |

Фінансовий відділ об'єднує всі функції, пов'язані з управлінням коштами підприємства, і займається контролем фінансових потоків. Маркетинговий відділ фокусується на просуванні готелю, залученні клієнтів, та аналізі ринку для коригування стратегії з урахуванням змін в умовах війни. Відділ обслуговування відповідає за покращення досвіду гостей, що є важливим для підтримання рівня сервісу та стабільних доходів. Відділ ІТ розвивається з урахуванням важливості автоматизації процесів та забезпечення стабільної роботи цифрових систем, зокрема, для управління базою клієнтів.

Спрощення організаційної структури дозволяє зменшити витрати на управління та підвищити оперативність прийняття рішень. Важливою частиною вдосконалення є оптимізація використання ресурсів та впровадження інновацій, зокрема в маркетингових і фінансових процесах. Поглиблення використання інформаційних технологій дозволить готелю залишатися конкурентоспроможним, ефективно управлінню клієнтською базою та іншими критичними аспектами бізнесу в умовах війни.

Табл. 3.2 висвітлює напрямки вдосконалення організаційної структури управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» із урахуванням сучасних викликів, пов'язаних з війною, таких як зміни в попиті, скорочення ресурсів та необхідність оперативної адаптації. Вона також включає запропоновані кроки для підвищення ефективності роботи організації та збереження високих стандартів обслуговування.

Таблиця 3.2 – Напрями вдосконалення організаційної структури управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» у контексті війни (розроблено автором)

| Напрями вдосконалення | Опис заходів | Очікувані результати | Кроки для реалізації |
|--|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Оптимізація управлінської структури | Перегляд та скорочення рівнів управлінської ієрархії для покращення комунікації та оперативності прийняття рішень. | Швидша реакція на зміни ринку, підвищення гнучкості організації. | Створення більш плоскої організаційної структури, зменшення бюрократичних бар'єрів. |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|
| 2. Диджиталізація процесів управління | Впровадження нових цифрових інструментів для автоматизації процесів управління персоналом, обліку замовлень та фінансів. | Підвищення ефективності управління та зниження витрат. | Вибір та впровадження нових програмних рішень для управління замовленнями, фінансами, комунікацією. |
| 3. Удосконалення комунікаційної стратегії | Покращення внутрішніх комунікацій між керівниками та персоналом, впровадження регулярних оновлень щодо поточної ситуації. | Зменшення непорозумінь, підвищення ефективності роботи колективу. | Введення регулярних брифінгів для керівництва та персоналу. |
| 4. Стратегії збереження персоналу | Розробка гнучкої кадрової політики для збереження ключових співробітників в умовах нестабільності. | Підтримка стабільної роботи готелю, збереження досвідчених кадрів. | Введення гнучкого графіку роботи, мотиваційних програм, аналіз потреб у навчанні персоналу. |
| 5. Адаптація до змінюваних умов ринку | Оперативне коригування стратегії діяльності готелю залежно від змін на ринку (попит, економічні умови). | Збереження фінансової стабільності, підтримка конкурентоспроможності. | Постійний моніторинг ринку, адаптація тарифних політик, коригування маркетингових стратегій. |
| 6. Зміцнення зв'язків із постачальниками та партнерами | Пошук альтернативних постачальників та партнерів для забезпечення безперервності операцій. | Зниження ризиків, забезпечення стабільності у постачанні послуг та товарів. | Налагодження партнерських відносин з місцевими компаніями, пошук нових постачальників. |
| 7. Підвищення ефективності управління фінансами | Оптимізація витрат та підвищення фінансової прозорості, включаючи зниження неефективних витрат. | Покращення фінансового стану готелю, збереження ліквідності. | Оцінка всіх статей витрат, пошук можливостей для зниження витрат без шкоди для якості послуг. |

У контексті війни, що триває в Україні, вдосконалення організаційної структури управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» є критично важливим для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Впровадження децентралізації управління, створення гнучких міжфункціональних команд, використання цифрових технологій та оптимізація персоналу дозволить організації адаптуватися до нових умов і підтримувати високий рівень обслуговування. Врахування стратегічних цілей на всіх рівнях управління забезпечить ефективну взаємодію між підрозділами та прискорить процес прийняття рішень.

Управління готельним бізнесом в умовах війни вимагає особливого підходу до організаційної структури. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», один з провідних готелів України, завжди прагнув підтримувати високу якість обслуговування та ефективне управління. Однак, з огляду на екстремальні умови, що виникли через війну, підприємству необхідно адаптувати свою організаційну структуру для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та максимального збереження ресурсів.

Оскільки війна вимагає гнучкості, спрощення структури дозволить швидше реагувати на зміни ситуації. Менша кількість управлінських рівнів покращить комунікацію та дозволить швидше ухвалювати рішення. Впровадження цифрових технологій дозволяє зменшити витрати на адміністративну роботу та покращити обслуговування клієнтів через автоматизацію процесів. Це також дозволяє забезпечити дистанційне управління готелем за умов обмеженого руху.

В умовах війни важливе значення має своєчасне інформування персоналу про зміни в ситуації. Це забезпечить високий рівень довіри та взаємодії між усіма членами команди. Враховуючи нестабільність на ринку праці, важливо мати політику, яка дозволяє зберігати кваліфікованих працівників, пропонуючи їм гнучкість у графіку, навчання та програми мотивації. Зміни в попиті на послуги, збільшення вартості ресурсів та інші фактори можуть змусити підприємство переглядати свою стратегію. Оперативне коригування дозволить залишатися конкурентоспроможними. Створення більш різноманітних каналів постачання

забезпечить стабільність у роботі, знизить ризики від можливих перебоїв. Зменшення витрат та ефективне управління бюджетом дозволить готелю витримати економічні труднощі, не знижуючи рівня обслуговування.

Для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» побудова організаційно-функціональної структури управління є критично важливим елементом для забезпечення високої ефективності діяльності підприємства, покращення взаємодії між підрозділами та досягнення стратегічних цілей.

Організаційно-функціональна структура управління визначається як чітко організована система управлінських підрозділів, що взаємодіють відповідно до принципів підпорядкування і співпраці. Вона є основою для належного виконання функцій управління, включаючи планування, організацію, контроль та координацію процесів, що дозволяє підприємству рухатись до встановлених цілей. У разі готельного бізнесу, така структура повинна відповідати вимогам конкурентоспроможності, економічної ефективності та високої якості обслуговування. Основні етапи розробки організаційної структури управління для готелю наведені нижче.

Етап 1. Визначення потреби в реорганізації. На цьому етапі керівництво готелю має чітко сформулювати потребу в зміні або оптимізації існуючої організаційної структури, враховуючи зростання обсягів обслуговування, зміни на ринку готельних послуг або інші внутрішні фактори. Це дозволяє визначити доцільність переходу до нової структури.

Етап 2. Формулювання цілей підприємства. Цілі організації мають бути чітко визначені для правильного проектування структури. У разі «Готель «Прем'єр Палац» це може включати підвищення рівня обслуговування гостей, поліпшення фінансових результатів та розширення клієнтської бази. Цілі мають враховувати специфіку готельного бізнесу та нові тенденції в галузі.

Етап 3. Аналіз поточної організаційної структури. Для ефективної реорганізації необхідно оцінити поточний стан організації: існуючі підрозділи, кількість співробітників, функціональні обов'язки та взаємодію між підрозділами.

Виявлення слабких місць у структурі дозволяє зробити обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення організації.

Етап 4. Розробка нової структури управління. Враховуючи виявлені проблеми та нові цілі, можна запропонувати нову організаційну структуру, яка буде ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку готельних послуг.

Пропозиції щодо вдосконалення організаційної структури для «Готель «Прем'єр Палац».

1. Генеральний директор залишається на посаді, але за рахунок делегування частини функцій іншим ключовим менеджерам, це дозволить знизити навантаження та підвищити ефективність управлінських процесів.

2. Головний менеджер замінює заступника директора. Відповідно, з'являється більш чітка організація роботи, з фокусом на ефективність готельних операцій.

3. Головний бухгалтер також стає важливим елементом структури, оскільки фінансова стабільність готелю є критично важливою для його успіху.

4. Відділ інформаційних технологій створений для автоматизації процесів, таких як реєстрація гостей, облік номерів та онлайн-бронювання. Це дозволить значно покращити ефективність роботи і знизити кількість помилок.

5. Відділ обслуговування об'єднує директора ресторану та заступника директора з обслуговування, що дозволяє підвищити ефективність ресторанної діяльності, зокрема підвищити персональну відповідальність директора за якість обслуговування.

6. Відділ кадрів залишається незмінним, оскільки він справляється з основною задачею – підбором кваліфікованих співробітників.

Переваги пропонованих змін:

– покращення комунікаційної структури: чітке делегування обов'язків і визначення підзвітних ланок підвищить ефективність управління та взаємодії між підрозділами.

- автоматизація процесів: впровадження інформаційних технологій значно зменшить обсяг ручної роботи, дозволить прискорити обслуговування гостей і покращити їхній досвід.

- оптимізація навантаження на керівництво: делегування функцій головному менеджеру та головному бухгалтеру дозволяє генеральному директору зосередитися на стратегічному розвитку.

Запровадження такої організаційної структури дозволить підвищити ефективність діяльності «Готель «Прем'єр Палац», покращити взаємодію між підрозділами та підвищити якість обслуговування клієнтів, що є основним завданням для будь-якого готельного підприємства.

Вдосконалення організаційної структури управління є важливим етапом у підвищенні ефективності функціонування готельного підприємства. У випадку ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», зміни в організаційній структурі включають оптимізацію керівних ланок та впровадження нових відділів, що сприяє зменшенню завантаження керівників та підвищенню ефективності управління. Вдосконалення організаційної структури також має позитивний вплив на фінансові та соціальні аспекти роботи готелю. У табл. 3.3 наведені показники, що характеризують економічну та соціальну ефективність змін в організаційній структурі. Зокрема, було розглянуто такі аспекти, як час на виконання управлінських функцій, швидкість прийняття рішень, ефективність комунікацій, фінансова ефективність, кваліфікація персоналу та рівень задоволеності клієнтів. Вдосконалення структури передбачає делегування функцій, централізацію фінансових процесів, а також створення нового відділу для автоматизації робочих процесів. Це сприяє зменшенню витрат, покращенню обслуговування та підвищенню задоволеності клієнтів.

