

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного
університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»**

(на прикладі готелю «Велес», м. Коломия, Ів.-Франківська обл.)

Ступінь вищої освіти бакалавр

Студента 5 курсу, 505 групи
заочної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Гаврилюка Назарія
Ігоровича

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Чичун Валентина
Андріївна

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Особливості управління розвитком підприємства	5
1.2. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства	10
РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ У ГОТЕЛІ «Велес»	14
2.1. Характеристика діяльності готелю	14
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	24
2.3. Оцінка потенціалу підприємства як складової алгоритму стратегії	29
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЮ «Велес»	32
3.1. Вдосконалення технології обслуговування клієнтів у готелі	32
3.2. Пропозиції по удосконаленню механізму управління підприємством	34
Висновки та пропозиції	41
Список використаних джерел	42
Додаток	46

ВСТУП

Становлення і розвиток ринкових умов господарювання призводять до зміни положення і ролі підприємств у системі економічних відносин. Від результатів діяльності кожного окремого підприємства починає залежати процес суспільного виробництва в цілому та успіхи в соціально-економічному розвитку країни. Такі перетворення певним чином впливають на організаційну структуру підприємства та форми взаємодії учасників відтворювального процесу, вони набувають нового вигляду.

Таким чином, наявність в економіці різних галузей і видів діяльності з різними формами власності ставить перед підприємствами зовсім інші завдання, ніж раніше, і тягне за собою зміни умов взаємодії різних підприємств. Це потребує вирішення нових завдань організаційного управління на всіх рівнях економіки, і в першу чергу на базовому рівні – рівні підприємства.

Значний динамізм і нестабільність сучасного соціально-економічного середовища, посилення конкуренції на споживчому ринку вимагають від керівництва підприємств нових інноваційних управлінських рішень для забезпечення ефективної роботи та сталого розвитку. Адаптивне управління розвитком бізнесу набуває особливої актуальності через значне послаблення позицій вітчизняних компаній, через неефективне управління в умовах фінансово-економічної кризи.

Для збереження життєздатності та конкурентоспроможності в сучасних реаліях компанії повинні розробити ефективні заходи боротьби з негативними наслідками змін навколишнього середовища та адаптації до них, забезпечуючи таким чином майбутнє зростання. Відомі вчені, такі як: В. Кифяк, А. Вдовічен, О. Пушкар, С.П. Дунда, Ф.І. Хміль, О. Д. Гудзинський розглядали питання щодо управління розвитком підприємств у своїх працях. Проте динамічні зміни, що відбуваються в національній та світовій економічній системі, вимагають нових прогресивних підходів та вдосконалення існуючого теоретико-методологічного інструментарію управління розвитком підприємств громадського харчування з урахуванням як сучасних особливостей національної економіки, так і специфіки

галузі. Усе вищевикладене визначило мету даного дослідження та продемонструвало актуальність обраної теми.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою дослідження є розробка засад і рекомендацій щодо покращення управління розвитком підприємств.

Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі поставлені та вирішені такі основні завдання:

- розкрити особливості управління розвитком підприємства;
- дослідити стратегічні альтернативи розвитку підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
- надати оцінку потенціалу підприємства як складової алгоритму стратегії;
- надати пропозиції по удосконаленню механізму управління підприємством;
- запропонувати вдосконалення технології обслуговування клієнтів у готелі.

Об'єктом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади управління процесами розвитку підприємства.

Предметом дослідження є процеси управління розвитком підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів. До найбільш вагомих результатів дослідження, що містять наукову новизну та практичну цінність належать такі, уточнено та поглиблено поняття “розвиток підприємства”, ідентифіковано найважливіші характеристики процесів розвитку; визначено сутність та зміст розвитку підприємства як управлінської категорії на основі збалансованої системи показників.

У кваліфікаційній роботі для проведення досліджень використовувались наступні методи: методи факторного аналізу, аналітичні, статистичні, економіко-математичні методи.

Кваліфікаційна робота для дослідження використовувала матеріали готелю «Велес». Загалом робота складається з трьох розділів, вступу та висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості управління розвитком підприємства

Економічна освіта та розвиток вимагає здобуття знань та практичних навичок при використанні моделей змін. Нинішній етап управління бізнесом зосереджується на зміцненні процесу розвитку між промислових підприємствами в Україні. Однак, але майже повна відсутність наукового розвитку, спрямованої на вирішення проблем розвитку в управлінні розвитком, ефективно керує економічним розвитком на основі кумулятивного досвіду, сучасних державних та стратегічних цілей. Тема, яку висувають вчені та експерти, викликає серйозне занепокоєння, але ефективні системи управління корпоративним економічним розвитком ще не були чітко визначені.

Крім того, для ключових показників економічного розвитку промислових підприємств, діагностичних методів та вибору ефективних засобів для обробки діяльності економічних одиниць для забезпечення зміцнення економічного розвитку.

Існуючі методи оцінки ефективності розвитку промислових підприємств не зосереджені на процесі управління цим складним явищем багатосистемних систем, а служать лише обладнанням для своєчасних рішень рівня ефективності.

У сучасній науковій літературі практично немає успішних спроб розробити універсальну технологію для управління корпоративним розвитком. Теоретичний аналіз існуючих наукових підходів [4,6,9,9,11,11,14,15] показує, що існує рівномірна та відсутність загальної уваги для інтерпретації сутності концепції "корпоративного розвитку".

Узагальнення визначення концепції "корпоративного розвитку" різних авторів наведено в таблиці 1.1 у Додатку А. Аналіз інтерпретації концепції «розвиток підприємства» вище дозволяє загальним функціям визначати визначення категорій, досліджених стосовно поглядів вчених.

Отже, є три перспективи для інтерпретації концепції «розвитку бізнесу». Перша група вчених розглядає «розвиток компанії» як низку змін, які

трапляються, що призвели до зміни якісного стану компанії під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Друга група вчених як основи їхнього бачення була систематичним підходом до інтерпретації розвитку як системи взаємодіючих підсистем. Висвітлює динаміку цієї системи, з одного боку, а з іншого - кількісні та якісні зміни в векторній орієнтації в діяльності компанії для досягнення конкретних пріоритетів.

Іншими словами, ця інтерпретація категорії «розвиток бізнесу, підприємства» вимагає управління цими процесами, оскільки утворення векторів кількісних та якісних змін повинно відповідати цілям компанії. Більшість вчених визначають розвиток бізнесу, пов'язаний з процесом як процес, представлений послідовним переходом від ділової держави « n » до іншої держави « $n+1$ » серією проміжних держав. Згідно з таким підходом, зростання компанії досягається за рахунок постійної тривалої якості та кількісних змін.

Аналіз контенту концепції «розвиток» показує, що його суть визначається кількома значущими властивостями: причинність, швидкість, напрямок та результати. Виходячи з економічного характеру розвитку як динамічного процесу конкретних змін, вважається доцільним використовувати процес для його розгляду. Узагальнення існуючих ідей щодо природи розвитку підприємств та використання основних принципів підходів до процесів. Це може уточнити традиційне визначення. Розвиток компанії - це тривалий динамічний процес якісних та кількісних змін у діяльності компанії, можливості зміни та різної якості забезпечують перехід. За рахунок компетентного управління, переконайтеся, що необхідні вектори розвитку компанії можливі.

Управління, за нашим визначенням – це складні процеси, спрямовані на вирішення проблем відстеження тенденцій розуміння, цілей, проблем та можливостей, розвитку альтернатив, розробки дизайнерських програм та бюджетів, а також ідентифікація засобів впровадження та впровадження.[2, с.28]

В. Коломойсев розглядає керівництво з точки зору своїх дій та пропонує наступне визначення цієї концепції: «Вивчення кінцевих результатів». Контрольований об'єкт відповідно до мети. Управління також визначається як

процес вимірювання та запису вимірювань для отримання фактичних результатів компанії до потрібних результатів.[5, с.319] Якщо вам потрібно керувати розробкою компанії в цілому таку ж позицію підтримує С. Хамініч та стверджує, що управління – це сукупність взаємопов'язаних дій, обраних на підставі певної інформації та спрямованих на підтримку чи покращення функціонування об'єкта управління відповідно до поставлених цілей. Управління визначається також як процес вжиття заходів і дій для наближення фактичних результатів діяльності підприємства до бажаного результату. [17, с. 3] Орієнтир розвитку підприємства для повного діагностики компанії визначте потенційні та фактичні ресурси для розповсюдження компанії в новому ринку та змініть внутрішні та зовнішні умови.

На основі традиційного бачення менеджменту, визначення необхідності управління та авторських прав на тлумачення корпоративного розвитку розглядається як процес, який підтримує формування вектора розвитку або нового вектора компанії, який був запланований для управління управлінням.

Він вважається стійким економічним зростанням, забезпеченням та підвищенням конкурентоспроможності компанії та зовнішнім середовищем. Одне з найважливіших питань сучасних компаній - забезпечити найбільший рівень та рівень доходу від продажу (послуги) продуктів, які дозволять їм успішно розвиватися та функціонувати на конкурентному ринку. [18, с.214] Цього можна досягти шляхом управління розвитком компанії.

З ефективністю трьох взаємопов'язаних функцій (виробництво продукції, продаж споживання та організації), специфічність підприємства в економіці формує розвиток у найважливіших сферах діяльності. Усі напрямки корпоративного розвитку групуються у чотири групи (рис.1.1, додаток В).

Необхідність управління маркетинговим розвитком пояснюється тим, що пропозиція на ринку перевищує попит. Маркетинг - це всі аспекти вашої маркетингової політики. Тому існує потреба у маркетинговому підході, необхідному для роботи та конкурентних послуг з продовольства та послуг.