Впровадження змін в організаційну структуру ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має значний позитивний вплив на економічну та соціальну ефективність готелю. Зокрема, це дозволяє знизити завантаження керівників, покращити ефективність комунікацій, автоматизувати фінансові процеси, підвищити кваліфікацію персоналу і, в результаті, поліпшити рівень обслуговування клієнтів.

Таблиця 3.3 – Економічна та соціальна ефективність вдосконалення організаційної структури управління ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (розроблено автором)

| Показник | До вдосконалення | Після вдосконалення | Оцінка ефективності |
|--|---|---|--|
| Час, витрачений на виконання управлінських функцій | Вищий рівень завантаження топ-менеджерів, більше часу на рутинні завдання | Зменшення завантаженості директора, оптимізація виконання завдань | Зниження часу на управління |
| Час на прийняття рішень | Затримки через перевантаження функціями | Швидке прийняття рішень завдяки делегуванню обов'язків | Швидкість прийняття рішень підвищується |
| Ефективність комунікацій | Можливі затримки в комунікаціях через великі навантаження на керівників | Покращення комунікацій завдяки чіткій вертикалі управління | Підвищення ефективності комунікацій |
| Фінансова ефективність | Труднощі в управлінні фінансами, необхідність коригування системи обліку | Централізація фінансових процесів, автоматизація звітності | Підвищення точності фінансових звітів, зниження витрат |
| Кваліфікація персоналу | Ризик перевантаження співробітників, що може вплинути на якість послуг | Підвищення кваліфікації через делегування завдань та покращення організації праці | Покращення професійних навичок персоналу |
| Рівень задоволеності клієнтів | Можливі затримки в обслуговуванні через високий рівень завантаженості персоналу | Підвищення рівня обслуговування завдяки автоматизації та покращеній організації праці | Зростання рівня задоволеності клієнтів |

Така реорганізація є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності та досягнення більш високих результатів в готельному бізнесі.

Отже, в умовах війни ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» повинно розглянути різноманітні напрямки вдосконалення своєї організаційної структури. У результаті впровадження зазначених заходів готель зможе зберегти свою конкурентоспроможність, ефективно реагувати на зміни ринку та підтримувати високу якість обслуговування клієнтів. Вдосконалення управлінської структури, цифровізація та стратегічний підхід до кадрової політики допоможуть готелю адаптуватися до нових умов та залишитися на піку успіху в умовах війни.

3.2 Впровадження сучасних методів управління якістю послуг

Управління якістю є одним із ключових аспектів, що визначають конкурентоспроможність і стабільність будь-якого підприємства, особливо в галузі гостинності. Враховуючи високі вимоги до обслуговування клієнтів, ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» може значно покращити свої операційні результати через впровадження сучасних методів управління якістю, таких як TQM (Total Quality Management), Lean та Six Sigma.

TQM (Total Quality Management) – це концепція, що інтегрує процеси забезпечення якості на всіх рівнях організації, орієнтуючися на потреби клієнтів, залучаючи співробітників до покращення якості, використовуючи факти для прийняття рішень та безперервне покращення. Впровадження TQM в «Прем'єр Палац» дозволить створити культуру якості, де кожен працівник несе відповідальність за результат і активно сприяє покращенню обслуговування.

Lean – методологія, спрямована на зменшення втрат та підвищення ефективності шляхом оптимізації процесів. Вона передбачає усунення «відходів» та максимізацію вартості для клієнта. У готелі можна оптимізувати час обслуговування клієнтів, покращити процеси прибирання та знизити витрати на

утримання обладнання. Окремо можна підвищити ефективність логістики та запасів.

Six Sigma – метод, що орієнтується на скорочення дефектів і варіативності процесів. Впровадження Six Sigma в готелі дозволить досягти високого рівня якості, зменшити кількість помилок і покращити взаємодію з клієнтами. Завдяки використанню статистичних методів можна виявити варіативність у часі обслуговування та рівнях задоволеності клієнтів, що сприятиме подальшому вдосконаленню процесів.

Майбутнє впровадження сучасних методів управління якістю послуг, таких як TQM, Lean та Six Sigma, стане важливим інструментом для досягнення високого рівня задоволеності клієнтів та підвищення операційної ефективності в готельному бізнесі. Ці методи допоможуть готелям адаптуватися до змінюваних вимог ринку, поліпшити якість обслуговування та знизити витрати.

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» може впровадити TQM для створення культури безперервного вдосконалення та забезпечення високої якості обслуговування, але для максимального ефекту необхідно постійно удосконалювати метрики та визначати чіткі критерії успіху. Застосування методики Lean дозволить знизити витрати та підвищити ефективність процесів обслуговування, водночас потребуватиме залучення всіх рівнів співробітників до змін та постійного моніторингу результатів. Впровадження Six Sigma сприятиме зниженню дефектів у послугах та підвищенню стабільності процесів, проте необхідно приділяти увагу розвитку кваліфікації працівників і удосконаленню збору даних для точного аналізу результатів. Загалом, майбутнє впровадження цих методів у готельному бізнесі дозволить значно покращити якість послуг, підвищити ефективність роботи й знизити витрати, що сприятиме зміцненню конкурентоспроможності на ринку (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Особливості впровадження сучасних методів управління якістю послуг (TQM, Lean, Six Sigma) в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (розроблено автором)

| Метод управління якістю | Особливості впровадження | Результати та переваги | Проблеми та виклики | Рекомендації для покращення |
|--------------------------------|--|--|---|---|
| TQM (Total Quality Management) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка стратегії інтеграції всіх процесів готелю для забезпечення високої якості обслуговування. 2. Включення всіх співробітників у процес покращення якості. 3. Постійну оцінку результатів і безперервне вдосконалення. | Підвищення загального рівня обслуговування, покращення командної роботи, більша задоволеність клієнтів. | Невизначеність у визначенні чітких критеріїв успіху, потреба в культурних змінах в організації. | Проведення регулярних тренінгів для співробітників, чітке визначення метрик для оцінки якості. |
| Lean | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ідентифікація та усунення відходів в усіх процесах (неефективне використання часу, матеріалів та ресурсів). 2. Оптимізація процесів заселення, прибирання, харчування та обслуговування клієнтів. | Скорочення часу обслуговування, зменшення витрат на матеріали та ресурси, покращення операційної ефективності. | Складність у залученні всіх працівників до процесу змін, необхідність адаптації на різних рівнях. | Впровадження Lean на всіх рівнях організації, регулярний моніторинг та вдосконалення процесів. |
| Six Sigma | <ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення та вимірювання дефектів в обслуговуванні, зниження варіативності в процесах. 2. Використання статистичних методів для покращення якості послуг. | Зменшення дефектів у наданні послуг, покращення стабільності процесів, зниження кількості помилок. | Складність у зборі точних даних для статистичних аналізів, потреба в кваліфікованих кадрах. | Вдосконалення системи збору даних, підвищення кваліфікації працівників для використання статистичних методів. |

Пропоноване впровадження методів управління якістю в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» дозволить:

- підвищити ефективність операцій і знизити витрати, оптимізуючи процеси та використання ресурсів.
- покращити якість обслуговування клієнтів, зменшивши кількість скарг та підвищивши рівень задоволеності гостей.
- створити сприятливу атмосферу для працівників, що позитивно вплине на їх мотивацію та залученість у процеси покращення.
- зберігати конкурентоспроможність готелю на ринку шляхом підтримки високих стандартів обслуговування та оперативності.

Завдяки впровадженню цих методів, готель зможе досягти значних результатів у покращенні якості послуг і утриманні високого рівня задоволеності своїх клієнтів. Зокрема, в рамках TQM в «Прем'єр Палац» було розроблено систему управління якістю, яка охоплює всі етапи надання послуг – від бронювання до виїзду клієнта. Співробітники готелю активно залучаються до процесів покращення якості через регулярні тренінги та участь у прийнятті рішень щодо вдосконалення сервісу. Кожен працівник несе відповідальність за якість своєї роботи, що дозволяє забезпечити безперервне вдосконалення на всіх етапах обслуговування.

За допомогою Lean в готелі буде проведено оптимізацію обслуговування клієнтів, що включає скорочення часу на прийом гостей, поліпшення процесу прибирання номерів та зниження витрат на утримання обладнання. Окрему увагу варто приділити покращенню логістики та оптимізації запасів, що дозволить знизити витрати на придбання матеріалів і забезпечити безперебійну роботу готелю без надмірних витрат.

В рамках Six Sigma в «Прем'єр Палац» було проведено аналіз ключових процесів обслуговування клієнтів, таких як заселення, обслуговування номерів та ресторанні послуги. За допомогою статистичних методів було виявлено варіативність у часі обслуговування та рівні задоволеності клієнтів, що дозволило

знизити кількість дефектів і скоротити час обробки замовлень, підвищуючи таким чином якість обслуговування.

Впровадження TQM, Lean та Six Sigma дозволить знизити витрати на обслуговування клієнтів, скоротити час на виконання завдань і оптимізувати використання ресурсів. Це призвело до зниження операційних витрат та покращення фінансових показників готелю.

Завдяки впровадженню цих методів у готелі покращилася організація праці, що сприяло зменшенню стресу у працівників, полегшенню комунікацій між відділами та підвищенню рівня задоволеності персоналу. Співробітники відчують свою причетність до процесу покращення якості, що підвищує їх мотивацію та залученість.

Впровадження сучасних методів управління якістю дозволило значно покращити рівень обслуговування клієнтів, зменшити кількість скарг та збільшити кількість повторних відвідувань. Процеси обслуговування стали більш ефективними та швидкими, що підвищило загальний рівень задоволеності гостей.