Маркетингові зусилля допоможуть вам залучити більше клієнтів та зберегти їх функціонування.

Контроль якості продукції та послуги є головним завданням для компанії, включаючи такі сфери, як придбання сировини, нові типи розробки продукції, управління виробництвом, управління логістикою, послуга та ідентифікація продукту, управління, управління та управління. Процес обслуговування без правильної якості попередньо приготованих страв, послуг та випадків успіх корпоративної діяльності та розвитку неможливий.

Процес управління для маркетингової діяльності здійснюється наступними заходами:

- ефективні маркетингові дослідження на ринку;
- введення реклами, акції компанії;
- розвиток або вдосконалення програми лояльності;
- впровадження заходів для формування позитивного іміджу компанії.

Ключовою сферою управління корпоративним розвитком є контроль якості продукції та послуг, оскільки це одна з основних та найважливіших умов для успішних функцій компанії.

У проведеному дослідженні критеріями визначення вибору споживачів компаній часто є якість послуги та продукту, а поява прикраси викидається на задній план [5] для цього запроваджують ряд подій, а саме:

- вправа або вдосконалення стандартів якості компанії;
- постійний аналіз регіонального світу та внутрішніх тенденцій;
- розширення та вдосконалення номенклатури послуги з урахуванням побажань нормальних клієнтів.

Основні моделі управління розвитком корпоративних кадрів включають бюро розвитку особистої конкурентоспроможності. Ця модель реалізована за допомогою наступних інструментів управління:

- впроваджує набір заходів для постійного навчання корпоративного персоналу, впровадження передових навчальних програм, навчальних організацій та семінарів;

- матеріальні заохочення для працівників, оплата грошей на персонал, що демонструє робочу діяльність;
- створюють сприятливі умови для проявів ініціатив та пропозицій щодо поліпшення власної діяльності проти компанії;
- створюють умови праці в організації компанії, яка проводить конкуренцію за професійні навички серед працівників;
- організація складних систем оцінювання та сертифікації працівників.

Такі заходи дозволяють навмисно збільшити конкурентні переваги персоналу компанії, що якісно впливає на загальний розвиток компанії. Управління розвитку соціальної підтримки кадрів передбачає наступне:

- втілення соціальних програм у компанії;
- фінансова підтримка персоналу, пов'язаних з народженням дітей, шлюбом;
- розвиток та впровадження корпоративної культури.

Основним завданням цих заходів є створення зручних умов для робочого життя персоналу. Тому що за таких умов працівники отримують сприятливі умови для розвитку та мотивації своєї роботи в цій компанії. Ключова комп'ютеризація суспільства, активна розробка інформаційних технологій та створення інноваційних інформаційних послуг вимагали розподілу елементів корпоративного розвитку як "інформаційних технологій".

Важливий аспект управління корпоративним розвитком. Одне з найпоширеніших та доступних автоматизованих інформаційних систем та технологій на українському ринку вимагає:

- R-Keeper. Програмне забезпечення та апаратні комплекси. Він спеціально розроблений для бізнесу. Ця автоматизована інформаційна система є потужним інструментом управління та бухгалтерського обліку. R-Keeper дозволяє оптимально розподіляти ресурси, підвищувати рівень обслуговування вашої компанії, організовувати програми лояльності для відвідувачів та контролювати ефективність. [10, с.180].

- Електронне меню. Він може прискорити вашу систему обслуговування, швидко редагувати меню, щоб створити нові страви, скоротити час замовлення та зменшити ймовірність помилок людських факторів.

- QR -код. Він поширює інформацію про заклад та отримує відгуки від клієнтів. QR -коди - це додаткова реклама для установ, які можуть активно розробляти програми лояльності для відвідувачів установи.

Було проведено дослідження, які могли б уточнити поняття «розвитку підприємства» та «управління розвитком підприємств». Особливості управління управлінням та його основними інструкціями були визначені як маркетингові заходи, продукти та послуги, персонал. Призначена сфера управління розвитком підприємств створює основу для прогресивного розвитку на підприємстві, а також відповідний баланс бізнес -процесів та результат майбутнього економічного балансу. Придбані дані також можуть бути використані для подальшого дослідження управління корпоративним розвитком.

1.2. Стратегічні альтернативи розвитку підприємства

Проникнення на зовнішні ринки, використання передових технологій та розвиток різних можливостей зростання також є стратегічними цілями. Тому визначення цілей вимагає врахування заходів не лише для досягнення ключових фінансових показників, але й для збільшення довгострокового розвитку компанії та конкурентоспроможності організації.

При впровадженні корпоративної стратегії менеджери перед питанням, як вони можуть досягти запланованих результатів за обставин в межах EMGEN та умов їх світогляду. Мета - результат, а стратегія означає здатність цього досягти.

Концепція «стратегії» була задокументована в термінології управління в 1950 -х роках, коли стало важливим питання про своєчасне реагування на раптові зміни у зовнішньому середовищі. Спочатку ця концепція була незрозумілою. Словник не допоміг, оскільки дотримувався старої традиції, коли слово

«стратегія» використовувалося лише у військовій практиці і визначалося як «наука та мистецтво оперативної сили».

Нещодавно з'явився інтерес до чітко сформульованих стратегій. У 80 -х роках ХХ століття науковці запропонували визначення стратегії. Він вважав, що стратегія – це спосіб боротися із зовнішніми можливостями та загрозами, а також внутрішніми сильними та слабкими сторонами.

М. Мескон має думку, що ця стратегія є детальним та всебічним планом, який повинен забезпечити реалізацію місії декларації для досягнення ваших цілей [44]. На нашу думку, найпоширенішим є утворення В. Д. Немцова: «Стратегія - це довгостроковий якісний розвиток організації, яка має на меті вибрати вибір дій» [49]. Різні стратегії, що використовуються в стратегічному управлінні, заважають класифікації (рис.1.5).



Рис. 1.5. Класифікація стратегій.

Нижче - одна з функцій класифікації:

- градус рішення - прийняття.
- фундаментальна концепція досягнення конкурентних переваг.
- етапи життєвого циклу галузі.
- відносні сили організаційної департаменту.

Складний фактор класифікації - це неможливість чітко визначити більшість стратегій для однієї з характеристик. Одна з класифікацій стратегій - це класифікація трьох характеристик:

- належність до п'яти стратегій досягнення конкурентних переваг (глобальні стратегії);
- належність до стратегій управління портфелем сфер бізнесу (портфельні стратегії);
- належність до стратегій, які застосовуються в залежності від зовнішніх і внутрішніх умов (функціональні).

Існує кілька видів оборонних стратегій. Перший - посилити конкурентну позицію: розширити сферу продукту; підтримувати низькі ціни на товари; Збільшити гарантійний період. Другий - це чітка інформація конкурентів про намір вжити серйозних відповідних заходів у випадку нападу.

Вертикальна інтегрована стратегія. Будь - яка організація - це постачальник та споживач. Він інтегрується в систему перетворення сировини в остаточний товар і надається споживачам. Основна мотивація реалізації вертикальної стратегії інтеграції - підвищує її конкурентоспроможність, послаблюючи конкурентоспроможність постачальників та споживачів.

Стратегії для менеджерів. Поточні лідери галузі визначаються головним чином за розміром ринкової магії. Стратегія для менеджерів:

- стратегія, заснована на принципі "найкращого захисту - атаки", повідомляється про позитивне ставлення до поновлення діяльності;
- стратегія зміцнення та захисту правил для створення таких умов, в яких конкурентів важко збільшити долю ринку для недоліків провідної компанії;
- стратегії для організацій та слабких організацій у кризовій ситуації.

Низькі організації мають ряд стратегічних альтернативних варіантів:

- стратегія оборони - використовується у випадку, якщо організація має необхідні фінансові ресурси;
- позитивна стратегія захисту - різні заходи та заходи щодо збільшення продажів, збільшення прибутку та підвищення конкурентної позиції;
- негайно стратегія виведення комерційних методів продажу або ліквідації;
- зусилля в поєднанні, коли криза є особливо серйозною.

Отже, розробка стратегії для кожної компанії в основному залежить від певних випадків, що призводить до існування багатьох стратегій, ускладнюючи їх вибір. Щоб створити належну стратегію, ви повинні знати, яка стратегія існує і може бути обрана для певної компанії в певних випадках.

РОЗДІЛ 2. МОНІТОРИНГ СКЛАДОВИХ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ У ГОТЕЛІ «Велес»

2.1. Характеристика діяльності готелю

Готель "Велес" знаходиться в місті Коломия на вулиці Антоненка-Давидовича, 15/1 в районі площі автовокзалу над кафе "Золотий Колос". Бюджетний готель "Велес" розташований в 15 хвилинах ходьби від Музею писанкового розпису.

Готель "Велес" - це міні готель, в якому нараховується 5 номерів (2 півлюкси, 3 двомісні), загальна кількість місць - 14. В готелі існують такі додаткові послуги як: прасування одягу; прання одягу; додаткове місце; користування камерою зберігання чи сейфом; виклик таксі; екскурсійне обслуговування за додаткову оплату.





Готель "Велес" у Коломиї розташований у мальовничій місцевості, що підкреслює його привабливість для відвідувачів.

Зовнішній вигляд двоповерхової будівлі готелю.

Фасад будівлі фарбований у світло-бежевий колір з білими обрамленнями навколо вікон та даху. На першому поверсі є великі вікна та скляні двері для входу, а на другому поверсі видно виступаючу балконну конструкцію з огорожею, підтримувану колонами. Над цим балконом розташований червоний напис "Готель", а на першому поверсі є кафе "Золотий Колос". Архітектурний стиль вказує на сучасний, але скромний дизайн.