Впровадження сучасних методів управління якістю послуг, таких як TQM, Lean та Six Sigma, у готельному бізнесі є необхідним кроком для досягнення високих стандартів обслуговування, підвищення ефективності роботи та зниження витрат. В умовах конкурентного ринку, де вимоги клієнтів постійно змінюються, ці методи дозволяють готелям адаптуватися до нових умов, зберігати високу якість послуг та ефективно використовувати ресурси. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», як один із лідерів українського готельного бізнесу, активно впроваджує ці методи для покращення якості обслуговування, оптимізації процесів та підвищення ефективності своєї діяльності. Оцінка економічної та соціальної ефективності впровадження цих методів дозволить з'ясувати, як саме вони впливають на фінансові показники підприємства та на соціальні аспекти, такі як мотивація співробітників, їх професійне зростання і задоволеність працею. Економічна та соціальна ефективність впровадження сучасних методів управління якістю послуг (TQM, Lean, Six Sigma) в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» наведена в табл. 3.5.

TQM – ця методика сприяє інтеграції якості на всіх рівнях організації, включаючи залучення персоналу, безперервне вдосконалення та орієнтацію на потреби клієнтів. В економічному плані TQM дозволяє зменшити витрати на дефекти та неефективні процеси, підвищити продуктивність завдяки вдосконаленню робочих процесів. Соціально, ця методика створює культуру безперервного покращення і залученості працівників, що підвищує моральний клімат і мотивацію персоналу.

Таблиця 3.5 – Економічна та соціальна ефективність впровадження сучасних методів управління якістю послуг (TQM, Lean, Six Sigma) в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (розроблено автором)

| Метод | Економічна ефективність | Соціальна ефективність |
|--------------------------------|--|--|
| TQM (Total Quality Management) | <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення продуктивності завдяки покращенню процесів обслуговування. - Зменшення витрат на неякісні послуги та дефекти. - Оптимізація використання ресурсів (персонал, обладнання). | <ul style="list-style-type: none"> - Створення корпоративної культури, орієнтованої на якість. - Підвищення залученості співробітників через участь у процесах покращення. - Підвищення морального клімату в колективі. |
| Lean | <ul style="list-style-type: none"> - Зменшення витрат на «відходи» (надмірні запаси, час очікування, дефекти). - Оптимізація часу обслуговування клієнтів. - Підвищення ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів. | <ul style="list-style-type: none"> - Зниження стресу у співробітників завдяки спрощенню робочих процесів. - Покращення комунікацій та співпраці між відділами. - Підвищення рівня задоволеності персоналу через впровадження чітких процесів. |
| Six Sigma | <ul style="list-style-type: none"> - Скорочення витрат на дефекти і помилки. - Зниження варіативності у процесах обслуговування, що веде до стабільності у виконанні послуг. - Поліпшення фінансових показників через зменшення витрат. | <ul style="list-style-type: none"> - Підвищення рівня професіоналізму співробітників через навчання методам статистичного аналізу. - Залучення співробітників до процесу вдосконалення через регулярні тренінги та сертифікації. |

Lean – цей методологічний підхід зосереджений на усуненні «відходів» і покращенні ефективності шляхом оптимізації процесів. Економічно Lean

допомагає знижувати витрати, пов'язані з надлишковими запасами, затримками або дефектами. Він сприяє оптимізації ресурсів, що дозволяє зменшити операційні витрати. Соціально, Lean полегшує комунікацію та співпрацю між різними підрозділами готелю, що підвищує задоволеність співробітників і знижує рівень стресу.

Six Sigma – метод, орієнтований на зменшення дефектів та варіативності процесів за допомогою статистичних методів. В економічному контексті, це допомагає зменшити витрати на виправлення дефектів і забезпечує стабільність у виконанні послуг. В соціальному плані Six Sigma підвищує кваліфікацію працівників через навчання методам статистичного аналізу і стимулює їх до активної участі в покращенні якості послуг. Впровадження сучасних методів управління якістю (TQM, Lean, Six Sigma) у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» дозволяє досягти значних економічних і соціальних переваг. З економічної точки зору ці методи допомагають знизити витрати на неефективні процеси, підвищити продуктивність і забезпечити стабільність у виконанні послуг. Соціально, впровадження цих методів сприяє підвищенню мотивації і професіоналізму співробітників, покращенню корпоративної культури та зниженню стресу на робочому місці. Подальше впровадження та розвиток TQM, Lean і Six Sigma в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» є важливим кроком на шляху до збереження високих стандартів обслуговування, підвищення ефективності операцій і зміцнення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг України.

Отже, впровадження методів управління якістю (TQM, Lean, Six Sigma) в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» стало важливим кроком на шляху до підвищення ефективності операцій і покращення якості обслуговування клієнтів. Завдяки цим методам вдалося значно знизити витрати, оптимізувати процеси та досягти високого рівня задоволеності як клієнтів, так і працівників. Використання сучасних підходів до управління якістю дозволяє готелю зберігати свою конкурентоспроможність і задовольняти вимоги гостей на високому рівні.

3.3 Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління

Сучасний етап розвитку готельного бізнесу в Україні характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами потреб клієнтів та постійним впровадженням нових технологій для підтримки операційної діяльності. В умовах таких викликів, управлінські рішення, орієнтовані на оптимізацію внутрішніх процесів і підвищення якості обслуговування, набувають особливої актуальності. Впровадження інформаційних технологій (ІТ) є одним із основних напрямків модернізації управління в готелях, що дає змогу підвищити ефективність діяльності, знизити витрати та забезпечити високий рівень сервісу. Одним із прикладів успішного застосування ІТ в готельному бізнесі є ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», яке активно інтегрує новітні інформаційні технології для підвищення ефективності управління. Інформаційні технології в готельному бізнесі застосовуються для автоматизації різних бізнес-процесів, покращення комунікацій, вдосконалення системи бронювання та обробки запитів клієнтів. У випадку ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», до найбільш значущих аспектів впровадження ІТ можна віднести наступні.

1. Автоматизація процесів бронювання та реєстрації клієнтів. Система автоматизації бронювання дозволяє зменшити людський фактор, знизити кількість помилок, що виникають при ручному введенні даних, та забезпечити більшу швидкість обслуговування клієнтів. Використання електронних платформ для бронювання дає змогу готелю оперативно реагувати на запити гостей та управляти зайнятістю номерів у реальному часі.

2. Впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management). Використання CRM-системи дозволяє зібрати, зберігати та аналізувати дані про клієнтів, що допомагає створювати персоналізовані пропозиції, здійснювати таргетовану рекламу, а також покращувати комунікацію з постійними гостями. Це забезпечує не лише підвищення задоволеності клієнтів, а й збільшення їх лояльності до бренду готелю.

3. Використання системи управління персоналом. Інформаційні технології також знаходять застосування в управлінні персоналом. Вони дозволяють автоматизувати процеси планування робочих змін, обліку робочого часу, а також забезпечують ефективний моніторинг показників діяльності співробітників. Впровадження таких систем допомагає оптимізувати кадрові ресурси та підвищити продуктивність праці.

4. Інтеграція з фінансовими системами. Автоматизація фінансових процесів, таких як облік доходів, витрат та складання звітності, значно знижує ймовірність помилок та затримок у фінансових операціях. Це дозволяє знизити витрати на обслуговування фінансових процесів і полегшує процес управління бюджетом готелю.

5. Використання мобільних додатків та онлайн-сервісів для клієнтів. Мобільні додатки для готелів дають змогу клієнтам бронювати номери, отримувати інформацію про послуги, а також проводити оплати через смартфони. Це покращує взаємодію з клієнтами та збільшує зручність надання послуг.

Автоматизація рутинних завдань дозволяє знизити витрати часу та людських ресурсів, що в свою чергу підвищує продуктивність та ефективність роботи персоналу. Це дозволяє скоротити операційні витрати на обслуговування клієнтів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Використання ІТ забезпечує більшу швидкість та точність виконання запитів клієнтів, що підвищує рівень їх задоволеності. Персоналізація обслуговування через CRM-системи та аналітичні інструменти дозволяє створювати індивідуальні пропозиції для кожного гостя. Важливим аспектом є не лише інтеграція новітніх технологій, а й адаптація персоналу до роботи з ними. У табл. 3.6 надано основні ІТ-рішення, які використовуються в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» для підвищення ефективності управлінських процесів.

Таблиця 3.6 – Особливості використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (розроблено автором)

| Інформаційна технологія | Характеристика застосування | | Переваги | Виклики та проблеми | Вплив на ефективність управління |
|----------------------------------|--|--|---|---|---|
| 1 | 2 | | 3 | 4 | 5 |
| Система автоматизації бронювання | Автоматизація процесу бронювання номерів та управління зайнятістю готелю в реальному часі. | | Зниження кількості помилок, прискорення обробки запитів клієнтів, ефективний контроль над зайнятістю номерів. | Високі початкові витрати на впровадження системи, потреба в навчанні персоналу. | Збільшення швидкості обслуговування клієнтів, покращення управління ресурсами. |
| CRM-система | Використання для зберігання та аналізу даних про клієнтів, персоналізація пропозицій. | Підвищення лояльності клієнтів, покращення маркетингових кампаній, збільшення повторних бронювань. | Вимагає регулярного оновлення даних, можливі проблеми з інтеграцією. | | Підвищення задоволеності клієнтів, персоналізація обслуговування. |
| Система управління персоналом | Автоматизація обліку робочих змін, планування відпусток та контролю за ефективністю роботи співробітників. | Оптимізація використання кадрових ресурсів, зниження витрат на управління персоналом, полегшення процесу планування. | Потреба в регулярному навчанні співробітників, можливі технічні проблеми. | | Підвищення продуктивності праці, оптимізація кадрових витрат. |
| Фінансова інформаційна система | Автоматизація фінансових операцій, облік доходів та витрат, складання звітності. | Зменшення ймовірності помилок, прискорення обробки фінансових даних, ефективне управління бюджетом. | Потреба в технічному обслуговуванні системи, високі початкові витрати. | | Покращення контролю за витратами та доходами, полегшення прийняття фінансових рішень. |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|--|--|---|--|
| Мобільні додатки для клієнтів | Дозволяють клієнтам здійснювати бронювання, отримувати актуальну інформацію про послуги та проводити оплату. | Підвищення комунікації з клієнтами, зручність для гостей, зниження навантаження на персонал. | Високі витрати на розробку додатків, необхідність підтримки на різних платформах. | Покращення взаємодії з клієнтами, збільшення зручності обслуговування. |

Кожне ІТ-рішення має свої переваги та виклики, що пов'язані з його впровадженням і використанням. Наприклад, система автоматизації бронювання значно прискорює процеси обробки запитів клієнтів, але потребує значних фінансових витрат на впровадження та налаштування. Аналогічно, CRM-система дозволяє покращити взаємодію з клієнтами, проте потребує постійної актуалізації даних і може бути складною в інтеграції з іншими системами.