Внутрішній дизайн приміщення готелю "Велес".

- Лобі готелю.

На стелі розташовані вбудовані світильники, які забезпечують рівномірне освітлення. Є також декоративне підсвічування, яке додає простору м'якого світла та створює приємну атмосферу. Стіни оздоблені шпалерами або декоративною штукатуркою світлих відтінків з візерунком, що додає інтер'єру елегантності і робить його більш просторим. Підлога викладена керамічною плиткою з орнаментом, що надає приміщенню відчуття комфорту та легкого ретро-стилю. У кутку розташований невеликий диван темного кольору і круглий журнальний столик. Це створює затишну зону для відпочинку або очікування. Стійка реєстрації виготовлена з темного дерева або матеріалу під дерево, що контрастує зі світлими стінами і додає інтер'єру тепла. Арковий отвір у стіні додає інтер'єру деякої класичної витонченості. Також можна побачити кілька картин або декоративних панно на стінах, що доповнюють загальний стиль.

- Номери готелю "Велес" у Коломиї поєднують в собі затишок, комфорт і різноманітність стилів, що відповідають різним уподобанням гостей.

Номери створюють відчуття домашнього затишку завдяки використанню натуральних матеріалів і теплих кольорів. Кожен номер оформлений зі смаком, з урахуванням деталей, які забезпечують комфортне перебування гостей. Один з номерів виконаний у стилі затишного дерев'яного будиночка, з дерев'яними панелями на стінах і ламінованою підлогою. Цей номер створює атмосферу спокою і природної гармонії. Інші номери мають сучасний дизайн зі світлими стінами і акцентними шпалерами з візерунком. Він поєднує в собі простоту і елегантність, що підходить для гостей, які віддають перевагу сучасному стилю. У кожному номері є зручне двоспальне ліжко, приліжкові тумбочки, шафа для одягу і додаткові меблі для зберігання особистих речей. Меблі виготовлені з якісних матеріалів і гармонійно вписуються в загальний інтер'єр. Номери добре освітлені завдяки вбудованим стельовим світильникам та додатковим настінним лампам біля ліжка. Це забезпечує м'яке і приємне освітлення в будь-який час доби. Декоративні елементи, такі як красиво складені рушники, картини або декоративні панно, додають кімнатам індивідуальності і створюють приємну атмосферу. Особливу увагу приділено деталям, що робить перебування гостей

ще більш приємним. У номерах є всі необхідні зручності для комфортного перебування, включаючи телевізор, дзеркала, та місця для зберігання речей. Це забезпечує гостям відчуття комфорту і зручності під час їхнього перебування.

Таким чином, номери готелю "Велес" відрізняються своєю гостинністю, ретельно продуманим дизайном і зручностями, що відповідають вимогам сучасних мандрівників. Кожен гість може знайти тут комфорт і затишок, що робить їхнє перебування приємним і незабутнім.

Служби готельного підприємства. Готель включає різноманітні служби для забезпечення комфортного та якісного перебування гостей. Основні служби готельного підприємства включають:

1. Рецепція: Прийом та реєстрація гостей, надання інформації про готель та місцевість, допомога в організації екскурсій, замовлення таксі та інших послуг.
2. Обслуговування номерів: Прибирання номерів, заміна постільної білизни, підтримання чистоти та порядку.
3. Безпека та безпекові послуги: Доступ контроль, безпекова служба, відеоспостереження для забезпечення безпеки гостей та майна.

Це лише загальний перелік служб, які надає готель.

Організаційна структура. У готелі «Велес» лінійна організаційна структура управління. Основні посади готелю «Велес»: керуючий; адміністратор; покоївка.

Адміністратор є представником готелю, що спілкується з гостями протягом усього терміну їхнього проживання в готелі. Він підпорядковується керуючому, пройшов професійну підготовку, володіє практичними знаннями щодо забезпечення безпеки в готелі, знає нормативну документацію щодо прийому й обслуговування гостей.

До його обов'язків входять: прийняття замовлень на резервування місць у готелі поштою, телефоном, факсом, телеграмою або особисто; реєстрація замовлення, його дати, дати прибуття і прізвища прибуваючих за алфавітом; реєстрація скасування або зміни замовлення; перевірка наявності вільних місць;

прогнозування зайнятості номерів; повідомлення необхідної інформації про заброньовані номери службі прийому і розміщення. В зв'язку з невеликими обсягами робіт в міні-готелі адміністратора введено в обов'язки касира. Має добре знати правила прийому й обслуговування громадян, знати прайс-лист, систему розрахунків при бронюванні й оплаті проживання, наданих додаткових послуг. Він має зберігати в картотеці рахунок і при виїзді гостя здійснювати остаточний розрахунок з ним. Він здійснює операції з прийому, збереження і здачі за касовим звітом грошей до бухгалтерії. Основні обов'язки касира можна узагальнити таким чином: внесення повної суми до рахунку клієнта; отримання оплати повною мірою від клієнта при виїзді; узгодження оплати рахунків кредитними картками і чеками з бухгалтерією; підрахунок усіх рахунків і загальної суми виторгу в кінці кожної зміни; несення персональної відповідальності за всі гроші, що існують в обігу під час зміни.

У готелі адміністратор відповідає також за безпеку сейфів замість інших співробітників. Адміністратору також поставлено в обов'язок виконувати деякі банківські операції, видавати готівку за чеками тощо.

Керівництво готелю. До головних обов'язків керівництва готелю належать: планування, організація, координування всієї діяльності готелю, а також підбір і розміщення кадрів, оцінювання виконання поставлених цілей.

Керуючому покладені такі обов'язки: здійснення управління всією господарською діяльністю готелю; користування всіма видами банківських послуг, підписування чеків на отримання готівки, цінностей тощо; підписання договорів, зобов'язань і доручень.

Керуючому входить в обов'язки роботи з персоналом, основними функціями якого є: формування кадрів організації (планування, добір і наймання, вивільнення, аналіз плинності тощо); навчання працівників (перепідготовка, атестація й оцінка персоналу, організація просування по службі, проведення виховної роботи); удосконалювання організації праці, її стимулювання, створення безпечних умов праці.

Керуючий займається комерційними питаннями. Основним завданням є

забезпечення готельного комплексу матеріально-технічними і виробничими ресурсами.

Покоївка. Обов'язки та завдання покоївок зазвичай стандартні: здійснює щоденне, поточне і генеральне прибирання номерів і закріплених за нею приміщень загального користування згідно з прийнятою технологією і періодичністю; змінює постільну білизну, рушники і туалетні речі після кожного виїзду мешканця, а в разі тривалого проживання — у терміни, передбачені Правилами користування готелями та надання готельних послуг, прибирає ліжка; приймає замовлення від мешканців на побутові послуги та забезпечує їх своєчасне виконання.

Графіки роботи персоналу. Особливості сучасної ситуації, зокрема воєнного стану, впливають на характер роботи готелю "Велес". Туристичний потік знизився, іноземні гості майже не відвідують заклад, і навіть у святкові дні заповнюваність залишається невисокою. У таких умовах оптимізація графіків роботи персоналу є критично важливою для збереження ефективності роботи та економії ресурсів. Основні посади в готелі — керуючий, адміністратор та покоївка, і графіки їхньої роботи потребують гнучкого підходу, враховуючи змінені реалії.

Графік роботи керуючого. Керуючий є головною фігурою, відповідальною за організацію всієї діяльності готелю, координацію роботи персоналу, фінансовий контроль та вирішення стратегічних питань. У нинішніх умовах керуючий працює за гнучким графіком, що поєднує стандартний п'ятиденний робочий тиждень і можливість змінювати робочі години в залежності від потреб готелю.

Робочий день керуючого зазвичай починається о 9:00 і триває до 17:00 з перервою на обід. Однак, зважаючи на знижену завантаженість номерного фонду, частину часу керуючий може працювати дистанційно. Це включає роботу з документами, контроль фінансів, управління бронюваннями та комунікацію з постачальниками. У періоди підвищеного попиту, наприклад, під час свят або організації групового поселення, керуючий працює безпосередньо на місці для

оперативного вирішення поточних питань.

Крім адміністративних функцій, керуючий також займається оптимізацією графіків роботи персоналу, слідкує за виконанням їхніх обов'язків та приймає рішення щодо скорочення витрат, якщо це необхідно для стабільності готелю.

Графік роботи адміністратора. Адміністратор – це ключова посада, яка забезпечує цілодобову взаємодію з гостями та контроль за роботою готелю. В умовах невисокої заповнюваності готелю робота адміністратора організована за змінним графіком, який забезпечує покриття всіх ключових годин функціонування.

Зазвичай адміністратори працюють у двозмінному режимі:

- денна зміна: з 8:00 до 20:00. Адміністратор, який працює вдень, відповідає за реєстрацію гостей, бронювання, вирішення питань, що виникають у клієнтів, контроль поселення та виселення, а також координацію роботи покоївок.
- нічна зміна: з 20:00 до 8:00. Нічний адміністратор забезпечує безпеку готелю, реагує на запити гостей, виконує технічні перевірки (наприклад, стан освітлення, системи опалення) та готує звіт про роботу за зміну.

Такий графік роботи дозволяє уникнути перевтоми персоналу та водночас гарантувати безперервне обслуговування. Оскільки у періоди низького завантаження потреба в цілодобовій присутності адміністратора може бути нижчою, нічні зміни можуть поєднуватися з чергуванням «на виклик». Це означає, що адміністратор перебуває вдома, але доступний для вирішення нагальних питань телефоном чи через онлайн-зв'язок.

Графік роботи покоївки. Покоївка відповідає за прибирання номерів, підтримання чистоти у громадських зонах готелю та підготовку номерів до заселення гостей. У зв'язку з невисокою заповнюваністю номерного фонду, графік роботи покоївки також адаптовано.

Зазвичай покоївки працюють у денний час: з 8:00 до 16:00. У їхні

обов'язки входить:

- щоденне прибирання зайнятих номерів;
- заміна постільної білизни та рушників після виїзду гостей;
- контроль стану санвузлів та їх прибирання;
- поповнення миючих засобів і косметичних наборів.

За умов невисокого навантаження, графік покоївки може бути скорочений до роботи через день. У разі підвищення завантаженості, наприклад, під час свят або заїзду групових клієнтів, покоївка працює у посиленому режимі, за необхідності залишаючись після завершення стандартного робочого дня.

Розміщення гостей в готелі зазвичай проводиться через процедуру реєстрації на стійці реєстрації. Коли гість прибуває до готелю, він або вона має надати особисті дані, такі як ім'я, прізвище, адресу проживання, і т. д. Після оплати за номер гість отримує ключ до свого номеру.



В залежності від типу номеру та побажань гостя, йому може бути надано номер з одним ліжком або двома окремими, ванною кімнатою та іншими зручностями, які найчастіше представлені в готельних номерах. Після реєстрації гостю нададуть вказівки, яким шляхом досягти його номеру.

Загалом, розміщення гостей в готелі - це процес, спрямований на забезпечення комфорту та зручності гостей протягом їх перебування в готелі.

Обслуговування гостей. Обслуговування гостей в готелі — це широкий

спектр послуг, які готельний персонал надає для забезпечення комфорту та задоволення потреб гостей під час їх перебування. Аспекти обслуговування гостей:

1. Реєстрація та прийом гостей:
 - Привітання та реєстрація гостей при прибутті.
 - Реєстрація заїзду з 8:00 до 12:00.
 - Реєстрація виїзду до 12:00.
 - Надання ключів та інформації про готельні умови.
2. Послуги номеру:
 - Підтримання чистоти та порядку в номерах.
 - Забезпечення необхідними речами (постільна білизна, рушники тощо).
3. Допомога:
 - Надання інформації про місцевість, організація екскурсій, бронювання квитків тощо.
4. Взаємодія та комунікація з гостями:
 - Створення дружньої та допоміжної атмосфери.
 - Реагування на запити та скарги гостей.
5. Персоналізовані послуги:
 - Надання індивідуального підходу до кожного гостя.
 - Врахування особливих потреб та запитів (наприклад, алергії, переваги у номері тощо).
6. Управління відносинами з клієнтами:
 - Підтримка зв'язку з гостями до, під час та після перебування в готелі.
 - Врахування зворотнього зв'язку для поліпшення обслуговування.
7. Контроль якості обслуговування:
 - Проведення анкетування гостей для оцінки задоволення послугами готелю.
 - Врахування отриманих даних для вдосконалення якості обслуговування.
8. Ефективне вирішення проблем:

- Швидке та професійне вирішення будь-яких проблем чи скарг гостей.
- Забезпечення відповідного компенсаційного заходу у разі необхідності.

Розрахунок з гостем.

Розрахунок з гостем в готелі "Велес" може відбуватися різними способами, зазвичай в залежності від умов проживання та послуг, що надаються. Ось основні методи розрахунку в готелі:

1. Оплата при заїзді/виїзді: Гість розраховується за проживання під час реєстрації при заїзді або під час виїзду з готелю. Це може бути на момент фактичного покидання готелю або під час реєстрації для попередньо заброньованих номерів. Оплата залежить від номера в якому проживав гість.

2. Варіанти оплати: Платіжні методи можуть включати готівку, кредитні/дебетові картки, платіжні системи, чеки тощо.

Готель "Велес" не має жодної оцінки за зірковістю. Ми можемо віднести його до готелю, що знаходиться в центрі міста та призначеному для транзитної кількості відвідувачів (таблиця 2.1, 2.2).

Таблиця 2.1

Послуги на проживання готелю наступні

Пів-люкс (3 гостя, 1 ліжко King size, 1 диван)	700 гривень
Пів-люкс (3 гостя, 1 ліжко King size, 1 диван)	700 гривень
Двомісний номер (1 ліжко King size)	450 гривень
Двомісний номер (1 ліжко King size)	450 гривень
Двомісний номер (2 односпальні ліжка)	350 гривень

Таблиця 2.2

Додаткові послуги в готелі

Прасування одягу	100 гривень
Прання одягу	125 гривень
Додаткове місце	150 гривень
Користування камерою зберігання чи сейфом	200 гривень
Виклик таксі	125 гривень
Екскурсійне обслуговування	Від 300 гривень до 600 гривень

Таким чином, у готелі "Велес" графіки роботи персоналу організовані так, щоб максимально ефективно використовувати наявні ресурси, водночас надаючи гостям якісний сервіс. Це є важливою частиною стратегії виживання та розвитку в умовах зменшеного потоку клієнтів.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Готель "Велес" є сучасним закладом, який гармонійно поєднує комфорт і високу якість обслуговування з відповідальним підходом до використання ресурсів. Для забезпечення ефективної роботи готелю надзвичайно важливим є надійне постачання сировини, води та енергоресурсів. Кожен із цих компонентів детально опрацьований, що дозволяє гарантувати безперебійне функціонування закладу, збереження природних ресурсів і забезпечення високих стандартів обслуговування гостей.

Сировина, що постачається до готелю, насамперед включає продукти харчування, які використовуються в ресторані для приготування страв високої якості. Готель "Велес" надає перевагу місцевим постачальникам, підтримуючи розвиток регіональної економіки та зберігаючи екологічність продукції. Зокрема, постачання молочних виробів здійснюється від фермерських господарств Коломийського району, які гарантують натуральність та свіжість продукції. Фрукти та овочі надходять від місцевих садівничих підприємств, що

дозволяє пропонувати гостям сезонні страви. Для забезпечення різноманіття меню готель також співпрацює з крупними національними дистриб'юторами, які забезпечують постачання екзотичних продуктів і делікатесів. Окрім продуктів харчування, серед сировини є товари для господарських потреб: мийні засоби, косметика для гостей, текстиль (постільна білизна, рушники тощо), які замовляються у перевірених постачальників з відповідними сертифікатами якості.

Водопостачання в готелі "Велес" є одним із найважливіших елементів інфраструктури. Заклад підключений до центральної системи водопостачання міста Коломия, яка відповідає сучасним стандартам якості. Однак, розуміючи важливість забезпечення гостей чистою та безпечною водою, у готелі встановлено додаткові системи очищення води. Фільтрувальні установки дозволяють видаляти домішки, забезпечуючи відповідність питної води санітарним нормам. Крім того, для забезпечення автономності у разі аварійних ситуацій або перебоїв у подачі води готель має резервуари для накопичення води, які дозволяють підтримувати водопостачання впродовж тривалого часу. Окрема увага приділяється раціональному використанню води, зокрема завдяки встановленню систем економного водоспоживання в сантехнічному обладнанні.

Постачання енергоресурсів у готелі "Велес" організоване з урахуванням принципів стабільності та енергоефективності. Електроенергія подається через центральну міську електромережу, що забезпечує стабільну роботу освітлення, опалення, вентиляції та іншого обладнання. У закладі активно впроваджуються енергозберігаючі технології, зокрема використання LED-освітлення, яке споживає менше електроенергії, а також сучасних систем автоматичного регулювання температурного режиму у приміщеннях. Для додаткового забезпечення енергобезпеки встановлено резервний генератор, який дозволяє підтримувати електропостачання в разі аварій.

Окремо варто зазначити систему теплопостачання, яка відповідає за комфортний температурний режим у приміщеннях. Готель підключений до централізованої тепломережі, однак має і власну систему автономного опалення,

яка працює на екологічно чистому паливі. Це дозволяє не лише зменшити залежність від зовнішніх постачальників, але й знизити вплив на навколишнє середовище. Зокрема, для зменшення викидів CO₂ використовуються енергоефективні котли та системи рекуперації тепла.

Особливу увагу у готелі приділено управлінню відходами та впровадженню екологічних практик. Наприклад, значна частина харчових відходів переробляється або утилізується екологічно безпечними методами. Гості заохочуються до участі в програмі повторного використання рушників та інших текстильних виробів, що сприяє зниженню водо- та енергоспоживання.

Джерелом інформації про стан персоналу підприємства та складових елементів, що його характеризують є: Форма №1-ПВ (Терміново-місячна) «Звіт з праці», Форма №1-ПВ (Терміново-квартальна) «Звіт з праці». У таблиці 2.3 наведений аналіз фонду оплати праці готелю «Велес».

Таблиця 2.3

**Аналіз стану фонду оплати праці готелю «Велес»
за 2020-2021 р.р.**

Показники	Одиниці виміру	Роки		Відхилення 2021/2020	
		2020	2021	+, -	% до базового періоду
Фонд оплати праці працівників всього, в т. ч.	тис. грн.	241,1	210,5	-30,6	-12,7
Фонд основної заробітної плати	тис. грн.	214,5	178,9	-35,6	-16,5
Фонд додаткової заробітної плати	тис. грн.	26,6	31,6	5,0	18,8
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	6	6	-	-
Середньомісячна заробітна плата працівника	грн.	369,4	438,9	69,5	18,8
Середньомісячний обсяг реалізованої продукції, що припадає на одного працівника	тис. грн.	133,1	122,0	-11,1	-8,3

Аналізуючи дані таблиці 2.3 слід відзначити, що фонд оплати праці за 2021 рік зменшився у порівнянні з 2020 р. на 35,6 тис. грн., або на 16,5%. Основна доля фонду оплати праці припадає на основний фонд – до 85%. Середньомісячний обсяг реалізованої продукції, що припадає на одного

працівника у 2021 р. зменшився на 8,3%. Одним із показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства є прибуток. В таблиці 2.4 наведено розрахунок формування чистого прибутку (збитку) по досліджуваному підприємству.