Впровадження передових ІТ рішень дає змогу готелям покращити свої конкурентні переваги. Завдяки швидкому реагуванню на зміни потреб клієнтів та постійному вдосконаленню обслуговування, готелі, які активно застосовують ІТ, можуть зберігати лідерські позиції на ринку. Інформаційні системи дозволяють здійснювати збір та аналіз даних у реальному часі, що допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в попиті, оптимізувати ціноутворення та планувати стратегію розвитку.

Незважаючи на значні переваги, впровадження інформаційних технологій у готельному бізнесі не є без викликів. Одним з основних є потреба у значних інвестиціях у розробку, впровадження та підтримку ІТ-рішень. Також важливим аспектом є необхідність постійного навчання персоналу для ефективного використання нових технологій. Проте, зважаючи на швидкий розвиток технологій та зростання потреб клієнтів, ці витрати є виправданими і забезпечують довгострокову вигоду.

Важливою складовою є також соціальна ефективність, що полягає у покращенні умов праці для персоналу та підвищенні лояльності клієнтів. У табл. 3.7 представлені основні інформаційні технології, які використовуються в готелі, та їхній вплив на економічну та соціальну ефективність.

Таблиця 3.7 – Економічна та соціальна ефективність використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» (розроблено автором)

| Інформаційна технологія | Економічна ефективність | Соціальна ефективність | Основні результати |
|----------------------------------|---|--|--|
| Система автоматизації бронювання | Зниження операційних витрат на обробку бронювань, зменшення кількості помилок, підвищення швидкості обробки запитів. | Покращення взаємодії з клієнтами через зручність бронювання, зниження рівня стресу у персоналу. | Збільшення кількості задоволених клієнтів, підвищення ефективності використання ресурсів. |
| CRM-система | Збільшення доходів завдяки персоналізованим пропозиціям для клієнтів, покращення маркетингових кампаній. | Зростання лояльності клієнтів, покращення відносин з постійними відвідувачами. | Підвищення рівня повторних бронювань, збільшення довготривалої лояльності клієнтів. |
| Система управління персоналом | Оптимізація витрат на управління персоналом, зниження витрат на навчання, полегшення контролю за робочим часом. | Підвищення мотивації працівників через зрозумілість та прозорість в управлінні, полегшення процесу оцінки праці. | Покращення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, оптимізація кадрових витрат. |
| Фінансова інформаційна система | Зменшення витрат на обробку фінансової звітності, покращення контролю за фінансами, прискорення процесу прийняття рішень. | Підвищення довіри до фінансових звітів серед персоналу та партнерів. | Покращення фінансової стабільності готелю, зниження фінансових ризиків. |
| Мобільний додаток для клієнтів | Збільшення доходів за рахунок зручності використання додатка, зниження навантаження на рецепцію. | Покращення досвіду клієнтів, підвищення рівня задоволеності обслуговуванням. | Підвищення зручності для клієнтів, збільшення кількості клієнтів через зручність мобільного сервісу. |

Табл. 3.7 містить основні ІТ-рішення, що застосовуються в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», і їхній вплив на економічну та соціальну ефективність. Кожна з цих технологій має значний вплив як на фінансові результати, так і на соціальний клімат у колективі та взаємодію з клієнтами. Наприклад, впровадження системи автоматизації бронювання дозволяє не лише значно скоротити час обробки замовлень, але й зменшує кількість помилок, що позитивно впливає на клієнтський досвід. CRM-система, в свою чергу, покращує відносини з постійними клієнтами, що призводить до збільшення доходів та підвищення лояльності. Такі інструменти, як система управління персоналом та мобільні додатки для клієнтів, також мають великий потенціал у підвищенні соціальної ефективності. Вони забезпечують прозорість в управлінні, що підвищує мотивацію працівників, а також дозволяють клієнтам отримувати зручний доступ до послуг і підвищує рівень їх задоволеності.

Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління в ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» є важливим кроком до покращення якості обслуговування, зниження витрат та підвищення продуктивності. Впровадження таких технологій дозволяє готелю швидко реагувати на потреби клієнтів, покращувати персоналізацію сервісу та оптимізувати внутрішні процеси. Однак важливо зазначити, що успішне використання ІТ-рішень потребує значних інвестицій та регулярного навчання персоналу для ефективного використання нових інструментів.

В економічному плані ІТ-рішення дозволяють знижувати витрати, покращувати фінансову ефективність і збільшувати доходи. У соціальному контексті ці технології сприяють покращенню умов праці, підвищенню задоволеності працівників та клієнтів, а також зміцненню довіри до бренду. Таким чином, інтеграція ІТ у готельний бізнес є важливим фактором для підвищення його конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Отже, використання інформаційних технологій в управлінні готелем є необхідним кроком до підвищення ефективності та конкурентоспроможності на сучасному ринку готельних послуг. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» успішно

інтегрує ІТ у різні аспекти своєї діяльності, що дозволяє не лише покращити якість обслуговування клієнтів, але й знизити витрати та підвищити продуктивність. Впровадження ІТ-систем дає можливість значно покращити ефективність управлінських процесів, створюючи умови для сталого розвитку та лідерства на ринку.

3.4 Стратегічні заходи для розвитку готелю в умовах зростання конкуренції

В умовах сучасного готельного бізнесу, де конкуренція посилюється, а додаткові фактори, такі як війна, суттєво впливають на ринок, ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» стикається з новими викликами для забезпечення стабільності та розвитку. Сучасні стратегії для розвитку готельного бізнесу мають враховувати не лише економічні фактори, але й соціальні, політичні та безпекові ризики. На ринку готельних послуг в Україні в умовах війни спостерігається значне зменшення кількості туристів, зокрема міжнародних, а також зміна споживчих пріоритетів. Більшість туристів, що залишаються в країні, зосереджуються на внутрішньому туризмі, переважно через безпеку. Це створює нові можливості, але й збільшує конкуренцію серед готелів, які прагнуть забезпечити найкращий рівень обслуговування при обмежених ресурсах. Водночас, посилена конкуренція на готельному ринку вимагає від підприємств постійного вдосконалення своїх пропозицій, а також гнучкості у реагуванні на зміни. «Готель «Прем'єр Палац», маючи досвід на ринку, потребує стратегічних змін для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкості в умовах війни.

Одним із найважливіших напрямків розвитку є диверсифікація послуг. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» може розширити спектр послуг, щоб залучити нових клієнтів, зокрема в умовах обмеженого туристичного потоку. Це може включати розширення сервісів для внутрішніх гостей, таких як організація бізнес-зустрічей, конференцій, корпоративних заходів, а також послуг для тимчасових працівників та біженців.

Зростаюча конкуренція на ринку готельних послуг в Україні вимагає від готелів постійної адаптації до змінюваних умов. Для ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», одного з провідних готельних підприємств, це означає необхідність розробки та реалізації стратегічних заходів, що дозволять не тільки зберегти свої конкурентні позиції, але й забезпечити стабільність в умовах високої конкуренції та складних економічних обставин (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Стратегічні заходи для розвитку ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» в умовах зростання конкуренції (розроблено автором)

| Стратегічний захід | Характеристика заходу | Очікувані результати | Важливість для розвитку |
|--|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Диверсифікація послуг | Розширення спектра послуг для різних категорій клієнтів (бізнес-туризм, внутрішній туризм, сімейний відпочинок). | Залучення нових груп клієнтів, підвищення заповнюваності готелю. | Висока – дає можливість адаптуватися до змінних умов ринку та залучати нові сегменти. |
| Інвестування в модернізацію інфраструктури | Оновлення номерів, покращення зручностей, модернізація систем управління готельним процесом. | Підвищення комфорту клієнтів, зниження експлуатаційних витрат. | Висока – дозволяє зберегти конкурентоспроможність і покращити якість послуг. |
| Покращення маркетингових стратегій | Активація реклами в онлайн-каналах, таргетування на внутрішніх туристів, адаптація пропозицій до нових умов. | Підвищення обізнаності про готель серед нових клієнтів, збільшення кількості бронювань. | Висока – ефективна реклама дозволить залучити нових клієнтів у складних умовах конкуренції. |
| Оптимізація витрат і підвищення ефективності | Застосування методів Lean для оптимізації процесів обслуговування та зменшення витрат на операційну діяльність. | Зменшення витрат, підвищення прибутковості, покращення ефективності управлінських процесів. | Висока – дозволяє підвищити рентабельність в умовах фінансової нестабільності. |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|--|---|
| Підвищення кваліфікації персоналу | Навчання співробітників новим стандартам обслуговування, впровадження програм для розвитку компетенцій. | Покращення якості обслуговування, зниження плинності кадрів, підвищення мотивації працівників. | Середня – важливий крок для забезпечення високого рівня обслуговування. |
| Гнучкість у ціноутворенні | Впровадження гнучкої цінової політики в залежності від попиту та пропозиції, а також сезонних коливань. | Залучення більшої кількості клієнтів завдяки конкурентним цінам. | Висока – дозволяє утримувати клієнтів у періоди низького попиту та збільшувати заповнюваність. |
| Партнерство з державними та міжнародними організаціями | Співпраця з державними інститутами для отримання субсидій або участі в програмах підтримки. | Отримання фінансової підтримки, розвиток інфраструктури. | Середня – забезпечує додаткові ресурси для розвитку в умовах війни та економічної нестабільності. |

В табл. 3.8 представлено ряд стратегічних заходів, що мають на меті поліпшення позицій готелю на ринку. Вони включають диверсифікацію послуг, модернізацію інфраструктури, поліпшення маркетингових стратегій та ефективність внутрішніх процесів. Застосування кожного з цих заходів дозволяє покращити якість обслуговування, залучити нових клієнтів, оптимізувати витрати та підвищити рентабельність. Всі ці заходи тісно пов'язані з одним головним завданням – підвищення конкурентоспроможності готелю в умовах зростаючої конкуренції.

Запропоновані стратегічні заходи сприятимуть розвитку ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац», дозволяючи йому адаптуватися до складних умов ринку, зберігати стабільність і підвищувати ефективність. Оновлення послуг та інфраструктури, поліпшення маркетингових стратегій, а також оптимізація витрат дозволять зберегти клієнтів, знижуючи при цьому витрати і підвищуючи прибутковість. Партнерства з державними та міжнародними організаціями можуть забезпечити додаткові ресурси, що є важливим для довгострокового розвитку готелю.

В умовах зростаючої конкуренції готель повинен постійно інвестувати в оновлення інфраструктури та покращення якості послуг. Оновлення номерів, створення нових зручностей, впровадження інноваційних технологій (зокрема, систем автоматизації) дозволять готелю стати більш привабливим для клієнтів, а також знижувати витрати на обслуговування. Інтенсивне використання цифрових технологій дозволить готелю ефективно комунікувати з потенційними клієнтами. Розробка і впровадження мобільних додатків, активне використання соціальних мереж, рекламні кампанії, що орієнтовані на внутрішній туризм, дозволять залучити нових відвідувачів. Важливо також у маркетингових стратегіях акцентувати на безпеці та високій якості обслуговування, оскільки це є критичними факторами для гостей під час війни.

В умовах війни важливо зберегти кваліфікованих працівників та забезпечити стабільність кадрової ситуації. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має вдосконалити стратегію управління персоналом, проводити тренінги, підвищувати кваліфікацію співробітників для підвищення їх ефективності, що в свою чергу сприятиме зниженню витрат та покращенню якості обслуговування. Також в умовах війни важливо забезпечити гнучкість і стійкість готелю до різноманітних ризиків, зокрема щодо безпеки, економічних та соціальних змін. Розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій, впровадження гнучких систем ціноутворення та адаптація до нових вимог клієнтів сприятимуть збереженню стабільності. Для забезпечення фінансової підтримки та розвитку готель може розглянути можливість співпраці з державними і міжнародними організаціями, зокрема в рамках програм для підтримки бізнесу в умовах війни. Це дозволить отримати необхідне фінансування та технічну підтримку для подолання кризових періодів.

Отже, у сучасних умовах, коли конкуренція на ринку готельних послуг в Україні зростає, а війна накладає додаткові обмеження на бізнес, стратегічні заходи для розвитку ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» мають бути спрямовані на адаптацію до змін та забезпечення стійкості. Диверсифікація послуг, інвестування в інфраструктуру, модернізація комунікаційних стратегій та ефективне

управління персоналом дозволяють не лише зберегти конкурентні позиції, але й забезпечити високий рівень обслуговування при мінімальних витратах. Такі стратегії сприяють покращенню фінансових результатів і забезпечують стійкість у умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки.

Основні теорії та підходи до управління підприємствами сфери послуг включають різноманітні стратегії, що дозволяють адаптувати управлінські практики до специфіки цієї галузі. Кожен підхід має свої особливості, такі як акцент на людських ресурсах, якості послуг чи адаптивності до змін у зовнішньому середовищі. Теорія системного підходу дозволяє інтегрувати внутрішні та зовнішні фактори в управлінські рішення, тоді як контингентний підхід підкреслює важливість гнучкості в управлінні підприємствами, що функціонують в умовах високої непередбачуваності. Технологічні, маркетингові та якісні підходи є важливими для підтримки конкурентоспроможності, забезпечуючи високий рівень задоволення потреб споживачів і постійну адаптацію до змін на ринку. Всі ці теорії разом створюють комплексну основу для успішного управління підприємствами сфери послуг.

Управління в готельному бізнесі є складним і багатогранним процесом, який має важливе значення для забезпечення ефективної діяльності готельних підприємств. Основні аспекти управлінської діяльності включають стратегічне планування, організацію ресурсів, контроль за виконанням поставлених завдань, а також адаптацію до змін у попиті та ринкових умовах. Як показують різні підходи дослідників, управління в готельному секторі вимагає гнучкості, здатності до прийняття швидких рішень і оптимального використання матеріальних і людських ресурсів для досягнення конкурентоспроможності на ринку. У зв'язку з цим важливими є як стратегічні, так і операційні управлінські рішення, що сприяють підвищенню якості обслуговування та задоволеності клієнтів, що є основою успіху в готельному бізнесі.

Система управління у готельному бізнесі в умовах сучасних викликів, зокрема пандемії COVID-19 та воєнних дій в Україні, демонструє важливість антикризового управління, швидкої адаптації до змін, а також впровадження

інноваційних технологій. Стратегії, спрямовані на збереження фінансової стабільності, оптимізацію витрат, використання цифрових технологій для бронювання та управління, а також надання підтримки постраждалим, є визначальними для виживання і подальшого розвитку галузі. У післявоєнний період ключову роль відіграватимуть інвестиції у відновлення інфраструктури та модернізація послуг, що сприятиме відновленню економіки країни та конкурентоспроможності готельного бізнесу.

Приватне акціонерне товариство «Готель «Прем'єр Палац» є одним із найвідоміших і найпопулярніших готелів Києва, з високоякісним обслуговуванням та різноманітними послугами, які відповідають потребам різних груп клієнтів. Готель надає широкий спектр послуг, таких як короткострокове проживання, організація заходів, екскурсійне обслуговування, а також ресторани, фітнес-центри та СПА-послуги. Окрім того, його стратегічне розташування в центрі Києва, неподалік від основних туристичних атракцій, робить його зручним місцем для різних категорій відвідувачів, включаючи бізнесменів, туристів і гостей міста. Завдяки високому рівню сервісу, спеціальним пропозиціям та знижкам для різних цільових аудиторій, «Прем'єр Палац» займає важливе місце на ринку готельних послуг столиці.

Аналіз конкурентного середовища показує, що ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» займає стабільну позицію на ринку готельних послуг України, однак стикається з високою конкуренцією з боку міжнародних брендів, таких як «InterContinental Kyiv», «Hilton Kyiv» та «Fairmont Grand Hotel Kyiv». Ключові переваги готелю включають вигідне розташування в центрі Києва, велику кількість номерів, а також різноманітність послуг, що дозволяє залучати як бізнес-клієнтів, так і туристів. Проте, для збереження конкурентних переваг, готелю необхідно продовжувати інвестувати в інновації та підвищення якості обслуговування, а також розширювати свою цільову аудиторію. Зокрема, важливими напрямками для розвитку є зростання внутрішнього туризму, активне використання цифрових технологій для онлайн-бронювання та маркетингових стратегій, а також покращення послуг для корпоративних клієнтів. Врахування

цих аспектів дозволить готелю зберегти свою лідерську позицію на ринку в умовах постійної конкуренції.

ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» успішно справляється з основними викликами сучасного готельного бізнесу. Однак є певні недоліки, пов'язані з лінійно-функціональною структурою управління, що можуть негативно впливати на загальну ефективність підприємства. Основними проблемами є високий рівень зацікавленості ланкових керівників лише в результатах своїх підрозділів, проблеми у взаємозв'язках між ними та недостатня обізнаність у стратегічних цілях компанії. Це може призвести до уповільнення реакції на зміни ринкової кон'юнктури і зниження ефективності внутрішніх процесів. Проте, за допомогою конкурентної стратегії та фокусу на лідерстві в витратах, готель зберігає свою конкурентоспроможність на ринку. Вигідне розташування, якісний сервіс, а також висококваліфікований персонал сприяють підвищенню привабливості для різних категорій клієнтів, таких як бізнес-мандрівники та туристи. Крім того, готель активно використовує сучасні маркетингові інструменти, зокрема онлайн-маркетинг та участь у туристичних виставках, що дозволяє йому ефективно залучати нових клієнтів. Однак для покращення результативності діяльності рекомендується переглянути організаційну структуру, а також оптимізувати управління персоналом і витратами.

У зв'язку з необхідністю адаптації до змін, викликаних війною та економічною нестабільністю, ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» повинно переглянути свою організаційну структуру, щоб забезпечити гнучкість, оперативність та ефективність управління. Аналіз поточної структури виявив, що лінійно-функціональна модель не завжди здатна швидко реагувати на зміни в ринкових умовах та кризових ситуаціях. Пропоновані заходи щодо вдосконалення організаційної структури включають оптимізацію кількості управлінських рівнів, створення міжфункціональних команд для кризових ситуацій, підвищення використання цифрових технологій для автоматизації процесів та зміцнення стратегічної комунікації. Реалізація цих заходів дозволить значно покращити ефективність управління, знизити витрати, підвищити адаптивність до змін та

зберегти високі стандарти обслуговування гостей. У цьому контексті, перегляд структури управління та процесів у ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має важливе значення для збереження конкурентоспроможності та стабільності готельного бізнесу в умовах воєнного часу.

Впровадження TQM, Lean і Six Sigma допомагає готелю не тільки покращити внутрішні процеси, але й створити атмосферу, орієнтовану на безперервне вдосконалення, що є важливим для утримання високого рівня задоволеності клієнтів і ефективного управління ресурсами. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» має всі шанси стати зразковим прикладом успішного застосування сучасних методів управління якістю, забезпечуючи високі стандарти обслуговування та стабільний розвиток в умовах змінюваного ринку.

Використання інформаційних технологій у готельному бізнесі є важливим кроком для підвищення ефективності управлінських процесів, зниження витрат та підвищення якості обслуговування. ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» успішно впроваджує новітні ІТ-рішення, що дозволяють автоматизувати ключові операції, покращити комунікацію з клієнтами та забезпечити персоналізоване обслуговування. Завдяки таким технологіям, як CRM-системи, автоматизація бронювання та мобільні додатки для гостей, готель здатний оперативно реагувати на зміни попиту та підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Водночас, впровадження ІТ потребує значних інвестицій у розробку, впровадження та навчання персоналу, що є важливим викликом для багатьох готелів. Проте, ці витрати є виправданими, оскільки вони забезпечують довгострокові переваги в управлінні, підвищуючи оперативність, точність та ефективність роботи.

Враховуючи зміни, зумовлені війною та економічною нестабільністю, готель повинен зосередити увагу на диверсифікації послуг, що дозволить залучити нові групи клієнтів, особливо в сегменті внутрішнього туризму та бізнес-туризму. Оновлення інфраструктури та впровадження інноваційних технологій сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, зниженню витрат і покращенню якості обслуговування. Покращення маркетингових стратегій, зокрема через активізацію онлайн-реклами та гнучкість ціноутворення, дозволить

зберегти і залучити нових клієнтів навіть в умовах зменшення туристичних потоків. Стратегії оптимізації витрат та підвищення ефективності управлінських процесів сприятимуть підвищенню рентабельності готелю, що є важливим для стабільності у фінансово нестабільні періоди. Також не менш важливим є інвестиції у кваліфікацію персоналу, що допоможе підвищити якість сервісу та зменшити плинність кадрів, а також розробка стратегій для забезпечення безпеки та стабільності на всіх рівнях. В умовах війни співпраця з державними та міжнародними організаціями дасть додаткові ресурси, що допоможе підтримувати стійкість готелю. Загалом, комплексний підхід до реалізації стратегічних заходів дозволить ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац» успішно адаптуватися до сучасних викликів, підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток у складних умовах ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Т., Паралюш М. Встояти під час війни: як працюють готелі України. 2022. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuuyut-goteli-ukraini/> (дата звернення: 16.10.2024).
2. Банєва І. О. Величко О.В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 67. С. 46-50.
3. Башинська І. О., Полещук А. А., Мотова А. В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 91–94.
4. Бондаренко О. В. Проблеми змін і розвитку системи управління діяльністю підприємств. *Економіка і Держава*. 2014. № 8. С. 39.
5. Боковець В. В. Аналіз теоретичних підходів до визначення організаційно-економічного механізму управління корпорацією. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2015. № 4 (20). С.123-128.
6. Гетьман О. О., Чабан Л. І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2015. № 11(26). С. 26-31.
7. Гончар М. Ф. Формування та використання систем стрес-менеджменту на підприємствах. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 257-262.
8. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 11. С. 29–42.
9. Данилишин Б. Як держава може підтримати бізнес в умовах війни. 2022. URL: <https://sluga-narodu.com/yak-derzhava-pidtrymuie-biznes-pid-chas-viyny/> (дата звернення: 16.10.2024)
10. ДАРТ та UHRA запускають акцію з благодійного бронювання номерів в українських готелях. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/810589.html> (дата звернення: 16.10.2024).

11. Денисенко М., Будякова О. Сучасні принципи та методи управління готельним бізнесом в контексті надання якісного продукту. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). С. 73–81.

12. Довгань Л. Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. <http://economy.kpi.ua/uk/node/376> (дата звернення: 16.10.2024)

13. Дуднева Ю. Е. Ризики організацій сфери послуг: підходи до класифікації. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2018_5_14 (дата звернення: 16.10.2024)

14. Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: <http://www.mastersdonntu.edu.ua/2013/iem/buchkovskaya/library/41.pdf> (дата звернення: 16.10.2024)

15. Жарко В. Є. Формування та застосування концепцій антикризового управління підприємством (на прикладі готелю «Forest Life»). Тернопіль, 2022. С. 13–14.

16. Жук П. В. Туристично-рекреаційна сфера регіону як об'єкт дослідження конкурентоспроможності. *Регіональна економіка*. 2022. № 2. С. 17-24.

17. Завальнюк В. В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. № 8, Ч. 1. С. 82-85.

18. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

19. Кифяк О., Кифяк В. Формування регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності. *Development Service Industry Management*. 2024. № 1. С. 140–147.

20. Кузнецова І.О. Планування діяльності підприємств: структурний аспект: Монографія. Одеса: Атлант, 2012. 209 с.

21. Ларка Л. С., Донець Н. М., Сіренко М. О. Стратегія управління потенціалом підприємства як складова його стратегічного набору. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків: НТУ «ХПІ». 2013. № 20 (993). С. 159 – 163.

22. Лупашко А. У якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/> (дата звернення: 16.10.2024).

23. Малицький А. А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. *Рубрика: Соціум. Наука. Культура. Економіка*. URL: <http://intkonf.org> (дата звернення: 16.10.2024)

24. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2014. № 11. С. 295–302.

25. Офіційний сайт «Державний служба статистики України». URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.10.2024)

26. Офіційний сайт ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua/for-stakeholders> (дата звернення: 16.10.2024)

27. Офіційна фінансова звітність ПрАТ «Готель «Прем'єр Палац». URL: <https://clarity-project.info/edr/21660999/finances> (дата звернення: 16.10.2024)

28. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2015. № 1 (3). Том 2. С. 245-252

29. Пілецька С. Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі актикризового управління. *Тернопільський національний економічний університет*. 2016. С. 139-145.

30. Продіус І. П., Пріступа М. П. Посилення впливу механізму управління промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3–4(4–5). С. 17–22.

31. Пугачевська К. Й. Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. Вип. 18. С. 52–55.
32. Ратушняк О. Г. Ефективність формування організаційної структури управління: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2017. 243 с.
33. Радочинська А. В. Удосконалення організаційної структури підприємств в умовах розвитку конкурентного середовища. *Сучасний соціокультурний простір*. 2017. № 10. С. 6–8.
34. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35> (дата звернення: 16.10.2024)
35. Сапіцька І. К. Формування організаційних структур: теорія та практика. URL: <http://www.sworld.com.ua/simpoz4/100.pdf> (дата звернення: 16.10.2024)
36. Скібцька Л. І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 416 с.
37. Скороход С. В. Підходи до побудови організаційних структур. *Известия ПФУ. Технічні науки*. 2011. Т. 118. № 5. С. 191-196.
38. Слободян Н. Я. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму функціонування підприємств. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4484/1/THEORETICAL%20ASPECTS.pdf> (дата звернення: 16.10.2024)
39. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: підруч. для студентів економ, спец. О. М. Сумець; за ред. проф. О. Л. Яременка. К. : ВД «Професіонал», 2015. 416 с.
40. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2010. № 2(52). С. 287–291.
41. Топорницька О. М. Шляхи покращення системи операційного менеджменту на підприємстві. *Матеріали Четвертої Міжнародної науково-*

практичної конференції «Інноваційні аспекти ресурсовикористання» ТНТУ імені Івана Пулюя. Тернопіль: ТНТУ, 2015. С. 29-30.

42. Траченко Л. А. Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 251–257.

43. Федоряк Р. М., Худік О. О. Обґрунтування управлінських рішень у систем менеджменту підприємства. *Технології та дизайн*. № 3 (12). 2016 р. URL: <http://knutd.com.ua/publications/pdf/TD/2014-3/15.pdf> (дата звернення: 16.10.2024)

44. Фостолович, В. А. Основні аспекти сучасного підходу до системи управління сільськогосподарським підприємством. *Ефективна економіка*. 2017. № 5.

45. Чичотка В. В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної організаційної структури підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Випуск 5-2 (05). С. 40-45.

46. Чулак О. В. Вдосконалення організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Теоретичні та практичні питання економіки*. Вип. 25. КНУ імені Тараса Шевченка; Ін-т конкурентного суспільства, 2015. С. 204-208.

47. Шимко О. В. Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління якістю торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 191–196.

48. Шимко О. В., Демидюк С. М. Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством сфери послуг. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 267–274.

49. Шорохов В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Збірник наукових праць*. 2015. Вип. 44 «Ефективність державного управління». С. 48–57.

50. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2019. № 1. С. 46–48.

51. Щербина О. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Вчені записки*. 2018. Вип. 10. С. 30–38.

52. Blöcher K., Alt R. AI and robotics in the European restaurant sector : Assessing potentials for process innovation in a high-contact service industry. *Electronic Markets*. 2021. №31(3). Pp. 529.

53. Bovsh L., Rasulova A., Bosovska M., Boiko M., & Okhrimenko A. (2022). Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic. *Tourism and Travelling*, 3(1), 34-44.

54. Bovsh L., Rasulova A., Hopkalo L. (2021). Digital marketing of hotel business entities. *Economic development strategies: micro, macro and mesoeconomic levels*. P. 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 316 p. P. 64-81.

55. Echeberria L. A. Digital Transformation Strategy Framework. *A Digital Framework for Industry 4.0*. 2022. pp. 103-141.

56. Davydova O. Yu. Innovative management of the development of enterprises of hotel and restaurant industry: methodology, theory and practice. Kharkiv: Ivanchenko I.S., 2018.

57. Digital Transformation in Hotel Industry. URL: <https://www.gourmetmarketing.net/blog/digital-transformation-in-hotel-industry> (дата звернення: 16.10.2024)

58. Dragomir R., & Andronie M. Strategies in digital marketing. *Procedia of Economics and Business Administration*. 2017. URL: <https://doi.org/10.26458/v4.i1.14> (дата звернення: 16.10.2024)

59. Drummond C., O'Toole T., McGrath H. Digital engagement strategies and tactics in social media marketing. *European Journal of Marketing*. 2020. Vol. 54. Is. 6. P. 1247-1280.

60. Euchner J. Introducing a New Business Model: The Business Model Pyramid. *Lean Startup in Large Organizations*, 2021. P. 75–98.

61. Chang H-F., Wu S-H., Chen J., Ke C-H. Evaluating Business Model for Hotel Industry by Grey-TOPSIS. *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. № 14, 12, p. 606.

62. Gershon R. A. Digital Media, Electronic Commerce, and Business Model Innovation. *Policy and Marketing Strategies for Digital Media*, 2021. April 16, p. 202-217.

63. Ikwundu A. G. Influencing Customer Perception in a Restaurant Business through Auditory/Music Marketing Strategies. *Journal of Marketing and Consumer Research*. 2021. URL: <https://doi.org/10.7176/jmcr/82-02> (дата звернення: 16.10.2024)

64. Mogilko M. D. Digital marketing strategy. *Business Strategies*. 2016. № 5. URL: <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2016-5-5> (дата звернення: 16.10.2024)

65. Sharma , Shin H., Santa-María M. J., Nicolau J. L. Hotels' COVID-19 innovation and performance. *Annals of Tourism Research*. 2021. № 88, 103180. URL : <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103180> (дата звернення: 16.10.2024).

66. Stevenson S. C. 92 Strategies for Marketing Planned Gifts. Wiley; 2013. Apr 23; pp. 4-47.

67. Stroumpoulis A., Kopanaki , Oikonomou M. The Impact of Blockchain Technology on Food Waste Management in the Hospitality Industry. *ENTRENOVA – ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION*. 2022. №7(1). Pp. 419–428.

68. Tai Y. F., Wang Y. C., Luo C. C. Technology-or human-related service innovation? Enhancing customer satisfaction, delight, and loyalty in the hospitality industry. *Service Business*. 2021. №15(4). Pp. 667.

69. Valsamidis S., Maditinos D., Mandilas A. Innovative Business Models in Tourism Industry. *INNODOCT 2022. International Conference on Innovation, Documentation and Education*. 2019. URL: <https://doi.org/10.4995/INN2019.2019.10146> (дата звернення: 16.10.2024)

70. Wang T-C., Huang C-Y., Huang S-L., Lee J-Y. Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models. *Sustainability*. 2021. 13,24, pp. 14032.

71. InterContinental Kyiv. URL: <https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/ru/ru/kyiv/kbpha/hoteldetail> (дата звернення: 28.11.2024)

72. Hilton Kyiv. URL: <https://www.hilton.com/ru/hotels/kbphihi-hilton-kyiv/>
(дата звернення: 28.11.2024)

73. Fairmont Grand Hotel Kyiv. URL: <https://www.fairmont-ru.com/kyiv/> (дата звернення: 28.11.2024)

74. Wang T. C. Evaluating the influence of criteria revitalization strategy implementation for the hospitality industry in the post-pandemic era [Text] / T. C. Wang, H. C. Hsieh, Nguyen X. H., Huang C. Y., Lee J. Y. // World. 2022. Vol. 3.P. 219–236.

75. Hospitality Strategy: Reopening, Recovery, Resilience / State for Business, Energy & Industrial Strategy : Command of Her Majesty. London, 2021. 27 p.

76. Musadad. Crisis survival strategies: how a hotel survives during the Covid-19 pandemic. Journal of Sustainable Tourism and Entrepreneurship. 2020. Vol. 1 (3). P. 269–278.

77. Singh H. Post Covid-19 strategies for tourism and restaurant business in India with special reference to Delhi & National Capital Region / H. Singh, A. Goel // Journal of Positive School Psychology. 2022. Vol. 6. №. 3. P. 5659–5671.

78. Craescu A. The shift in the marketing of restaurant businesses due to the COVID-19 pandemic: Bachelor's Thesis / A. Craescu. Haaga-Helia University of Applied Sciences, 2022. 35 p.

79. Vlasova V.P., Tarnovska I.V., Nedolia D.V. (2022). Biznes-stratehiia pidpryiemstva v umovakh turbulentnoho zovnishnoho seredovyscha [Business strategy of the enterprise in turbulent external environment]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society, 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1686/1621> (дата звернення: 28.11.2024)

80. Brin P.V., Holtvianska Yu.V. (2021). Stratehiia rozvytku pidpryiemstva: sutnist ta klasyfikatsiia [Enterprise development strategy: essence and classification]. Pidpryiemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation, 21, 31–34.

81. Taxes from the tourism industry. State Tourism Development Agency. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/cherez-viynu-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turgaluzi-skorotilisya-mayzhe-na-26>

82. Bazhenova S., Polohovska Yu., Kantsur I. (2022). Rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v umovakh sohodennia [Development of hotel and restaurant business in today's]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280>

83. Garrido-Moreno A., Garcia-Morales V. J., Martín-Rojas R. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 96. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431921000712?via%3Dihub>

(дата звернення: 28.11.2024)

84. Harshajit Sarmah (2022). Hotel Business Strategies for 2023 to Boost Revenue. URL: <https://www.ezeeab-solute.com/blog/hotel-business-strategy/>

85. Halyna Ilnytska-Hykavchuk, PhD, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University. Hotel business development strategy in the conditions of war. *Economics and Region* № 1 (88) – 2023 – Yuri Kondratyuk National University. pp. 61-64.

ДОДАТКИ

Додаток А

ЗАТВЕРДЖЕНО
Загальними зборами акціонерів
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»
Протокол від 23 квітня 2018 р.

СТАТУТ

ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»

(нова редакція)

Код ЄДРПОУ 21660999

м. Київ
2018 р.

СТАТТЯ 1**ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ.**

1.1. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ» (надалі – Товариство) є новим найменуванням ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», яке було правонаступником Відкритого акціонерного товариства «Готель «Прем'єр Палац», яке було створено згідно з наказом Регіонального відділення Фонду державного майна України по місту Києву від 28 лютого 1997 року № 252 “Про створення відкритого акціонерного товариства «Готель «Україна».

1.2. Найменування Товариства.

Повне найменування:

- українською мовою: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»;
- російською мовою: ЧАСТНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ГОСТИНИЦА «ПРЕМЬЕР ПАЛАС»;
- англійською мовою: PRIVATE JOINT STOCK COMPANY PREMIER PALACE HOTEL.

Скорочене найменування:

- українською мовою: ПрАТ «ГОТЕЛЬ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ»;
- російською мовою: ЧАО «ГОСТИНИЦА «ПРЕМЬЕР ПАЛАС»;
- англійською мовою: PJSC PREMIER PALACE HOTEL.

1.3. Місцезнаходження Товариства визначається рішенням Наглядової ради Товариства.

СТАТТЯ 2**МЕТА ТА ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА.**

2.1. Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, покращення добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів.

2.2. Предметом діяльності Товариства є:

- надання місць для короткострокового проживання в готелях, включаючи туристичні, в мотелях, в готелях з конференц-залами, з послугами ресторанів;
- прийом та обслуговування іноземних туристів та громадян України;
- розробка комплексних і цільових програм з питань туризму;
- надання консультативних послуг в сфері туризму;
- участь у розробці і реалізації державної політики у галузі іноземного та внутрішнього туризму;
- реклама українського національного туристичного продукту на внутрішньому та світовому ринках;
- організація і проведення конференцій, симпозіумів, виставок, аукціонів, конкурсів, ярмарок, концертів (в тому числі комерційних), а також заходів по зв'язкам з громадськістю та співвітчизниками за кордоном;
- надання іноземним туристам і громадянам, громадянам України, вітчизняним та закордонним юридичним особам послуг: гідів – перекладачів, екскурсійного обслуговування, приміщень, харчування, відвідання музеїв, виставок, історико-архітектурних пам'яток культурної, культурно-видовищних та спортивно-оздоровчих заходів, організація зустрічей та проводів, виставок, конференцій, обслуговування симпозіумів, конгресів, бізнес-турів та інших послуг та заходів;
- матеріально-технічне забезпечення підприємств, організацій, установ, що здійснюють готельне, туристичне та інше обслуговування;
- будівництво та експлуатація готельного господарства;
- обладнання та експлуатація ресторанів, барів, кафе, їдалень, інших закладів громадського харчування; виробництво продуктів харчування, харчових добавок та їх реалізація;
- розвиток сфери громадського харчування;
- організація та утримання розважальних центрів, парків, кегельбанів, більярдних залів, казино, залів ігрових автоматів, тоталізаторів, створення та утримання гральних закладів, організація азартних ігор;
- надання побутових послуг населенню, в тому числі прання білизни, хімчистка, надання банно-оздоровчих послуг, перукарських та косметологічних послуг, пошиття, ремонт одягу і взуття.

Дата звіту 05.04.2022
 Період 2021 рік, 12 міс
 Бухгалтер Бондарчук Любов Василівна
 КАТОТТГ UA80000000001078669
 Кількість працівників 293

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 93 | 123 |
| первісна вартість | 1001 | 2 349 | 2 471 |
| накопичена амортизація | 1002 | 2 256 | 2 348 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 3 311 | 497 |
| Основні засоби | 1010 | 250 892 | 251 146 |
| первісна вартість | 1011 | 1 173 661 | 1 197 238 |
| знос | 1012 | 922 769 | 946 092 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0 | |
| первісна вартість | 1016 | 0 | |
| знос | 1017 | 0 | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | |
| первісна вартість | 1021 | 0 | |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | |
| Гудвіл | 1050 | 0 | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 11 201 | 10 123 |
| Усього за розділом I | 1095 | 265 497 | 261 889 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 11 342 | 13 004 |
| Виробничі запаси | 1101 | 6 940 | 7 213 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0 | |
| Готова продукція | 1103 | 0 | |
| Товари | 1104 | 4 402 | 5 791 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0 | |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 10 457 | 18 478 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 2 092 | 4 220 |
| з бюджетом | 1135 | 53 | 32 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 15 | 15 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 30 | 6 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 93 | 42 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | |
| Г роші та їх еквіваленти | 1165 | 4 575 | 7 068 |
| Готівка | 1166 | 858 | 1 562 |
| Рахунки в банках | 1167 | 3 337 | 4 629 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 332 | 334 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | |

| | | | |
|--|------|---------|---------|
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 2 757 | 1 850 |
| Усього за розділом II | 1195 | 31 731 | 45 034 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | |
| Баланс | 1300 | 297 228 | 306 923 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн. | На кінець звітного періоду, тис. грн. |
|--|-----------|--|---------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 366 700 | 366 700 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | |
| Додатковий капітал | 1410 | 487 804 | 487 804 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | |
| Резервний капітал | 1415 | 7 902 | 8 418 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -1 014 983 | -949 025 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0 | |
| Вилучений капітал | 1430 | 0 | |
| Інші резерви | 1435 | 0 | |
| Усього за розділом I | 1495 | -152 577 | -86 103 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 163 009 | 162 876 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 163 009 | 162 876 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків | 1600 | 0 | |
| Векселі видані | 1605 | 0 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 20 344 | 18 869 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 2 447 | 2 981 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 45 | 341 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 117 | 1 196 |
| за одержаними авансами | 1635 | 11 208 | 3 686 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 4 036 | 4 102 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 248 599 | 198 975 |
| Усього за розділом III | 1695 | 286 796 | 230 150 |

| | | | |
|---|------|---------|---------|
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | |
| Баланс | 1900 | 297 228 | 306 923 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати**

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|--|-----------|-----------------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 248 828 | 119 912 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | 0 |
| Премії, передані у перестраховування | 2012 | | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 137 460 | 100 806 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 111 368 | 19 106 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 16 844 | 60 389 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 28 967 | 15 453 |
| Витрати на збут | 2150 | 6 458 | 1 536 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 4 150 | 7 246 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | 0 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 88 637 | 55 260 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 601 | 1 755 |
| Інші доходи | 2240 | 659 | 177 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | 23 304 | 46 819 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | 0 |
| Інші витрати | 2270 | 119 | 65 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 66 474 | 10 308 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | | 0 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | 0 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 66 474 | 10 308 |

Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|-----------|-----------------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | 0 |

| | | | |
|--|------|--------|--------|
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | 0 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 66 474 | 10 308 |

Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---|
| Матеріальні затрати | 2500 | 43 158 | 25 582 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 31 092 | 27 478 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 6 834 | 6 145 |
| Амортизація | 2515 | 27 617 | 25 678 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 68 335 | 40 158 |
| Разом | 2550 | 177 036 | 125 041 |

Дата звіту 01.03.2023
 Період 2022 рік, 12 міс
 Бухгалтер Бондарчук Любов Василівна
 КАТОТТГ UA80000000001078669
 Кількість працівників 287

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 123 | 2 629 |
| первісна вартість | 1001 | 2 471 | 5 281 |
| накопичена амортизація | 1002 | 2 348 | 2 652 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 497 | 670 |
| Основні засоби | 1010 | 251 146 | 229 866 |
| первісна вартість | 1011 | 1 197 238 | 1 199 137 |
| знос | 1012 | 946 092 | 969 271 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0 | |
| первісна вартість | 1016 | 0 | |
| знос | 1017 | 0 | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | |
| первісна вартість | 1021 | 0 | |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | |
| Гудвіл | 1050 | 0 | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 10 123 | 5 943 |
| Усього за розділом I | 1095 | 261 889 | 239 108 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 13 004 | 10 661 |
| Виробничі запаси | 1101 | 7 213 | 6 409 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0 | |
| Готова продукція | 1103 | 0 | |
| Товари | 1104 | 5 791 | 4 252 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0 | |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 8 039 | 8 513 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 4 215 | 1 360 |
| з бюджетом | 1135 | 32 | 32 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 15 | 15 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 6 | 3 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 42 | 2 504 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | |
| Г роші та їх еквіваленти | 1165 | 7 068 | 634 |
| Готівка | 1166 | 1 562 | 123 |
| Рахунки в банках | 1167 | 4 629 | 114 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 334 | 270 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | |

| | | | |
|--|------|---------|---------|
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 1 850 | 2 803 |
| Усього за розділом II | 1195 | 34 590 | 26 780 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | |
| Баланс | 1300 | 296 479 | 265 888 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн. | На кінець звітного періоду, тис. грн. |
|--|-----------|--|---------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 366 700 | 366 700 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | |
| Додатковий капітал | 1410 | 487 804 | 487 804 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | |
| Резервний капітал | 1415 | 8 418 | 11 742 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -959 469 | -978 576 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0 | |
| Вилучений капітал | 1430 | 0 | |
| Інші резерви | 1435 | 0 | |
| Усього за розділом I | 1495 | -96 547 | -112 330 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 0 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків | 1600 | 162 876 | 160 750 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 18 869 | 15 147 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 2 981 | 1 985 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 341 | 7 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 1 196 | 198 |
| за одержаними авансами | 1635 | 3 686 | 4 053 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 4 102 | 4 670 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 198 975 | 191 408 |
| Усього за розділом III | 1695 | 393 026 | 378 218 |

| | | | |
|---|------|---------|---------|
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | |
| Баланс | 1900 | 296 479 | 265 888 |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати**

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|--|-----------|-----------------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 143 930 | 248 828 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | 0 |
| Премії, передані у перестраховування | 2012 | | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 109 812 | 137 460 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 34 118 | 111 368 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 15 173 | 16 844 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 27 342 | 28 967 |
| Витрати на збут | 2150 | 2 242 | 6 458 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 12 982 | 4 150 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | 0 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 6 725 | 88 637 |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 506 | 601 |
| Інші доходи | 2240 | 28 | 659 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | 22 939 | 23 304 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | 0 |
| Інші витрати | 2270 | 103 | 119 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | | 66 474 |
| збиток | 2295 | 15 783 | |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | | 0 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | 0 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | | 66 474 |
| збиток | 2355 | 15 783 | |

Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|-----------|-----------------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | 0 |

| | | | |
|---|------|---------|--------|
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | 0 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | 0 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -15 783 | 66 474 |

Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---|
| Матеріальні затрати | 2500 | 52 989 | 43 158 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 29 265 | 31 092 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 6 670 | 6 834 |
| Амортизація | 2515 | 25 307 | 27 617 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 38 147 | 68 335 |
| Разом | 2550 | 152 378 | 177 036 |

Дата звіту 13.05.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер Бондарчук Любов Василівна
 КАТОТТГ UA80000000001078669

Кількість працівників 198

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи | 1000 | 2 580 | 2 321 |
| первісна вартість | 1001 | 5 281 | 4 488 |
| накопичена амортизація | 1002 | 2 701 | 2 167 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 673 | 625 |
| Основні засоби | 1010 | 229 825 | 208 121 |
| первісна вартість | 1011 | 1 199 134 | 1 196 511 |
| знос | 1012 | 969 309 | 988 390 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0 | |
| первісна вартість | 1016 | 0 | |
| знос | 1017 | 0 | |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | |
| первісна вартість | 1021 | 0 | |
| накопичена амортизація | 1022 | 0 | |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | |
| Гудвіл | 1050 | 0 | |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | |
| Інші необоротні активи | 1090 | 5 906 | 546 |
| Усього за розділом I | 1095 | 238 984 | 211 613 |
| II. Оборотні активи Запаси | 1100 | 10 615 | 10 336 |
| Виробничі запаси | 1101 | 6 366 | 6 106 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 0 | |
| Готова продукція | 1103 | 0 | |
| Товари | 1104 | 4 249 | 4 230 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0 | |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 8 513 | 6 329 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 1 347 | 3 852 |
| з бюджетом | 1135 | 32 | 1 134 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 15 | 15 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 3 | |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 2 504 | 34 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | |
| Г роші та їх еквіваленти | 1165 | 634 | 1 612 |
| Готівка | 1166 | 123 | 639 |
| Рахунки в банках | 1167 | 114 | 50 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 270 | 171 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | |

| | | | |
|--|------|---------|---------|
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | |
| Інші оборотні активи | 1190 | 2 803 | 2 733 |
| Усього за розділом II | 1195 | 26 721 | 26 201 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | |
| Баланс | 1300 | 265 705 | 237 814 |

Пасив

| Назва рядка | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 366 700 | 366 700 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | |
| Додатковий капітал | 1410 | 487 804 | 487 804 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | |
| Резервний капітал | 1415 | 11 742 | 11 742 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -978 759 | -1 004 045 |
| Неоплачений капітал | 1425 | 0 | |
| Вилучений капітал | 1430 | 0 | |
| Інші резерви | 1435 | 0 | |
| Усього за розділом I | 1495 | -112 513 | -137 799 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 0 | |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 22 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | |
| Усього за розділом II | 1595 | 0 | 22 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків | 1600 | 160 750 | 156 709 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 0 | |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 15 147 | 15 092 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 1 985 | 1 005 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 7 | 153 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 198 | 473 |
| за одержаними авансами | 1635 | 4 053 | 3 855 |
| за розрахунками з учасниками | 1640 | 0 | |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 0 | |
| за страховою діяльністю | 1650 | 0 | |
| Поточні забезпечення | 1660 | 4 670 | 7 134 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 191 408 | 191 170 |
| Усього за розділом III | 1695 | 378 218 | 375 591 |

| | | | |
|---|------|---------|---------|
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | |
| Баланс | 1900 | 265 705 | 237 814 |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|--|-----------|-----------------------------|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 143 263 | 143 930 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | | 0 |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | | 0 |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 118 456 | 109 812 |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | | 0 |
| Валовий: прибуток | 2090 | 24 807 | 34 118 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105 | | 0 |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів | 2110 | | 0 |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума | 2111 | | 0 |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах | 2112 | | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 9 666 | 15 173 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2121 | | 0 |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122 | | 0 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | 31 941 | 27 342 |
| Витрати на збут | 2150 | 2 033 | 2 242 |
| Інші операційні витрати | 2180 | 9 395 | 12 982 |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | | 0 |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | | 6 725 |
| збиток | 2195 | 8 896 | |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 305 | 506 |
| Інші доходи | 2240 | 6 258 | 28 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | 22 887 | 22 939 |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | | 0 |
| Інші витрати | 2270 | 66 | 103 |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | | 0 |
| збиток | 2295 | 25 286 | 15 783 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | | 0 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | 0 |
| збиток | 2355 | 25 286 | 15 783 |

Сукупний дохід

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|-----------|-----------------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів | 2400 | | 0 |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів | 2405 | | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 2410 | | 0 |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415 | | 0 |
| Інший сукупний дохід | 2445 | | 0 |

| | | | |
|--|------|---------|---------|
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 0 | 0 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | | 0 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 0 | 0 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -25 286 | -15 783 |

Елементи операційних витрат

| Назва рядка | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---|
| Матеріальні затрати | 2500 | 53 610 | 52 989 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 46 013 | 29 265 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 10 056 | 6 670 |
| Амортизація | 2515 | 24 281 | 25 307 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 27 865 | 38 147 |
| Разом | 2550 | 161 825 | 152 378 |