Таблиця 2.4

**Фінансові результати діяльності готелю «Велес»
за 2020-2021 р.р., тис. грн.**

Показники	Роки		Відхилення 2021/2020	
	2020	2021	абсолютне, +/-	відносне, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції, послуг	789,8	731,8	-58,0	-7,25
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	133,2	121,5	-11,7	-8,78
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, послуг	665,7	610,3	-55,4	-8,32
Інші операційні доходи	0,1	0,1	-	-
Разом чисті доходи	665,8	610,4	-55,3	8,3
Собівартість реалізованої продукції, послуг	107,5	87,2	-20,3	-18,8
Інші операційні витрати	532,0	462,5	-69,5	-13,06
Разом витрати	639,5	549,7	-89,8	-14,0
Фінансовий результат до оподаткування	26,3	60,7	34,4	130,8
Податок на прибуток	5,2	11,5	6,3	121,1
Чистий прибуток	21,1	49,2	28,1	133,1

Одним із напрямків аналізу фінансового господарської діяльності є аналіз валюти балансу. У таблиці 2.5 проведено аналіз динаміки та структури балансу готелю «Велес» за 2020-2021 рр. Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про збільшення валюти балансу на 107,2 тис. грн., або на 117,4%. Основна питома вага припадає на оборотні активи, які становлять на кінець звітного року 96%. Аналіз складу і структури фінансових ресурсів досліджуваного підприємства проводимо на основі даних форми №1 «Баланс».

Таблиця 2.5

**Аналіз динаміки та структури валюти балансу
готелю «Велес» за 2020-2021 рр.**

Показник	На початок періоду		На кінець періоду		Динаміка зміни, %	Темп зміни, +,-%.	Відхи- лення струк- тури
	Суми тис. грн	Питома вага, %	Сума тис. грн	Питома вага, %			
Активи							
1. Необоротні активи	10,2	88,8	8,0	4,0	78,4	-21,6	-10,4
2. Оборотні активи	81,1	11,2	190,6	96,0	109,5	9,5	84,8
3. Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
Усього активів:	91,3	100,0	198,5	100,0	217,4	117,4	x
Пасиви							
1. Власний капітал							
2. Довгострокові зобов'язання	73,0	79,9	138,4	69,7	189,6	89,6	-10,2
3. Поточні зобов'язання та забезпечення	-	-	-	-	-	-	-
	18,3	20,1	60,1	30,3	328,4	228,4	10,2
Усього пасивів:	91,3	100,0	198,5	100,0	217,4	117,4	x

Зростання фінансових ресурсів здійснено за рахунок як власних джерел, так і залучених. Найбільша питома вага припадає на власні фінансові ресурси – 69,7% на кінець 2021 року. Залучені ресурси відповідно займають 30,3%. Власні фінансові ресурси сформовані в основному за рахунок статутного капіталу та нерозподіленого прибутку. Аналіз складу та структури активів готелю «Велес» проводимо на підставі даних форми №1 «Баланс». Зростання відбулося за рахунок оборотних активів (на 135%), в т.ч. за рахунок дебіторської заборгованості та грошових коштів. Аналіз фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства включає розрахунок наступних показників та коефіцієнтів, як показники фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та оборотності оборотних активів.

Таким чином, готель "Велес" є яскравим прикладом закладу, який гармонійно поєднує комфорт для своїх гостей з відповідальним використанням природних ресурсів. Раціональний підхід до постачання сировини, води та енергоресурсів дозволяє не лише знижувати витрати, але й підтримувати високий рівень екологічної відповідальності. Це забезпечує довіру гостей і

сприяє формуванню позитивного іміджу закладу як сучасного і прогресивного готелю.

2.3. Оцінка потенціалу підприємства як складової алгоритму стратегії

У ринкових умовах запорукою виживання й основою стабілізації становища підприємства є постійне зростання його внутрішнього потенціалу. Він відбиває такий стан його ресурсів, при якому організація, вільно маневруючи фінансовими, виробничими, інтелектуальними засобами, здатна шляхом їхнього доцільного використання забезпечити безперебійний процес виробництва й реалізації продукції на основі розробленої стратегії.

Тому постає питання щодо правомірності формування потенціалу підприємства (готелю «Велес»). Вирішення викладених завдань можна з'ясувати за допомогою побудови системи оцінювання, що виступає як підґрунтя життєдіяльності суб'єкта хазяйнування. Вважаємо за доцільне здійснювати оцінювання потенціалу підприємства в певній послідовності її елементів рис.2.1, додаток К1.

Перший крок - це усвідомлення та вибір цілей, які підприємство намагатиметься досягнути в результаті оцінювання. На цьому етапі варто відсіяти зайві та несуттєві завдання діяльності організації. Збір і підготовка вхідних даних полягає у виборі точної і якісної інформації та відображенні необхідних рішень, які є основою розрахунку оціночних показників наступного етапу.

Другий крок системи оцінювання базується перш за все на доцільності та правомірності формування початого або додаткового потенціалу підприємства.

Принципи оцінки доцільності формування можливостей компанії можна визначити за допомогою основи прогнозування. Процес створення прогнозів (розвиток) за прогнозами. Зазначається прогнозами і час для досягнення майбутніх очікуваних держав.

Враховуючи всі правила, які висуваються до стратегічного процесу, формуємо модель стратегічного управління ресурсним потенціалом (рис.2.2, додаток К1). Представлена модель відображає формування ресурсного потенціалу аграрного підприємства, що надає управлінський вплив на бізнес-процеси, і його стратегічний розвиток за допомогою функціональної підсистеми системи управління, яка забезпечує ефективне виконання властивих йому функцій.

Представлена модель є допоміжним інструментом розробки напрямку організаційного розвитку підприємства, а процес формування ресурсного потенціалу створює необхідні передумови для успішної реалізації стратегії аграрного підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності.

В основу побудови алгоритму формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства входять наступні основні послідовні дії формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності:

- Виявлення найбільш значущих чинників галузі, що визначають конкурентоспроможність (галузеві конкурентні домінанти);
- Виявлення найбільш значущих компонентів ресурсного потенціалу аграрного підприємства або їх пропорції (домінанта ресурсного потенціалу);
- Аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства і його компонентів з метою визначення напрямку стратегічного розвитку.

Представлений алгоритм був реалізований за допомогою трьох основних етапів: підготовка, побудова та впровадження стратегії. Послідовність обумовлена впровадженням 14 етапів (рис.2.3, додаток Л). Виходячи з цього алгоритму, зрозуміло, що утворення стратегій для забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських компаній ґрунтується не лише на аналізі факторів навколишнього середовища, а й на стратегічному управлінні можливостями ресурсів.

Результати рекомендуються для вимірювання показника його ефективності. Оцінка ефективності ресурсного потенціалу сільськогосподарської компанії повинна бути сформована за допомогою комплексних методик, які враховують унікальність його складу. У сучасній літературі це не пов'язано з характеристиками та поясненнями оцінки потенціалу ресурсів та ефективністю використання його компонентів як факторів у створенні відповідних конкурентних стратегій. Виходячи з вивчення загальних характеристик сільськогосподарських компаній, ми забезпечуємо систематичний підхід до стандартів та показників їх ефективності в оцінці наявності ресурсів та ефективності використання їх складу [6]. Методологія заснована на всебічній оцінці можливостей ресурсів, тому його унікальність його конфігурації може бути реалізована з урахуванням двох етапів (рис.2.4, додаток L2). Загальний показник ефективності з використанням ресурсного потенціалу сільськогосподарської компанії може бути обчислений як середньозважений, що містить ефективність за допомогою окремих компонентів. Метод визначення загального середньозваженого показника для ефективності використання потенціалу ресурсів складається з трьох етапів:

- визначення індикатора для оцінки ефективності потенціалу ресурсів Використовуйте $100\% = 1$);
- розрахунок всебічних середньозважених показників для ефективності за допомогою ресурсного потенціалу [5].

Значення кінцевого індикатора відповідає одному або декількох фактах, що вибрана стратегія має достатній ресурсний потенціал. Значення одного нижче показника показує протиріччя ресурсного потенціалу цієї конкурентної стратегії.

Під час аналізу навколишнього середовища оглянутої організації слід враховувати, що можливості та загрози можуть бути протилежними, так що всі фактори потрібно перевірити на синергетичний вплив (взаємний вплив). На лівій стороні матриці (рис.2.5) визначаються переваги та недоліки компанії, а верхівка ідентифікується. Це потенціал і загроза для навколишнього середовища, що передбачає оцінку важливості для організації.

РОЗДІЛ 3.

ЩЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЮ «Велес»

3.1. Вдосконалення технології обслуговування клієнтів у готелі

Готель "Велес" попри відсутність конференц-залу та невисоку популярність серед іноземних туристів, заклад має перспективи вдосконалення технологій обслуговування туристів, що дозволить підвищити якість послуг, розширити клієнтську базу та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Враховуючи особливості розташування готелю та його обмежений ресурсний потенціал, вдосконалення може базуватися на впровадженні сучасних технологій, оптимізації внутрішніх процесів і орієнтації на потреби ключових груп гостей.

Вдосконалення процесу бронювання та реєстрації. Першим етапом покращення технології обслуговування туристів є оптимізація процесу бронювання номерів. У сучасних умовах важливо, щоб готель мав функціональний і зручний вебсайт, де гості могли б швидко знайти інформацію про номери, ціни, наявність вільних кімнат і можливість забронювати їх онлайн. Створення онлайн-системи бронювання, яка буде інтегрована з популярними туристичними платформами, такими як Booking.com чи Airbnb, дозволить значно збільшити видимість готелю для потенційних клієнтів. Крім того, важливо врахувати тенденцію до мобільного використання – впровадження мобільної версії сайту або додатку забезпечить додаткову зручність для гостей.

Покращення сервісу в номерах. Наступним важливим кроком є вдосконалення послуг, які надаються безпосередньо в номерах. Хоча готель "Велес" не орієнтований на люксовий сегмент, базові покращення можуть суттєво підвищити задоволеність клієнтів. Наприклад, впровадження «розумного» обслуговування, такого як системи управління освітленням, температурою та доступ до Інтернету з високою швидкістю, дозволить створити комфортні умови навіть для короткотривалого перебування.

В номерах також варто встановити базовий набір засобів для зручності

гостей, включаючи міні-холодильники та якісні косметичні набори. Важливим аспектом є підтримка бездоганної чистоти та регулярне оновлення текстилю, що створить позитивне враження у клієнтів.

Розширення спектру додаткових послуг. Щоб вдосконалити технології обслуговування, необхідно розширити спектр додаткових послуг, які відповідають очікуванням сучасних туристів. Наприклад, організація послуги раннього заїзду та пізнього виїзду дозволить клієнтам більш гнучко планувати свій час. Також доцільно ввести послугу трансферу з автовокзалу чи залізничної станції, що є особливо зручним для транзитних гостей.

Автоматизація внутрішніх процесів. Ефективне функціонування готелю значною мірою залежить від організації внутрішніх процесів. Використання сучасного програмного забезпечення для управління бронюваннями, розподілу номерів і обліку фінансів дозволить персоналу працювати швидше та ефективніше. Наприклад, впровадження системи управління готелем (Property Management System, PMS) забезпечить автоматизацію більшості рутинних завдань, таких як контроль наявності номерів, управління послугами та розрахунки з клієнтами. Крім того, важливим є використання CRM-системи для ведення бази даних гостей, яка дозволить персоналізувати обслуговування. Наприклад, записуючи особливі побажання клієнтів або враховуючи їхні попередні візити, готель може створити більш приємний і індивідуальний досвід.

Підвищення кваліфікації персоналу. Окрему увагу слід приділити професійному розвитку працівників готелю. Проведення тренінгів з обслуговування клієнтів, курси з вивчення іноземних мов та майстер-класи з етикету дозволять персоналу більш ефективно взаємодіяти з гостями. Зокрема, підвищення рівня англійської мови серед працівників дозволить залучати більше іноземних туристів, навіть якщо їх кількість поки що залишається невеликою.

Впровадження системи зворотного зв'язку. Щоб оцінювати ефективність заходів із вдосконалення технологій обслуговування, важливо організувати систему зворотного зв'язку від гостей. Використання опитувань, QR-кодів для залишення відгуків чи аналіз онлайн-оцінок на популярних платформах

допоможе виявляти сильні сторони готелю та зони для покращення.

Готель "Велес" має значний потенціал для вдосконалення технологій обслуговування туристів. Інтеграція сучасних цифрових рішень, розширення спектру послуг, оптимізація внутрішніх процесів і підвищення кваліфікації персоналу дозволять суттєво покращити якість послуг, збільшити клієнтську базу та зміцнити позиції готелю на ринку. Впровадження цих змін сприятиме не лише підвищенню задоволеності гостей, а й формуванню позитивного іміджу готелю як сучасного та клієнтоорієнтованого закладу.

3.2. Пропозиції по удосконаленню механізму управління підприємством

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкта управління. При чому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством слід використовувати поняття «механізму управління підприємством», якщо про зовнішні – «механізму взаємодії з іншими підприємствами і організаціями». Разом з системою управління, що діє, на підприємстві готелю "Велес" доцільно створити систему аналізу управлінської діяльності керівництвом підприємства. Така система є ефективним мотиваційним управлінським інструментом на підприємстві, яка дозволяє ліквідовувати неузгодженість в діях відділів, налагодити комунікації, поліпшити взаємодію із зовнішніми організаціями. Пропонується більш докладніше розглянути суть даного підходу.

Так, в готелі "Велес" потрібно час від часу проводити ряд нарад, які б формувалися з вищого керівництва підприємством. Основна мета нарад – це забезпечення постійної придатності, адекватності і результативності системи менеджменту компанії, вживання своєчасних заходів, по поліпшенню її функціонування, а також рішень про необхідність внесення змін в управлінську діяльність, зокрема політику і цілі, в області

управління.

Ефективність підприємства готелі "Велес" значною мірою залежить від управління його діяльністю. В багатьох випадках підвищення ефективності підприємства є наслідком удосконалення управління ним. До основних методів управління відносяться економічні та організаційні.

Професійно вміле застосування економічних та організаційних методів управління здебільшого забезпечить достатньо ефективне господарювання готелю "Велес". Але в сучасних умовах посилення конкуренції запорукою успішності може бути лише безперервне зростання ефективності діяльності, що, в свою чергу, вимагає безперервного вдосконалення управління підприємством готелю "Велес". Воно має відбуватися за такими основними напрямками:

- вдосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту та бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- вдосконалення управління виробничими ресурсами та запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості виготовленої продукції

Удосконалення організаційної структури підприємства готелю "Велес" означає, зокрема, необхідність встановлення оптимальної чисельності управлінського апарату, а також чисельності працівників виробничих підрозділів згідно з діючими нормативами. Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства готелю "Велес" можна за допомогою широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів, технологій управління та інформаційних технологій. Насамперед це стосується системи організації фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами.

Удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами означає раціональне використання всіх видів матеріальних ресурсів, застосування енергозберігаючих технологій, регулювання виробничих запасів згідно з прогресивними нормами [5, с. 33]. Реалізація зазначених напрямів призведе або до переформатування, або до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління, що містить у собі такі компоненти, як: принципи та завдання управління, методи, форми й інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки.

В структурі організаційно-економічного механізму управління слід виділяти три системи: систему забезпечення, функціональну систему, цільову систему [6, с.24]. Система забезпечення складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством готелю "Велес". Функціональна система включає підсистеми: планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Цільова система містить у собі цілі та основні результати діяльності підприємства готелю "Велес", а також критерії вибору й оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

Зміст та кількість підсистем у кожній із систем організаційно-економічного механізму управління підприємством готелю "Велес" залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього середовища і результатів діяльності підприємства та інших факторів. Організаційно-економічний механізм управління підприємством готелю "Велес" можна розглядати як складову частину та ієрархічний рівень в єдиній ієрархії всіх механізмів функціонування підприємства. Він містить певну сукупність організаційних і економічних важелів, які впливають на економічні й організаційні параметри процесу управління з метою забезпечення ефективності та отримання конкурентних переваг.

Загалом формування організаційно-економічного механізму

управління підприємством готелю "Велес" відбувається згідно із загальними принципами управління:

- врахування дії економічних законів ринкових відносин, що дасть змогу підвищити ефективність використання ресурсів підприємства;
- врахування дії законів організації структур і процесів, що дасть змогу підвищити якість управління;
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління; орієнтація на певні ринки та потреби;
- застосування сучасних інформаційних технологій для системної і комплексної автоматизації управління;
- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації;
- орієнтація на кількісні методи оцінки, контролю і оперативного управління підприємством;
- застосування в системі управління стратегічного маркетингу, мотивації та регулювання [7, с. 242-244].

Методичний підхід до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством готелю "Велес" передбачає послідовність дій за такими етапами:

I етап – моніторинг соціально-економічного розвитку підприємства. На цьому етапі шляхом використання спеціальних методів дослідження необхідно здійснити комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчити динаміку найважливіших кількісних і якісних показників. Це так званий індикатор визначення існуючих проблем, тенденцій розвитку та подальших перспектив функціонування підприємства, що є основою процесу вдосконалення механізму управління.

II етап – діагностика функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємства. Для її проведення пропонується використовувати метод аналізу ієрархій, оскільки він враховує як кількісні, так і якісні параметри діяльності підприємства. Метою

проведення діагностики є визначення результату функціонування організаційно-економічного механізму, виявлення слабких місць і недоліків у його структурі та функціональних зв'язках між елементами. За отриманими результатами діагностики можна визначити ступінь недосконалості механізму, виявити її причини та окреслити можливі напрями вдосконалення.

III етап – оцінювання можливостей удосконалення організаційно-економічного механізму управління. Цей етап передбачає пошук можливостей, сукупність яких дозволить оптимізувати механізм для досягнення ним мети функціонування. Здійснення даного процесу базується на оцінці експертів, у ролі яких мають виступати фахівці-практики різних рівнів управління. На основі отриманих результатів діагностики діючого механізму управління діяльності підприємства визначають можливі напрями його вдосконалення;

IV етап – розробка програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Це детально розроблений план заходів, що мають бути вжиті на підприємстві, оцінювання потенціалу та визначення змісту робіт і відповідальності за їх виконання. Зміст програми обумовлюється результатами оцінювання можливостей удосконалення механізму управління.

V етап – оцінювання запропонованих змін організаційно-економічного механізму управління підприємством. Залежно від отриманого результату оцінювання можливі такі управлінські дії в практиці суб'єктів господарювання:

1) імплементація програми вдосконалення при отриманні позитивного результату оцінювання запропонованих змін, що матиме наслідком перехід безпосередньо до наступного етапу;

2) коригування розробленої програми вдосконалення;

3) доопрацювання розробленої програми, в тому числі повторне оцінювання можливостей удосконалення та внесення відповідних коректив.

VI етап – упровадження програми вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством. Варто виокремити застосування принципу «точно в строк», що є особливо важливим у реалізації програми вдосконалення механізму управління підприємством. Важливою на цьому етапі є підтримка організаційної культури та популяризація змін серед працівників підприємства для формування сприятливого середовища і підтримки впевненості в досягненні поставленої мети.

Запропонований методичний підхід до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством готелю "Велес" призведе до підвищення його ефективності [1, с. 20]. Реалізація принципів формування та підходів до вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством готелю "Велес" має здійснюватися через:

- визначення інноваційної стратегії розвитку підприємства з урахуванням вимог раціонального використання ресурсів;
- розробку диференційованої системи стандартів підприємства щодо витрат ресурсів на одиницю виготовленої продукції;
- удосконалення системи зовнішньої та внутрішньої звітності підприємства з метою збору та аналізу інформації, що відображає поточний стан та результати впровадження заходів з підвищення ефективності виробництва на різних етапах життєвого циклу продукції;
- запровадження системи контролю за виконанням вимог з раціонального використання ресурсів, встановлених підприємством, на кожній стадії виробництва;
- вдосконалення системи прогнозування та планування витрат на підприємстві відповідно до системи внутрішньозаводських стандартів та досягнутих результатів (з систематичним корегуванням стандартів підприємства, якщо досягнуті результати дозволяють зробити їх більш чіткими);
- формування системи фінансування інноваційних заходів (пошук

джерел фінансування, визначення оптимальних з точки зору співвідношення результатів та витрат заходів);

- формування системи регулювання за допомогою різних методів управління: економічних – запровадження комплексу економічних санкцій (заохочень) для працівників у разі невиконання (виконання, перевиконання) ними вимог плану щодо підвищення ефективності виробництва на підприємстві;

- адміністративних – застосування заходів адміністративного впливу до порушників встановлених вимог;

- соціально-психологічних – морального стимулювання; причому перевага має бути надана саме економічним методам регулювання як найбільш дієвим у ринкових умовах [2, с. 13].

Певні сукупності заходів з вищенаведених напрямів мають формувати окремі цикли вдосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємством, у підсумку сам процес удосконалення стає перманентним.

Впровадження комплексної системи управління стане невідкладною потребою для готелю "Велес" вже в найближчих рік-два, оскільки об'єми діяльності підприємства ростуть, внаслідок чого з'являється необхідність в ефективнішій системі управлінської діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективність компанії, а саме готелю «Велес» значною мірою залежить від управління своєю діяльністю. У багатьох випадках підвищення ефективності компанії є результатом покращення управління. Найважливіші методи управління включають економіку та організацію. Професійне та кваліфіковане використання методів економічного та організаційного управління насамперед забезпечує адекватне та ефективне управління готелем.

Організаційні та економічні механізми управління готелю «Велес» можна вважати компонентами та ієрархічними рівнями в одній ієрархії всіх механізмів функціонування компанії. Він включає багато організаційних та економічних важелів, які впливають на економічні та організаційні параметри процесу управління для забезпечення ефективності та досягнення конкурентних переваг.

Реалізація складних систем управління терміново потребуватиме готель «Велес» протягом наступних 1-2 років, оскільки кількість діяльності компанії, необхідна для більш ефективної діяльності управління, зростає. Найважливішими цілями готелю «Велес» є безперебійні послуги осіб та корпорацій, створення фінансового добробуту, переваги компанії, створення здорових та безпечних умов праці та соціального захисту працівників.

Конкурентна стратегія готелю «Велес» зосереджена на досягненні конкурентних переваг, які забезпечують найкращу та стабільну довгострокову фінансову ситуацію компанії та здобувають сильну позицію на ринку. Конкурентна стратегія зосереджена на досягненні конкурентних переваг, які забезпечують найкращу та стабільну довгострокову фінансову ситуацію компанії та здобувають сильну позицію на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. А., Жилінська О. І. Менеджмент : практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ : 2018. 237 с.
2. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280>.
3. Безручко Л., Білоус С., & Філь М. (2023). ГОТЕЛЬНЕ ГОСПОДАРСТВО УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ. Економіка та суспільство, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>
4. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПБКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
5. Дикань В.Л. Стратегічне управління : навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін.. Київ : ЦУЛ, 2013. 272 с.
6. Інноваційні технології у готельному господарстві : навч. посіб. / Н. М. Влащенко. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с.
7. Жихарева В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. Вип. №9/2017. 2017. С. 423-427.
8. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
9. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів / пер. з англ. Т. Мухамедшиної. Харків : Фаула, 2019. 304 с
10. Козирєва О. В., Глебова Н. В., Ковальова В. І. Навчальний посібник з дисципліни «Офісний менеджмент» : для здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент». – Х.: Видавництво Іванченка, 2021. – 274 с.
11. Козирєва О. В., Ковальова В. І., Глебова Н. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. – Х. : Видавництво Іванченка, 2021. – 126 с.
12. Лобза А. В., Гузь І. С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018 №1 (53). С. 510-513.
13. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
14. Менеджмент : навч. посіб. Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.

15. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. 1. Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП "Вид. дім «Персонал», 2017. 336 с.
16. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. П'яте видання, виправлене та доповнене. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 208 с.
17. Мельник І.М., Полотай Б.Я. Особливості формування якості готельних послуг в Україні // Бізнес-інформ. – 2019. – № 45. – С. 234-240
18. Мошек Г. Є., Менеджмент : навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене, перероблене. Київ : Видавництво Ліра-К, 2016. 548 с.
19. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 559 с.
20. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: "Центр учбової літератури". 2016. – 560с.
21. Нестеренко О.В. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень: навч. посібн. Київ: Національна академія управління. 2016. 188 с.
22. Окорський В. П., Мазаракі А. А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 400 с. 12. затв. МОН. Харків : Фоліо, 2014. 846 с.
23. Олуйко В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації: навчальний посібник. Київ, 2018.- 504с.
24. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 216 с.
25. Рудінська О. В., Яроміч С. А. , Молоткова І. О. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент. : навчальний посібник. Київ : Ельга Ніка – Центр, 2016. 335 с.
26. Таран-Лала О. М. Функціонування соціально-економічних систем: теорія та практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2016. – 332 с.
27. Тарнавська Н. П., Демків І.О. Концептуальні положення моделі управління гнучкістю підприємства. Бізнес інформ. №2. 2017. с. 307-317.
28. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
29. Тимохова Г. Б., Білокінь Т. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2017. 344 с.

30. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ. : Академвидав, 2015. 608 с. 24. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., Х76 перероб. і доп. Київ : Кондор, 2018. 434 с.
31. Чичун В. А. Практикум з дисципліни «Менеджмент». Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2020 р. 200 с.
32. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 155 с.
33. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
34. Valentyna Chychun, Oleksandr Kunitsyn, Oksana Motuzenko, Mykola Serbov, Oleksandr Shashyn. Theoretical and methodological principles of management: an innovative approach. AD ALTA: Journal Of Interdisciplinary Research (12/02-XXXI.) P.200-205
35. Iryna Taranenko, Valentyna Chychun, Olha Korolenko, Iryna Goncharenko, Iryna Zhuvahina. Management of the process of e-commerce development in business on the example of the European union. Special issue innovation in the economy and society of the digital age. Vol 39, No 5 (2021).
36. Yuriy F. Rayisa, Valentyna V. Chernysh, Valentyna Chychun, Ivan M. Bezena, Inna V. Poznanska. Management practices in the institutions of higher education of EU countries for increasing their ratings. Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020.
37. Chychun Valentyna, Petrunenko Iaroslav, Shuprudko Nataliia, Kalynichenko Yuliia, Ali Issa Manal Ibrahim. Trends in the management of global economic development in the post-pandemic period. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship International Review. 2021. №1-2. PP. 76-86.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1.

Узагальнення підходів до визначення поняття «розвиток підприємства»

Автор	Визначення поняття «розвиток підприємства»
<i>Розвиток як певні зміни</i>	
С.П. Дунда [4]	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища
Е.М. Коротков [7, с. 296]	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища
Р.О. Побережний [11, с. 91]	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку підприємствапритаманні ті ж властивості, що і "філософському розвитку", тобто циклічність і спіральність.
<i>Розвиток як система</i>	
В.Ф Кифяк [6, с. 193]	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів.
<i>Розвиток як процес</i>	
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна [9, с. 565]	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.
Ю.С. Погорелов [12,с. 32]	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує

	здатність протидіяти його негативним впливам.
О.В. Раєвська [15, с. 226]	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.
Ю.А. Пługina [14, с. 194]	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.

Додаток Б

**Рис.11.. Основні напрями розвитку підприємств**

Додаток В

Таблиця 2.3

**Аналіз стану фонду оплати праці готелю «Велес»
за 2020-2021 р.р.**

Показники	Одиниці виміру	Роки	
		2020	2021
Фонд оплати праці працівників всього, в т. ч.	тис. грн.	241,1	210,5
Фонд основної заробітної плати	тис. грн	214,5	178,9
Фонд додаткової заробітної плати	тис. грн	26,6	31,6
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	6	6
Середньомісячна заробітна плата працівника	грн.	369,4	438,9
Середньомісячний обсяг реалізованої продукції, що припадає на одного працівника	тис. грн.	133,1	122,0

Додаток Д

Таблиця 2.4

**Фінансові результати діяльності готелю «Велес»
за 2020-2021 р.р., тис. грн.**

Показники	Роки	
	2020	2021
Дохід (виручка) від реалізації продукції, послуг	789,8	731,8
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	133,2	121,5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, послуг	665,7	610,3
Інші операційні доходи	0,1	0,1
Разом чисті доходи	665,8	610,4
Собівартість реалізованої продукції, послуг	107,5	87,2
Інші операційні витрати	532,0	462,5
Разом витрати	639,5	549,7
Фінансовий результат до оподаткування	26,3	60,7
Податок на прибуток	5,2	11,5
Чистий прибуток	21,1	49,2

Додаток Ж

Таблиця 2.5

**Аналіз динаміки та структури валюти балансу
готелю «Велес» за 2020-2021 рр.**

Показник	На початок періоду		На кінець періоду	
	Суми тис. грн	Питома вага, %	Сума тис. грн	Питома вага, %
Активи				
1. Необоротні активи	10,2	88,8	8,0	4,0
2. Оборотні активи	81,1	11,2	190,6	96,0
3. Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-
Усього активів:	91,3	100,0	198,5	100,0
Пасиви				
1. Власний капітал				
2. Довгострокові зобов'язання	73,0	79,9	138,4	69,7
3. Поточні зобов'язання та забезпечення	-	-	-	-
	18,3	20,1	60,1	30,3
Усього пасивів:	91,3	100,0	198,5	100,0

Додаток К

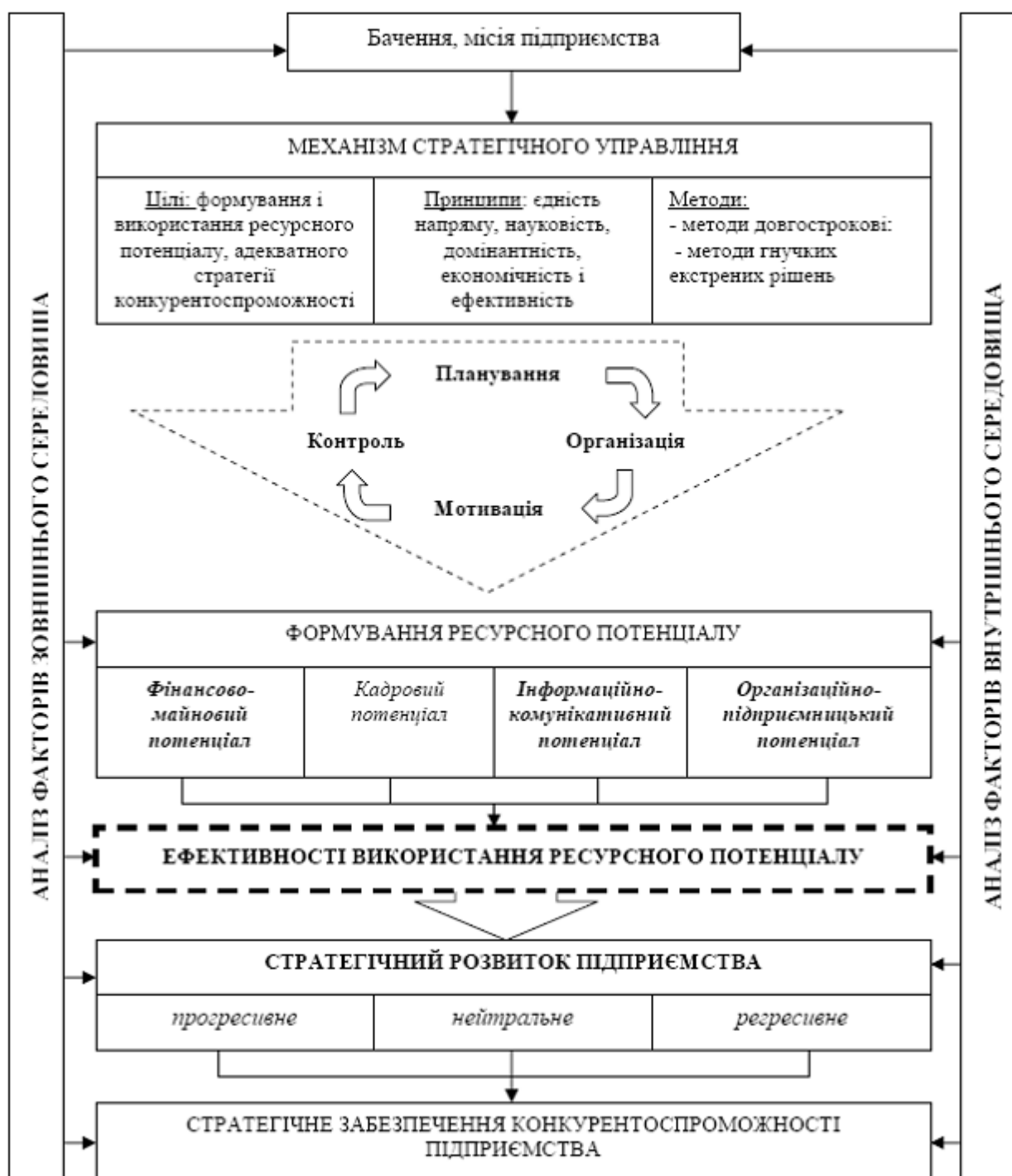


Рис. 2.2. Модель стратегічного управління формуванням ресурсного потенціалу аграрного підприємства, спрямована на визначення стратегії конкурентоспроможності

Додаток К1

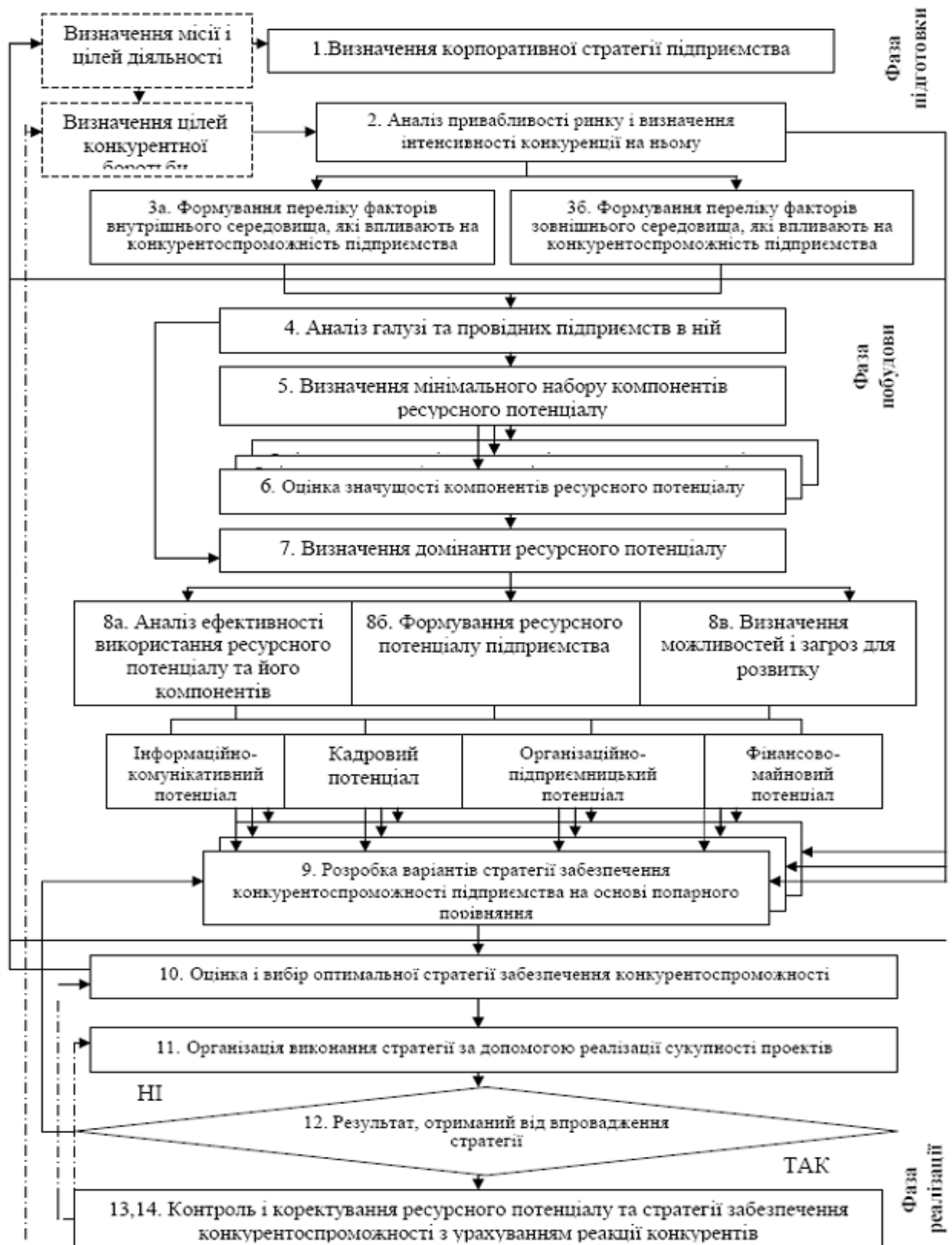


Рис. 2.3. Алгоритм розробки та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства