

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра менеджменту
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему Управління стратегічними змінами підприємства сфери послуг

Виконав: студент II курсу, групи ФЕУЗ-519м

Спеціальності 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій і адміністрування

Трибой І.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник . Тесленок І.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Олексенко В.В.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ЕІУ, ФЕУ
Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій і адміністрування
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри г.ч.проф. Пупис ТВ
« 18 » 12 20 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Грибач Іван Анатолійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління стратегічним
змістом підприємства сфери космосу

керівник проєкту (роботи) Тесленок Ірина Леонідівна, доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 23 » листопада 20 20 року № 264

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 23 листопада 2020 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) матеріали наукових праць
видань, фінансова звітність підприємства, дані
ресурсів інтернет, демографічні та економічні
акти України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи управління
стратегічним змістом підприємства сфери космосу
у сфері оздоровлення на відпочинку. 2. Стратегічний
аналіз підприємства «Мрія». 3. Розробка практичних
рекомендацій з удосконалення процесу управління
змістом для підприємства «Мрія»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
149 сторінок; 26 рисунків; 21 таблиця; 5 додатків

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Тесленок І.М., доцент кафедри «Менеджмент»		
2	Тесленок І.М., доцент кафедри «Менеджмент»		
3	Тесленок І.М., доцент кафедри «Менеджмент»		
4	Журавель С.М., ст. викладач Кафедри ОПіНС		
Нормо контроль	Панкова А.Ю., доцент кафедри «Менеджмент»		

7. Дата видачі завдання « 13 » лютого 2020 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	02.03.2020	
2	Вибір теми	13.03.2020	
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	13.03.2020	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	23.10.2020	
6	Видача завдання до магістерської роботи	13.03.2020	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	23.03.2020	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	29.05.2020	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	18.09.2020	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	19.10.2020	
11	Нормо контроль	26.10.2020	
12	Попередній захист магістерської роботи	02.11.2020	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	23.11.2020	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	23.12.2020	

Студент

(підпис)

Трибой І.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

Тесленок І.М.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Управління стратегічними змінами підприємства сфери послуг»: 149 с., 26 рис., 21 табл., 118 джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічними змінами пансіонату «Мрія».

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи до управління стратегічними змінами підприємства.

Метою роботи є вдосконалення процесу управління стратегічними змінами підприємства з надання послуг у сфері оздоровлення та відпочинку пансіонату «Мрія».

Методи дослідження – економіко-математичні методи, метод експертних оцінок, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель М. Портера.

Результати і їх новизна. На основі SWOT-аналізу обґрунтовано стратегію розвитку пансіонату «Мрія». Окреслено етапи реалізації стратегії розвитку пансіонату «Мрія». Розроблено план впровадження стратегічних змін для пансіонату «Мрія». Визначено підходи та способи до управління опором змінами в процесі реалізації стратегічних змін у пансіонаті «Мрія».

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи управління стратегічними змінами підприємства з надання послуг у сфері оздоровлення та відпочинку та проведено стратегічний аналіз пансіонату «Мрія».

Значущість роботи і висновки. Обґрунтовано вибір стратегії розвитку підприємства, розроблено план управління стратегічними змінами пансіонату «Мрія», окреслено заходи спрямовані на подолання прогнозованого опору працівників пансіонату «Мрія» запропонованим стратегічним змінам.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ, УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, ПЛАН РОЗВИТКУ, ОПІР ЗМІНАМ.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ.....	2
РЕФЕРАТ.....	
ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ	
ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА З НАДАННЯ ПОСЛУГ У СФЕРІ	
ОЗДОРОВЛЕННЯ ТА ВІДПОЧИНКУ.....	10
1.1 Сутність управління стратегічними змінами на підприємстві.....	10
1.2 Методи стратегічного аналізу підприємства.....	19
1.3 Механізм розробки стратегії розвитку підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПАНСІОНАТУ «МРІЯ».....	41
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства.....	41
2.2 Аналіз зовнішнього середовища підприємства.....	52
2.3 Аналіз конкурентного середовища підприємства.....	64
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3 НАДАННЯ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З	
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ	
ЗМІНАМИ ДЛЯ ПАНСІОНАТУ «МРІЯ».....	80
3.1 Обґрунтування стратегії розвитку пансіонату на основі SWOT-аналізу.....	80
3.2 Розробка плану впровадження стратегічних змін на підприємстві.....	92
3.3 Визначення підходів до управління опором в процесі реалізації стратегічних змін.....	105
Висновки до розділу 3.....	113
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ	
СИТУАЦІЯХ.....	115
ВИСНОВКИ.....	129
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	134
ДОДАТКИ.....	145

ВСТУП

Актуальність теми. Управління стратегічними змінами є важливою складовою загальної стратегії розвитку підприємства, в тому числі підприємства сфери оздоровлення та відпочинку. Вчасне впровадження та реалізація стратегічних змін на підприємстві та ефективне управління ними є одним із найбільш вагомих, успішних факторів досягнення результативного функціонування підприємства, гарантією загальної довгострокової ефективності та підвищення його конкурентоспроможності. Вдосконалення системи управління змінами на підприємстві сфери оздоровлення та відпочинку дозволяє вирішити такі проблеми, як: погіршення основних фінансово-економічних показників, потребу оновлення застарілої матеріальної базт підприємства, недостатній рівень задоволення клієнтів обслуговуванням та переліком пропонуємих послуг, зниження рівня конкурентоспроможності послуг.

Потенціал для розвитку підприємства сфери оздоровлення та відпочинку криється у розширенні асортименту послуг, що надаються на території закладу при збереженні середнього рівня цін, у вдосконаленні рівня обслуговування клієнтів та у покращенні матеріального стану підприємства. Дані обставини вимагають стратегічних змін в управлінні підприємством та впровадження інновацій в кожную сферу його діяльності. Тому для підвищення ефективності діяльності підприємствам сфери оздоровлення та відпочинку необхідне вдосконалення системи управління стратегічними змінами, для того, щоб розпізнавати тенденції змін у галузі та адаптуватися до них.

Проблеми розробки стратегій розвитку та впровадження стратегічних змін і управління ними на підприємстві були розглянуті в роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. Теоретико-методичні питання розробки і

впровадження стратегічних змін на підприємстві були розглянуті в роботах таких зарубіжних авторів, як І. Ансофф, А. Томпсон і А. Стрікланд, М. Портер, Г. Мінцберг, М. Мескон та ін. Серед вітчизняних науковців особливо слід відзначити наукові розробки О. Єрмакова, В. Сладкевич, М. Корецький, С. Попова, Н. Яшкін, Л. Довгань, Р. Шурпенкова, В. Кучер, О. Скібіцького, О. Саєнко та ін.

На основі накопичених наукових здобутків та практичного досвіду розглянуто соціально-економічні аспекти управління стратегічними змінами, проте недостатньо висвітленими залишаються прикладні аспекти управління стратегічними змінами підприємства у сфері оздоровлення та відпочинку, а також проблеми використання на них інструментів, методів та підходів до управління стратегічними змінами. Недостатньо розкрито питання опору стратегічним змінам на підприємствах галузі оздоровлення та відпочинку та визначення способів їх подолання.

Недостатня розробленість означених проблем, а також їх теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми магістерської роботи, її актуальність, мету, завдання, а також логіку викладення матеріалу дослідження.

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічними змінами пансіонату «Мрія».

Предмет дослідження – теоретичні та методичні підходи до управління стратегічними змінами підприємства.

Мета і завдання магістерської роботи. Метою роботи є вдосконалення процесу управління стратегічними змінами підприємства з надання послуг у сфері оздоровлення та відпочинку пансіонату «Мрія».

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні **завдання**:

- розкрити сутність управління стратегічними змінами на підприємстві;
- розглянути методи стратегічного аналізу підприємства;
- вивчити механізм розробки стратегії розвитку підприємства;

- надати техніко-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз зовнішнього середовища підприємства;
- проанізувати конкурентне середовище підприємства;
- обґрунтувати стратегію розвитку пансіонату на основі SWOT-аналізу;
- розробити план впровадження стратегічних змін на підприємстві;
- визначити підходи до управління опором в процесі реалізації стратегічних змін.

Методи дослідження, що використовувалися у роботі – економіко-математичні методи (для проведення аналізу стану внутрішнього середовища пансіонату «Мрія»), метод експертних оцінок (для аналізу конкурентних переваг підприємства), PEST-аналіз (для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища пансіонату), SWOT-аналіз (для виявлення рівня впливу сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища на діяльність пансіонату «Мрія»), модель М. Портера (для виявлення впливу п'яти сил конкуренції).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, фундаментальні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових періодичних видань та науково-практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, фінансова звітність пансіонату «Мрія».

Результати і їх новизна. На основі SWOT-аналізу обґрунтовано стратегію розвитку пансіонату «Мрія». Окреслено етапи реалізації стратегії розвитку пансіонату «Мрія». Розроблено план впровадження стратегічних змін для пансіонату «Мрія». Визначено підходи та способи до управління опором змінами в процесі реалізації стратегічних змін у пансіонаті «Мрія».

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано 3 наукові праці (стаття у фаховому виданні, тези доповідей). У фаховому виданні опубліковано статтю: «Управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та

відпочинку». У збірниках тез доповідей опубліковано тези: «Проблеми розробки стратегії розвитку підприємства у сфері оздоровлення та відпочинку» та «Проблеми розробки стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу».

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 149 сторінок, включаючи 21 таблиці, 26 рисунків. Список використаних джерел (118 найменувань) – 11 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА З НАДАННЯ ПОСЛУГ У СФЕРІ ОЗДОРОВЛЕННЯ ТА ВІДПОЧИНКУ

1.1. Сутність управління стратегічними змінами на підприємстві

В умовах сучасної ринкової економіки для запобігання кризових явищ та їх проникнення у розвиток і функціонування суб'єкту господарювання, необхідно поєднати всі господарські процеси в єдиний цілісний та керований механізм. Лише за такої умови можливо прогнозувати діяльність підприємства та минувати негативні наслідки впливу будь-яких зовнішніх факторів. Для формування такої системи управління необхідно дотримуватися певних правил та норм, які забезпечать необхідний рівень управлінського впливу на фінансово-господарські відносини та допоможуть досягти бажаних цілей у розвитку підприємства.

Спираючись на думку О.М. Єрмакової для успішної ринкової трансформації України до світового економічного простору необхідно опанувати принципово нові для вітчизняних підприємств «правила» взаємодії із зовнішнім середовищем, які потребують, перш за все, застосування сучасних підходів, принципів, ефективних методів, інструментів в стратегічному управлінні підприємством для забезпечення його успішного функціонування в конкурентному ринковому середовищі [31, с.92].

Відомий український науковець Сладкевич В.П. у своїх лекціях акцентує на тому, що стратегічне управління як діяльність вищого керівництва з управління організаціями в конкурентному ринковому

середовищі – найважливіша складова життя сучасної ділової організації [74, с.3].

Враховуючи світовий досвід управління бізнесом було визначено, що для успішного функціонування підприємства необхідно використовувати стратегічний підхід. Саме цей підхід має безліч переваг, адже подальший вибір стратегії базується на особливостях сфери господарювання до якої належить підприємство, також проводиться детальний аналіз усіх внутрішніх та зовнішніх чинників і вже потім згідно з поставленими цілями формується необхідна стратегія розвитку.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються пошуком вигідних конкурентних позицій і стратегій, які дозволяють суб'єктам господарювання успішно розвиватися в складних умовах і уникати кризових ситуацій. Загострення проблем, пов'язаних з обґрунтуванням і забезпеченням формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи й керування цим процесом, підтверджують актуальність і значення цих питань для підприємств України [85, с.5].

Отже, проблема застосування стратегічного підходу на вітчизняних підприємствах є актуальною у наш час. Існує багато праць і підходів до вивчення стратегій розвитку. Спираючись на світовий та вітчизняний досвід у теорії та практиці можна визначити або розробити необхідну стратегію для подальшого успішного розвитку підприємства.

Розглянемо детальніше, що таке «стратегія» та «стратегічне управління». Власне, саме поняття слова «стратегія» походить від грецького слова «стратег», що означає «воєначальник», і мається на увазі планування розподілу ресурсів заради досягнення певних цілей. Карл фон Клаузевіц (1780-1831), прусський генерал і теоретик військової справи, сказав: «Стратегія – це економія сили», і саме тому його вважають першим стратегом. Однак, якщо зазирнути вглиб віків, ми виявимо, що багато полководців розробляли і формулювали військову стратегію і до нього - наприклад, Цезар, Сунь-цзи і Макіавеллі. І всі ці військові стратегії,

найдавніші з яких відносяться до епохи античності, до цих пір актуальні в менеджменті [38, с.12].

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А.Чендлер-молодший у 1962 році. Власне, з того часу і розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Багато вчених займалися вивченням стратегії і дійшли таких висновків. Так, М. Мескон визначає стратегію як дієвий всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей. А.П. Градов – як правила вибору стратегічних зон господарювання, зон стратегічних ресурсів та правила взаємодії з групами стратегічного впливу. А.Н. Люкшинов – як набір правил та прийомів, за допомогою яких досягаються основні цілі розвитку господарюючого суб'єкта. Н. Туленков – як встановлену на достатньо довгостроковий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, засобів та правил діяльності, які забезпечують зростання і високу конкурентну спроможність організації, що зміцнюють позиції на ринку і підвищують спроможність до виживання в конкретній ситуації. Р.А. Фатхутдінов – як програму, план, генеральний курс об'єкту управління по досягненню ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності. В.П. Савчук, С.І. Прилипко, Є.Г. Величко – як визначення основних довгострокових цілей господарюючого суб'єкта, курсу дій та розподілу ресурсів для досягнення цих цілей [17, с. 6 - 7].

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя. Щодо терміну «стратегія підприємства», то тут існує чимало визначень. Її розуміють як:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;

- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети [73, с. 8-9].

Таким поняттям як «стратегічне управління» займалося багато відомих вчених, таких як: І.Анософф, А.Томпсон і А.Стрікланд, В.Василенко та Т.Ткаченко та ін.

На думку Ігоря Анософфа стратегічне управління – це постановка цілей і задач підприємства та підтримкою ряду взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем, які дозволяють йому досягти поставлених цілей, відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприятливим до зовнішніх вимог [4, с. 135].

В свою чергу А. Стрікланд та А. Томпсон визначають стратегічне управління як, процес формування менеджментом стратегічного бачення, постановку цілей, розробку та реалізацію стратегії та своєчасної корекції бачення, цілей, стратегії та реалізації. На їхню думку формування стратегічного бачення підприємства, цілей, стратегії та методів її реалізації ніколи не завершується. Оцінка діяльності, виявлення змін зовнішнього середовища та внесення корективів – неодмінні складові стратегічного управління [86, с. 50].

На думку відомих вітчизняних вчених В.Василенко та Т.Ткаченко стратегічне управління – це таке управління підприємством, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запит споживача, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни на

підприємстві, які відповідають вимогам з боку зовнішнього середовища, та дозволяють підприємству виживати у довгостроковій перспективі [15, с.12].

Г.Мінцберг [49] у своїй праці «Школи стратегії» запевняє, що основна задача стратегічного управління полягає у відповідях на три головних питання. Питання та відповіді на них наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність стратегічного управління [49]

Запитання	Відповідь
1. В якому стані підприємство хотіло б перебувати через три, п'ять, десять років?	Орієнтація на майбутнє. Необхідно чітко визначити місію та цілі підприємства
2. В якому стані знаходиться підприємство у теперішній час?	Необхідна інформаційна база для аналізу минулих, теперішніх, майбутніх ситуацій; база повинна забезпечити процес прийняття стратегічних рішень необхідними даними
3. Яким способом необхідно досягти бажаного стану?	Реалізація визначеної стратегії. Найважливішими складовими даного етапу є ресурси підприємства

Розглянувши та проаналізувавши праці відомих зарубіжних та вітчизняних науковців можна зробити висновок, що стратегія – це довгостроковий та детальний план дій, який направлений на досягнення цілей підприємства шляхом розподілу ресурсів і можливостей підприємства. Виходячи з цього стратегічне управління – це процес, який включає в себе постановку цілей підприємства, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розробку та реалізацію стратегії, контроль та вчасне виправлення помилок.

Сучасний досвід ведення підприємництва доводить, що економічний розвиток господарюючих суб'єктів припустимий лише на основі пошуку напрямів пристосування та адаптації до зовнішнього середовища, яке якісно

та швидко змінюється. Світова практика показує, що здатність формувати і запроваджувати стратегічні зміни є фундаментальним фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку підприємств. При цьому будь-які зміни містять у собі суперечності між прагненням підприємства як економічної системи зберегти стабільність, з одного боку, і необхідністю її постійного розвитку – з іншого. Дослідження, присвячені управлінню стратегічними змінами, відображають ці суперечності.

Багато вітчизняних та зарубіжних вчених надають різні визначення поняттю «стратегічні зміни», та найбільш вдалим можна вважати трактування М.Корецького [41, с.38], який визначає що: «стратегічні зміни – це зміни, які пов’язані з освоєнням підприємством нової галузі, нового ринку, нового товару, чи нової технології відповідно до стратегічного плану». Саме це визначення забезпечує чітке і зрозуміле поняття у свідомості людини про суть і зміст стратегічних змін.

На думку С.Попова в залежності від стану основних факторів, які визначають необхідність і масштаб змін, виділяють п’ять рівнів стратегічних змін:

- перебудова організації (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру;
- радикальні зміни організації пов’язані з глибокими структурними перетвореннями в організації, відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об’єднання з іншою аналогічною організацією;
- помірні перетворення проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів;
- звичайні зміни зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації;

- незмінне функціонування організації спостерігається при реалізації тієї ж стратегії [65, с.89].

Отже, проаналізувавши вищесказане, можна дійти висновку, що стратегічні зміни – це будь-які діяння чи ситуації, що відбуваються у зовнішньому середовищі та безпосередньо впливають на діяльність організації, тим самим змушуючи її переходити до більш якісного стану що, у свою чергу, сприяє її постійному розвитку на всіх рівнях управління.

Стратегічні зміни торкаються всіх сторін організації та носять системний характер. Однак можна виділити два зрізи організації, які є основними при проведенні стратегічних змін. Перший зріз – це організаційна структура, другий – організаційна культура [29,с.395].

Для успішного проведення стратегічних змін вище керівництво незалежно від типу, сутності і змісту змін повинно:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни [29,с.394].

Отже, як бачимо з вищезазначеного проведення стратегічних змін в організації впливає на всі аспекти її діяльності, і тому проблему змін завжди ототожнюють з складним та болісним процесом. Стратегічні зміни не можуть бути проведені без врахування великої кількості зовнішніх та внутрішніх факторів функціонування організації. І, тому процес управління стратегічними змінами таку важливість у процесі стратегічного розвитку підприємства.

Існує безліч визначень поняття «управління змінами». Розглянемо основні з них.

Управління змінами – процес постійного коригування напрямків діяльності організації, поновлення її структури і пошуку нових можливостей [92].

Управлінням змінами є процес прогнозування і планування майбутніх змін, реєстрації всіх потенційних змін для детального вивчення, оцінки наслідків, схвалення або відхилення, а також організації моніторингу і координації виконавців, що реалізують зміни в проекті [75, с.15].

Управління змінами може бути визначене як процес, інструменти і техніка, що застосовуються для ефективного управління людським чинником змін в бізнесі, з метою досягнення необхідних результатів, і здійснення успішних змін в соціальній інфраструктурі колективу [75, с. 33].

ECM (Enterprise Change Management) – управління змінами на підприємствах, зміни, які привносяться в роботу всього підприємства цілком, з систематичним вживанням знань, інструментарію і процесів управління змінами, а не управління змінами в рамках одного лише проекту [97].

Управління змінами на підприємствах включає три компоненти: сукупність процесів і інструментів для управління змінами; управлінська і лідерська компетентність на всіх рівнях організації, від супервізорів та старших виконавців; стратегічний потенціал, що дає підприємству можливість бути гнучким, готовим до змін, чуйних до змін ринку [97].

Для того щоб переконатися у значимості стратегічного управління змінами на підприємстві визначимо його основні переваги та недоліки.

До основних переваг стратегічного управління змінами належать:

- чітке визначення місії та цілей підприємства, що допомагає зменшити ризики негативних наслідків змін та впливу інших кризових факторів;
- об'єктивний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, який сприяє підприємству визначити його слабкі та сильні сторони;
- перспективу отримати необхідну основу для прийняття подальших рішень пов'язаних зі стратегічним і тактичним розвитком підприємства;
- перспективу зробити підприємство більш гнучким;
- створення осередку, що допомагає активному керівництву і протидіє бездіяльності;

- можливість поєднати висновки та пропозиції керівників усіх рівнів управління у процесі розробки стратегії;

- можливість розробки та впровадження системи мотивування для розвитку гнучкості та пристосованості організації до змін;

- забезпечення необхідним потенціалом та системою зовнішніх зв'язків, які дають можливість досягти майбутніх цілей.

Поряд із перевагами стратегічне управління змінами має ряд недоліків, які обмежують сферу його застосування, позбавляють його універсальності у вирішенні будь-яких господарських завдань:

- стратегічне управління не дає і не може дати детального опису картини майбутнього в силу своєї сутності. Те, що воно може дати – якісний опис стану, до якого повинна прямувати організація в майбутньому, яку позицію може і повинна займати на ринку і в бізнесі;

- процес стратегічного управління для свого здійснення потребує значних витрат ресурсів і часу порівняно з традиційним перспективним управлінням;

- стратегічне управління потребує більшу чисельність висококваліфікованого персоналу.

Отже, стратегічне управління має ряд недоліків та переваг, проте, проаналізувавши їх можна дійти висновку, що стратегічне управління несе в собі ризик, але майбутня вигода, яку отримає підприємство в разі вдалого впровадження стратегічного управління в роботу підприємства у рази перевищує всі його недоліки.

Вивчення чималого закордонного та поки ще незначного вітчизняного досвіду стратегічного управління свідчить про таке:

- у організацій, що будують своє функціонування відповідно до певної стратегії, а також у організацій, що не мають стратегій, шанси вижити практично однакові;

- концепція стратегічного управління не є панацеєю та не гарантує успішного організаційного розвитку, хоча і привносить в управління організацією певну доцільність;
- в організаціях, що не мають чітко сформованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як в організаціях, що керовані відповідним стратегічним планом, такий розвиток відбувається революційно;
- успіх притаманний тим організаціям, чий стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не для простого пристосування до нього;
- ні розробка стратегії, ні ефективна її реалізація, ні успішні організаційні зміни неможливі, якщо в організації немає функціонуючого механізму навчання та управління організаційним знанням;
- застосування окремих елементів стратегічного управління без створення системи не забезпечить виконання стратегій та досягнення стратегічних цілей [66, с.31].

Отже, під час виконання роботи була розкрита сутність поняття «стратегічні зміни», яка полягає у тому, що це зміни пов'язані з розвитком підприємств у новому напрямку. Також було визначено особливості управління стратегічними змінами та основні проблеми, які виникають під час реалізації цього процесу. Було розглянуто праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, які займалися вивченням управління стратегічними змінами. Найбільш видатними у сфері вважаються: І. Анософф, А. Томпсон, А. Стрікланд, В. Василенко та Т. Ткаченко. Було визначено рівні стратегічних змін та встановлено переваги і недоліки процесу управління стратегічними змінами.

1.2. Методи стратегічного аналізу підприємства

Н.В. Яшкін визначає, що стратегічний аналіз підприємства – це

«процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко так і довготерміновій перспективі. У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії» [100, с.59].

Тобто, стратегічний аналіз можна розглядати, як безперервний пошук змін внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність підприємства та визначення шляхів перетворення цих змін на користь організації.

На думку Р.К. Шурпенкової стратегічний аналіз – це «процес, який дозволяє узагальнити позицію підприємства та конкретизувати напрями його розвитку на перспективу» [96, с.96].

Отже, стратегічний аналіз підприємства є обширним та багатогранним дослідженням середовища діяльності підприємства, який допомагає встановити стратегічні орієнтири підприємства, на основі яких створюється стратегія розвитку підприємства та розробляється стратегічний план її забезпечення.

В теорії та практиці стратегічного управління не існує чіткої класифікації методів стратегічного аналізу. Усе розмаїття методів стратегічного аналізу можна поділити на кілька груп:

- традиційні, що охоплюють такі прийоми як порівняння, групування, одно- та багатofакторні порівняння, визначення відносних величин, індексів, операції з ними, методи факторного аналізу, зокрема елімінування, метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА), маржинальний аналіз та інші;
- методи економіко-математичного моделювання, що передбачають застосування математичного апарату та обчислювальних засобів;
- евристичні (інтуїтивні) методи ґрунтуються на індивідуальній чи колективній думці спеціалістів або інших осіб, зацікавлених в ефективному розвитку прогнозованої ситуації (ці методи в основному застосовуються під

час розроблення рекомендацій, прийняття рішень, вибору стратегічних альтернатив розвитку);

- специфічні методи стратегічного аналізу, застосування яких передбачено системою стратегічного управління. Такі методи розроблені спеціальними консультаційними фірмами (консалтинговими групами) і стосуються аналізу та прогнозування розвитку різних сторін та сфер діяльності підприємства [66, с.58]

Отже, в науковій літературі існує багато видів методів стратегічного аналізу, проте єдиної класифікації не існує. В цілому їх розподіляють за різними критеріями, такими як: порівняння, моделювання, специфіка аналізу та прогнозування.

Розглянемо детальніше кожен з перелічених методів стратегічного аналізу підприємства, почнемо зі SWOT-аналізу. Назва методу походить від слів strengths – weaknesses – opportunities – threats, що в перекладі означає: сила – слабкість – можливості – загрози.

Вітчизняний науковець В.А. Кучер визначає, що основними перевагами SWOT-аналізу є:

- виявлення можливостей підприємства, які відповідають його ресурсам ;
- визначення загроз для діяльності підприємства та розробка заходів щодо зменшення їх впливу;
- виявлення сильних сторін фірми та порівняння їх із ринковими вимогами;
- визначення слабкостей фірми та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [42,с.153].

Отже, перевагами методу SWOT-аналізу є всебічний аналіз внутрішнього середовища організації та аналіз зовнішнього середовища з визначення негативних та позитивних чинників, що пов'язані з діяльністю

підприємства. Основним завданням SWOT-аналізу є формування ряду дій необхідних підприємству для трансформації слабких сторін підприємства у переваги, загроз у можливості, а також розвитку сильних конкурентних позицій.

В свою чергу М.Г. Саєнко визначає SWOT-аналіз як процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [72, с. 99].

Тобто, використання методу SWOT-аналізу надає можливість поєднати всі лінії зв'язків між сильними та слабкими сторонами підприємства з його зовнішніми можливостями та загрозами. Матриця SWOT-аналізу наведена на рисунку 1.1.

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище	
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	Можливості (O)	Загрози (E)

Рис. 1.1. Схема SWOT-аналізу [72]

У своїй статті «Можливості удосконалення методики SWOT-аналізу» В.І. Кривда, О.В. Кривда. Та С.В. Нараєвський визначають наступний алгоритм проведення SWOT-аналізу:

- формування експертних груп;
- заповнення матриці SWOT;
- проведення експертного оцінювання;
- обробка (зведення) результатів;

- аналіз результатів [57,с.74].

Правильне використання методології SWOT-аналізу дає можливість структурувати існуючу інформацію, заново переглянути на поточні проблеми та оцінити можливості, установити загрози, і спробувати на підставі цього побудувати стратегію розвитку підприємства.

О.О. Романов визначає що у методу SWOT-аналізу наявні три суттєвих обмеження [70, с.117]:

- він не включає певних критеріїв перевірки відповідності розробленої стратегії виявленим можливостям і загрозам. У SWOT-аналізі є лише загальна рекомендація, що нова стратегія повинна посилювати сильні сторони підприємства та фокусувати їх на використанні можливостей;
- результати SWOT-аналізу відображають ситуацію у статичі, а сценарії розвитку ситуації необхідно проробляти окремо, що знижує цінність результатів;
- так як зазначений аналіз розроблений для визначення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства на даний момент часу, то він не пристосований до моніторингу змін.

Таким чином, найбільшими недоліками методу SWOT-аналізу є:

- досить суб'єктивна думка членів експертної групи при визначенні стратегічних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також при розподілі рівня їх значимості для підприємства;
- несвоєчасне отримання інформації, щодо змін в середовищі, що аналізується;
- проблема з встановлення єдиного точного управлінського рішення, зазвичай, у процесі аналізу визначається лише орієнтир на загальний напрямок розвитку підприємства;
- низька вірогідність встановлення усіх можливих ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства.

Таким чином, метод SWOT-аналізу оснований на тому, що весь світ можна поділити на два елементи: підприємство в цілому і все інше (зовнішнє

середовище), а сутність кожного з елементів – на сприятливі і несприятливі складові.

Популярним методом дослідження змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі (макросередовище) являється PEST-аналіз. В ході даного аналізу відстежуються зміни в макросередовищі за чотирма вузловими напрямками та виявляються тенденції та події не підконтрольні організації, але впливаючих на прийняття стратегічних рішень. Ці напрями виражені англійськими словами, що складають аббревіатуру PEST. Напрямки PEST наведено на рисунку 1.2.:

- P - Political-legal (політико-правові фактори);
- E - Economic (економічні фактори);
- S - Sociocultural (соціокультурні);
- T - Technological forces (технологічні фактори) [10, с. 41].

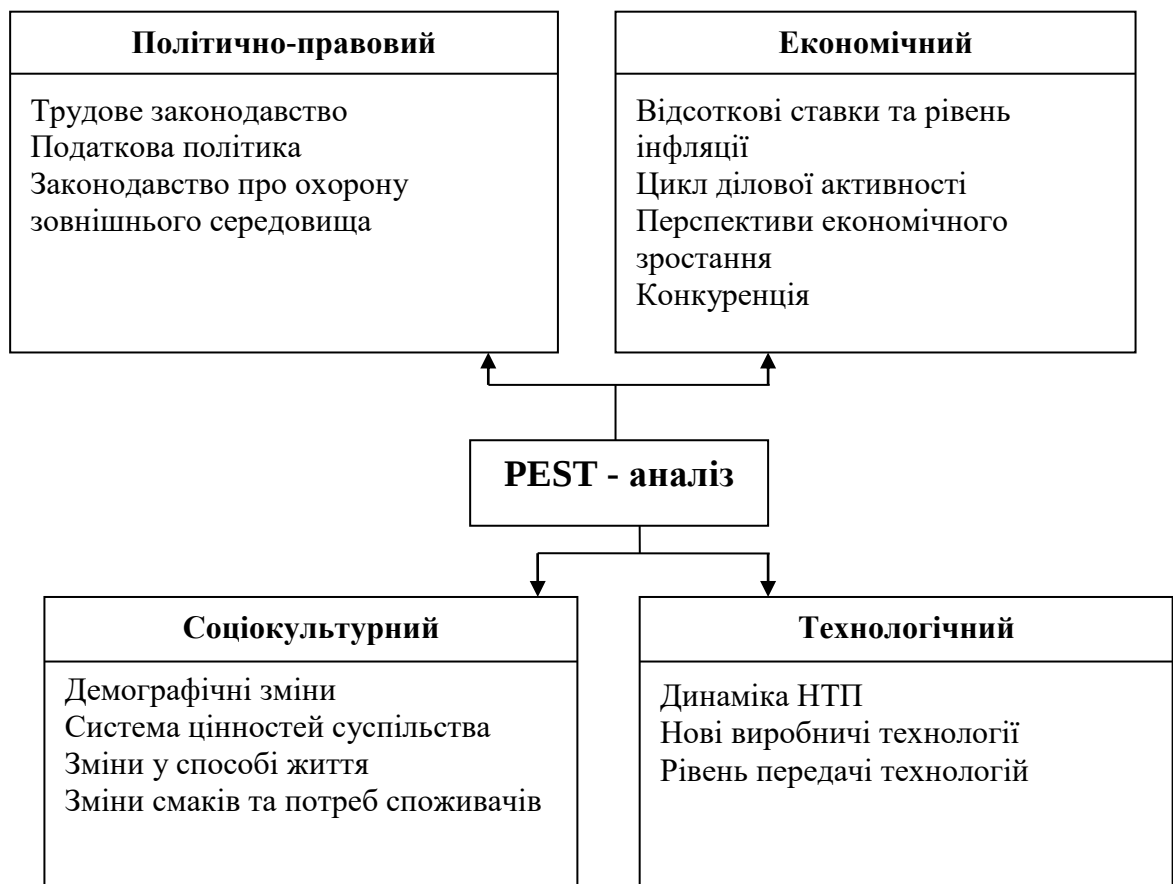


Рис. 1.2. PEST- аналіз факторів макросередовища[10]

Розглянемо наведені на рисунку фактори детально.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається, в першу чергу, для того, щоб мати розуміння про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про кошти, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою політику. Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності. Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як ставлення людей до праці та якості життя, мобільність людей, активність споживачів та ін. Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно перешикуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології [39, с.87].

На думку В.О. Василенко та Т.І. Ткаченко при PEST-аналізі необхідно врахувати наступні аспекти:

- стратегічний аналіз кожного з вказаних компонентів повинен бути системним, адже в житті всі ці компоненти мають між собою тісний та складний взаємозв'язок. Значимі зміни будь-якого з компонентів, як правило, впливає на весь ланцюжок;

- PEST-аналіз являється інструментом 4-х елементного аналізу зовнішнього середовища. Проте, реальне життя, по-перше ширше та різноманітніше 4-х складових його елементів. По-друге, для кожної конкретної організації в її зовнішньому середовищі існує свій особливий набір ключових факторів, який впливає на її конкретний бізнес [15, с.65].

Отже, найважливішою задачею PEST-аналізу являється забезпечення ефективної адаптації підприємства до будь-яких значимих змін зовнішнього середовища.

Метою PEST-аналізу є не просто складання переліку факторів зовнішнього середовища, а в використанні схеми для виявлення змін чи тенденцій розвитку цих факторів, концентрації уваги на тенденціях, які мають найбільше значення для організації, а також облік змін, що відбуваються при розробці стратегії організації.

PEST-аналіз покликаний полегшити оцінку менеджментом впливу факторів зовнішнього середовища на стратегію, він привертає увагу до динамічної природи ділового середовища та підкреслює необхідність періодичного перегляду планів.

Отже, метод PEST-аналізу має свої переваги і недоліки. До переваг відносять, те що використання цього методу досить результативне та легке. Недоліком же можна назвати те, що не завжди експертна оцінка може відповідати дійсності.

Проблема конкуренції сьогодні відноситься до числа найбільш обговорюваних тем як в науковому співтоваристві, так і серед менеджерів практиків. Багато дослідників займалися і займаються вивченням і розвитком теорії конкуренції, але сьогодні загальновизнаним лідером за значимістю привнесених ідей та інструментів в теорію конкуренції являється один з найбільших вчених сучасності американський економіст Майкл Портер. Сутність запропонованих ним ідей і виявлених закономірностей настільки велика, що, за загальним визнанням, в теорії конкуренції він вважається фахівцем номер один.

Для аналізу конкурентного середовища ще в 1980 р. М. Портер запропонував модель п'яти сил конкуренції: конкуренція серед працюючих у галузі фірм, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців, загроза зі сторони нових учасників, загроза з боку товарів-замінників. Модель п'яти сил [41] широко застосовувалася на практиці, піддавалася і критиці, і доповненням.

При аналізі загальної ситуації в галузі й конкуренції в ній використовується набір прийомів, який дає можливість правильно оцінити

умови галузі, що постійно змінюються, і визначити характер і рівень конкурентної боротьби. Це дозволяє виробити стратегію, яка відповідає загальній ситуації в галузі, і зробити висновки про її привабливість для вкладення коштів компанії.

Схематичне зображення моделі п'яти конкурентних сил за М. Портером зображено на рисунку 1.3.

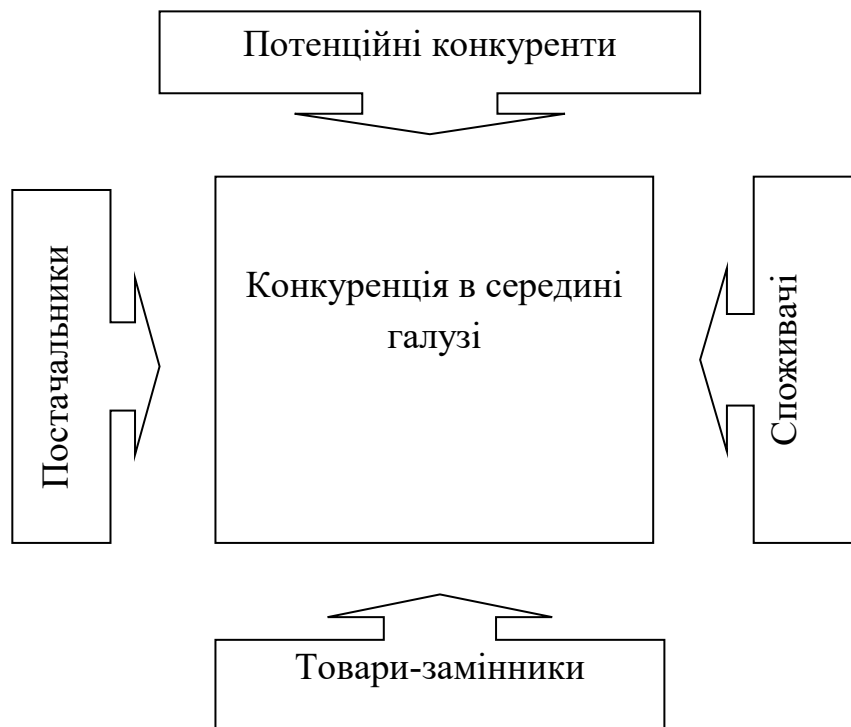


Рис. 1.3. Модель п'яти конкурентних сил М.Портера [41]

На думку І.Г. Смирнова. в моделі п'яти конкурентних сил М. Портера найбільш інтенсивна конкуренція має місце між конкурентами в галузі. Як правило, боротьба йде за величину ринкової частки (особливо на етапі галузевого зростання), оскільки в більшості випадків саме цей параметр визначає інші в довгостроковому періоді. У деяких випадках продукція, що пропонується фірмою, має подібні функціональні характеристики з продукцією, що виробляється іншими організаціями з цієї або іншої галузі. В результаті виникає конкуренція даному товару (послугі) з боку товарів – замінників. Важливим поняттям тут є переключення, тобто перехід

середньостатистичного покупця з одного товару на інший – з близьким функціональним призначенням. Ймовірність переключення корелює з вартістю переключення та є функцією низки параметрів [80, с.33].

Таким чином, за допомогою моделі п'яти конкурентних сил М. Портера можна провести всебічний аналіз конкурентного середовища організації та виявити слабкі та сильні сторони конкурентів, особливої уваги слід надати конкурентам-замінникам, адже саме вони виступають найбільшою загрозою для підприємства, що працює у сфері оздоровлення та відпочинку.

В свою чергу А.П. Міщенко вважає що конкуренція між фірмами, що суперничають і які пропонують однотипні товари і послуги, виникає у зв'язку з тим, що в однієї чи декількох фірм з'являється можливість краще задовольнити потреби споживача або необхідність поліпшити свою діяльність. До основних засобів конкурентної боротьби можна віднести: більш низькі ціни; поліпшені характеристики товару; більш високий рівень обслуговування споживачів; тривалі терміни гарантійного періоду; спеціальні способи просування товару на ринок; випуск нових товарів; використання слабкостей конкурентів [52, 112].

Тому, незалежно від потужності конкуренції на ринку будь-якій організації, яка бажає бути успішною протягом багатьох років необхідно розробляти ефективну стратегію розвитку, яка забезпечить підприємству перевагу над конкурентами.

У літературі не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, що дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність [43, с.102]

Отже, було розглянуто методи стратегічного аналізу підприємства. Визначено, що всіх їх можна поділити на три групи: традиційні, економіко-математичні, евристичні та специфічні методи. Зробивши наголос на деяких

специфічних методах стратегічного аналізу підприємства, були визначенні їх особливості та призначення. Визначено, що одним з основних та широко вживаних методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Суть методу полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз підприємства. Одним з поширених методів аналізу зовнішнього середовища є метод це PEST-аналізу. Сутність аналізу полягає у відстежуванні змін макросередовища за чотирма напрямками (політико-правовий, економічний, соціокультурний, технологічний). Що стосується аналізу конкурентного середовища, то, зазвичай, використовується метод аналізу конкурентного середовища запропонований М.Портером являє собою модель впливу різних конкурентних сил на діяльність організації. Кожен з розглянутих методів свій ряд переваг і недоліків, проте всі вони являються достатньо простими і зрозумілими для проведення стратегічного аналізу підприємства.

1.3 Механізм розробки стратегії розвитку підприємства

На думку відомого науковця А.Н. Балановича одним із ключових завдань забезпечення стабільної економічної діяльності сучасних підприємств є не лише максимально можлива реалізація наявного потенціалу але їх комплементарний розвиток . Це можливо здійснити на основі переходу до стратегії розвитку та зростання, яка, в свою чергу, повинна бути орієнтована на зниження можливих управлінських та економічних ризиків. У практичному плані важливим є досягнення високих економічних показників за рахунок впровадження ресурсозберігаючих та інноваційних технологій, організації стабільного виробництва конкурентоспроможної продукції, підвищення рентабельності виробництва та його соціально-економічної ефективності. Універсальним інструментом, здатним забезпечити якісний, перманентний в часі й іманентний у ринковому середовищі процес адаптації підприємств до сучасної дійсності та їх функціонування [9,с.102].

Одним з головних складових механізму формування стратегії розвитку підприємства є дотримання організацією базових принципів, які повинні бути наділені такими аспектами, як: ефективність, гнучкість, комплексність, ієрархічність, планомірність та визначеність. Також, вони мають відповідати особливостям галузевої сфери діяльності підприємства і їх базовій системі ринкового позиціонування.

Отже, для того щоб вивчити механізм формування стратегії розвитку підприємства для початку необхідно визначити, що являє собою поняття «стратегія розвитку» та визначити її основні види.

Відомий науковець В.С. Марцин зазначає, що, стратегія розвитку підприємства є ітераційним процесом формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів [48, с. 177-181].

В свою чергу А.А. Мазаракі стверджує, що формування стратегії розвитку підприємств дає можливість визначити напрямок поведінки підприємства на ринку, з урахуванням умов зовнішнього середовища; оцінити конкурентоспроможність і стратегічно конкурентні переваги підприємства; сформулювати глобальну мету його діяльності; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей і забезпечити їх найбільш ефективне використання [47, с. 52].

Таким чином, кожна з наведених точок зору цілком і повністю розкриває значення сутності поняття «стратегія розвитку» та акцентує, що розробка даного виду стратегії потребує глибокого аналізу, як діяльності підприємства так і його зовнішнього середовища в цілому.

Аналіз теорій і практик стратегічного менеджменту дозволив виділити основні види стратегії розвитку підприємства. Виділяють чотири групи стратегій розвитку підприємства.

Перша група – стратегій концентрованого росту. Сюди потрапляють ті стратегії, які пов'язані із зміною продукту і (або) ринку. У разі використання

даних стратегій фірма намагається поліпшити свій продукт або починає випускати новий, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок. До них належать: стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту [33, с.81].

Друга група стратегій росту – стратегії, які припускають розширення фірми шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого зростання. Зазвичай фірма може удаватися до здійснення таких стратегій, якщо вона знаходиться в сильному бізнесі. При цьому інтегроване зростання може відбуватись як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення зсередини. В обох випадках відбувається зміна положення фірми усередині галузі. Виділяються два основні типи стратегій інтегрованого зростання: стратегія зворотної вертикальної інтеграції та стратегія прямої інтеграції [33, с.82].

Третьою групою стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії реалізуються в тому випадку, якщо фірма далі не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі. Стратегіями даного типу є наступні: стратегія концентричної диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломеративної диверсифікації [33, с.83].

Четверта група – стратегії скорочення. Стратегії скорочення, як правило, передбачають проведення заходів, направлених на оздоровлення фінансового положення підприємства. При цьому передбачається наявність цільового вибору найбільш ефективних засобів, стратегій і тактики. Вивчення досвіду подолання кризових ситуацій багатьох підприємств дозволяє сформулювати деякі загальні, обов'язкові для кожного підприємства процедури. До цього виду належать такі типи стратегії: стратегія ліквідації, стратегія «збору врожаю», стратегія скорочення та стратегія скорочення витрат [33, с.84].

Отже, кожен вид стратегії розвитку підприємства має свій ряд переваг та недоліків, тому на практиці ефективнішим виступає одночасне поєднання декількох типів стратегій. У таких випадках говорять, що фірма здійснює комбіновану стратегію. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях.

Детальний опис переваг і недоліків кожного типу стратегій наведений у таблиці 1.2.[33, с.87-94]

На думку С.М. Василюга загальна стратегія розвитку підприємства, особливо великого, як правило, є змішаною стратегією. Наприклад, вона може втілюватися у вигляді комбінацій таких видів стратегій:

- прогресивної – зростання фірми передбачається за рахунок створення структур, що знаходяться між виробником і кінцевим покупцем;
- регресивною – мається на увазі зростання фірми за рахунок покупки нових сировинних ресурсів і співпраці з їх постачальниками;
- горизонтальної – це певні кроки, спрямовані на поглинання компаній-конкурентів або встановлення суворого нагляду за їх функціонуванням на ринку [13, 124].

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки стратегій розвитку підприємства

Тип стратегії росту	Переваги	Недоліки
1	2	3
Стратегія розвитку продукту	- покращення конкурентного положення компанії за рахунок нових покупців; - допомагає компанії відповідати новим потребам ринку; – побічні позитивні ефекти з точки зору виробничого процесу.	- стратегія з відносно великим ризиком; - велика ймовірність невдачі нового продукту; - необхідні значні вкладення в дослідження, розробку та рекламу.
Стратегія розвитку ринку	- будується на існуючих силах, навиках, можливостях; - відносно низький комерційний ризик; - значний дохід при відносно малих витратах; - достатній дохід при розробці	- область використання стратегії обмежена (тільки на ранній стадії життєвого циклу); - потребує значного ринкового дослідження; - важко виявити необхідний сегмент ринку;

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
	нового продукту.	- можливість неспроможності вдовольнити потреби виявленого сегменту.
Стратегія посилення позицій на ринку	- використання переваг, що надаються ринком; - робота зі старим продуктом на старому ринку не потребує нових знань та технологій; - розширення продаж товару що випускається вже на задіяних ринках має мінімальний ризик.	- стратегію важко реалізовувати на вже задіяних ринках які знаходяться у стадії зрілості; - ризиковим є вихід з товаром що вже випускається на новий ринок; - розробка нових продуктів потребує значних фінансових вкладень та придбання ліцензій і інших дозволів.
Стратегія концентричної диверсифікації	- забезпечує ефект синергії за рахунок впровадження в області товарів та послуг, які не пов'язані з існуючими товарами та послугами; - стимулювання продажів товарів, завдяки впровадженню нових товарів, не пов'язаних з вже існуючими; - врівноважує продажі сезонних товарів; - використовується коли товари які вже виробляються знаходяться в стадії занепаду життєвого циклу.	- потребує значних фінансових ресурсів; - має високий рівень ризику; - фінансова віддача очікується в довгостроковій перспективі
Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	- зниження витрат, за рахунок масштабу виробництва; - зменшення залежності від крупних постачальників; - дозволяє стабілізувати ситуацію з нестабільністю поставок; - розширює технологічні можливості	- не рекомендована для фірм, що швидко розвиваються; - розосередженість виробництва може привести до зниження якості кінцевого продукту; - відмова від розділення труда і спеціалізації може знизити ефективність виробництва і привести до росту витрат на одиницю продукції.
Стратегія прямої вертикальної інтеграції	- гарантує стабільність збуту; - зменшення витрат на збут; - не треба шукати посередників, які	- тенденція до росту пропорції постійних витрат; - ризики зростають;

Закінчення таблиці 1.2

1	2	3
	б відповідали всім критеріям фірми; - надає компанії більший простір для участі у стратегії диференціації	- зменшується гнучкість у прийнятті рішень; - створює перешкоди для виходу з ринку.
Стратегія ліквідації	- якщо фірма диверсифікована, має багато напрямків бізнесу, ліквідація одного з них не має дуже великого значення.	- банкрутство, розпродаж активів фірми; - фірма не може далі вести бізнес.
Стратегія «збору врожаю»	- отримання максимально можливого прибутку від розпродажу продукту що вже існує; - виробництво скорочується поступово.	- бізнес безперспективний, не може принести прибутку при його продажі.
Стратегія скорочення	- отримання коштів для розвитку іншого, більш перспективного розвитку бізнесу; - довгострокова зміна меж ведення бізнесу.	- коштів може виявитися недостатньо; - новий напрямок бізнесу може виявитися безперспективним.
Стратегія скорочення витрат	- зниження витрат.	- носить короткостроковий характер.

В економічній літературі виділяється декілька підходів, розроблених вітчизняними та зарубіжними науковцями щодо обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства.

І. Анософф [4] пропонує матрицю «вектор росту», яка передбачає використання чотирьох стратегій для збереження або збільшення частки ринку. Це стратегії: проникнення на ринок, розвиток ринку, розробка товару та диверсифікованість. Вибір стратегії розвитку залежить від ступеня насиченості ринку й можливостей підприємства постійно оновлювати виробництво.

Г. Стейнер [36, с.96] в 1975 році запропонував модель що являє собою матрицю, яка включає класифікацію ринків і класифікацію продуктів на існуючі, нові, але пов'язані з існуючими, і зовсім нові продукти. Ця матриця

показує рівні ризику й, відповідно, ступінь ймовірності успіху при різних сполученнях «ринок – продукт».

А.М. Петров [67] розглядає цикл розвитку підприємства, як послідовну зміну стадій – «зростання» – «нестабільність» – «виживання». Кожна зі стадій розвитку підприємства має якісно різну основу, саме тому сам набір стратегічних дій повинен істотно розрізнятися для кожної стадії.

У науковій літературі існує ще один метод вибору стратегії розвитку підприємства, що є досить простим та ефективним у своєму використанні. Це метод, який оцінює кожний стратегічний напрям розвитку та порівнює результати і дає змогу визначити ефективний тип стратегії розвитку з урахуванням стану та тенденцій розвитку стратегічного потенціалу підприємства. Види стратегій розвитку підприємства з урахуванням рівня стратегічного потенціалу наведено на рисунку 1.4. [29, с.273].

Сутність стратегії полягає у виділенні основних орієнтирів підприємства у виборі стратегії розвитку: стратегія, яка формується з урахуванням досягнутого рівня його стратегічного потенціалу; стратегія, яка формується з урахуванням перспективного рівня його стратегічного потенціалу; стратегія, яка формується з урахуванням стабільного рівня його стратегічного потенціалу.

Отже, розроблення та реалізація стратегій на основі використання досягнутого стратегічного потенціалу підприємства є пасивним типом стратегій, що свідчить про низьку ділову активність господарюючого суб'єкту. При розробленні цього типу стратегій використовується принцип достатності завантаження виробничих потужностей. Однак подібна стратегія не забезпечує підприємству перспективного розвитку. Перехід до стратегій, орієнтованих на стабільний стратегічний потенціал підприємства, пояснює готовність та наявність потенціальних можливостей до реалізації довгострокових цілей і стратегічних напрямів розвитку. Структура потенціалу підприємства моделюється відповідно до конкретного стратегічного напрямку з одночасною реалізацією стратегії нарощення

стратегічного потенціалу. Стратегії, засновані на перспективному стратегічному потенціалі, є новими методологічними підходами до її розроблення, поєднують аналітичні методи та підходи до використання процесів та інструментів, що забезпечують креативність, динамізм і зростання ділової активності підприємства [29,с.275]



Рис. 1.4. Види стратегій розвитку підприємства з урахуванням рівня стратегічного потенціалу [29, с.273]

Таким чином, після вивчення основних видів і типів стратегії розвитку підприємство користуючись різними методами визначає необхідний для конкретної організації набір стратегій розвитку, обробляє їх та порівнює з

наявним і можливим потенціалом підприємства. Після чого переходить до етапу розробки та реалізації обраної стратегії розвитку.

Спираючись на думку М.В. Хацер розробка стратегії розвитку підприємства повинна здійснюватися поетапно. При цьому, обов'язковою умовою розробки ефективної стратегії розвитку на українських підприємствах повинно стати всебічне врахування дестабілізуючого впливу держави на їх діяльність. Розробка стратегії розвитку на підприємствах складається з ряду послідовних етапів, які наведено на рисунку 1.5:

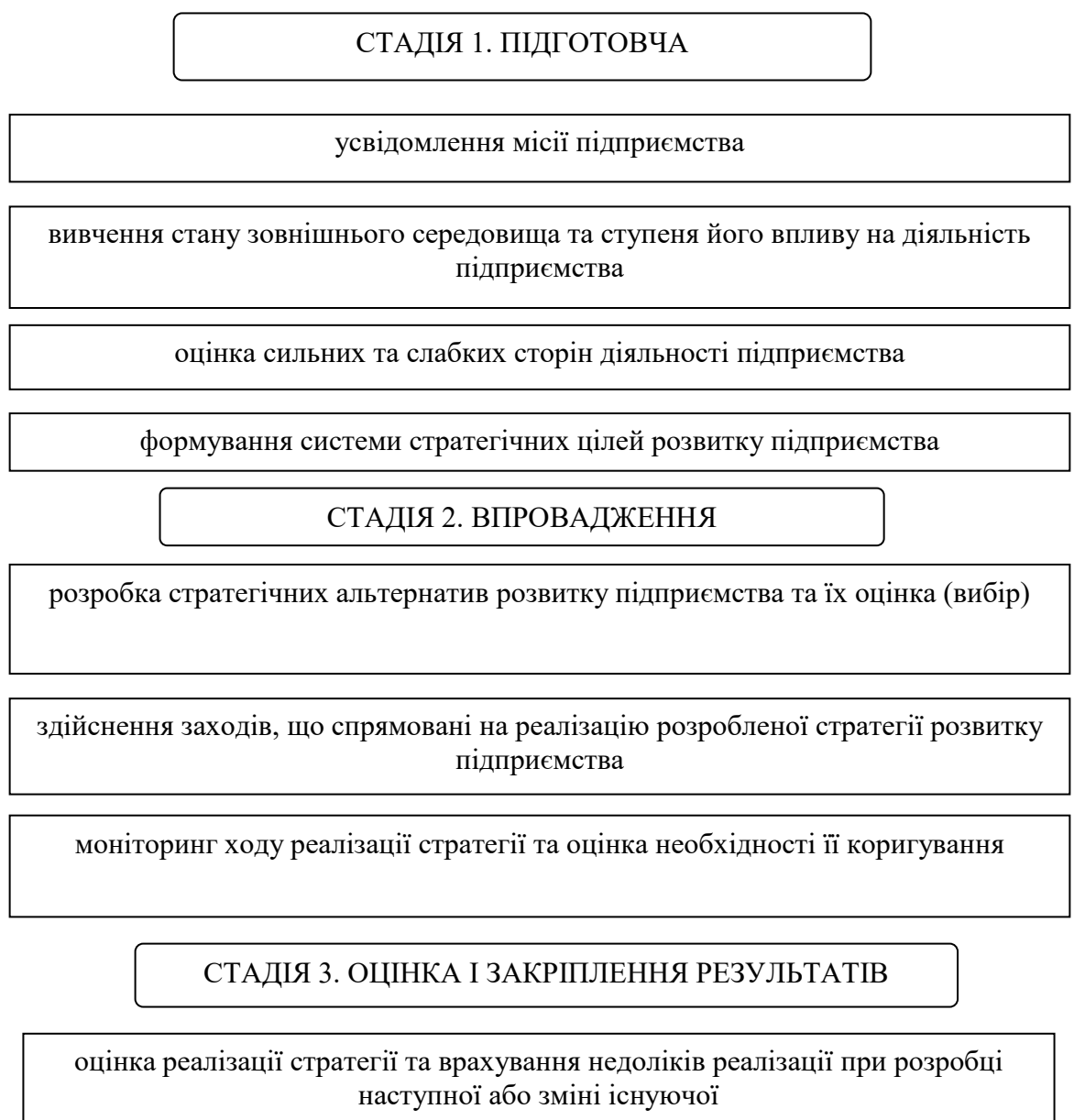


Рис. 1.5. Основні етапи розробки стратегії розвитку підприємства

- усвідомлення місії підприємства;
- вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. На цьому етапі особливу увагу слід приділити саме факторам нестабільності в економіці України (кризові прояви, залишки командно – адміністративної системи управління економікою, корупція, наявність суттєвої кількості економічних реформ, неефективність державних важелів впливу на економіку та ін.);
- оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (для чого рекомендується використовувати метод SWOT аналізу);
- формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства;
- розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір);
- здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства;
- моніторинг ходу реалізації стратегії та оцінка необхідності її коригування;
- оцінка реалізації стратегії та врахування недоліків реалізації при розробці наступної або зміні існуючої [93, с.111].

При розробці рисунку було враховано, що для більшого розуміння необхідності дотримання ієрархічності виконання етапів, було умовно поділено всі етапи на три стадії: підготовча, впровадження, оцінка. Проте, на деяких підприємствах можливе опущення деяких етапів процесу.

Отже, було визначено вісім основних етапів побудови стратегії розвитку на підприємстві. Кожен з цих етапів являється основою, і цілком можливо, що при розробці стратегії розвитку на підприємствах різних сфер діяльності є вірогідність того, що кількість цих етапів буде збільшуватися або зменшуватися.

Таким чином, в ході виконання завдання дипломної роботи було визначено механізм розробки стратегії розвитку підприємства. Було розглянуто найпоширеніші визначення поняття «стратегія розвитку»,

встановлено види стратегій розвитку та визначено недоліки і переваги кожного виду стратегії розвитку. Також було розглянуто послідовність етапів розробки стратегії розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

Під час виконання першого розділу дипломної роботи було розглянуто теоретичні основи управління стратегічними змінами підприємства.

У першому підрозділі була розкрита сутність поняття «стратегічні зміни». Узагальнивши підходи науковців до цього поняття було запропоновано авторське трактування поняття яке полягає у тому, що це зміни пов'язані з розвитком підприємств у новому напрямку. Визначено, що поняття «управління стратегічними змінами» – це безперервний процес планування та коригування нових напрямків діяльності підприємства. Розкрито особливості управління стратегічними змінами на підприємстві та основні проблеми, які виникають під час реалізації цього процесу. Визначено, що управління стратегічними змінами на підприємствах включає три компоненти: сукупність процесів і інструментів для управління змінами; управлінську і лідерську компетентність на всіх рівнях організації; стратегічний потенціал, що дає підприємству можливість бути гнучким, готовим до змін, чуйних до змін ринку. Окреслено переваги і недоліки процесу управління стратегічними змінами.

У другому підрозділі роботи розглянуто методи стратегічного аналізу підприємства. Визначено, що всю сукупність методів можна поділити на декілька груп: традиційні (порівняння, групування, одно- та багатofакторні порівняння, визначення відносних величин, індексів, операції з ними, методи факторного аналізу тощо), економіко-математичні (передбачають застосування математичного апарату та обчислювальних засобів), евристичні або інтуїтивні (ґрунтуються на індивідуальній чи колективній думці експертів) та специфічні методи (розроблені спеціальними консультаційними

фірмам і стосуються аналізу та прогнозування розвитку різних сторін та сфер діяльності підприємства). Зробивши наголос на деяких специфічних методах стратегічного аналізу підприємства, були визначенні їх особливості та призначення. Визначено, що серед інформативних та широко вживаних методів стратегічного аналізу є методи SWOT-аналізу, сутність методу полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз його зовнішнього середовища а також PEST-аналізу. Сутність PEST-аналізу полягає у відстежуванні змін макросередовища за чотирма напрямками: політико-правовий, економічний, соціокультурний, технологічний. Визначено, що простим, наглядним та в одночас змістовним методом для аналізу конкурентного середовища є модель «п'ять сил конкуренції» М. Портера, яка демонструє вплив різних конкурентних сил на діяльність організації. Використання наведених моделей дозволяє провести ґрунтовний стратегічний аналіз підприємства.

У третьому підрозділі роботи окреслено механізм розробки стратегії розвитку підприємства. Відмічено, що стратегія розвитку можна дає можливість визначити напрямки його поведінки на ринку, з урахуванням умов зовнішнього середовища; оцінити конкурентоспроможність і стратегічні конкурентні переваги; сформулювати глобальну мету діяльності; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей і забезпечити їх найбільш ефективне використання. Наведено класифікацію стратегія розвитку та стисло охарактеризовано їх сутність. Окреслено переваги та недоліки кожної із стратегій. Розкрито основні етапи розробки стратегії розвитку підприємства, кожен з яких має велике значення для досягнення запланованої ринкової позиції підприємства.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПАНСІОНАТУ «МРІЯ»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

Для аналізу процесу управління стратегічними змінами підприємства сфери послуг було обрано пансіонат «Мрія», який розташовано на березі Азовського моря в 2-х кілометрах від м. Приморськ. Площа пансіонату становить 3,2 га. На території знаходяться: обладнаний пляж, два спальні корпуси, декілька алей, спортивний майданчик, дитячий майданчик, столова, адміністративний корпус та площа для дискотеки. Спальні корпусів складаються з однокімнатних та двокімнатних номерів. В кожному номері є телевізор, кондиціонер, холодильник, подається гаряча і холодна вода.

Пансіонат орієнтований на середньостатистичного відпочивальника. До спектру надаваних послуг пансіонату можна віднести: триразове харчування, послуги з прибирання, надання медичної допомоги, послуги з оздоровлення, безпечне зберігання речей, цілодобова охорона та розважальні програми для дорослих і дітей.

Пансіонат надає платні та безкоштовні послуги для своїх відвідувачів. До платних послуг відносяться [60]:

- 1-кімнатні та 2-кімнатні номери в двох корпусах;
- 3-разове харчування;
- сейф для зберігання цінностей;
- стоянка для автомобілів.

До безкоштовних послуг відносяться [60]:

- прокат шезлонгів;
- інтернет Wi-Fi;
- обладнаний піщаний пляж;

- розважальні програми для дітей та дорослих;
- надання медичної допомоги;
- цілодобова охорона;
- бібліотека.

Кожного року пансіонат «Мрія» планує графік заїздів для відвідувачів. Графік запропонований у 2020 році у наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Графік заїздів пансіонату «Мрія» на 2020 рік

Номер заїзду	Строки заїздів
1	20.06.2020 – 01.07.2020. Санітарний день – 02.07.2020
2	03.07.2020 – 14.07.2020. Санітарний день – 15.07.2020
3	16.07.2020 – 27.07.2020. Санітарний день – 28.07.2020
4	29.07.2020 – 09.08.2020. Санітарний день – 10.08.2020
5	11.08.2020 – 22.08.2020. Санітарний день – 23.08.2020
6	24.08.2020 – 04.09.2020. Санітарний день – 05.09.2020.
7	06.09.2020 – 17.09.2020. Санітарний день – 18.09.2020
8	19.09.2020 – 24.09.2020 (в залежності від заповненості пансіонату)

Отже, як видно з графіку заїздів щороку планується вісім заїздів на територію пансіонату «Мрія», тривалість кожного становить 10 днів, проте відпочивальники можуть самі обирати кількість днів для відпочинку та оздоровлення. В кінці кожного заїзду проводиться великий санітарний день.

Адміністрація пансіонату вимагає з дорослих відвідувачів при собі мати довідку від лікаря, а дітям – довідку про епідеміологічне середовище. Ще однією з вимог є умова, що при поселенні дитини до 16 років дорослі повинні мати з собою копію свідоцтва про народження дитини, медичну довідку і довідку про щеплення дитини.

Щороку ціни на вартість путівок до пансіонату «Мрія» змінюються. Вартість путівок станом на 2020 рік у пансіонаті «Мрія» наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Прайс-лист на 2020 рік (з проживанням та харчуванням)

Номер	Місця	Ціна, грн (за 1-го чоловіка за 12 днів/6 днів/1 добу)
1-кімнатний	2	10440 / 5220 / 870
2-кімнатний	2	11 400 / 5 700 / 950

Отже, вартість двомісного однокімнатного номеру за добу становить 870 грн., а вартість двомісного двокімнатного номеру – 950 грн. за добу, що на лише на 80 грн. за добу більше.

Пансіонат «Мрія» надає ряд додаткових послуг. Перелік цих послуг, а також ціни на них наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Прайс-лист додаткових послуг пансіонату «Мрія» на 2020 рік

№ п/п	Назва послуги	Ціна, грн
1	Вартість путівки для дітей від 4 до 16 років (з проживанням та харчуванням за 12 днів/6 днів/1 добу)	4 500 / 2 250 / 375
2	Проживання (додаткове місце в номері – 1 людина) 1 доба	225
3	Харчування (сніданок, обід, вечеря)	300
4	Харчування (обід/вечеря)	105/105
5	Харчування (сніданок)	90
6	Послуги з забезпечення харчування у номері	100
7	Стоянка легкового автомобіля за 1 добу	20

Отже, пансіонат «Мрія» надає сім додаткових послуг з цінами цих послуг відпочивальники можуть ознайомитись на сайті пансіонату або в адміністрації пансіонату.

При реєстрації путівки на місці в пансіонаті «Мрія», всі відпочивальники сплачують туристичний збір на кожного відпочивальника з розрахунку 5,67 грн за добу.

Пансіонат «Мрія» має 18 однокімнатних номерів та 35 двокімнатних. В кожному з номерів додатково розташовані дивани, що розкладаються в разі необхідності додаткових місць.

У пансіонаті під час сезону працює 52 особи. Організаційна структура пансіонату наведена на рисунку 2.1.

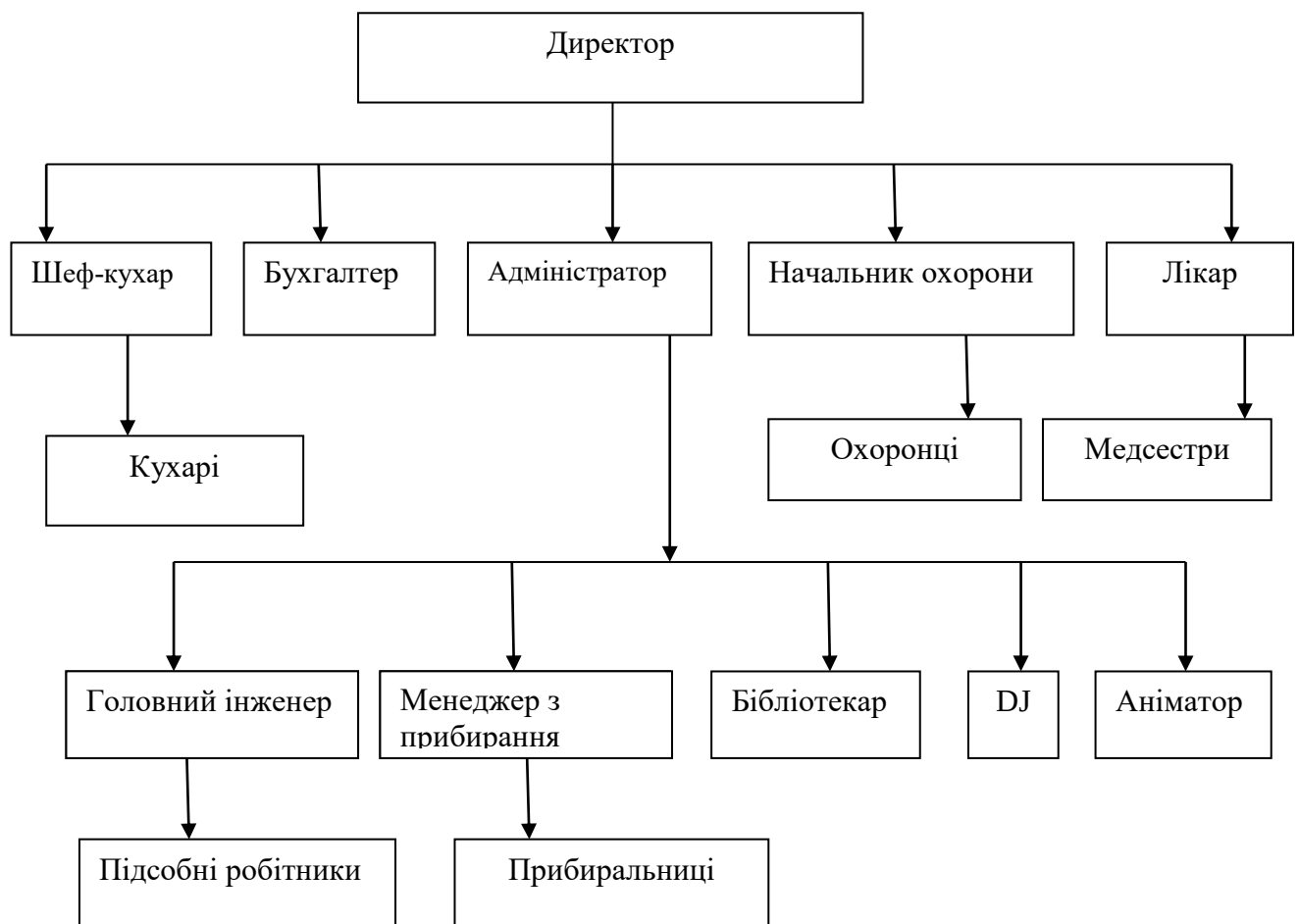


Рис. 2.1. Організаційна структура пансіонату «Мрія»

У пансіонаті «Мрія» розподіл штатних працівників виглядає таким чином:

- директор 1 особа;
- бухгалтер 1 особа;
- адміністратор 2 особи (позмінно 7х7);

- начальник охорони 1 особа;
- шеф кухар 1 особа;
- головний інженер 2 особи (позмінно 2х2);
- менеджер з прибирання 2 особи (позмінно 2х2);
- лікар 1 особа;
- медсестра 2 особи (позмінно 2х2);
- аніматор 1 особа;
- dj 1 особа;
- кухар 8 осіб (позмінно 2х2);
- підсобний робітник 8 осіб (позмінно 3х3);
- прибиральниця 14 осіб (позмінно 3х3);
- охоронець 6 осіб (позмінно 2х2);
- бібліотекар 1 особа.

По закінченню сезону організаційна структура підприємства змінюється разом зі зміною кількості працівників пансіонату. На підприємстві залишаються 13 працівників:

Організаційна структура пансіонату «Мрія» по закінченню сезону наведена на рисунку 2.2.

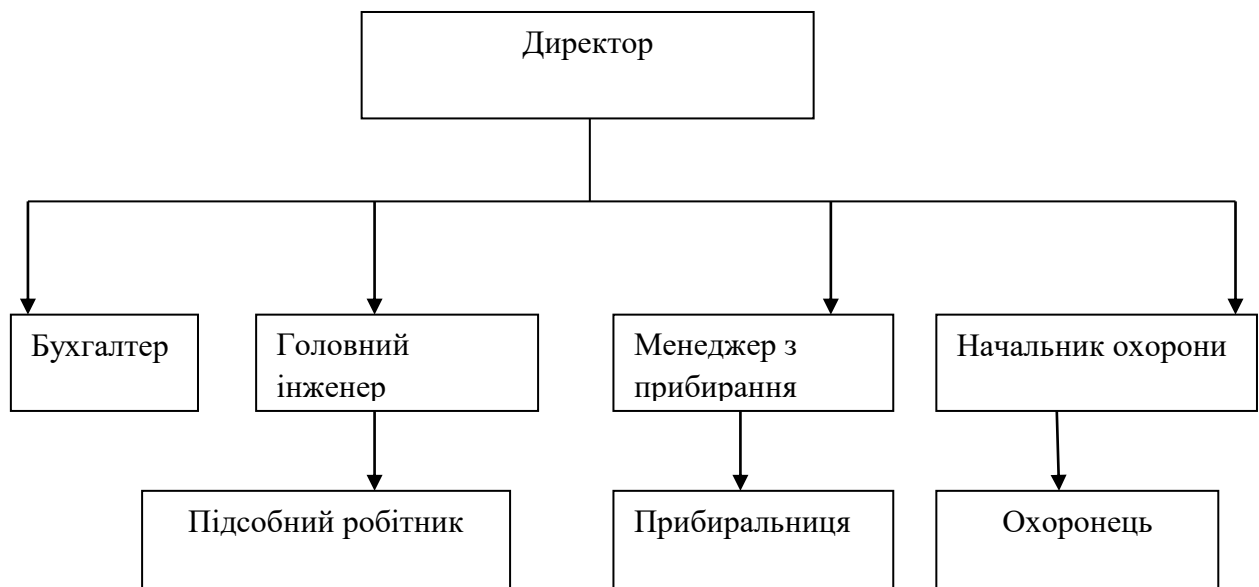


Рис. 2.2. Організаційна структура пансіонату «Мрія» по закінченню сезону

По закінченню сезону штатний розподіл працівників виглядає таким чином:

- директор 1 особа;
- бухгалтер 1 особа;
- начальник охорони 1 особа;
- головний інженер 1 особа;
- менеджер з прибирання 1 особа;
- підсобний робітник 1 особа;
- прибиральниця 2 особи;
- охоронець 5 осіб.

Отже, було розглянуто основні положення про діяльність пансіонату «Мрія», цінову політику та спектр надаваних послуг. Було визначено, що пансіонат приймає відвідувачів за путівками з червня по вересень місяці. На території працює столова, яка забезпечує триразовим харчуванням своїх відвідувачів. У сезон в пансіонаті працює 52 особи, а по його закінченню 13 осіб, що дозволяє підтримувати чистоту і порядок на території протягом всього року. Організаційна структура пансіонату «Мрія» носить лінійно-функціональний характер.

Для проведення стратегічного аналізу підприємства для початку необхідно проаналізувати його діяльність з економічної точки зору. Користуючись фінансовою звітністю пансіонату «Мрія» було визначено основні фінансові показники діяльності підприємств які наведено у таблицях додатків (Додаток А, Додаток Б, Додаток В, Додаток Г, Додаток Д). Було проведено аналіз основних показників витрат пансіонату «Мрія» до якого увійшли такі статті витрат: дохід всього, дохід без пдв, витрати всього, чистий прибуток, самоокупність. Метою аналізу було порівняння сум основних показників діяльності пансіонату «Мрія» за останні п'ять років та розрахунок самоокупності від діяльності підприємства. Порівняння та зіставлення цих показників допоможе визначити становище у якому перебуває пансіонат останні п'ять років.

Показники доходів і витрат пансіонату за останні п'ять років наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності пансіонату «Мрія» за 2015-2019 роки

Найменування статей	Сума, грн					Всього за 5 років
	2015	2016	2017	2018	2019	
Дохід всього	2165059	2987537	3872255	4818739	4896924	18740514
Дохід без ПДВ	1804216	2489614	3214521	4015800	4081485	15605636
Витрати всього	4200394	5185975	6554348	8576375	10163058	34680150
Чистий прибуток	-2396178	-2696361	-3339827	-4560575	-6081573	-19074514
Самоокупність, %	43%	48%	49%	47%	40%	45%

Отже, було проаналізовано основні економічні показники діяльності пансіонату «Мрія» за період з 2015 по 2019 роки. Для аналізу було взято такі статті: дохід всього, дохід без ПДВ, витрати всього, чистий прибуток. На основі цих даних було визначено відсоток самоокупності підприємства. Відсоток самоокупності розраховувався шляхом ділення показника «доходу без пдв» на «витрати всього». Отриманий показник в середньому за п'ять років становить близько 45%, що являється не найкращим показником самоокупності.

Аналізуючи основні показники діяльності пансіонату «Мрія» діяльність підприємства носить збитковий характер. Середній відсоток самоокупності за останні п'ять років складає близько 45%.

Для визначення основних проблем в діяльності пансіонату «Мрія» необхідно провести аналіз витрат. Для цього було розглянуто основні статті витрат пансіонату, які наведено у таблиці 2.5. До основних статей увійшли:

заробітна плата з начисленнями, господарські витрати, комунальні платежі, додаткові витрати, витрати на ремонт та на зношення основних засобів, витрати пов'язані з виплатою податків, витрати на продукти харчування, витрати на медикаменти, витрати на відрядження, витрати на обслуговування системи охорони та витрати на автопослуги. В ході аналізу було визначено суму витрат за кожною статтею та загалом за п'ять років. Також було визначено частку цих витрат в загальній сумі витрат.

Таблиця 2.5

Основні статті витрат пансіонату «Мрія» за 2015-2019 роки

Стаття витрат	Сума витрат, грн					Всього за 5 років	Доля від загальних витрат, %
	2015	2016	2017	2018	2019		
1	2	3	4	5	6	7	8
Зп з avg начисленнями	1500373	1732812	3042332	3946539	3502309	13724365	39,6%
Господарські витрати	186677	196398	287050	482866	346017	1499008	4,3%
Комунальні платежі	453546	497786	557918	706218	844261	3059729	8,9%
Додаткові витрати	100431	114001	81834	250653	97290	644209	1,9%
Ремонт	306311	632910	198153	426039	635196	2198609	6,3%
Зношення оз	104685	156189	170064	199281	2181732	2811951	8,1%
Податки	32830	41888	55085	69485	67548	266836	0,75%
Продукти харчування	1325344	1553543	1885642	2018334	2117490	8900353	25,6%
Медикаменти	0	4969	8088	7147	9113	29317	0,08%
Витрати на відрядження	48143	72040	73000	63592	80411	337186	0,98%
Система охорони	33133	53281	73893	80060	102140	342507	0,99%
Автопослуги	108919	130158	121289	326161	179550	866077	2,5%

Проаналізувавши витрати підприємства за останні п'ять років, можна дійти висновку, що найбільша доля витрат припадає на витрати по заробітній платі, що становить 39,6% від загальних витрат. Наступними за розміром знаходяться витрати на продукти харчування – 25,6%. Третю позицію займають витрати на комунальні послуги, які становлять 8,9%. Трохи менше, а саме, 8,1% припадає на зношування основних засобів. Після чого йдуть витрати на ремонтні роботи – 6,3%, господарські витрати – 4,3% , витрати на автопослуги – 2,5% та додаткові витрати – 1,9%. Найменша доля витрат припадає на: систему охорони – 0,99%; витрати на відрядження – 0,98; податки – 0,75%; медикаменти – 0,08%.

Оскільки, найбільша доля витрат припадає витрати з заробітної плати, доцільно, було б скороти чисельність працівників у період сезону щонайменше на 10%, а в період підвищеної необхідності запрошувати спеціалістів на погодинну оплату.

Скоротити витрати на закупку продуктів харчування можна такими шляхами:

- змінити постачальників продуктів на більш дешевших;
- скоротити кількість продуктів, що закупляються;
- переглянути меню і знайти менш витратні альтернативи.

Також одним з поширених на даний час способом заробітку є приготування їжі на винос. Адже поруч є багато баз відпочинку, на яких немає своєї кухні, а туристи люблять домашню кухню більше ніж ресторанну.

Що стосується періоду після закінчення сезону, то також доцільно зменшити кількість працівників.

Досить вагома сума щороку витрачається на ремонтні роботи, до таких робіт відносяться:

- ремонт тротуарної поверхні;
- ремонт чи заміна меблів;
- монтаж систем;

- ремонт побутової техніки;
- технічний огляд лічильників, ліфту, вогнегасників;
- ремонт системи каналізації;
- ремонт та технічне обслуговування кондиціонерів.

Постійне проведення ремонтних робіт є дуже важливою частиною діяльності підприємства. Розглянемо за допомогою наведеного на рисунку 2.3 графіку тенденції витрат на ремонт пансіонату «Мрія» за період з 2015-2019 роки.

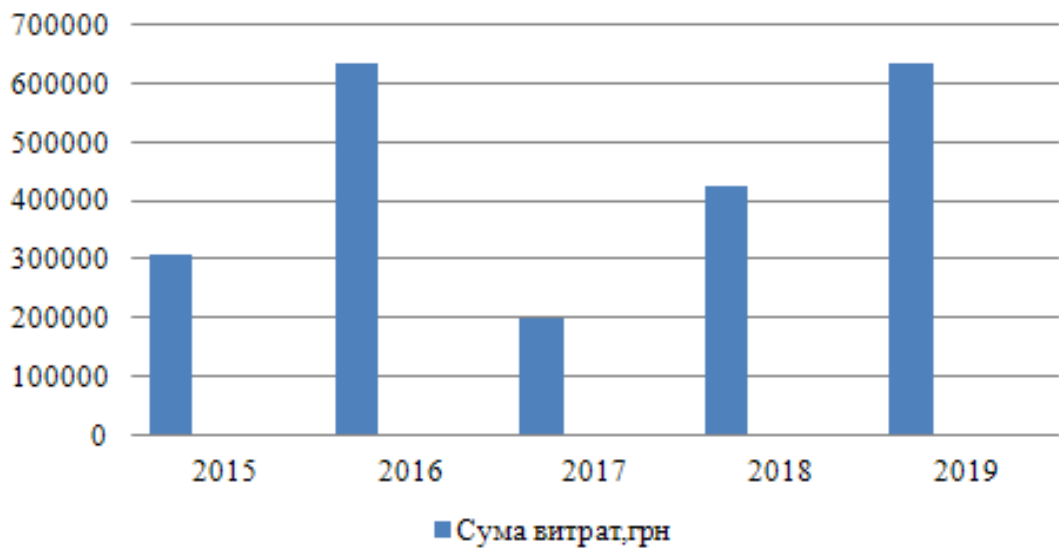


Рис. 2.3. Витрати на ремонтні роботи в період з 2015 по 2019 роки

Отже, згідно з графіком на Рис. 2.3 досить чітко видно, що у 2016 та 2019 роках досить велика сума була витрачена на ремонтні роботи, що майже втричі перевищує витрати у 2017 році, та вдвічі у 2015 році.

Користуючись Додатком Д розглянуто динаміку витрат на комунальні послуги пансіонату «Мрія» за період 2019 року. За основу було взято суми комунальних витрат пансіонату за кожен місяць окремо за 2019 рік. До комунальних витрат пансіонату «Мрія» відносять такі статті витрат:

- послуги зв'язку;
- водопостачання;
- електроенергія;
- вивіз відходів.

Графік динаміки витрат на комунальні послуги за кожен місяць 2019 року наведений на Рис. 2.4.

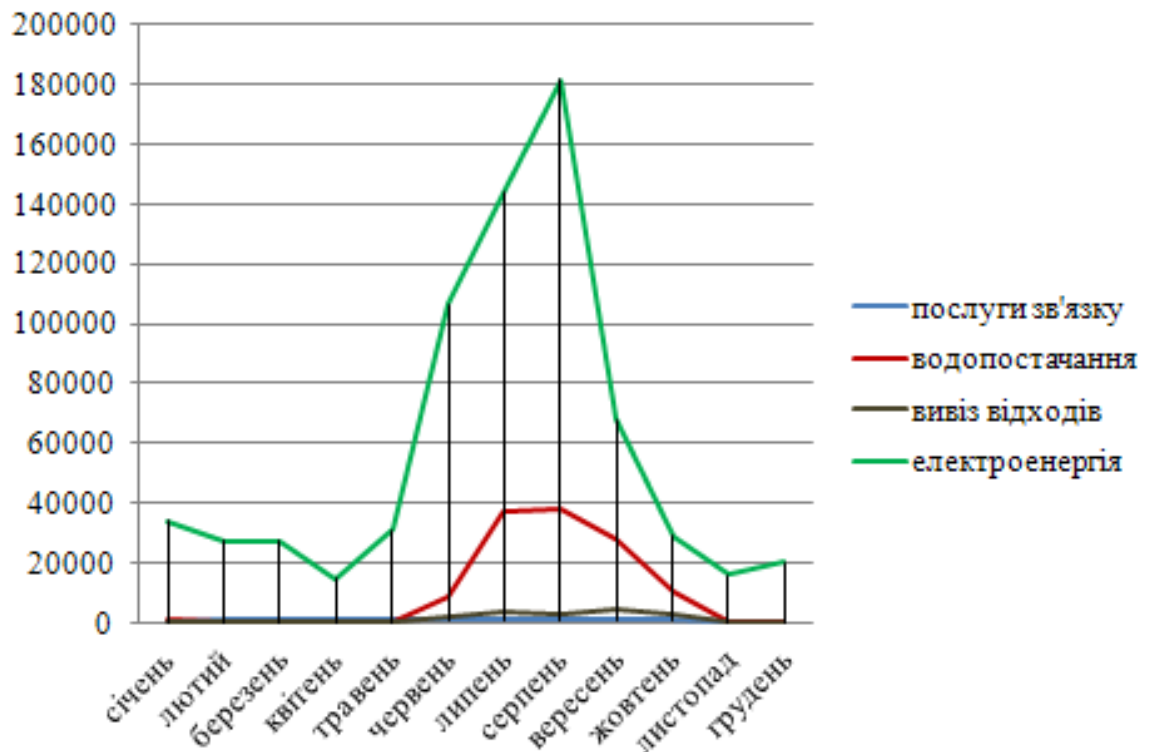


Рис. 2.4. Динаміка витрат на комунальні послуги по місяцям за 2019 рік

Отже, виходячи з аналізу витрат на комунальні послуги, найбільша сума витрат припадає на серпень місяць, що свідчить про найбільший потік відвідувачів у цьому місяці. Витрати на комунальні послуги в сезон збільшуються майже втричі в порівнянні з витратами у період відсутності відвідувачів. Проте, споживання електроенергії є завеликим, як для підприємства без відвідувачів.

Таким чином, було проаналізовано техніко-економічну характеристику пансіонату «Мрія». Під час аналізу було визначено, що пансіонат приймає відвідувачів з початку літнього періоду і до закінчення вересня місяця. Ціни в пансіонаті розраховані на середньостатистичного відпочивальника, у середньому 870 грн за добу. Також пансіонат «Мрія» надає своїм відвідувачам ряд безкоштовних і платних послуг. Організаційна структура

пансіонату носить лінійно-функціональний характер. Самоокупність діяльності пансіонату «Мрія» становить 45%. Найбільші частини витрат припадають на виплату заробітної плати та закупку продуктів харчування. Досить велика доля витрат також розподіляється на зношуваність основних засобів, ремонтні роботи та оплату комунальних послуг.

2.2. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Кожне підприємство функціонує у певному середовищі. В ринковій економіці середовище переважно і забезпечує ефективність діяльності підприємства, навіть, значною мірою, детермінує його існування. Саме тому розробка стратегії і починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій.

Розглядаючи структуру середовища, виявляємо його елементи, тобто складові. Ці ж елементи, з точки зору впливу на підприємство, є факторами. Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів:

- зовнішнє середовище(макросередовище та мікросередовище);
- внутрішнє середовище [72, с.34].

Макросередовище представляє собою середовище, яке не має прямого зв'язку з підприємством, проте воно впливає на формування оточення його господарської діяльності.

При розробці стратегії варто враховувати вплив наступних факторів макросередовища:

- стану економіки країни;
- політико-правових відносин;
- ефективності державного регулювання економіки;
- рівня НТП;
- рівня соціального розвитку;
- стану культури, ціннісних орієнтацій в суспільстві;

- дієвості профспілок, партій і громадських організацій;
- демографії;
- природних умов, екології;
- міжнародного становища;
- надзвичайних обставин, яким не могли запобігти керівники (форс-мажорних) [72, с.35].

Мікросередовище представляє собою середовище, яке напряду пов'язане з організацією, яка аналізується, формально, це учасники того ж ринку, на якому веде свою діяльність підприємство.

Фактори мікросередовища:

- конкуренти і конкурентне середовище в цілому;
- покупці;
- постачальники;
- партнери;
- місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій;
- місцеві органи влади тощо. [72, с.35]

Для аналізу зовнішнього середовища підприємства зазвичай використовують такий інструмент, як PEST-аналіз. Для проведення PEST-аналізу виділяють наступні етапи [73, с.35]:

- розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства. Для пансіонату «Мрія» вони наведені у таблиці 2.6;

- оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням;

- дається оцінка ступеню впливу кожного фактора-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «чотири» – значний вплив, значна небезпека; «три» – середній

вплив, загроза; «два» – незначний вплив, загроза; «одиниця» – відсутність впливу, загрози.

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

Групою експертів пансіонату «Мрія» було обрано критерії до оцінювання кожного фактору зовнішнього середовища, які наведено у таблиці 2.6. До групи експертів увійшли: директор пансіонату, бухгалтер та адміністратор.

Таблиця 2.6

Фактори впливу зовнішнього середовища пансіонату «Мрія»

№	Назва чинника	Вплив	№	Назва чинника	Вплив
	Політичні			Економічні	
1	Військові дії на сході України;	-	1	Економічна криза;	-
2	Високий рівень податків;	-	2	Високий рівень інфляції;	-
3	Складнощі з отриманням дозвільних документів та корупція;	-	3	Низький рівень доходів населення;	-
4	Зміни на законодавчому рівні щодо вдосконалення державної політики у сфері туризму;	+	4	Зниження облікової ставки кредитування;	+
5	Відсутність заохочування міжнародних туристів на державному рівні;	-	5	Відсутність сприятливого інвестиційного клімату;	-
	Соціальні			Технологічні	
1	Поширення COVID-19;	-	1	Державна технологічна політика;	+
2	Зміни в базових цінностях населення;	+	2	Нові туристичні продукти;	+
3	Вдосконалення системи навчання та перепідготовки кадрів для сфери оздоровлення і відпочинку та її інфраструктури;	+			

Отже, було визначено основні фактори впливу зовнішнього середовища пансіонату «Мрія» та їх негативний чи позитивний вплив на діяльність підприємства. Розглянемо більш детально кожен з факторів.

Перша група факторів – політичні. До них слід віднести: військові дії на сході України; високий рівень податків; складнощі з отриманням дозвільних документів та корупція; зміни на законодавчому рівні, щодо вдосконалення політики у сфері туризму; відсутність заохочування міжнародних туристів на державному рівні.

Військові дії на сході України негативно впливають на діяльність підприємств, що працюють у сфері оздоровлення та відпочинку. Оскільки, велика частина населення сходу країни не має можливості подорожувати. Біженці з окупованих територій не мають коштів на оздоровлення та відпочинок. Цей фактор є негативним для діяльності підприємства, коефіцієнт вагомості для нього становить – 0,2, а оцінки присвоєнні комісією – 3,3,3.

Високий рівень податків в Україні цей фактор негативно впливає на діяльність пансіонату «Мрія». Як відомо у структурі податкових надходжень нашої країни переважають непрямі податки, вони складають більше 50% загального обсягу надходжень. У країнах Європейського Союзу переважають надходження з доходів громадян, оскільки рівень доходів є значно більшим і в більшості країн застосовується прогресивна шкала оподаткування і деякі пільгові ставки за ПДВ. Таким чином, в Україні сформувалась податкова модель, яка має деякі особливості, а саме: за рівнем перерозподілу ВВП класична європейська податкова модель в останні роки перетворюється на американську; перевага непрямих податків; пропорційне оподаткування доходів фізичних осіб з однаковим підходом до активних та пасивних доходів (відсутність прогресивної шкали), необґрунтовані критерії застосування єдиного податку (спрощена системи) [68]. Оскільки, пансіонат «Мрія» працює сезонно і по його закінченню підприємству не вигідно сплачувати такі високі податки. Вплив даного фактору являється негативним,

коефіцієнт вагомості для нього становить – 0,15, а оцінки присвоєнні комісією – 3,3,3.

Фактор «високого рівня корупції та складнощів з отримання дозвільних документів в країні» негативно впливає на діяльність підприємства, адже ці процеси ускладнюють розвиток розважальних програм на території пансіонату «Мрія». Коефіцієнт вагомості для нього становить – 0,25, а оцінки присвоєнні комісією – 3,2,2.

Фактор «зміни на законодавчому рівні політики у сфері туризму» носить позитивний характер для діяльності пансіонату «Мрія». Оскільки, схвалена урядом «Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» від 16.03.2017 року розроблена з метою створення умов для забезпечення прискореного розвитку сфери туризму і курортів, перетворення її у високоефективну, інтегровану у світовий ринок галузь. Запровадження Стратегії передбачається за напрямками, серед яких: забезпечення безпеки туристів та захист їх законних прав та інтересів, імплементація законодавства ЄС у сфері туризму, забезпечення комплексного розвитку територій, зокрема створення сприятливих умов для залучення інвестицій у розбудову туристичної інфраструктури, удосконалення системи професійної підготовки фахівців сфери туризму, формування та просування позитивного іміджу України, як країни привабливої для туризму. Реалізація акта передбачається за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел не заборонених законодавством, а обсяг фінансування визначатиметься щороку з урахуванням конкретних завдань і реальних можливостей [71].

Коефіцієнт вагомості для даного фактору становить – 0,35, а оцінки присвоєнні комісією – 5,4,4.

Фактор «відсутності заохочування міжнародних туристів на державному рівні» відіграє велику роль у діяльності пансіонату, адже значно зменшує бажаний прибуток. Вплив даного фактору являється негативним, коефіцієнт вагомості для нього становить – 0,2, а оцінки присвоєнні комісією – 2,1,2.

Далі розглянемо групу економічних факторів, до якої увійшли: економічна криза в країні, високий рівень інфляції, низький рівень доходів населення, зниження облікової ставки кредитування та відсутність сприятливого інвестиційного клімату.

Такий фактор, як «економічна криза» в цілому, негативне явище у розвитку будь-якої країни чи підприємства. В останньому економічному прогнозі МВФ йшлося про те, що світова економіка за підсумками 2020 року впаде на 3% – найбільше з часів Великої депресії 1930-х років. Падіння економіки України МВФ оцінив у 7,7%. Відповідно до попередніх розрахунків Міністерства розвитку економіки, у першому кварталі 2020 року економіка впала на 1,2% [30].

Коефіцієнт вагомості для даного фактору становить – 0,15, а оцінки присвоєнні комісією – 2,2,2.

Фактор «високого рівня інфляції» негативно впливає на діяльність пансіонату, оскільки через знецінення заробітних плат населення країни та збережень, частина потенційних відпочивальників взагалі відмовляється від планованого відпочинку надаючи перевагу іншим необхідним покупкам. Графік зміни рівня інфляції за останні 10 років наведений на рисунку 2.5.

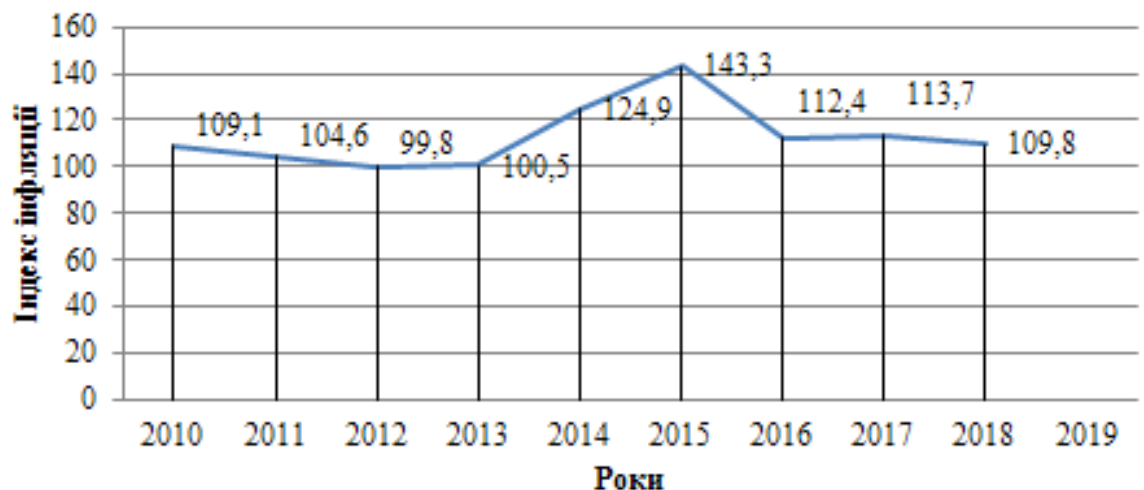


Рис. 2.5. Графік зміни рівня інфляції за період з 2010-2019 роки

Коефіцієнт вагомості для даного фактору становить – 0,15, а оцінки присвоєнні комісією – 3,4,2.

Фактор «низького рівня доходів населення» негативно впливає на діяльність підприємства, оскільки це впливає на платоспроможність туристів. Згідно з даними державної служби статистики України доходи населення у 2019 р. становили 3699,3 млрд. грн, витрати – 3815,5 млрд. грн, зменшення заощаджень – 116,2 млрд. грн. Наявний дохід у розрахунку на одну особу становив 67528 грн [25]. Графік зміни реального доходу населення за період з 2014 по 2019 рік наведений на рисунку 2.6. Коефіцієнт вагомості для даного фактору становить – 0,3, а оцінки присвоєнні комісією – 3,3,4.

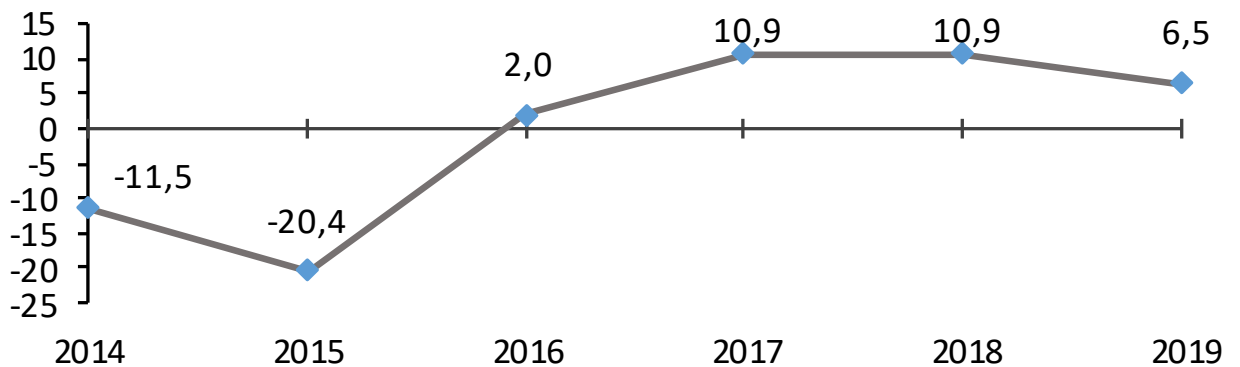


Рис. 2.6. Зміна реального наявного доходу населення України

Фактор «зменшення облікової ставки по кредитах» – дозволяє підприємству залучити кредитні кошти на покращення стану території та корпусів пансіонату. Графік зміни облікової ставки НБУ за останні три роки наведений на рисунку 2.7.

Як відомо, правління Національного банку ухвалило рішення знизити облікову ставку з 8% до 6% річних із 12 червня 2020 року. Це – найнижчий рівень облікової ставки за історію незалежної України. Вона впливає на вартість кредитів, що надаються Нацбанком комерційним банкам. Чим вона вища, тим дорожче обходяться банкам позики рефінансування, тим дорожче вони пропонують власні кредити, тим менше позичальників оформляють

позики [54]. Коефіцієнт вагомості для даного фактору становить – 0,2, а оцінки присвоєнні комісією – 2,2,2.



Рис. 2.7. Графік зміни облікової ставки НБУ за 2018-2020 роки

Фактор «відсутності сприятливого інвестиційного клімату» негативно впливає на діяльність пансіонату «Мрія», адже цей фактор перешкоджає у процесі залучення міжнародних інвесторів.

Коефіцієнт вагомості для даного фактору становить – 0,2, а оцінки присвоєнні комісією – 3,3,3.

Наступна група факторів соціальні, до неї увійшли такі фактори: поширення COVID-19, зміни в базових цінностях населення, вдосконалення системи навчання та перепідготовки кадрів для сфери оздоровлення і відпочинку.

Поширення захворювання COVID-19 стало великою проблемою для людей всього світу. Адже, вірус розповсюджується повітряно-крапельним шляхом і носить для багатьох верств населення смертельний характер і не передбачає єдиного лікування. Існують лише загальні схеми лікування, проте все залежить від особливостей організму людини. Це явища негативно відобразилося на діяльності пансіонату «Мрія», оскільки ризик

захворювання, карантинні умови та соціальна дистанція змушують людей залишатися вдома та зменшити пересування та контакти.

Коефіцієнт вагомості для даного фактору становить – 0,35, а оцінки присвоєнні комісією – 4,4,4.

Наразі «фактор зміни в базових цінностях населення» несе в собі бажання суспільства заробляти шляхом фрілансу і бажанням мати вільний графік, такі бажання спонукають суспільство не відвідувати щодня роботу, це призводить до того, що люди хочуть більше подорожувати та відпочивати. Цей фактор можна вважати позитивним явищем для діяльності пансіонату «Мрія».

Коефіцієнт вагомості для даного фактору становить – 0,35, а оцінки присвоєнні комісією – 4,4,4.

Фактор «вдосконалення системи навчання та перепідготовки кадрів для сфери оздоровлення і відпочику та її інфраструктури» допомагає покращити рівень надаваних послуг підприємств сфери оздоровлення та відпочинку і задоволенні бажань туристів. Значення цього фактору носить позитивний характер на діяльність пансіонату «Мрія», адже доступність курсів з навчання та перепідготовки кадрів допомагають у покращенні умов і покращенню рівня обслуговування клієнтів.

Коефіцієнт вагомості для даного фактору становить – 0,3, а оцінки присвоєнні комісією – 4,3,4

Далі проведемо оцінку технологічних факторів до яких відносяться: державна технологічна політика та нові туристичні продукти.

Державна технологічна політика обумовлена впровадженням в онлайн режим отримання державних послуг та за допомогою таких додатків як «Дія» необхідні документи не обов'язково возити з собою, а достатньо засвідчувати їх через додаток. Також кожен магазин згідно з законом має мати касовий апарат та термінал для безготівкового розрахунку. Білети у будь-які точки країни чи світу налюбий вид транспорту також можна придбати чи забронювати онлайн. Цей фактор позитивно впливає на діяльність

пансіонату «Мрія», адже за допомогою онлайн програм можна з легкістю забронювати квитки на будь-який вид транспорту та оплатити їх онлайн, це стосується і бронювання відпочинку у пансіонату. Також відпочивальникам більше не потрібно хвилюватися через крадіїв, адже будь-яку в будь-якій точці країни можна зробити за допомогою картки чи смартфона. А наявність документів у смартфоні також забезпечить відсутність хвилювання через втрату документів і допоможе при поселенні до пансіонату.

Коефіцієнт вагомості для даного фактору становить – 0,5, а оцінки присвоєнні комісією – 4,3,4.

До нових туристичних продуктів відносять нововведення, які супроводжуються якісно новими змінами турпродукту та підвищенням ефективності функціонування інфраструктури туризму (покращенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання туристичних послуг). Існування веб-камер, 3-д огляду території відпочинку, наявність сайтів з детальною інформацією та прайсом, перегляд відгуків значно полегшують життя туристів. Цей фактор позитивно впливає на діяльність пансіонату, адже майбутній відпочивальник має змогу вдома ознайомитися з усіма привілеями майбутнього відпочинку.

Коефіцієнт вагомості для даного фактору становить – 0,5, а оцінки присвоєнні комісією – 3,3,4.

Користуючись даними таблиці «Фактори впливу зовнішнього середовища пансіонату «Мрія» (див. табл. 2.6) було проведено PEST-аналіз зовнішнього середовища пансіонату «Мрія» результати якого наведено у таблиці 2.7. Отже, під час проведення PEST-аналізу пансіонату «Мрія» було зазначено коефіцієнти ваги по кожній групі факторів, які разом дорівнювали – 1. Коефіцієнт кожного фактору був встановлений директором пансіонату «Мрія». Оцінки були виставлені назначеною комісією, що складалась з директора, бухгалтера та адміністратора. Інтегральна оцінка була отримана шляхом множення ваги коефіцієнту на суму оцінок комісії, після всі

отримані результати додавалися і було отримано оцінку факторів зі знаком «+» чи «-».

Таблиця 2.7

PEST-аналіз пансіонату «Мрія»

Назва фактору	Вага фактору	Оцінки комісії			Інтегральна оцінка
		Директор	Бухгалтер	Адміністратор	
1	2	3	4	5	6
Політичні:					
Військові дії на сході України, (-)	0,2	3	3	3	-1,8
Високий рівень податків, (-)	0,15	3	3	3	-1,35
Складнощі з отриманням дозвільних документів та корупція, (-)	0,25	3	2	2	-1,75
Зміни на законодавчому рівні щодо вдосконалення державної політики у сфері туризму, (+)	0,2	4	3	4	+2,2
Відсутність заохочування міжнародних туристів, (-)	0,2	2	1	2	-1,0
Всього політичні	1	16	13	13	-3,7
Економічні:					
Економічна криза, (-)	0,15	2	2	2	-0,9
Високий рівень інфляції, (-)	0,15	3	4	2	-1,35
Низький рівень доходів населення, (-)	0,3	3	3	4	-3,0
Зміна облікової ставки кредитування, (+)	0,2	2	2	2	+1,2
Відсутність сприятливого інвестиційного клімату, (-)	0,2	3	3	3	-1,8
Всього економічні	1	13	14	13	-7,05
Соціальні:					
Поширення COVID-19, (-)	0,35	4	4	4	-4,2
Зміни в базових цінностях населення, (+)	0,35	4	4	4	+4,2

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Зміни в базових цінностях населення, (+)	0,35	4	4	4	+4,2
Вдосконалення системи навчання та перепідготовки кадрів для сфери оздоровлення і відпочику та її інфраструктури, (+)	0,3	4	3	4	+3,3
Всього соціальні	1	12	11	12	+3,3
Технологічні:					
Державна технологічна політика, (+)	0,5	4	3	4	+5,5
Нові туристичні продукти, (+)	0,5	3	3	4	+5,0
Всього технологічні	1	9	8	9	+10,5
Загальна оцінка факторів					+3,05

Інтегральна оцінка політичних факторів згідно з розрахунків становить – «-3,7», це свідчить про середній негативний вплив політичних факторів на діяльність пансіонату.

Інтегральна оцінка економічних факторів становить – «-7,05», що свідчить про достатньо високий негативний вплив на діяльність пансіонату економічний стан країни.

Інтегральна оцінка соціальних факторів становить – «+3,3», що свідчить про середній позитивний вплив соціальних факторів на діяльність пансіонату «Мрія».

Інтегральна оцінка технологічних факторів становить – «+10,5», це свідчить про високий позитивний вплив розвитку технологічної сфери на діяльність пансіонату.

Загальний результат суми інтегральних оцінок усіх вищезазначених факторів становить «+3,05», що свідчить про те, що можливості підприємства перевищують загрози.

Таким чином, було проведено аналіз зовнішнього середовища пансіонату «Мрія». Інструментом для проведення аналізу став PEST-аналіз. Згідно з методикою було визначено зовнішні фактори, які впливають на діяльність пансіонату. Всі фактор було поділено на чотири групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Кожному з факторів експертною комісією було надано коефіцієнт вагомості та оцінку. Згідно з розрахунками до факторів, які носять найбільший негативний вплив було віднесено: низький рівень доходів населення, військові дії на сході України та відсутність сприятливого інвестиційного клімату. До факторів, які несуть позитивний вплив на діяльність пансіонату «Мрія» було віднесено: державна технологічна політика, нові туристичні продукти та зміни в базових цінностях населення.

2.3. Аналіз конкурентного середовища підприємства

Конкурентне середовище – це складна економічна категорія, яка характеризує взаємодію окремих суб'єктів господарювання, держави, інститутів колективного захисту, факторів зовнішнього і внутрішнього видів впливу на умови економічної діяльності, що визначають відповідний рівень економічного суперництва та вагомість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію [8, с.64].

Процес формування конкурентного середовища відбувається на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях, що підтверджує цілісність економічної системи, в якій воно розвивається. Динаміка та структура конкурентного середовища на макроекономічному рівні зумовлена:

- спадковістю попередньої економічної системи;
- передумовами розвитку того чи іншого ринку на конкретній території;
- цілями і реалізацією конкурентної політики держави;
- відкритістю економіки;

- руйнуванням адміністративних обмежень міжрегіональної міграції товарів;
- формуванням ефективного власника в процесі приватизації [8, с.67].

Аналіз конкурентного середовища пансіонату «Мрія» було проведено на основі методики М.Портера.

Першою силою є вплив потенційних конкурентів. Загрозу з їх боку визначено як невисоку.

- отримання дозвільних документів на будівництво від адміністрації міста;
- отримання пакету документів для постановки земельної ділянки на кадастровий облік;
- затверджений проект центру з оздоровлення та відпочинку з дотриманням всіх технічних та інженерних комунікацій та топографічного плану;
- висновок від санітарно-епідеміологічної служби про можливість надання місця для тимчасового проживання та харчування;
- висновок державної пожежної служби.

Отже, було визначено п'ять основних бар'єрів до входу в галузь оздоровлення та відпочинку. Всі вони пов'язані з отриманням дозвільних документів від декількох державних служб. Отримання і затвердження повного пакету документів займає багато часу і не завжди має позитивний результат.

Другою силою є аналіз конкуренції в галузі, який було проведено за двома напрямками. Перший напрям показує, які в Україні існують курортні міста, де надаються послуги з оздоровлення та відпочинку. Для цього користуючись платформою Google було проаналізовано пошукові запити, пов'язані з відпочинком та оздоровленням. Цього року великою популярністю користується відпочинок в Коблево, Лазурному і Затоці. А повністю дев'ятка популярних напрямків для відпочинку в Україні за результатами пошуку в

Google така: Коблево, Лазурне, Затока, Бердянськ, Одеса, Приморськ, Урзуф, Кирилівка [98].

Для вивчення конкурентів-міст необхідно провести порівняльну характеристику типів відпочинку за такими критеріями, які наведено у таблиці 2.8: цінова політика; протяжність пляжу; наявність розваг; орієнтованість відпочинку; завантаженість і чистота пляжів; культурні програми; транспортна інфраструктура. На основі проведеної оцінки було визначено, що за ціновою політикою найбільш дешевшими є: Білосарайська коса та Урзуф. За розвагами необхідно їхати до Одеси, Коблево, Кирилівки чи Бердянську. А за чистим широким незавантаженим пляжем до Приморська чи Затоки. Лазурне може порадувати вас дайвінгом, а Білосарайська коса школою серфінгу. До кожного курорту можна легко дібратися на автомобілі чи автобусі. Всі вони знаходяться на береговій лінії, всі пляжі безкоштовні і переважно піщані, подекуди з домішками мушлів. Кожен з напрямків відпочинку має свої переваги та недоліки. Занадто високі ціни в Одесі компенсуються обширною культурною програмою та знайомством з місцевим колоритом. Завантаженість пляжів Кирилівки, Бердянську та Коблево орієнтована на молодіжний відпочинок. Тихий, спокійний відпочинок можна знайти в Приморську, Урзуфі, Лазурному чи Затоці.

Таблиця 2.8

Порівняльна характеристика популярних морських напрямів відпочинку в Україні [складено автором]

Критерії	Напрями відпочинку								
	Коблево	Лазурне	Затока	Бердянськ	Одеса	Приморськ	Урзуф	Кирилівка	Білосарайська коса
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Цінова політика (економ, середній, преміум), грн	100; 600-800; 1200-1600 .	120-350; 550 -1500.	150-300; 350-1000; 1000- ...	100-400; 500-700; 1000 -...	200-600; 600-3000; 5000-...	250-500; 600-1000; 1000-....	100-250; 300-600.	100-250; 400-800; 1000-...	100-200; 250-550; 600-....
Протяжність берегової лінії, море.	7 км; Чорне море	4 км; Чорне та Устричне моря	20 км; Чорне море	Окремі малі пляжі; Азовське море	30 км, Чорне море	30 км, Азовське море	4 піщані пляжі, Азовське море	2 коси; Азовське море.	Широкий, довгий, Азовське море
Наявність розваг	Аква-парк, Луна-парк, Дельфінарій, Родео-парк, нічні клуби	Луна-парк, нічні клуби	Дискотеки, нічні клуби	Луна-парк, Аква- парк, дельфінарій, зоопарк нічні клуби	Дельфінарій, аква- парк, цирк та багато іншого		Луна-парк, нічні клуби	Аква-парк, дельфінарій , луна-парк і т.д	Луна- парк, нічні клуби
Орієнтованість відпочинку	Активний, сімейний	Молодіжний	Сімейний	Молодіжний, сімейний	Активний, сімейний, молодіжний	Сімейний	Сімейний	Активний, молодіжний , сімейний	Сімейний, активний
Завантаженість і чистота пляжів	Середня чистота і завантаженість, пляж піщаний	Середня чистота і завантаженість, пляж піщаний	Чистий, широкий піщаний пляж	Завантажений, брудний, піщаний пляж	Завантажений, брудний	Чистий, піщаний пляж	Чистий, піщаний	Місцями завантажений, брудний, піщаний	Не обладнаний, піщаний
Культурні програми	Екскурсії	Дайвінг, екскурсії	Відсутні	Відсутні	Театри, цирки, опера і т.д	Екскурсії, музей	Музей, храм , колодязь	Кінний театр	Школа серфінгу
Транспортна інфраструктура	Автомобілі, автобуси,	Автомобілі	Автомобілі, автобуси	Автомобілі, автобуси, поїзди	Автомобілі, автобуси, поїзди	Автомобілі, автобуси	Автомобілі, автобуси	Автомобілі, автобуси	Автомобілі

Отже, було проведено порівняльну характеристику найпопулярніших морських напрямів відпочинку згідно з кількістю запитів у системі Google. Пансіонат «Мрія» знаходиться у місті Приморськ і як показано у таблиці 2.8 це переважно сімейний курорт з середніми цінами, відсутністю активних розваг та невеликими культурними програмами у вигляді екскурсій до музею чи до заповідника. Наведена інформація допоможе при розробці стратегії розвитку підприємства, адже враховуючи наявні дані впливає, що неможливо розвивати підприємство, як наприклад, молодіжний центр у місті, куди відпочивальники їдуть за тихим спокійним та сімейним відпочинком.

Другим напрямком визначення конкурентів в галузі є порівняльна характеристика підприємств, які знаходяться у м. Приморськ і виступають прямими конкурентами пансіонату «Мрія». Їх порівняльний аналіз наведено у таблиці 2.9.

На думку відпочивальників висловлених у соціальних мережах та на сайтах відгуків, найпопулярнішими на побережжі є: санаторії «Глорія» та «Приморський»; бази відпочинку «Ясна Поляна», «Старий пляж», «Сонячна»; пансіонати та оздоровчі комплекси «Мрія», «Прибой», «Казка», «Дорожник», «Мотор». Отже, враховуючи дані, було проведено оцінку п'яти пансіонатів-конкурентів.

На основі порівняльної характеристики було проведено оцінку пансіонатів-конкурентів. Оцінювання було проведено шляхом опитування у соціальних мережах серед підписників. Оцінювання проводилося за шкалою від «0» до «3», де:

«0» – незадовільний рівень.

«1» – задовільний рівень.

«2» – середній рівень.

«3» – високий рівень.

Оцінювалися оздоровчі комплекси та пансіонати за такими критеріями:

- цінова політика;
- спектр безкоштовних послуг;

- якість харчування;
- наявність додаткових платних послуг.

Загальна максимальна оцінка може становити «12», що свідчить про найвищу кількість конкурентних переваг на підприємстві, а мінімальна – «0».

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика основних конкурентів пансіонату «Мрія»

Критерії	Конкуренти				
	Мотор	Прибой	Казка	Дорожник	Мрія
Ціни за добу, грн	990-1800 – дорослий; 510 – дитячий.	950-2270 – дорослий; 855-2045 – дитячий.	150-1000 – дорослий;	600-1800 – дорослий; До 6 років – безкоштовно .	870-950 – дорослий; 375 – дитячий.
Безкоштовні послуги	-шезлонг; -«дитяча кімната»; -відвідування басейну; -тренажерний зал; - бібліотека; -парковка. -медична допомога.	- відвідування басейну; -шезлонг, парасолька, матрац; -дитяча кімната; -медична допомога; -спортивні майданчики, тенісний корт, тренажерний зал; -кінотеатр.	-«дитяча кімната»; -спортивні майданчики; -творчі майстер-класи; -дискотека; -медична допомога.	-парковка; -«дитяча кімната»; -аквааеробіка; -шезлонги;	-шезлонги, парасольки ; -«дитяча кімната»; -спортивні майданчики; -медична допомога; -бібліотека.
Харчування, грн	Безкоштовне за системою «Шведський стіл»	Безкоштовне за системою «Шведський стіл»	260 – дорослий; 230 – дитячий.	300 – дорослий;	300 – дорослий;
Платні послуги	-SPA; -тенісний корт; -салон краси; -фазанарій; -прокат транспорту.	-парковна; -масаж; -оздоровлення у медичному центрі.	-батути; -прокат дитячого транспорту; -тир; -масаж.	-кінотеатр; -більярд, настільний теніс; -будиночки на пляжі.	парковка;

Завдяки наведеній у таблиці характеристиці було проведено експертну оцінку рівня конкурентних переваг серед вищезгаданих підприємств.

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентних переваг підприємств сфери оздоровлення та відпочинку

Критерії оцінювання	Підприємства				
	«Мотор»	«Прибой»	«Казка»	«Дорожник»	«Мрія»
Цінова політика	2	1	2	3	3
Спектр безкоштовних послуг	3	3	2	1	2
Якість харчування	3	3	1	2	2
Наявність додаткових платних послуг	3	2	1	1	0
Загальна оцінка	11	9	6	7	7

Згідно з проведеним оцінюванням найвищий бал серед конкурентів отримав оздоровчий комплекс «Мотор» – «11», слідом за ним розмістився комплекс «Прибой» з оцінкою – «9», що свідчить про наявність у підприємства великої кількості конкурентних переваг. Пансіонати «Дорожник» і «Мрія» набрали однакову кількість балів – 7, що свідчить про середній рівень наявності конкурентних переваг підприємств, а найменша кількість у пансіонату «Казка» – «6», хоча за шкалою це також середній рівень конкурентних переваг. Шкала конкурентних переваг та місце на ній пансіонату «Мрія» та його основних конкурентів наведено на рисунку 2.8.

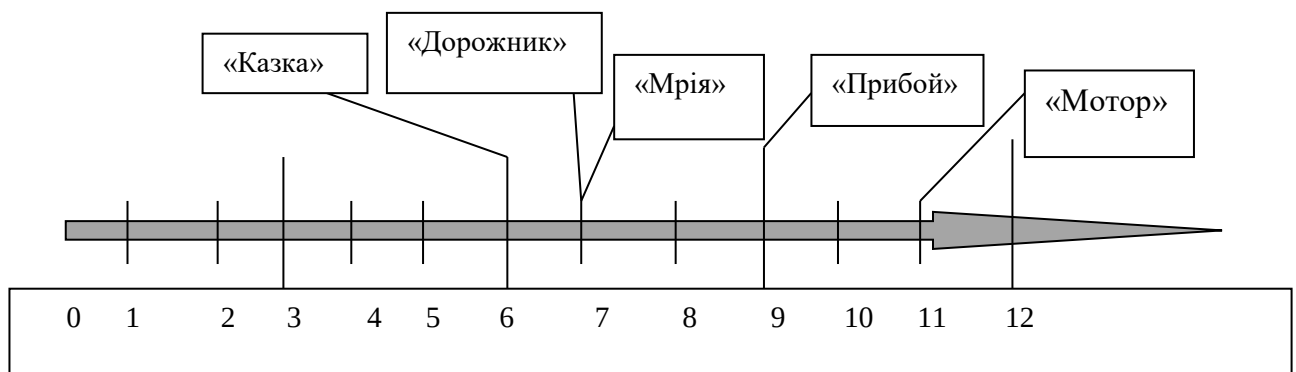


Рис. 2.8. Розміщення пансіонату «Мрія» на шкалі конкурентних переваг

Загалом, з огляду на аналіз конкурентів, пансіонату «Мрія» є куди розвиватися. І, розробка вдалої стратегії розвитку забезпечить пансіонату першість серед конкурентів. Стратегія повинна бути спрямована, на збільшення спектру безкоштовних та платних послуг. Взаємодія з дрібними ФОПами, що спеціалізуються на прокаті транспорту та продажі дрібних товарів допоможе підприємству збільшити прибутки шляхом отримання плати за аренду місця, та збільшення кількості відпочивальників.

Підприємствами-замінниками в даному випадку виступають напрями оздоровлення та відпочинку, які не пов'язані з морем та відпочинком на пляжі. До таких напрямків можна віднести відпочинок у Львові, Харкові або рекреаційних центрах Закарпаття.

Третя сила – постачальники сировини. Постачальниками згідно з моделлю М. Портера для пансіонату «Мрія» є:

- власники магазинів з продуктами харчування або домашніх ферм чи теплиць;
 - підприємства з виготовлення чи ремонту меблів;
 - магазини побутової техніки;
 - господарські магазини.
- Їх вплив визначено як середній, що зумовлено наступними факторами:
- складністю переключення на іншого постачальника. Зокрема, через значні логістичні витрати на доставку необхідного обладнання чи провіанту;
 - необхідністю отримання сертифікатів на продукти харчування;
 - можливість швидкого отримання додаткової кількості продуктів харчування у пік сезону;
 - економією на місцях для зберігання продуктів харчування, зокрема для плодо-овочевої та м'ясної продукції;
 - знижки від постійних постачальників.

Натомість такі постачальники сировини як готові продукти харчування, алкогольні напої, снеки, кондитерські вироби не мають суттєвого впливу на

конкуренцію у галузі через можливість легкої заміни. Крім того, легко змінити постачальника побутової техніки, посуду чи текстилю.

Четверта сила – споживачі. Вплив цієї сили є найбільш значним, оскільки саме споживачі визначають можливість розвитку пансіонату в принципі.

У випадку з пансіонатом «Мрія» це встановлення потенційних клієнтів пансіонату. Для цього було проаналізовано ринок послуг з оздоровлення та відпочинку та встановлено, які напрями найбільше обирають відпочивальники і чому. На рисунку 2.8 представлена діаграма розподілу відпочивальників, які обирають різні сезони для відпочинку.

Згідно з даними представленими журналом «Економічна правда» у середньому на відпустку українець витрачає майже 11 тис. гривень. При цьому лише 8% опитаних відпочивають поодиночі, а 48% – з родичами [26].

В журналі «Економічна правда» надається така статистика вибору періоду відпочинку: найбільша кількість відпочивальників воліє подорожувати в розпал сезону (42%) , на другому місці подорожі в оксамитовий сезон і міжсезоння (39%), і в період закінчення сезону коли ціни знижуються, але погодні умови ще сприяють відмінному відпочинку (19%). Розподіл відпочивальників наведено на діаграмі рисунку 2.9 [26].

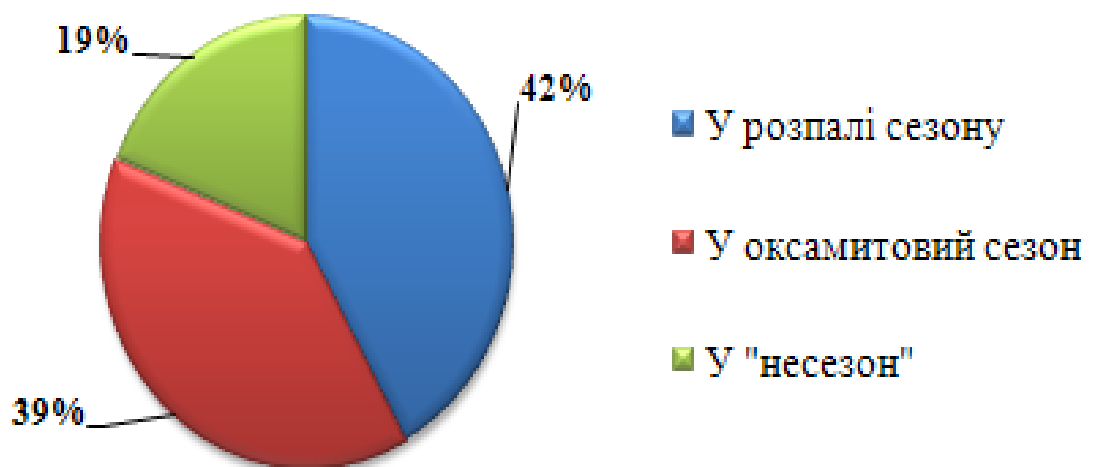


Рис. 2.9. Діаграма розподілу відпочивальників

За тривалістю відпусток відпочивальники поділяються на: ті, хто відводять на відпочинок не більше 7 днів – 48% , ті хто відпочиває два тижні в рік – 22%, більше двох тижнів – 26%, та ті, хто відпочиває менше 7 днів на рік – 4% [26]. Розподіл по тривалості відпочинку українців наведений на рисунку 2.10.

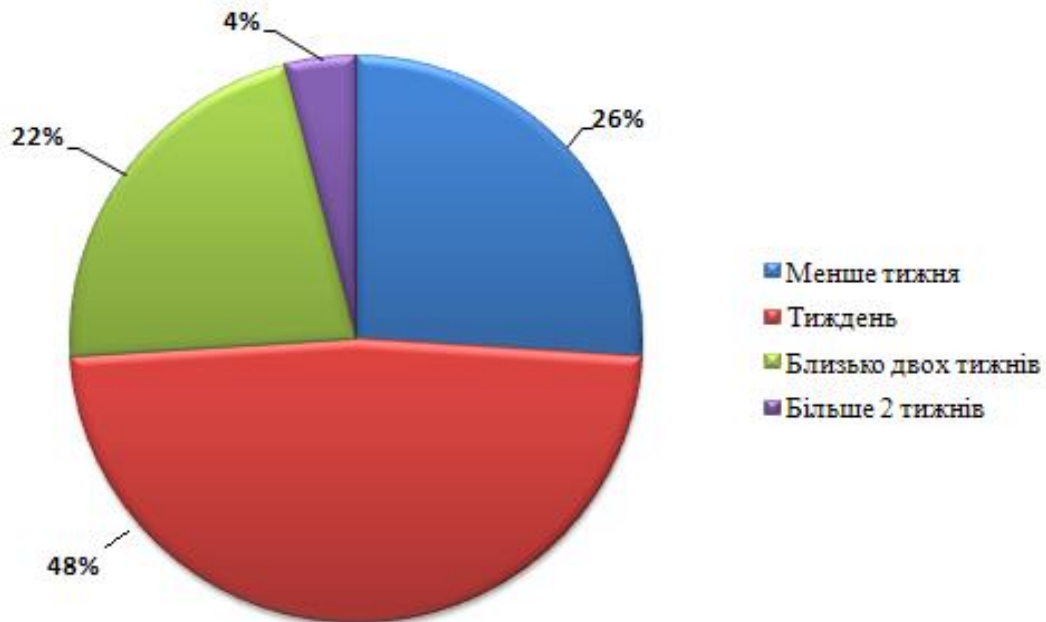


Рис. 2.10. Діаграма розподілу тривалості відпочинку українців

Таким чином, проаналізувавши ринок споживачів, було встановлено, що «споживачем» для пансіонату «Мрія» являється середньостатистичний українець, який бажає якісно відпочити за невеликі гроші.

П'ята сила – послуги-замінники. Їх вплив на діяльність пансіонату «Мрія» також є значним, адже є значна кількість споживачів які прагнуть новизни, зокрема, на сьогодні популярності набирають екскурсійні тури Україною, відпочинок у горах, зелений туризм та інші види відпочинку. Досить часто навіть відпочинок на дачі може стати альтернативою морському відпочинку. Особливо коли в сім'ях виростають діти і у родити з'являють нові потрети, на зразок оплати навчання чи додаткові заняття з репетиторами чи інше. Крім того, значний вплив цієї сили проявляється у прагненні споживачів наслідувати модні тенденції.

Серед факторів, що зумовлюють значний вплив цієї сили можна виділити:

- відносна легкість переключення. Споживачів можна розділити на декілька категорій за рівнем лояльності до пансіонату «Мрія». Найбільш приваблива та бажана аудиторія – це споживачі які абсолютно лояльні до пансіонату. Вони приїждять до нього з року в рік та дають добрі відгуки про відпочинок. Однак, така категорія є нечисленною, оскільки споживачам притаманне прагнення до новизни;

- можливість варіювати умови перебування у пансіонаті. Зважаючи на сезонність попиту споживач може обирати деякі параметри відпочинку, наприклад: купувати путівку з харчуванням чи без неї, обирати триразове харчування чи оплачувати один прийом їжі, вибирати категорію житла, претендувати на знижки, варіювати дату заселення та тривалість проживання. Звісно у пік сезону можливість для індивідуалізації замовлень набагато нижча, однак у невисокий сезон, наприклад травень чи вересень, пансіонат дуже зацікавлений у відвідувачах, тож надає можливість додаткового вибору;

- зміна споживчих уподобань протягом життєвого циклу родини. Так наприклад, якщо батьки будуть дуже лояльні до пансіонату, це не гарантує що їх діти будуть так само приїздити сюди з року в рік;

- зміни у структурі родини. Шлюб, розлучення, поява дитини, вік дитини (немовля, підліток) все буде впливати на можливість та бажання обрати для відпочинку саме пансіонат «Мрія».

Резюмуючи наведені оцінки основних сил, які, у відповідності до моделі М. Портера складають конкуренцію у галузі можна відмітити, що частина з них має значний вплив, а частина посередній. Схематично вплив кожної сили на конкуренцію у галузі наведено на рисунку 2.11.

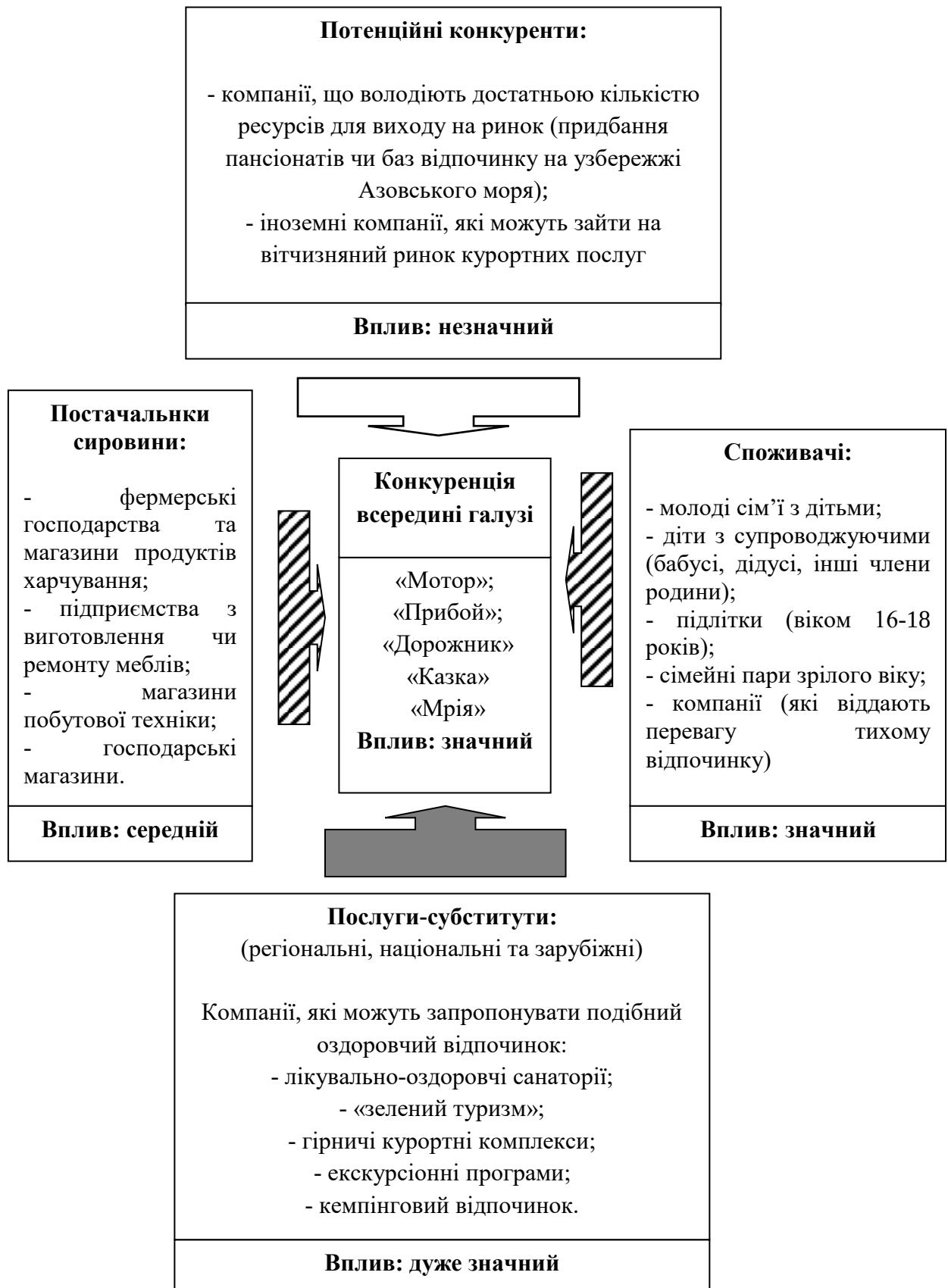


Рис. 2.11. Модель М.Портера для конкуренції на ринку курортних послуг

Серед основних засобів підвищення конкурентоспроможності пансіонату «Мрія» можна виокремити:

- забезпечення гнучкості процесу надання послуг (забезпечення адекватних умовами перебування відпочивальників, які приїхали раніше чи яким необхідно дочекатися транспорту; продаж їжі на винос; проведення спортивних змагань серед відпочивальників; влаштовувати вечори перегляду футболу чи боксу, або класичних фільмів; заохочування відпочивальників до відвідування у післясезонний період);
- розробку та реалізацію програм інвестиційної діяльності;
- заохочувати власників кафе чи ресторанів відкривати свої заклади на території пансіонату, заохочувати дрібних ФОП з прокату транспорту чи дитячого транспорту відкривати свої відділення на території пансіонату і т.д;
- участь у державних програмах розвитку інфраструктури територій функціонування.

На основі проведеного аналізу встановлено основні організаційні форми підвищення конкурентоспроможності пансіонату. До основних організаційних форм підвищення конкурентоспроможності пансіонату «Мрія» належать:

- удосконалення та узгодження організаційно-правових форм бізнесу і зайнятості;
- запровадження організаційно-стратегічного підходу до управління розвитком трудових відносин;

Основними сферами підвищення конкурентоспроможності пансіонату «Мрія» є:

- процес надання послуг з оздоровлення та відпочинку ;
- використання інформації;
- управління людськими ресурсами;
- управління змінами тощо.

Перспективними напрямками підвищення конкурентоспроможності у процесі надання послуг з оздоровлення та відпочинку є: вдосконалення

використання ресурсів, матеріалів та енергії, а також організації процесу надання послуг, поліпшення якості та своєчасності отримання інформації усіма ланками виробничого процесу

Активізація людського фактору у підвищенні конкурентоспроможності підприємства супроводжується зміною системи організаційних цінностей і правил поведінки загалом та поліпшенням ставлення до виконуваної роботи окремих працівників зокрема. Кадри є вкрай важливим капіталом підприємства, а їх навчання як короткотерміновий систематичний процес, спрямований на вдосконалення умінь та навичок і призначений для вирішення завдань конкурентоспроможності, сприяє зниженню соціальної напруженості, покращанню внутрішньо-організаційного клімату

До основних способів підвищення конкурентоспроможності пансіонату «Мрія» належать:

- поглиблене вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів;
- обґрунтована рекламна політика;
- розширення асортименту послуг;
- поліпшення якісних характеристик послуг, що надаються;
- модернізація матеріально-технічного забезпечення;
- всебічне зниження витрат.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності пансіонату «Мрія» – це процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють позитивне налаштування й організаційну культуру, які сприяють, як виживанню підприємства в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню провідних позицій на ринку.

Отже, в ході виконання дипломної роботи було проведено аналіз конкурентного середовища. На основі якого побудова модель «п'яти сил конкуренції» для пансіонату «Мрія». Для побудови моделі було визначено основних споживачів, постачальників, конкурентів та замінників пансіонату. Також було проведено детальний аналіз популярних морських напрямків відпочинку в Україні та аналіз основних конкурентів пансіонату серед

підприємств міста Приморск. На основі проведених аналізів було визначено необхідні способи підвищення конкурентоспроможності пансіонату «Мрія».

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було здійснено стратегічний аналіз пансіонату «Мрія».

У першому підрозділі роботи було надано техніко-економічну характеристику пансіонату «Мрія». Визначено, що пансіонат приймає відвідувачів з початку літнього періоду і до закінчення вересня місяця. Ціни в пансіонаті розраховані на середньостатистичного відпочивальника, у середньому 870 грн за добу (станом на 2020 р.). Пансіонат «Мрія» надає своїм відвідувачам ряд безкоштовних і платних послуг. Самоокупність діяльності пансіонату «Мрія» становить 45%. Найбільші частини витрат припадають на виплату заробітної плати та закупку продуктів харчування. Досить велика доля витрат також розподіляється на відновлення зношених основних засобів, ремонтні роботи та оплату комунальних послуг.

У другому підрозділі роботи було проведено аналіз зовнішнього середовища пансіонату «Мрія» з використанням методології PEST-аналізу. Відповідно до алгоритму проведення PEST-аналізу визначено зовнішні фактори, які впливають на діяльність пансіонату. Всі фактор було поділено на чотири групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Для кожного з факторів експертною комісією було визначено коефіцієнт вагомості та надано оцінку. Згідно з розрахунками до факторів, які несуть найбільший негативний вплив віднесено складові політичного фактору, зокрема: низький рівень доходів населення, військові дії на сході України та відсутність сприятливого інвестиційного клімату. До факторів, які несуть позитивний вплив на діяльність пансіонату «Мрія» було віднесено: державну політику розвитку туризму, нові туристичні продукти та зміни в базових цінностях населення.

У третьому підрозділі роботи було проведено аналіз конкурентного середовища для пансіонату «Мрія» у відповідності до моделі «п'ять сил конкуренції» М. Портера. Для побудови моделі було визначено основних споживачів, постачальників, конкурентів, можливих конкурентів та послуг-замінників пансіонату. За результатами оцінки кожної з сил було визначено, що найбільшою силою на ринку володіють послуги-замінники, зокрема через зміну доходів, моду, зміну споживчих уподобань, появу нових напрямків, схильність людей до пошуку новизни, ця сила володіє найбільшим потенціалом та може здійснити руйнівний вплив на стан пансіонату у галузі. Також важливою силою є покупці, адже саме покупці оплачуючи послуги пансіонату сприяють досягненню його ринкових цілей, забезпечують можливість розвитку, оновлення матеріальної бази та покращення рівня сервісу. Конкуренція у галузі також є значною. Однак її було розглянуто на прикладі найближчих конкурентів «Мрії», а саме тих закладів, які розташовано у м. Приморськ. Вплив інших сил посередній або незначний. На основі отриманих результатів було визначено необхідні способи підвищення конкурентоспроможності пансіонату «Мрія».

РОЗДІЛ 3

НАДАННЯ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ДЛЯ ПАНСІОНАТУ «МРІЯ»

3.1. Обґрунтування стратегії розвитку пансіонату на основі SWOT-аналізу

Для обґрунтування стратегії розвитку пансіонату «Мрія» необхідно провести SWOT-аналіз діяльності підприємства. Для цього скористаємося методикою Л. Волкової [16]. Згідно з методикою необхідно визначити оцінку та коефіцієнт вагомості кожного з факторів. Для цього було створено експертну групу в яку увійшли такі представники: директор, бухгалтер, адміністратор, лікар та менеджер з прибирання пансіонату «Мрія». Експертами були встановлені фактори та оцінки вагомості для кожного з них. Використовуючи результати техніко-економічного аналізу пансіонату «Мрія» у підрозділі 2.1 було виділено сильні та слабкі сторони підприємства.

До сильних сторін підприємства відносяться такі фактори:

- кваліфікований персонал;
- великий досвід роботи у сфері оздоровлення та відпочинку;
- вдале організаційне забезпечення;
- прямий вихід до моря;
- достатньо велика територія з тіністими алеями;
- середній рівень цін;
- наявність столової та забезпечення триразовим харчуванням відпочивальників;
- налагодженні зв'язки із постійними клієнтами;
- наявна «дитяча кімната» з аніматорами.

До слабких сторін пансіонату «Мрія» відносяться такі фактори:

- застаріла матеріальна база;
- відсутність басейну;
- невелика кількість розваг на території пансіонату;
- дефіцит бюджету на покращення матеріального стану пансіонату;
- відсутність чіткої стратегії розвитку.

Використовуючи результати PEST-аналізу та аналізу конкурентного середовища пансіонату «Мрія» було визначено такі фактори можливостей і загроз для підприємства, які наведено у таблиці 3.1.

Можливостями для підприємства виступають такі фактори:

- зміни на законодавчому рівні щодо вдосконалення державної політики у сфері туризму;;
- зниження облікової ставки кредитування;
- зміни в базових цінностях населення;
- вдосконалення системи навчання та перепідготовки кадрів для сфери оздоровлення і відпочинку та її інфраструктури.
- державна технологічна політика;
- нові туристичні продукти.

До загроз підприємства відносять такі фактори:

- військові дії на сході України;
- високий рівень податків;
- складнощі з отриманням дозвільних документів та корупція;
- відсутність заохочування міжнародних туристів на державному рівні;
- економічна криза;
- високий рівень інфляції
- низький рівень доходів населення;
- відсутність сприятливого інвестиційного клімату;
- поширення COVID-19.

На основі отриманих даних було розроблено таблицю SWOT-аналізу у якій вказані фактори зайняли свої місця. За допомогою даного аналізу було проведено моніторинг кожної групи факторів впливу на діяльність

пансіонату «Мрія» та встановлено необхідні рішення, для зменшення чи збільшення впливу факторів на діяльність підприємства.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз пансіонату «Мрія»

Назва фактору	Назва фактору
1	2
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
кваліфікований персонал	застаріла матеріальна база
вдале організаційне забезпечення	відсутність басейну та оздоровчих послуг
великий досвід роботи у сфері оздоровлення та відпочинку	невелика кількість розваг на території пансіонату
прямий вихід до моря	дефіцит бюджету на покращення матеріального стану пансіонату
достатньо велика територія з тінистими алеями	відсутність чіткої стратегії розвитку
середній рівень цін	
наявність столової та забезпечення триразовим харчуванням відпочивальників	
налагодженні зв'язки із постійними клієнтами	
наявна «дитяча кімната» з аніматорами	
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
зміни на законодавчому рівні щодо вдосконалення державної політики у сфері туризму;	військові дії на сході України;
зниження облікової ставки кредитування;	високий рівень податків;
зміни в базових цінностях населення;	складнощі з отриманням дозвільних документів та корупція;
вдосконалення системи навчання та перепідготовки кадрів для сфери оздоровлення і відпочинку та її інфраструктури.	відсутність заохочування міжнародних туристів на державному рівні;
державна технологічна політика;	економічна криза;
нові туристичні продукти.	високий рівень інфляції
	низький рівень доходів населення
	відсутність сприятливого інвестиційного клімату

Таким чином, було визначено сильні і слабкі сторони пансіонату «Мрія», а також визначено його можливості та загрози.

Групою експертів було присвоєно кожному фактору сильних сторін пансіонату загальну оцінку та коефіцієнт вагомості, після чого шляхом множення оцінки на коефіцієнт вагомості був отриманий загальний коефіцієнт впливу фактора на діяльність підприємства.

Дані про оцінку факторів сильних сторін підприємства наведені у таблиці 3.2 також визначені цілі, яких пансіонат «Мрія» може досягти завдяки своїм сильним сторонам.

Таблиця 3.2

Аналіз факторів сильних сторін пансіонату «Мрія»

Назва фактору	Оцінка	Коефіцієнт вагомості	Загальний коефіцієнт
1	2	3	4
Кваліфікований персонал	7	0,1	0,7
Великий досвід роботи у сфері оздоровлення та відпочинку	8	0,1	0,8
Вдале організаційне забезпечення	5	0,05	0,25
Прямий вихід до моря	7	0,15	1,05
Достатньо велика територія з тіністими алеями	7	0,15	1,05
Середній рівень цін	8	0,15	1,2
Наявність столової та забезпечення триразовим харчуванням відпочивальників	6	0,15	0,9
Налагодженні зв'язки із постійними клієнтами	5	0,05	0,25
Наявна «дитяча кімната» з аніматорами	7	0,1	0,7

За допомогою аналізу факторів сильних сторін пансіонату «Мрія» було встановлено, що до трійки найсильніших сторін увійшли такі фактори: середній рівень цін, прямий вихід до моря, достатньо велика територія з тіністими алеями. Виходячи з цього, можна сказати, що до головних задач підприємства на майбутній період відносяться такі:

- утримання середнього рівня цін;

- покращення обладнання пляжу та території;
- робити акцент в рекламі на те, що в порівнянні з конкурентами умови перебування і доступу до пляжу кращі, а ціни нижчі.

Згідно з матрицею запропонованою Волковою Л. і наведеною на рисунку 3.1. визначаємо місце кожного фактору і на основі цього нам пропонують заходи, яких необхідно дотримуватися.



Рис. 3.1. Матриця оцінки сильних сторін підприємства

Згідно с наведеною матрицею всі фактори сильних сторін підприємства потрапляють у квадрат – один, це означає, що їх не потрібно стимулювати, а навпаки поступово знижувати значимість.

Далі експертами було проведено оцінку факторів слабких сторін підприємства, які наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Аналіз факторів слабких сторін пансіонату «Мрія»

Назва фактору	Оцінка	Коефіцієнт вагомості	Загальний коефіцієнт
1	2	3	4
Застаріла матеріальна база	-8	0,2	-1,6
Відсутність басейну та оздоровчих послуг	-7	0,2	-1,4
Невелика кількість розваг на території	-6	0,1	-0,6
Дефіцит бюджету на покращення матеріального стану пансіонату;	-5	0,2	- 1
Відсутність чіткої стратегії розвитку	-7	0,3	-2,1

Результати аналізу слабких сторін вказують на те, що хоч їх кількість і менша ніж кількість сильних сторін проте висока негативна оцінка кожного з факторів та значний коефіцієнт вагомості утворюють високі від'ємні показники загального коефіцієнту. З аналізу видно, до слабких сторін з найбільшим загальним коефіцієнтом відносяться такі фактори: відсутність чіткої стратегії, застаріла матеріальна база та відсутність басейну і оздоровчих послуг. Ці фактори мають найбільший негативний вплив на діяльність підприємства, і на його рівень конкурентоспроможності. Згідно матрицею оцінки слабких сторін пансіонату «Мрія», яку наведено на рисунку 3.2 визначаємо місце кожного фактору.

На матриці зображено чотири квадрати, перший – поступово позбуватися, послаблювати силу фактору, другий – можна ігнорувати, проводити періодично контроль, третій – негайно прикласти зусилля для

покращення ситуації і четвертий – проводити профілактичну роботу, розробити програму змін.

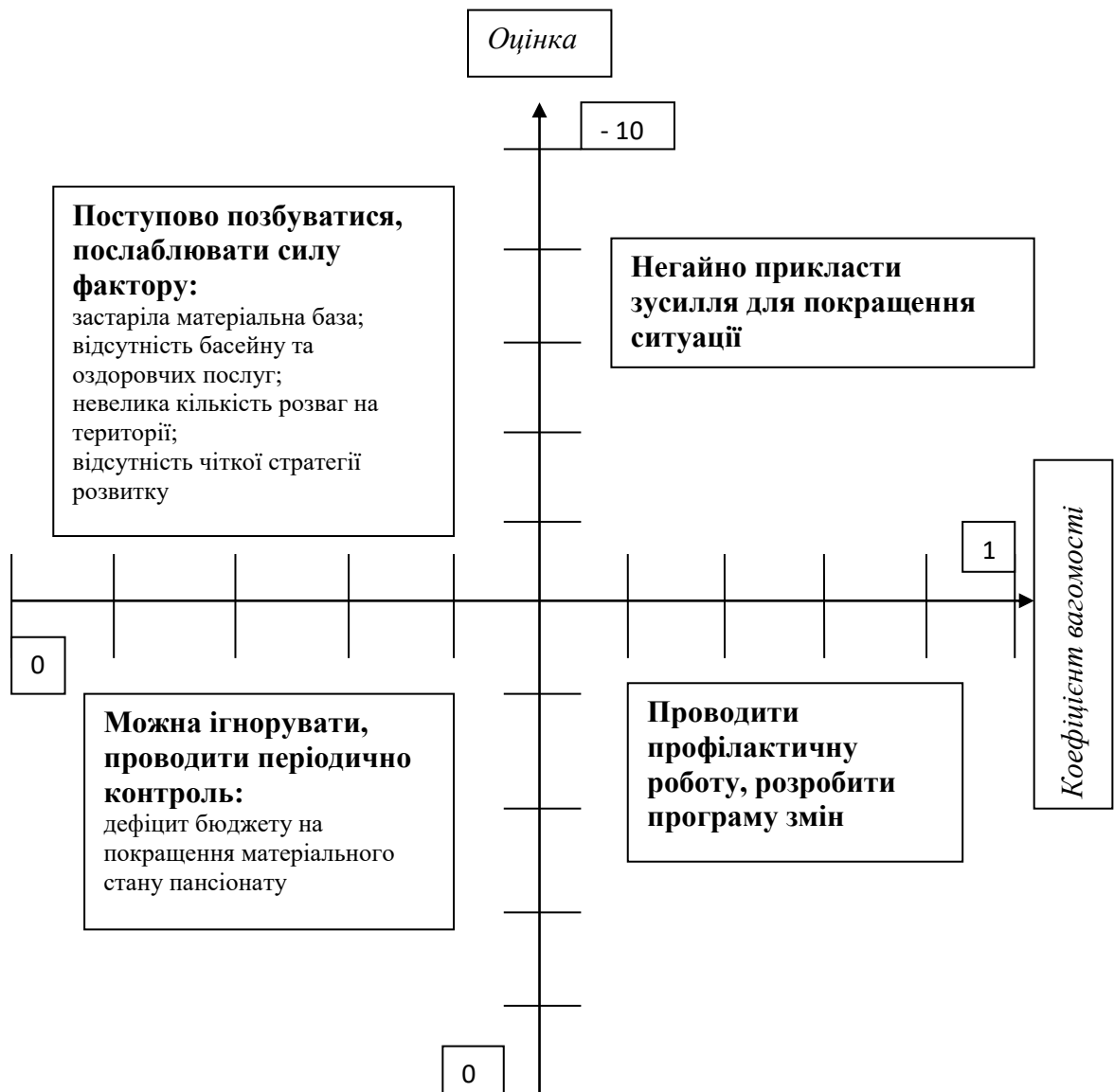


Рис. 3.2. Матриця оцінки слабких сторін підприємства

Як видно на матриці аналізу слабких сторін пансіонату «Мрія» чотири фактори слабких сторін підприємства потрапили у перший квадрант і тому вдалим рішенням згідно з запропонованою методикою буде поступово позбуватися від таких недоліків, а один фактор потрапив у третій квадрант, в якому говориться, що цей фактор можна ігнорувати та періодично проводити контроль.

При проведенні аналізу факторів слабких сторін підприємства було визначено, що слабкі сторони підприємства заважають йому добитися поставлених цілей, для уникнення цього можна застосувати такі: стратегічні зміни:

- запровадити нові методи розподілу фінансів;
- знизити адміністративні витрати;
- пропонувати нові, відмінні або покращенні від конкурентів послуги;
- запропонувати місце орендаторам розваг.

Кожному фактору можливостей була присвоєна своя оцінка та визначені можливі наслідки їх впливу на підприємство. Згідно з цим було встановлено, що покращення факторів позитивно впливає на розвиток підприємства, створює умови для закріплення на ринку оздоровлення та відпочинку та впровадження нових послуг з оздоровлення та відпочинку. Аналіз факторів наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Аналіз факторів можливостей пансіонату «Мрія»

Назва фактору	Оцінка	Коефіцієнт вагомості	Загальний коефіцієнт
1	2	3	4
зміни на законодавчому рівні щодо вдосконалення державної політики у сфері туризму;	5	0,2	1
зниження облікової ставки кредитування;	6	0,2	1,2
зміни в базових цінностях населення;	7	0,1	0,7
вдосконалення системи навчання та перепідготовки кадрів для сфери оздоровлення і відпочинку та її інфраструктури.	8	0,3	2,4
державна технологічна політика;	4	0,1	0,4
нові туристичні продукти.	4	0,1	0,4

Отже, з таблиці аналізу можливостей пансіонату «Мрія» зрозуміло, що найвпливовішим фактором є фактор «вдосконалення системи навчання та перепідготовки кадрів для сфери оздоровлення і відпочинку та її інфраструктури», а найменш впливовими є фактори «державної технологічної політики» та «нові туристичні продукти».

Фактори можливостей підприємства були високо оцінені експертами проте через незначний коефіцієнт вірогідності настання події загальний коефіцієнт знижують. Згідно з наведеною на рисунку 3.3 матрицею визначаємо місце кожного фактору.



Рис. 3.3. Матриця оцінки можливостей мікросередовища пансіонату

Згідно з матрицею визначаємо шляхи для вдосконалення кожного з факторів можливостей мікросередовища підприємства. Факторам, що потрапляють у перший квадрат необхідно провести моніторинг, у другий – розробити необхідні програми та використовувати їх випереджаючи конкурентів, у третій – ігнорувати, та у четвертий – дослідити альтернативні можливості використання.

Аналіз факторів загроз мікросередовища підприємства наведений у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Аналіз факторів загроз пансіонату «Мрія»

Назва фактору	Оцінка	Коефіцієнт вагомості	Загальний коефіцієнт
1		3	4
військові дії на сході України;	-3	0,03	-0,09
високий рівень податків;	-7	0,1	-0,7
складнощі з отриманням дозвільних документів та корупція;	-7	0,1	-0,7
відсутність заохочування міжнародних туристів на державному рівні;	-5	0,05	-0,25
економічна криза;	-4	0,02	-0,08
високий рівень інфляції;	-4	0,1	-0,4
низький рівень доходів населення;	-6	0,2	-1,2
відсутність сприятливого інвестиційного клімату;	-6	0,2	-1,2
поширення COVID-19.	-9	0,2	-1,8

Згідно з таблицею аналізу факторів загроз пансіонату «Мрія» видно, що найбільшу загрозу являє собою поширення COVID-19, за ним низький рівень доходів населення та відсутність сприятливого інвестиційного клімату. Найменший вплив на діяльність підприємства має економічна криза, військові дії на сході України та високий рівень інфляції.

За допомогою матриці, яка наведена на рисунку 3.4. встановлюємо для необхідні рекомендації для кожного з факторів. До першого квадрату потрапили шість факторів загроз, а до третього – три.

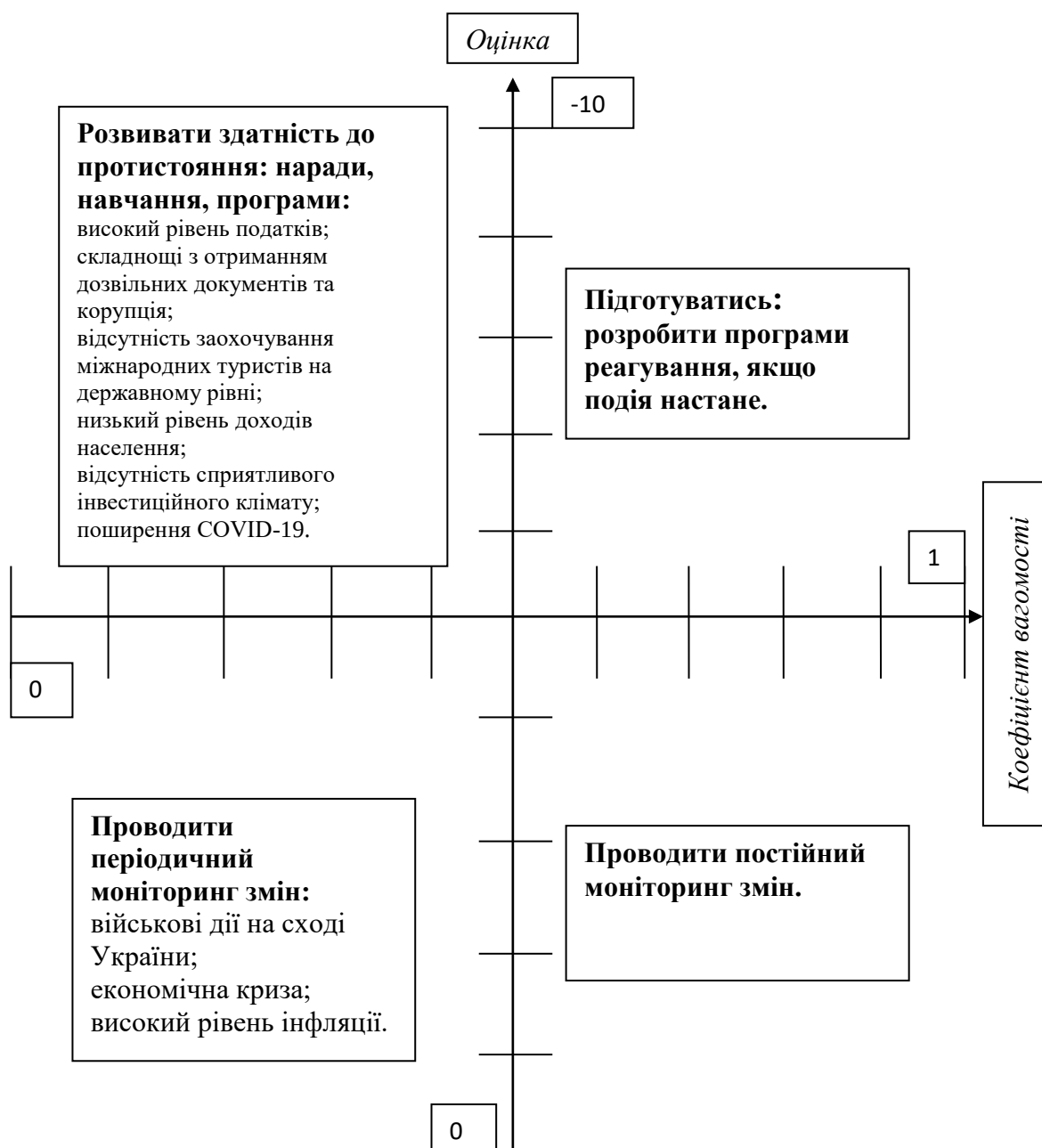


Рис. 3.4. Матриця оцінки загроз пансіонату

Згідно з матрицею деяким факторам загроз пансіонату «Мрія» необхідно розвивати здатність до протистояння, а саме проводити наради, навчання чи спеціальні програми. Проте є й такі, яким потрібен лише періодичний моніторинг.

На основі проведеного SWOT-аналізу та користуючись методикою вибору стратегії розвитку підприємства було встановлено, що пансіонату «Мрія» необхідна стратегія концентрованого розвитку.

Серед причин використання стратегії концентрованого розвитку для пансіонату «Мрія» можна виокремити наступні:

- стратегія націлена на досягнення цілей пансіонату;
- стратегія бути реалізована лише за певних умов, у яких як раз перебуває пансіонат;
- пропонована стратегія потребує конкурентного потенціалу, яким володіє пансіонат «Мрія»;
- інтереси власників (щодо прибутку та репутації пансіонату) та працівників (стабільна заробітна плата, комфортні умови праці) досягаються в процесі реалізації стратегії. Варто зазначити, що інтереси перебувають у розвитку, що може зумовити перегляд стратегії, що наразі пропонується для реалізації;
- неперервність удосконалення стратегії. Зважаючи на ринкову ситуацію, зазначена стратегія може бути спрямована на якісну зміну як пансіонату «Мрія» у цілому, так і конкретної з його підсистеми. Й у обох випадках цей процес запустить низку інших процесів змін, адже у процесі розвитку підсистеми пансіонату з'явиться потреба у корегуванні, а згодом і зміни решти підсистем, а отже, зміни (розвиток) відбуватимуться на рівні всього підприємства;
- стратегія пов'язана зі зміною продукту. При використанні цієї стратегії пансіонату необхід намагатися поліпшити рівень надаваних послуг не змінюючи галузі.

У рамках реалізації стратегії концентрованого зростання пропонуються наступні заходи:

- посилити позиції на ринку, тобто зробити все можливе, щоб з наявним рівнем сервісу завоювати кращі позиції на ринку. Реалізація цієї стратегії потребує великих маркетингових зусиль;

- намагатись залучити новий сегмент споживачів;
- скоротити витрати, перейти на погодинну оплату праці;
- розробити більш дієву рекламну компанію;
- розширити асортимент послуг з оздоровлення та відпочинку;
- збільшити прибутки пансіонату, шляхом співпраці з іншими підприємцями;

- запровадити нові методи розподілу фінансів;

- знизити адміністративні витрати;

- ввести ряд нових відмінних або покращених від конкурентів послуг.

Отже, на основі проведеного SWOT-аналізу діяльності пансіонату «Мрія» було визначено сильні і слабкі сторони пансіонату, а також його можливості і загрози. На основі детального аналізу кожного з факторів було встановлено оцінку та коефіцієнт вагомості цього фактору. Ці дані необхідні для визначення, за допомогою запропонованих матриць, подальший дій з встановленими факторами. Також користуючись даними SWOT-аналізу було визначено стратегію розвитку підприємства як стратегію концентровано зростання та розроблено план стратегічних змін.

3.2. Розробка плану впровадження стратегічних змін на підприємстві

На основі проведеної роботи та визначенні необхідних стратегій розвитку пансіонату було розроблено план стратегічних змін. Для впровадження якого необхідно скористатися схемою наведеною на рисунку 3.5, як відображає основні етапи процесу етапів розробки плану стратегічних змін.

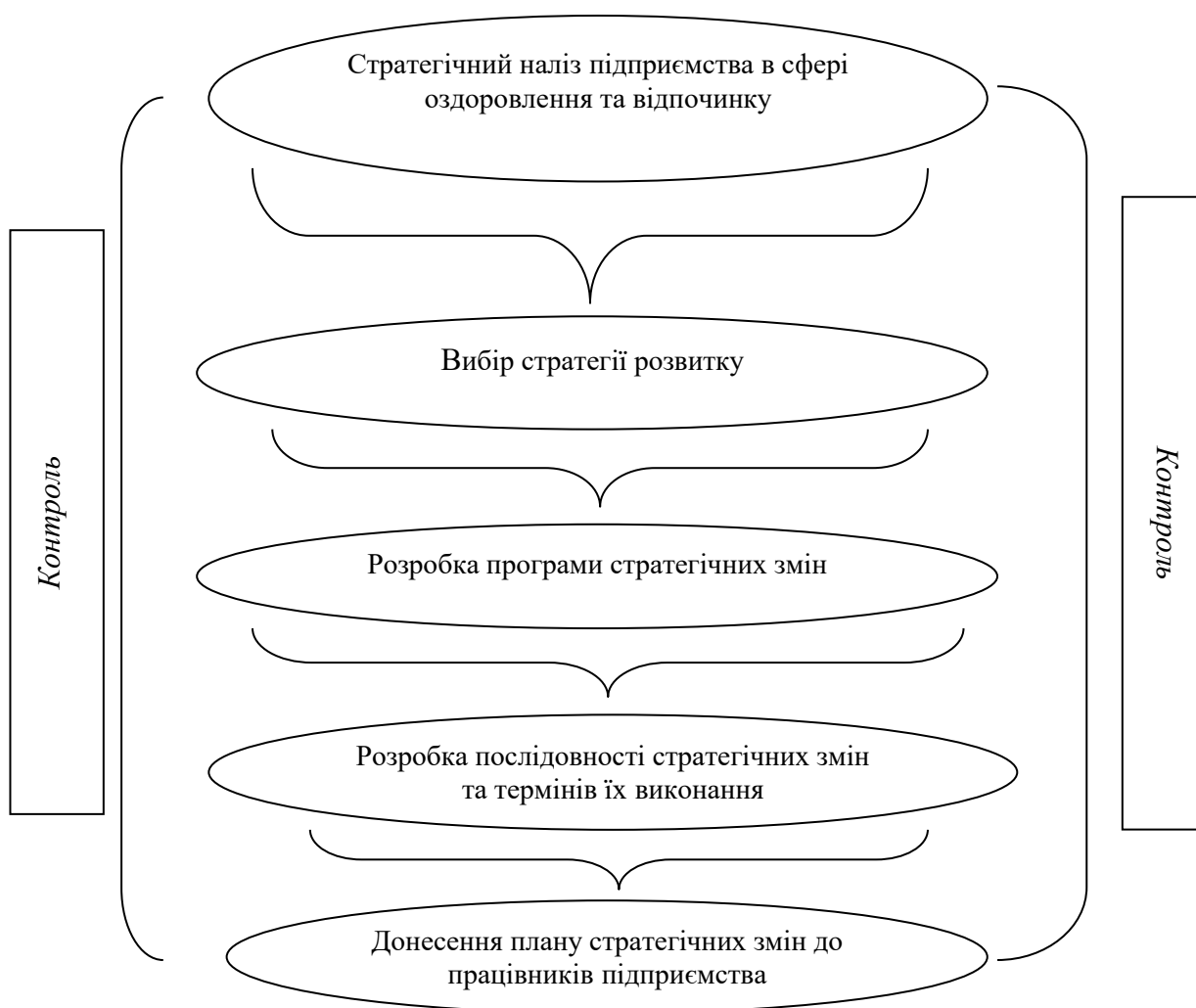


Рис. 3.5. Основні етапи процесу розробки плану стратегічних змін

Розглянемо детальніше кожен з наведених на рисунку етапів.

Перший етап – стратегічний аналіз підприємства в сфері оздоровлення та відпочинку.

Для подолання вищезазначених проблем і побудови успішної стратегії розвитку підприємства необхідно провести адекватну оцінку діяльності власного підприємства з оглядом на реальні потужності і можливості. При аналізі діяльності конкурентів необхідно враховувати фактор «постійного споживача», тобто деякі споживачі звикли до товару ваших конкурентів і не захочуть пробувати щось нове. Також регулярно проводити навчання та підвищення кваліфікації серед працівників підприємства. Вести активний

діалог с постачальниками та завжди проводити аналіз ринку постачальників. Враховуючи, спектр своєї діяльності кожне підприємство повинно відслідковувати світові та місцеві проблеми, тенденції, зміни та завжди мати план дій на випадок виникнення критичних ситуацій пов'язаних зі змінами у зовнішньому середовищі. І, на останок на підприємстві завжди повинен працювати висококваліфікований спеціаліст з питань бухгалтерії, який має досвід роботи у подібних справах [82, с.18].

Тобто на першому етапі надається загальна інформація щодо проекту стратегічних змін в якому визначають:

- підприємство, для якого був підготовлений проект;
- склад комісії проекту, дату його початку, складові частини проектної документації;
- основні цілі і завдання проекту, а також документальне обґрунтування їх вибору.

Другий етап – вибір стратегії розвитку. Цей етап представляє собою більш деталізовану інформацію, яка ґрунтується на побудові чітких дій, і, обов'язково містить в собі таку інформацію:

- детальний опис кожного кроку з графічними матеріалами (таблиці, графіки, малюнки);
- маркетингові дослідження;
- основні витрати на кожному етапі;
- використання та пошук ресурсів;
- оцінка економічної ефективності від впровадження змін;
- потенційні ризики.

Третій етап – розробка програми стратегічних змін.

До основних принципових завдань розробки програми стратегічних змін підприємств сфери оздоровлення та відпочинку слід віднести:

- спрямованість туристичних послуг на задоволення споживача;
- орієнтація на розвиток бізнес-процесів;

- безперервність вдосконалень у сфері оздоровлення та відпочинку, розвитку та навчання кадрів.

Будь-який проект змін на підприємстві сфери оздоровлення та відпочинку повинен відповідати таким завданням:

- гарантувати, що об'єкт змін реагує на впливи оточення (тренди, тенденції, запити) і раціонально змінюється;
- ретельно оцінити засоби, необхідні для реалізації проекту і переконатися, що всі джерела цих засобів були встановлені, і жоден не був забутий;
- повністю оцінити всі витрати на реалізацію проекту з погляду економічної і корисної ефективності;
- розвивати існуючу систему організації і існуючі ресурси так, щоб вони могли справитися із змінами, які передбачені цим проектом.

Програма стратегічних змін собою перелік необхідних заходів у сфері оздоровлення та відпочинку, які дозволяють досягти поставленої мети, а саме підвищення прибутковості діяльності підприємства. Програма стратегічних змін повинна визначати служби та підрозділи організації, задіяні у її виконанні. Також ця програма визначає ймовірні строки реалізації змін та етапність запровадження тих чи інших дій.

Серед основних задач програми стратегічних змін пансіонату «Мрія» можна пропонується виконати наступні:

- встановлювати контрольовані та вимірювані цілі;
- містити рішення, які допоможуть позбутися основних проблеми та загроз для пансіонату;
- визначати готовність до змін працівників та адміністрації пансіонату;
- висувати заходи, які є можливість впровадити;
- представляти фінансово-економічні та змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих дій.

Четвертий етап – розробка послідовності стратегічних змін та термінів їх виконання. На основі програми стратегічних змін розробляється детальний

план змін, який має містити перелік конкретних дій з кожного заходу, строки початку і закінчення, відповідальних осіб і виконавців, необхідні ресурси, очікувані економічний та соціальний результат.

П'ятий етап передбачає донесення плану стратегічних змін до працівників пансіонату «Мрія».

Для пансіонату «Мрія» був розроблений свій детальний план змін, який містить в собі три блоки:

- загальна інформація;
- деталізація;
- терміни виконання.

Загальна схема розробки плану впровадження змін наведена на рисунку 3.6.

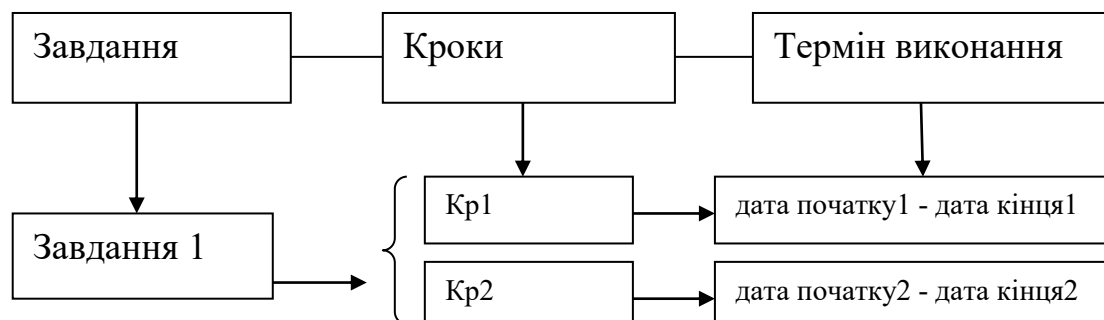


Рис. 3.6. Загальна схема розробки програми стратегічних змін підприємства

Отже, на основі запропонованої схеми розроблено план стратегічних змін пансіонату «Мрія».

Назва підприємства: пансіонат «Мрія»

Склад комісії: Директор пансіонату, адміністратор, лікар, начальник охорони, головний інженер, шеф-кухар.

Дата початку: 01.03.2021 року.

Складові частини проектної документації:

- статут пансіонату;
- договір про куплю-продаж (оренду) земельної ділянки пансіонату;

- проект території пансіонату;
- розпорядження щодо проведення будівельних робіт на території пансіонату;

- розпорядження щодо визначення відповідальних за певний вид робіт.

Основні цілі проекту:

- збільшення доходів пансіонату «Мрія»;
- зменшення витрат пансіонату «Мрія»;
- підвищення рівня конкурентоспроможності пансіонату «Мрія»;
- розвиток пансіонату, як сучасного підприємства орієнтованого на надання якісних послуг відвідувачам у сфері оздоровлення та відпочинку.

Документальне обґрунтування вибору поставлених цілей проекту:

- фінансова звітність за останні п'ять років;
- аналіз діяльності пансіонату;
- PEST-аналіз;
- аналіз конкурентного середовища;
- SWOT-аналіз.

Основні завдання проекту:

- скоротити витрати, перейти на погодинну оплату праці;
- розробити більш дієву рекламну компанію;
- розширити асортимент послуг з оздоровлення та відпочинку;
- збільшення прибутки пансіонату, шляхом співпраці з іншими підприємствами;

- запровадити нові методи розподілу фінансів;
- знизити адміністративні витрати;
- ввести ряд нових відмінних або покращених від конкурентів послуг.

Отже, після визначення основної інформації необхідно перейти до її деталізації.

Шляхи підвищення доходів пансіонату:

- надання в оренду ділянок на території пансіонату для дрібних підприємців (відпочивальники люблять «коли все поруч», коли не треба

далеко ходити по пекучому сонці за сувенірами, чи не треба покидати територію пансіонату для пошуку дрібних розваг для дітей);

- продаж їжі «на виніс» для відпочивальників з інших баз відпочинку (більшість відпочивальників, що полюбляють відпочинок у невеликих містах чи селах в основному надають перевагу домашній кухні ніж ресторанній);

- пропонувати відпочинок на території у період «несезону» за значно зменшеним тарифом (багатьом людям при проблемах зі здоров'ям лікарі пропонують дихати морським повітрям, та не всі можуть собі це дозволити через завищену вартість);

Організувати рекламу пансіонату у соціальних мережах (ФБ, ІНСТАГРАМ, ТІК-ТОК) з допомогою таргету. Таргетинг означає націлювання показів рекламного повідомлення на визначену аудиторію з певною частотою показу. У інтернет існує можливість такі настройки таргетинга: за географією, по днях тижня, за часом доби і обмеження кількості показів реклами унікальному користувачеві. Можливий таргетинг за віком і статтю – тобто розміщення реклами, фокусованої або на чоловіків, або на жінок (інформація отримується з анкетних даних відвідувачів). Ре-таргетинг надає можливість фокусування банеропоказів на сайті (X) на цільову аудиторію конкретного сайту (Y). Для цього рекламодавець розміщує на своїх сторінках спеціальний код, який запам'ятовує дану аудиторію споживачів. Застосовуючи ре-таргетинг, забезпечується 100% попадання в цільову аудиторію. Основну частину аудиторії інтернет – більше 60% – становлять чоловіки і жінки працездатного віку: від 18 до 54 років – майже 90 % [56, с.178].

Методи зниження витрат:

- скорочення кількості персоналу пансіонату «Мрія». Оскільки стаття витрат на заробітну плату працівників є найбільшою серед витрат, доцільно скоротити кількість штатного персоналу на 10-15%. Це більшою мірою стосується підсобних робітників та прибиральниць;

- пошук альтернативного постачальника продуктів з нижчими цінами.

Друга за своїм розміром стаття витрат спрямована на закупівлю продуктів харчування, тому заміна або часткова заміна постачальника на більш дешевого може знизити рівень витрат;

- замінити всі лампи на енергозберігаючі, для зменшення споживання електроенергії;

- проводити закупівлю господарських товарів у період акцій та великих знижок в магазинах, що спеціалізуються на продажі таких товарів.

Рекомендовано впровадити такі нові послуги на території пансіонату:

- послуги онлайн бронювання номерів з вибором необхідних послуг та можливістю передплати на картку пансіонату (в сучасному світі багатьом відпочивальникам набагато простіше і комфортніше зробити бронювання за допомогою комп'ютеру чи телефону на офіційному сайті підприємства);

- організувати трансфер до пансіонату (не всі відпочивальники подорожують на авто і не завжди комфортно і безпечно добиратися на таксі. Також враховуючи витрати підприємства на послуги з переміщення, вигідніше було б заключити договір з водієм з власним авто, щодо його послуг з перевезення відпочивальників та персоналу);

- організувати місце для масажу та запросити масажиста з досвідом роботи на це місце та брати 20% з отриманого ними прибутку;

- пропонувати відпочивальникам кисневі коктейлі та фреші на натуральній основі;

- побудувати басейн. Відпочивальники аналізуючи місця відпочинку надають більшу перевагу пансіонатам та базам відпочинку з басейном, через те, що іноді несприятливі погодні умови заважають відпочинку на пляжі. Це досить витратна процедура, вартість якої складає близько 2000\$;

- проводити спортивні турніри, заняття з фітнесу, аеробіку серед відпочивальників пансіонату, влаштовувати перегляд класичних фільмів чи спортивних змагань.

- надавати в оренду приміщення пансіонату для проведення різних навчальних заходів, конференцій, тренінгів.

Відстежувати за допомогою інтернету новітні тенденції у розвитку сфери оздоровлення і відпочинку, обирати ті, які є менш витратними та, досить, популярними.

На кожному з етапів розробки і виконання плану повинен бути назначений відповідальний, який має контролювати свій процес, вносити правки за необхідності та регулярно формувати звіти про виконану роботу. Кінцевий результат плану може дещо відрізнятися від початкового, адже прорахувати всі ризики майже неможливо. Тривалість пропонованої стратегії розвитку пансіонату «Мрія» – 3 роки: з 01.03.2020 по 01.03.2023 року. Календарний план виконання стратегії розвитку пансіонату «Мрія» з зазначеними відповідальними наведений у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Календарний план виконання завдань стратегії розвитку пансіонату
«Мрія»**

№	Назва робіт	Тривалість, міс	Відповідальний за контроль
1	2	3	4
1	Надання в оренду ділянок на території пансіонату для дрібних підприємців: - пошук бажаючих серед підприємців; - заключення договору.	34	Директор
2	Продаж їжі «на виніс» для відпочивальників з інших баз відпочинку: - пошук ділянки для продажу; - складання меню; - реклама; - тестові продажі.	33	Директор, шеф-кухар, бухгалтер
3	Пропонувати відпочинок на території у період «несезону» за значно зменшеним тарифом: - опублікувати повідомлення на сайті пансіонату та на сторінках пансіонату у соц.мережах; - розсилка смс повідомлень на номери клієнтів пансіонату; - оголошення на території пансіонату.	36	Адміністратор

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
4	Організувати рекламу пансіонату у соціальних мережах з допомогою таргету	6	Адміністратор
5	Скорочення кількості персоналу пансіонату «Мрія»	31	Директор, головний інженер, менеджер з прибирання
6	Пошук альтернативного постачальника продуктів з нижчими цінами: - провести аналіз ймовірних постачальників; - провести переговори; - заключити договір.	13	Бухгалтер, шеф-кухар
7	Замінити всі лампи на енергозберігаючі, для зменшення споживання електроенергії: - закупити лампи та замінити.	1	Головний інженер
8	Проводити закупівлю господарських товарів у період акцій та великих знижок в магазинах: - контролювати періоди великих знижок та магазини де вони надаються; - проводити закупівлю великими тарами на декілька місяців вперед.	36	Менеджер з прибирання, бухгалтер
9	Послуги онлайн бронювання номерів з вибором необхідних послуг та можливістю передплати на картку пансіонату: - запросити спеціаліста, який допоможе з реалізацією завдання.	35	Адміністратор
10	Організувати трансфер до пансіонату: - знайти водія з власним авто та визначити оплату його послуг; - заключити договір.	28	Директор
11	Організувати місце для масажу: - знайти та облаштувати кабінет масажу на території; - знайти масажиста з досвідом роботи; - заключити договір.	28	Директор
12	Пропонувати відпочивальникам кисневі коктейлі та фреші на натуральній основі	28	Шеф-кухар, адміністратор
13	Побудувати басейн: - виділити кошти; - виділити територію; - знайти будівельників; - розпочати роботи.	35	Директор, головний інженер

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
14	Проводити спортивні турніри, заняття з фітнесу, аеробіку серед відпочивальників пансіонату, влаштовувати перегляд класичних фільмів чи спортивних змагань.	28	Адміністратор
15	Відстежувати за допомогою інтернету новітні тенденції у розвитку сфери оздоровлення і відпочинку, обирати ті, які є менш витратними та, досить, популярними.	36	Директор

На основі календарного плану було розроблено схему впровадження стратегії розвитку на підприємстві, яка має служити наочним прикладом для керівників підприємства, що допоможе їм при виконанні поставлених завдань. Програма розвитку пансіонату «Мрія» наведена на рисунку 3.7.

Розробка календарного плану виконання завдань підприємства є важливою частиною в процесі розробки і впровадження стратегії розвитку у пансіонаті. Завдяки чітко визначеним термінам виконання і відповідальних за них здійснення контролю та виявлення проблем і недоліків стає зручнішим для керівництва підприємства.

Користуючись схемами розробки плану розвитку підприємства було визначено основні завдання, необхідні заходи та строки їх виконання. Було виділено чотири основні стратегічні завдання, які необхідні для розвитку пансіонату «Мрія». Першим завданням було розробити шляхи збільшення прибутку підприємства для цього було запропоновано декілька заходів з наданими строками виконання.



Рис. 3.7. Програма розвитку пансіонату «Мрія»

Другим завданням став пошук шляхів зменшення витрат підприємства і запропоновано деякі методи. Третім завданням стало впровадження нових послуг та покращення якості раніше надаваних послуг на території пансіонату. До цього завдання було запропоновано шість заходів покращення стану підприємства. Та останнім завданням був постійний аналіз сфери оздоровлення та відпочинку та пошук нових тенденцій, які б задовольняли вимогам пансіонату. Для наочної демонстрації строків виконання календарного плану було створено діаграму, яка наведена на рисунку 3.8.

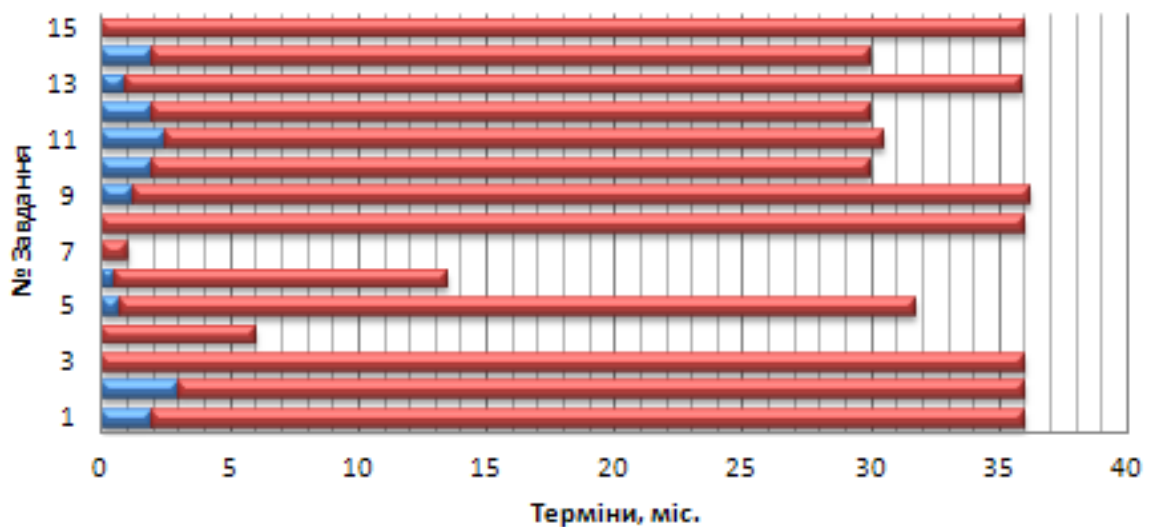


Рис. 3.8. Діаграма термінів виконання завдань стратегії розвитку пансіонату

На діаграмі термінів виконання завдань згідно з календарним планом червоним виділено початок і кінець виконання завдань. Синім зазначені проміжки часу від початку впровадження стратегії розвитку на підприємстві до початку виконання конкретного завдання стратегії розвитку пансіонату. Наочне зображення допоможе відповідальним за виконання кожного з завдань краще розуміти свої задачі та орієнтуватися у часі.

План стратегії розвитку підприємства має бути представлений працівникам шляхом загальних зборів. Після внесення у зміст документу доцільних пропозицій від працівників має бути його розгляд і ухвалення адміністрацією пансіонату. Після затвердження стратегії розвитку

адміністрацією її має бути конкретизовано щорічних планах соціально-економічного розвитку. Необхідно визначити порядок внесення змін та доповнень до стратегічних прогнозних і програмних документів пансіонату.

Отже, на основі проведенного стратегічного аналізу підприємства та визначеної стратегії розвитку і встановленого плану стратегічних змін було розроблено план розвитку підприємства. Користуючись схемою «етапів розробки стратегії розвитку підприємства» було встановлено послідовність усіх етапів, що дозволило розробити власний план розвитку підприємства. На основі визначених цілей стратегії розвитку був розроблений календарний план стратегічних змін з зазначеними в нього відповідальними за кожну позицію майбутніх змін.

3.3. Визначення підходів до управління опором в процесі реалізації стратегічних змін

Стратегічні зміни на підприємстві завжди супроводжуються опором. Загалом, організаційний опір є реакцією соціальної системи на вплив, тобто може розглядатися як зворотний зв'язок. Це одне з природних явищ життєвого циклу організації, який необхідно спробувати збагнути й застосувати для більше результативного управління змінами.

Працівники пансіонату «Мрія» можуть чинити опір змінам з трьох основних причин:

- невизначеності, щодо майбутнього;
- відчуттю втрати роботи чи колег;
- переконанню, що зміни нічого гарного не принесуть.

Поняття невизначеності для співробітника ототожнюється з тим, що працівник не впевнений у тому, чи хоче він цих змін, як це вплине на його роботу, чи буде він виконувати додаткові завдання, чи вплинуть зміни на його заробітну плату. Що стосується відчуття втрати, то тут також перед працівником постають сумніви щодо його подальшої роботи на підприємстві.

та подальшої роботи його колег, як відомо, колектив відіграє велику роль в успішній діяльності пансіонату і будь-які зміни в ньому негативно впливають на внутрішній стан організації. Та останній тип змін це переконання що від змін нічого доброго не слід очікувати. Цей тип відноситься до працівників, які давно працюють на підприємстві і вони звикли до певного устрою в роботі і агресивно реагують навіть на найменші зміни. Систематизація причин опору змінам наведена у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Причини опору змінам [розробка автора на базі літератури 67]

Причина	Результат	Реакція
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат у результаті змін	«Політична» поведінка
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низький ступінь довіри менеджерам, що викладають план змін	Чутки
Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації	Відкрита незгода
Низька терпимість до змін	Побоювання людей, що вони не мають необхідні навички або вміння	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу

Ця систематизація дозволяє з'ясувати, які групи й співробітники пансіонату «Мрія» будуть пручатися стратегічним змінам і з яких причин.

Отже, багато що з названих причин опору змінам виникають із людської натури. Однак на них впливає життєвий досвід (наприклад, позитивні або негативні наслідки попередніх змін). Люди, що випробували на собі масу непотрібних змін (наприклад, частих, але марних реорганізацій) або яким завдали шкоди змінами, на перший погляд корисними, звичайно стають дуже підозрілими. Це дуже важливо. Причини невдач часто шукають у внутрішньому опорі, хоча вони можуть бути іншими, наприклад поганий вибір нової технології або невідповідні організаційні умови для її

застосування. У таких випадках опір змінам – лише симптом, причину якого варто виявити й усунути. Крім того, характери людей розрізняються за опором змінам і здатності пристосовуватися до них. На жаль, хоча це й не дивно, ті, хто найбільше мають потребу в змінах, часто більше всіх їм опираються. Це може стосуватися окремих людей (як робітників, так і керівників), груп, організацій і навіть цілих людських співтовариств.

Аналізуючи практичну діяльність підприємств у сфері оздоровлення можна виділити три основні властивості опору персоналу проведенню організаційних змін, які будуть справедливими і для пансіонату «Мрія»:

- прямий і активний або непрямий і пасивний;
- гнучкий або жорсткий;
- ситуативний або хронічний.

Основні принципи подолання опору персоналу пансіонату «Мрія» організаційним змінам можуть бути наступними:

- максимально відкрите і чесне спілкування керівництва з підлеглими всіх рівнів, яке доводить до всіх інформацію про те, що відбувається;
- залучення співробітників до процесу ухвалення рішень щодо реорганізації;
- додаткове навчання працівників;
- доведення до персоналу інформації про те, що дадуть зміни саме їм, а не лише організації.

На жаль, універсальних правил подолання опору не існує. Та все ж є ряд досить універсальних управлінських методів подолання опору стратегічним змінам. Список потенційних підходів до подолання опору персоналу запланованим змінам наведений у таблиці 3.9.

Для підприємств, що працюють сезонно, можливість зменшення подолання опору серед працівників досить реальна. Оскільки, у пансіонаті «Мрія» до початку сезону на постійній основі працює лише 13 осіб, тобто є можливість проводити постійне навчання та надання інформації щодо планованих змін. Що стосується працівників, які працюють лише в період

активного прийому відпочивальників, то обговорити зміни, які будуть впроваджуватися на підприємстві можливо ще на стадії прийому на роботу.

Що стосується планованих змін щодо скорочення кількості персоналу.

Таблиця 3.9

Способи подолання опору стратегічним змінам [узагальнено автором на основі літератури 66]

Заходи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
Навчання і надання інформації	Недолік інформації, недостовірна інформація або її неправильна інтерпретація	При переконаності співробітників в необхідності заходу вони активно беруть участь в перетвореннях	Вимагає дуже багато часу, якщо треба охопити велике число співробітників
Залучення до участі в проекті	Дефіцит інформації у ініціаторів проекту щодо програми змін і передбачуваного опору їм	Учасники зацікавлено підтримують зміни і активно надають релевантну інформацію для планування	Вимагає дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про цілі змін
Стимулювання і підтримка	Опір у зв'язку з складністю індивідуальної адаптації до окремих змін	Надання допомоги при адаптації і облік індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей змін	Вимагає багато часу, а також крупних витрат, що може привести до невдачі проекту
Переговори і угоди	Опір груп в керівництві підприємства, що побоюються втратити свої привілеї в результаті змін	Надання стимулів в обмін на підтримку може опинитися відносно простим способом подолання опору	Часто вимагає великих витрат і може викликати претензії у інших груп
Кадрові перестановки і призначення	Неспроможність інших "тактик" впливу або неприпустимо високі витрати по ним	Опір відносний швидко ліквідовується, не вимагаючи високих витрат	Загроза майбутнім проектам через недовіру осіб, що зачіпають
Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної владної бази у ініціаторів змін	Загроза санкцій заглушає опір, робить можливою швидку реалізацію проекту	Пов'язано з ризиком, породжує стійку озлобленість по відношенню до ініціаторів, пасивний опір можливий переорієнтації проекту

Оскільки, щороку проходить процес прийому на роботу перед початком літнього періоду та звільнення по закінченню заїздів відпочивальників, то доцільно проводити зміни поступовим скороченням вакансій на протязі періоду впровадження стратегії розвитку. Тобто, при такій формі організації праці опір серед працівників нижньої ланки буде зведений до мінімуму. І, фактори, які б могли негативно вплинути на відношення працівників до змін будуть майже непомітні.

Для подолання опору змінам у пансіонаті «Мрія» необхідно розробити сценарій можливого опору змінам і план дій при його виникненні.. Після чого розробити заходи для зменшення прагнення опору змінам.

Отже на основі запропонованого методу подолання опору змінам було розроблено сценарій опору змінам для кожної складової плану змін. До списку змін на яких може виникнути опір увійшли: пошук підприємців для співпраці на території пансіонату, продаж їжі «на виніс», скорочення персоналу пансіонату, пошук альтернативних постачальників продуктів, закупівля господарських товарів у період акцій і знижок та введення послуги онлайн бронювання номерів.

Першим завданням з підвищення прибутковості підприємства для пансіонату «Мрія» є пошук підприємців для співпраці на території пансіонату (надання території в оренду для розважальних і навчальних цілей). На цьому етапі може виникнути такий опір з боку працівників:

- з боку прибиральниць: відмова від прибирання за орендарями з формулюванням, що «це не входить до моїх робочих обов'язків»;
- з боку підсобних робітників: відмова від допомоги орендарям з приводу технічних та інженерних питань.

Рішення:

- якщо працівники нові, то перед прийомом на роботу розповісти детально про майбутні обов'язки і що це входить до їх ряду завдань;

- якщо працівники працюють у пансіонату декілька років, то пояснити, що підприємство для того щоб утриматися на ринку конкуренції має розвиватися і шляхом надання оренди збільшити доходи пансіонату, які потім можуть вплинути на збільшення рівня заробітної плати усіх працівників пансіонату. Коли ж і надання цієї інформації не змінить ставлення донести, що без розвитку підприємство може припинити свою діяльність і тоді роботу втратять усі.

Другим завданням плану є пропозиція продажу їжі «на виніс», при цьому може виникнути такий опір з боку кухарів:

- небажання якісно виконувати свою роботу, вважати її додатковим навантаженням.

Рішення:

- пояснити важливість цього кроку для загальної діяльності пансіонату «Мрія», запитати про побажання кухарів і донести до них той факт, що якщо вони будуть старанно виконувати свою роботу, то адміністрація буде йти їм на зустріч при якихось їх майбутніх проханнях.

Під час проведення змін пов'язаних з скороченням кількості персоналу пансіонату «Мрія» тут уникнути опору змінам шляхом опитування працюючих працівників про їх бажання повернутися на наступний сезон. При виявленні тих, хто не має інші наміри зменшити по цих позиціях штат на наступний сезон. Якщо весь персонал планує надалі працювати, то оговорити, що при такому розкладі можливий перехід на почасову оплату праці.

Пошук альтернативного постачальника їжі може спричинити опір серед кухарів, оскільки, вони звикли до свого постачальника. В цьому випадку необхідно розробити список альтернативних постачальників з меншими цінами, домовитися з ними про «пробники» продуктів, та запропонувати кухарям самим обрати найбільш підходящого серед пропонованих.

Закупівля господарських товарів у період знижок і акцій може викликати опір у працівників, які несуть відповідальність за цей процес, адже для цього їм потрібно постійно звіряти запаси та планувати на майбутнє розподіл цих запасів. Рішенням для цього опору може бути зіставлення детального плану розподілу господарських товарів та обговорення, що не треба хвилюватися ці обов'язки будуть розподілені з адміністрацією і їм лише потрібно щодня надавати звіт по залишкам, і це є відомою практикою на всіх підприємствах. Навіть, при виникненні надзвичайної ситуації коли раптово закінчатся запаси адміністрація візьме на себе відповідальність. Складання звіту буде проходити в кінці робочого дня, на цей час відповідальні працівники звільняються від іншої роботи і йдуть формувати звіт.

І остання зміна, на якій може виникнути опір серед адміністраторів пансіонату «Мрія» це введення послуги онлайн бронювання номерів, адже через збій комп'ютерної системи може виникнути неприємна ситуація і для відвідувачів і для адміністратора пансіонату «Мрія». Рішенням для цього сценарію є надання адміністраторам курсів для підготовки та перепідготовки кадрів, на яких пояснять важливість цієї послуги для пансіонату. Якщо ж коштів на курси не вистачає, то знайти в інтернеті лекції на цю тему і включити її на загальних зборах. А також розповісти про переваги і недоліки цієї послуги та розробити план дій для адміністраторів у разі виникнення проблем пов'язаних з онлайн бронюванням.

Отже, користуючись планом змін пансіонату «Мрія» було встановлено основні зміни в ході реалізації яких виникає опір. Для зменшення рівня супротиву було розроблено детальний сценарій для кожної з них.

На основі запропонованих сценаріїв та таблиці «Способи подолання опору» було розроблено таблицю подолання опору серед працівників пансіонату «Мрія». Пропоновані способи подолання майбутнього можливого опору стратегічним змінам наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Способи подолання можливого опору змінам у пансіонаті «Мрія»

Зміни через які виникає опір	Способи подолання	Переваги	Недоліки
Надання в оренду ділянок на території пансіонату для дрібних підприємців	Надання інформації, залучення до участі в проекті	Зменшує ризик опору в процесі реалізації змін	Можливість ігнорування наданої інформації
Продаж їжі «на виніс»»	Переговори і угоди, приховані заходи примушення	Допомагає швидше досягти бажаного результату	Можливе виникнення озлобленості та претензій
Пошук альтернативного постачальника продуктів	Залучення до участі в проекті	Надає можливість працівникам самим приймати рішення в поставлених рамках	Займає багато часу
Закупівля господарських товарів у період акцій та великих знижок в магазинах	Надання необхідної інформації, підтримка	Розуміння необхідності виконання поставлених задач і рівня відповідальності	Займає багато часу на пояснення та важливість змін
Послуги онлайн бронювання номерів	Навчання і надання інформації	Швидке розуміння шляхів подолання надзвичайних ситуацій	Помилкове розуміння поставлених задач
Скорочення кількості персоналу пансіонату «Мрія	Переговори і угоди, кадрові перестановки і призначення	Швидка ліквідація опору	Можливе виникнення прихованих претензій та невдоволення

Отже, на основі розробленого сценарію подолання опору стратегічним змінам було визначено підходи до управління опором в процесі реалізації стратегічних змін, а також запропоновано способи подолання цього опору з визначенням недоліків та переваг кожного з способів у пансіонаті «Мрія».

Таким чином, в ході виконання роботи було розглянуто основні види опору, а також способи його подолання. Розроблено можливий сценарій спротиву таким стратегічними змінам, як: пошук підприємців для співпраці на території пансіонату, продаж їжі «на виніс», скорочення персоналу

пансіонату, пошук альтернативних постачальників продуктів, закупівля господарських товарів у період акцій і знижок та введення послуги онлайн бронювання номерів. Та визначено способи подолання опору серед працівників вищезгаданим змінам. Також встановлено переваги і недоліки кожного способу подолання опору стратегічним змінам у пансіонаті «Мрія».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було надано практичні рекомендації з удосконалення процесу управління стратегічними змінами для пансіонату «Мрія».

У першому підрозділі роботи було обґрунтовано стратегію розвитку пансіонату «Мрія» на основі SWOT-аналізу. Проведений аналіз дозволив визначити сильні і слабкі сторони пансіонату, а також його можливості і загрози. На основі детального аналізу кожного з факторів було встановлено оцінку та коефіцієнт вагомості цього фактору. Також користуючись даними SWOT-аналізу пансіонату «Мрія» було запропоновано використовувати стратегію концентрованого зростання, у рамках якої необхідно: посилити позиції на ринку, залучити новий сегмент споживачів, пропонувати додаткові послуги, скоротити витрати, перейти на погодинну оплату праці, розробити більш дієву рекламну компанію, розширити асортимент послуг з оздоровлення та відпочинку, збільшити прибутки пансіонату, шляхом співпраці з іншими підприємцями, запровадити нові методи розподілу фінансів, знизити адміністративні витрати, ввести ряд нових відмінних або покращених від конкурентів послуг;

У другому підрозділі роботи було окреслено основні етапи процесу розробки плану стратегічних змін, зокрема: потрібно провести стратегічний аналіз підприємства в сфері оздоровлення та відпочинку, здійснити обґрунтований вибір стратегії розвитку, розробити програму стратегічних змін, намітити послідовність стратегічних змін та термінів їх виконання,

донести план стратегічних змін до працівників підприємства. На кожному з етапів розробки і виконання плану повинен бути назначений відповідальний, який має контролювати свій процес, вносити правки за необхідності та регулярно формувати звіти про виконану роботу. Кінцевий результат плану може дещо відрізнятись від початкового, адже прорахувати всі ризики майже неможливо. Тривалість пропонованої стратегії розвитку пансіонату «Мрія» – 3 роки: з 01.03.2020 по 01.03.2023 року;

У третьому підрозділі роботи було визначено підходи до управління опором в процесі реалізації стратегічних змін. Задля цього було розглянуто основні причини опору: егоїстичний інтерес; неправильне розуміння цілей і стратегії змін; різна оцінка наслідків здійснення стратегії; низька терпимість до змін. На основі поданої інформації було розроблено можливий сценарій спротиву таким стратегічними змінам, як: пошук підприємців для співпраці на території пансіонату, продаж їжі «на виніс», скорочення персоналу пансіонату, пошук альтернативних постачальників продуктів, закупівля господарських товарів у період акцій і знижок та введення послуги онлайн бронювання номерів. Та визначено способи подолання опору серед працівників вищезгаданим змінам. Також встановлено переваги і недоліки кожного способу подолання опору стратегічним змінам у пансіонаті «Мрія». Також визначено, що для підприємств, що працюють сезонно, можливість зменшення подолання опору серед працівників досить реальна. Оскільки, у пансіонаті «Мрія» до початку сезону на постійній основі працює лише 13 осіб, тобто є можливість проводити постійне навчання та надання інформації щодо планованих змін. Що стосується працівників, які працюють лише в період активного прийому відпочивальників, то обговорити зміни, які будуть впроваджуватися на підприємстві можливо ще на стадії прийому на роботу.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи – «Управління стратегічними змінами підприємства сфери послуг», передбачає виконання посадових обов'язків та проведення досліджень та розрахунків в галузі менеджменту у приміщенні обладнаному персональними комп'ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної і цивільної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ.

Аналіз потенційних небезпек

Ідентифікацію небезпек здійснюють згідно принципу, що «усе впливає на усе», тобто все може бути як джерелом небезпеки, так і зазнати небезпеки. На основі аналізу роботи існуючого обладнання і технологічних процесів у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ГОСТ 12.0.003-74* «ССБТ. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» [111], виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників в галузі менеджменту:

- оскільки приміщення обладнане електротехнічними приладами та пристроями, тому, у разі порушення ізоляції, умов експлуатації або необережного поводження осіб, що працюють з комп'ютерами існує можливість ураження електричним струмом, тобто отримання електротравм та опіків різного ступеню важкості;

- підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до

захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- синдром професійного вигорання, через рутинну роботу і монотонність, через відсутність новизни, роботу в неробочий час, внутрішні суперечності в колективі, що в свою чергу може призвести до хронічної втоми, зниження працездатності, фізичного нездужання (головні болі, застуда, хронічні захворювання), втрати ентузіазму в роботі, збільшення кількості помилок в роботі та зменшення якості виконуваної роботи, підвищеної дратівливості;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- порушення вимог до режиму праці та відпочинку користувачів ПК, а саме неякісне або нераціональне розроблення внутрішньо-змінного режиму праці та відпочинку, що може призвести до зниження працездатності, зниження насаги до праці, помилок в роботі, перевтоми;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря в приміщенні, у випадку не якісної або нераціональної системи вентиляції та кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- відсутність або неправильний вибір типу та необхідної кількості первинних засобів гасіння пожеж (вогнегасників) у результаті помилок у розрахунках, може стати причиною поширення пожежі, а як наслідок причиною термічних опіків різного ступеню важкості;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки, отримання пошкоджень різного ступеню важкості та загибелі людей.

Заходи по забезпеченню безпеки

Приміщення, у якому здійснюються посадові обов'язки, дослідження та розрахунки пов'язані з виконанням роботи в галузі менеджменту, є спеціалізованим приміщенням яке обладнане ПК з ВДТ.

Приміщення спроектоване та обладнане відповідно до вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [106], «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ») [102], НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [111] та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») [103] та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» [115].

Для запобігання ураження електричним струмом, відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» [113] усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, яке може опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Згідно «ПУЕ» [112] електрообладнання приміщення обладнаного ПК з ВДТ характеризується як електроустановки до 1 кВ, тому для забезпечення безпеки персоналу відповідно до вимог п. 1.7 «ПУЕ» [112] все електрообладнання заземлене. Величина опору контуру захисного заземлення, у будь-яку пору року, не перевищує – 4 Ом.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [106] для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Професійне вигорання – це виснаження емоційних, розумових і енергетичних ресурсів людини, яке розвивається на тлі сильного хронічного стресу в роботі. Виявляється повною втратою інтересу до професійної діяльності і відчуттям безглуздості подальшого розвитку, відсутністю сил і бажання займатися діяльністю, яка нещодавно була по-справжньому цікавою.

Найбільша небезпека в тому, що розвивається цей синдром поступово, не квапливо, день за днем. Чим довше людина накопичує внутрішнє напруження, тим яскравіше проявляється вигорання. Робота в галузі менеджменту у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ не є виключенням.

Тому передбачено заходи щодо усунення причин прояву професійного вигорання: розроблено розпорядок робочого дня (чергування видів робіт протягом робочого дня), передбачено відвідування кімнати психологічного

розвантаження під час перерви для відпочинку згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [106], передбачені планові курси підвищення кваліфікації.

Обладнання та організація робочих місць користувачів ПК, забезпечують відповідність конструкцій всіх елементів робочого місця та їх взаємного розташування ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [106].

При розташуванні елементів робочого місця користувача ПК були враховані: робоча поза користувача; простір для розміщення користувача; можливість огляду елементів робочого місця; можливість ведення записів, розміщення документації і матеріалів, які використовуються користувачем.

Конструкція робочого місця користувача ПК забезпечує підтримання оптимальної робочої пози. Робочі місця з ПК розташовані відносно вікон, щоб природне світло падало збоку переважно зліва. Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на рівні простягнутої ноги – 650 мм. Поверхня сидіння і спинки стільця напівм'яка з нековзним повітронепроникним покриттям, що легко чиститься і не електризується.

Робочий процес у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ в галузі менеджменту передбачає виконання великого обсягу роботи, яка займає велику кількість робочого часу. Порушення вимог до режиму праці та відпочинку користувачів ПК може призвести до зниження працездатності, зниження насаги до праці, помилок в роботі, перевтоми.

Тому відповідно до статті 50 Кодексу законів про працю України (далі КЗпП) передбачено робочий тиждень тривалістю 40 годин. Згідно з статтею 52 КЗпП передбачено п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями та тривалістю робочого дня – 8 годин і обідньою перервою – 1 година, що відповідає статті 66 КЗпП (працівникам надається перерва для відпочинку і харчування тривалістю не більше двох годин). Але специфіка роботи все-таки передбачає при виконанні окремих видів робіт роботу в надурочний час, святкові та вихідні дні, то передбачене фінансове заохочення працівників, а саме подвійна оплата такої роботи, та преміювання за підсумками виконаної роботи.

Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровий і загальний втомі.

У приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, згідно ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [107] передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5 %. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Штучне освітлення приміщення, розмірами: довжина – 10 м, ширина – 3

м, висота – 3,3 м і використанням світильника типу ЛВО (растровий), здійснено системою загального рівномірного освітлення відповідно до розрахунку:

1. Розрахунок кількості рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L/h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м (для кабінету $h_p = 0,8\text{ м}$);

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника ($L/h = 1,4$).

$$N_p = \frac{3}{(3,3 - 0,8) \cdot 1,4} = 1, \text{ шт.}$$

2. Визначення максимально припустимої відстані між рядами світильників $L_{\max}$:

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

$$L_{\max} = \frac{3}{1} = 3, \text{ м.}$$

3. Визначення значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м.

$$i = \frac{10 \cdot 3}{(3,3 - 0,8) \cdot (10 + 3)} = 0,92.$$

4. Визначення значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками типу ЛВО (растрові).

Виходячи з залежності від виду джерела світла, типу світильника, коефіцієнтів відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення $\eta = 41\%$.

5. Визначення сумарного світлового потоку освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк ($E_H = 300 \text{ лк}$);

k_3 – коефіцієнт запасу ($k_3 = 1,4$);

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z = 1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 10 \cdot 3 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,41} = 33804,88, \text{ лм.}$$

6. Визначення умовної загальної кількості світильників у приміщенні $N_{св}^*$:

$$N_{св}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\max}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

$$N_{св}^* = \frac{10 \cdot 3}{3^2} = 3,33, \text{ шт.}$$

7. Розрахунок світлового потоку умовного джерела світла $\Phi_{л}^*$:

$$\Phi_{л}^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_{л}^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: $N_{л}^*$ – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_{л}^* = N_{св}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_{л}^* = 3,33 \cdot 4 = 13,33, \text{ шт};$$

$$\Phi_{л}^* = \frac{33804,88}{13,33} = 2535,37, \text{ лм.}$$

8. Вибір типу стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи $\Phi_{л}$, і визначення коефіцієнту t (співвідношення між

розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l):

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{2535,37}{1050} = 2,41.$$

9. Визначення оптимальної (фактичної) кількості світильників у приміщенні $N_{св}$:

$$N_{св} = N_{св}^* \cdot m, шт; \quad (4.9)$$

$$N_{св} = 3,33 \cdot 2,41 = 8, шт.$$

10. Визначення фактичної кількості ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{св} \cdot n, шт; \quad (4.10)$$

$$N_l = 8 \cdot 4 = 32, шт.$$

11. Визначення загальної розрахункової освітленості E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, лк; \quad (4.11)$$

$$E_p = \frac{1050 \cdot 32 \cdot 0,41}{10 \cdot 3 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 298,18, лк.$$

Виходячи з розрахунку значення освітленості на поверхні робочого столу в зоні розміщення документів становить 298,18 лк, що відповідає нормованому показнику штучного освітлення для адміністративної будівлі (кабінети і робочі кімнати) згідно з ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [107]. Як джерела штучного освітлення приміщення застосовано люмінесцентні лампи типу Т8.

Метеорологічні умови для приміщення з комп'ютеризованими робочими місцями – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» [108] і ГОСТ 12.1.005-88 «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к

воздуху рабочей зоны» [109]. Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;
- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Ці параметри забезпечуються системами опалення, кондиціонування і вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [110].

Згідно вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [106], у приміщенні з ВДТ забезпечений 3-кратний обмін повітря за годину. Для забезпечення 3-кратного повітрообміну у приміщенні передбачена система припливно-витяжної механічної вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [110].

Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

Заходи з пожежної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ, розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [111].

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» [112] у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та

пожежною небезпекою» [113], воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки приміщення яке обладнане ПК з ВДТ належить до виробництва категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» [114] воно має II ступінь вогнестійкості.

Оскільки приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу 30 м^2 , тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» [116], для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачено вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5 у кількості 2 штуки. Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5.

Державне регулювання діяльності суб'єктів господарювання з питань цивільного захисту

Згідно вимог глави одинадцятої «Кодексу цивільного захисту України» [117], з метою забезпечення здійснення заходів із запобігання виникненню надзвичайних ситуацій (далі – НС) в Україні проводяться постійний моніторинг і прогнозування надзвичайних ситуацій.

Моніторинг надзвичайних ситуацій – це система безперервних спостережень, лабораторного та іншого контролю для оцінки стану захисту населення і територій та небезпечних процесів, які можуть призвести до загрози або виникнення надзвичайних ситуацій, а також своєчасне виявлення тенденцій до їх зміни.

Спостереження, лабораторний та інший контроль включають збирання, опрацювання і передавання інформації про стан навколишнього природного середовища, забруднення продуктів харчування, продовольчої сировини, фуражу, води радіоактивними та хімічними речовинами, зараження

збудниками інфекційних хвороб та іншими небезпечними біологічними агентами.

Для проведення моніторингу і прогнозування надзвичайних ситуацій в Україні створюється та функціонує система моніторингу і прогнозування надзвичайних ситуацій.

Порядок функціонування системи моніторингу і прогнозування надзвичайних ситуацій, проведення моніторингу і прогнозування надзвичайних ситуацій, перелік установ та організацій, які належать до суб'єктів моніторингу, спостереження, лабораторного контролю і прогнозування надзвичайних ситуацій, визначаються Кабінетом Міністрів України.

Суб'єкти моніторингу, спостереження, лабораторного контролю та прогнозування надзвичайних ситуацій на регіональному, місцевому та об'єктовому рівні визначаються відповідними місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання.

Державна стандартизація у сфері цивільного захисту спрямовується на забезпечення:

- безпеки продукції (робіт, послуг) та матеріалів для життя або здоров'я населення і навколишнього природного середовища;
- якості продукції (робіт, послуг) та матеріалів відповідно до рівня розвитку науки, техніки і технологій;
- єдності принципів вимірювання;
- безпеки функціонування суб'єктів господарювання з урахуванням ризику виникнення надзвичайних ситуацій.

Організація державної стандартизації у сфері цивільного захисту покладається на центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту.

Експертизі у сфері цивільного захисту у випадках, передбачених законом, підлягають:

- проекти містобудівної документації в частині додержання вимог законодавства з питань техногенної та пожежної безпеки;

- проекти будівництва в частині додержання вимог нормативно-правових актів з питань техногенної, пожежної, ядерної та радіаційної безпеки, міцності, надійності та необхідної довговічності.

Експертиза містобудівної документації та проектів будівництва проводиться відповідно до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності».

Оцінка відповідності у сфері цивільного захисту здійснюється у випадках та порядку, визначених законодавством.

Державний нагляд (контроль) з питань цивільного захисту здійснюється за додержанням та виконанням вимог законодавства у сферах техногенної та пожежної безпеки, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру, за діяльністю аварійно-рятувальних служб, а також у сфері промислової безпеки та гірничого нагляду, поводження з радіоактивними відходами відповідно до Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності», Кодексу ЦЗ України та інших законодавчих актів.

Метою страхування у сфері цивільного захисту є:

- страховий захист майнових інтересів суб'єктів господарювання і громадян від шкоди, яка може бути заподіяна внаслідок надзвичайних ситуацій, небезпечних подій або проведення робіт із запобігання чи ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій;

- страхове відшкодування суб'єктами господарювання, у користуванні яких є об'єкти підвищеної небезпеки, шкоди, яка може бути заподіяна третім особам або їхньому майну, а також іншим юридичним особам унаслідок надзвичайної ситуації, що може виникнути на такому об'єкті.

Страховий захист населення від надзвичайних ситуацій забезпечується добровільним страхуванням відповідно до закону.

Таким чином передбачений в розділі «Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях» комплекс заходів, для приміщення обладнаного персональними комп'ютерами з візуальними дисплейними терміналами, по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної безпеки і цивільного захисту, забезпечує безпечні та комфортні умови праці персоналу та безпеку персоналу в умовах пожеж та інших надзвичайних ситуацій.

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених у дипломній роботі завдань було отримано наступні результати:

Під час виконання першого розділу дипломної роботи було розглянуто теоретичні основи управління стратегічними змінами підприємства. У першому підрозділі була розкрита сутність поняття «стратегічні зміни». Узагальнивши підходи науковців до цього поняття було запропоновано авторське трактування поняття яке полягає у тому, що це зміни пов'язані з розвитком підприємств у новому напрямку. Визначено, що поняття «управління стратегічними змінами» – це безперервний процес планування та коригування нових напрямків діяльності підприємства. Розкрито особливості управління стратегічними змінами на підприємстві та основні проблеми, які виникають під час реалізації цього процесу. Визначено, що управління стратегічними змінами на підприємствах включає три компоненти: сукупність процесів і інструментів для управління змінами; управлінську і лідерську компетентність на всіх рівнях організації; стратегічний потенціал, що дає підприємству можливість бути гнучким, готовим до змін, чуйних до змін ринку. Окреслено переваги і недоліки процесу управління стратегічними змінами.

У другому підрозділі роботи розглянуто методи стратегічного аналізу підприємства. Визначено, що всю сукупність методів можна поділити на декілька груп: традиційні (порівняння, групування, одно- та багатофакторні порівняння, визначення відносних величин, індексів, операції з ними, методи факторного аналізу тощо), економіко-математичні (передбачають застосування математичного апарату та обчислювальних засобів), евристичні або інтуїтивні (ґрунтуються на індивідуальній чи колективній думці експертів) та специфічні методи (розроблені спеціальними консультаційними

фірмам і стосуються аналізу та прогнозування розвитку різних сторін та сфер діяльності підприємства). Зробивши наголос на деяких специфічних методах стратегічного аналізу підприємства, були визначені їх особливості та призначення. Визначено, що серед інформативних та широко вживаних методів стратегічного аналізу є методи SWOT-аналізу, сутність методу полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства та можливостей і загроз його зовнішнього середовища а також PEST-аналізу. Сутність PEST-аналізу полягає у відстежуванні змін макросередовища за чотирма напрямками: політико-правовий, економічний, соціокультурний, технологічний. Визначено, що простим, наглядним та в одночас змістовним методом для аналізу конкурентного середовища є модель «п'ять сил конкуренції» М. Портера, яка демонструє вплив різних конкурентних сил на діяльність організації. Використання наведених моделей дозволяє провести ґрунтовний стратегічний аналіз підприємства.

У третьому підрозділі роботи окреслено механізм розробки стратегії розвитку підприємства. Відмічено, що стратегія розвитку можна дає можливість визначити напрямки його поведінки на ринку, з урахуванням умов зовнішнього середовища; оцінити конкурентоспроможність і стратегічні конкурентні переваги; сформулювати глобальну мету діяльності; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей і забезпечити їх найбільш ефективно використання. Наведено класифікацію стратегія розвитку та стисло охарактеризовано їх сутність. Окреслено переваги та недоліки кожної із стратегій. Розкрито основні етапи розробки стратегії розвитку підприємства, кожен з яких має велике значення для досягнення запланованої ринкової позиції підприємства.

У другому розділі дипломної роботи було здійснено стратегічний аналіз пансіонату «Мрія». У першому підрозділі роботи було надано техніко-економічну характеристику пансіонату «Мрія». Визначено, що пансіонат приймає відвідувачів з початку літнього періоду і до закінчення вересня місяця. Ціни в пансіонаті розраховані на середньостатистичного

відпочивальника, у середньому 870 грн за добу (станом на 2020 р.). Пансіонат «Мрія» надає своїм відвідувачам ряд безкоштовних і платних послуг. Самоокупність діяльності пансіонату «Мрія» становить 45%. Найбільші частини витрат припадають на виплату заробітної плати та закупку продуктів харчування. Досить велика доля витрат також розподіляється на відновлення зношених основних засобів, ремонтні роботи та оплату комунальних послуг.

У другому підрозділі роботи було проведено аналіз зовнішнього середовища пансіонату «Мрія» з використанням методології PEST-аналізу. Відповідно до алгоритму проведення PEST-аналізу визначено зовнішні фактори, які впливають на діяльність пансіонату. Всі фактор було поділено на чотири групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Для кожного з факторів експертною комісією було визначено коефіцієнт вагомості та надано оцінку. Згідно з розрахунками до факторів, які носять найбільший негативний вплив віднесено складові політичного фактору, зокрема: низький рівень доходів населення, військові дії на сході України та відсутність сприятливого інвестиційного клімату. До факторів, які несуть позитивний вплив на діяльність пансіонату «Мрія» було віднесено: державну політику розвитку туризму, нові туристичні продукти та зміни в базових цінностях населення.

У третьому підрозділі роботи було проведено аналіз конкурентного середовища для пансіонату «Мрія» у відповідності до моделі «п'ять сил конкуренції» М. Портера. Для побудови моделі було визначено основних споживачів, постачальників, конкурентів, можливих конкурентів та послуг-замінників пансіонату. За результатами оцінки кожної з сил було визначено, що найбільшою силою на ринку володіють послуги-замінники, зокрема через зміну доходів, моду, зміну споживчих уподобань, появу нових напрямків, схильність людей до пошуку новизни, ця сила володіє найбільшим потенціалом та може здійснити руйнівний вплив на стан пансіонату у галузі. Також важливою силою є покупці, адже саме покупці оплачуючи послуги

пансіонату сприяють досягненню його ринкових цілей, забезпечують можливість розвитку, оновлення матеріальної бази та покращення рівня сервісу. Конкуренція у галузі також є значною. Однак її було розглянуто на прикладі найближчих конкурентів «Мрії», а саме тих закладів, які розташовано у м. Приморськ. Вплив інших сил посередній або незначний. На основі отриманих результатів було визначено необхідні способи підвищення конкурентоспроможності пансіонату «Мрія».

У третьому розділі дипломної роботи було надано практичні рекомендації з удосконалення процесу управління стратегічними змінами для пансіонату «Мрія». У першому підрозділі роботи було обґрунтовано стратегію розвитку пансіонату «Мрія» на основі SWOT-аналізу. Проведений аналіз дозволив визначити сильні і слабкі сторони пансіонату, а також його можливості і загрози. На основі детального аналізу кожного з факторів було встановлено оцінку та коефіцієнт вагомості цього фактору. Також користуючись даними SWOT-аналізу пансіонату «Мрія» було запропоновано використовувати стратегію концентрованого зростання, у рамках якої необхідно: посилити позиції на ринку, залучити новий сегмент споживачів, пропонувати додаткові послуги, скоротити витрати, перейти на погодинну оплату праці, розробити більш дієву рекламну компанію, розширити асортимент послуг з оздоровлення та відпочинку, збільшити прибутки пансіонату, шляхом співпраці з іншими підприємцями, запровадити нові методи розподілу фінансів, знизити адміністративні витрати, ввести ряд нових відмінних або покращених від конкурентів послуг;

У другому підрозділі роботи було окреслено основні етапи процесу розробки плану стратегічних змін, зокрема: потрібно провести стратегічний аналіз підприємства в сфері оздоровлення та відпочинку, здійснити обґрунтований вибір стратегії розвитку, розробити програму стратегічних змін, намітити послідовність стратегічних змін та термінів їх виконання, донести план стратегічних змін до працівників підприємства. На кожному з етапів розробки і виконання плану повинен бути назначений відповідальний,

який має контролювати свій процес, вносити правки за необхідності та регулярно формувати звіти про виконану роботу. Кінцевий результат плану може дещо відрізнятись від початкового, адже прорахувати всі ризики майже неможливо. Тривалість пропонованої стратегії розвитку пансіонату «Мрія» – 3 роки: з 01.03.2020 по 01.03.2023 року;

У третьому підрозділі роботи було визначено підходи до управління опором в процесі реалізації стратегічних змін. Задля цього було розглянуто основні причини опору: егоїстичний інтерес; неправильне розуміння цілей і стратегії змін; різна оцінка наслідків здійснення стратегії; низька терпимість до змін. На основі поданої інформації було розроблено можливий сценарій спротиву таким стратегічними змінам, як: пошук підприємців для співпраці на території пансіонату, продаж їжі «на виніс», скорочення персоналу пансіонату, пошук альтернативних постачальників продуктів, закупівля господарських товарів у період акцій і знижок та введення послуги онлайн бронювання номерів. Та визначено способи подолання опору серед працівників вищезгаданим змінам. Також встановлено переваги і недоліки кожного способу подолання опору стратегічним змінам у пансіонаті «Мрія». Також визначено, що для підприємств, що працюють сезонно, можливість зменшення подолання опору серед працівників досить реальна. Оскільки, у пансіонаті «Мрія» до початку сезону на постійній основі працює лише 13 осіб, тобто є можливість проводити постійне навчання та надання інформації щодо планованих змін. Що стосується працівників, які працюють лише в період активного прийому відпочивальників, то обговорити зміни, які будуть впроваджуватися на підприємстві можливо ще на стадії прийому на роботу.

Передбачений в розділі «Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях» комплекс заходів, для приміщення обладнаного персональними комп'ютерами з візуальними дисплейними терміналами, по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної безпеки і цивільного захисту, забезпечує безпечні та комфортні умови праці персоналу та безпеку персоналу в умовах пожеж та інших надзвичайних ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Марченко О.В. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва : Е&М, 1996. 208 с.
3. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія. Донецьк : ДонНУ, 2012. 155 с.
4. Анософф И. Стратегическое управление : Пер. с англ. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
5. Апенько С. Н., Коньшунова А. Ю. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организаций : монографія. Омск : Изд-во ОмГУ, 2007. 325 с.
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Пер. с англ. Москва : ИНФРА-М, 2002. 328 с.
7. Афанасьєв, М.В., Селезньова Г.О. Стратегія підприємства : навч.-метод. посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 207 с.
8. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 443 с.
9. Баланович А. М. Механізм формування стратегії розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком*. 2017. № 3–4. С. 101–107.
10. Бгашев. М.В. Стратегічний менеджмент : учбовий посібник. Саратов : Амріт, 2018. 267 с.
11. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства : сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка : реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 6 – 13.

12. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2012. 224 с.
13. Василюк С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №1. С.121-125.
14. Вагнер І. Роль стратегічного аналізу у виборі та розробці стратегії управління підприємством . *Економічний аналіз*. 2010. № 8. С. 98–104.
15. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
16. Виханский О.С. Стратегическое управление : Учебник. Москва : Гардарики, 1998. 296 с.
17. Віноградська О.М., Шевченко В.С., Віноградська Н.С. Лекції з дисципліни «Стратегічний менеджмент». Харків : ХНАМГ, 2008. 159 с.
18. Веснин, В.Р. Стратегическое управление : учебник. Москва : Проспект, 2015. 327 с.
19. Волкова, Л. Методика проведення SWOT-аналізу : Веб-сайт. URL: http://m-arket.narod.ru/S_StrAn/SWOT.html (дата звернення: 12.10.2020).
20. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент : навчально-методичний посібник. Чернівці : Рута, 2006. 248 с.
21. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємництва: діагностика, стратегія, ефективність. Київ : Вища школа, 2008. 203с.
22. Гончарова С.Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Харків : Вид. ХДЕУ, 2004. 172 с.
23. Градов А.П. Стратегия экономического управления предприятием : Учеб. пособие. СПб.: СПбГТУ, 1993. 296 с.
24. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
25. Державна служба статистики України : Веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2020).

26. Де відпочивають українці? : Веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/06/11/648650/>. (дата звернення: 14.10.2020).
27. Дмитренко Г.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : МАУП, 1998. 188 с.
28. Довбня С.Б. Стратегія підприємства : навч. Посібник. Д. : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
29. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
30. Економічна криза в Україні: Веб-сайт. URL: <https://hromadske.ua/> (дата звернення: 16.09.2020).
31. Єрмакова О. М. Стратегічне управління підприємством : сутність та особливості. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 4. С. 92-96.
32. Забродська, Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посібник для студ. екон. спец. Харків : ХДАТОХ, 2001. 171 с.
33. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учеб. пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2002. 415 с.
34. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 383 с.
35. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Редакція від: 03.07.2020. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5403-17> (дата звернення: 09.11.2020).
36. Кайлюк Є. М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
37. Кашуба Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. *Економіка та держава*. 2011. №9. С.16-20.
38. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / пер. с англ. О. А. Третьяк. СПб. : Питер, 1999. 887 с.

39. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. Львів: Кінапрі ЛТД, 2000. 133 с.
40. Колесов О. С., Вацьківська А.В. Сучасні підходи до стратегічного управління розвитком підприємства в умовах господарювання. *Збірник наукових праць ВНАУ : Серія Економічні науки*. 2012. №2 (64). С. 43 – 46.
41. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Дадій О.І. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
42. Кучер В. А. Концептуальні основи визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економіка Крима*. 2011. № 1. Веб-сайт. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/EkonK/2011_1/2011/econ_1_2011/310-315.pdf. (дата звернення: 18.10.2020)
43. Лаготюк В.О., Безродна С.М. Формування конкурентних переваг стратегічного управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств птахівничої галузі). *Економіка і управління підприємством*. 2017. №7. С.100-106.
44. Лапыгин Ю. Н. Основы стратегического управления: Курс лекций. Ч. 1 и 2. Владимир: ВГПУ, 2002. 174 с.
45. Лисичкин В.А., Лисичкина М.В. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс. Москва : Изд. центр ЕАОИ. 2007. 329 с.
46. Лупак Р. Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
47. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: підручник для вузів. К.: Хрещатик, 1999. 800 с.
48. Марцин В.С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності: Монографія .Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.
49. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегии / пер. с англ. Ю. М. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. 336 с.
50. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник . К. : Каравела, 2006. 320 с.

51. Мізюк, Б. М. Стратегічне управління : підручник. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.
52. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 336 с.
53. Москаленко В. В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво «Точка», 2018. 208 с
54. НБУ знизив облікову ставку до найнижчого рівня в історії незалежної України – 6%: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/06/11/661632/> (дата звернення: 18.09.2020)
55. Нємцов В.Д., ДовганьЛ.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2004. 560 с.
56. Новаківський І.І. Любомудрова Л.С. Оцінювання ефективності інтернет-реклами. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2009. № 640. С.175-182.
57. Нараєвський С.В., Кривда О.В., І.В.Кривда. Можливості удосконалення методики SWOT–аналізу . *Екон.-мат. моделювання соц.-екон. систем*. 2007. №12. С. 74-77.
58. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2000. 128 с.
59. Охріменко О.О., Антоненко І.Я. Наукові основи управління регіональним розвитком туризму. *Вища школа : наук.-практ. вид.* 2013. № 5. С. 109-115.
60. Офіційний сайт пансіонату «Мрія»: веб-сайт. URL: <http://zhemchug.zp.ua/> (дата звернення: 02.09.2020)
61. Офіційний сайт пансіонату «Мотор»: веб-сайт. URL: <https://www.ok-motor.com.ua/> (дата звернення: 20.09.2020).
62. Офіційний сайт пансіонату «Дорожник»: веб-сайт. URL: <http://dorojnik.zp.ua/> (дата звернення: 20.09.2020).

63. Офіційний сайт пансіонату «Прибой»: веб-сайт. URL: <https://priboyprimorsk.com/> (дата звернення: 20.09.2020).
64. Офіційний сайт пансіонату «Казка»: веб-сайт. URL: <https://www.ok-skazka.com.ua/> (дата звернення: 20.09.2020).
65. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». М.: Инфра-М, 2009. 344 с.
66. Пічугіна, Т. С., Ткачова С.С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент : навч. пос. Харк. держ. ун-т харч. та торг. Харків : ХДУХТ, 2008. 215 с.
67. Петрова І.Л., Поліщук В.І., Печенізький В.П. Управління змінами : навч.посібник. Київ, 2007. 118 с.
68. Податкова модель України: веб-сайт. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/e92b9ce03f06c76a91e232073f0165d9.pdf>. (дата звернення: 04.09.2020).
69. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 400 с.
70. Романов О.О. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №6, Т.3 (164). С. 114—120.
71. Розпорядження Кабінету Міністрів про «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» від 16.03.17: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/249826501> (дата звернення: 02.10.2020).
72. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Т.: „ТАЙП», 2003. 215с
73. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.
74. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.
75. Садеков А.А., Гусева О.Ю. Управління змінами / А.А. Садеков,

О.Ю. Гусева 206 с.

76. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2006. 312 с.

77. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія. К.: Київ, торг.-екон. ун-т, 2004. 344 с.

78. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент : учебник . Ростов-на-Дону: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. 448 с.

79. Ситницький М.В., Розбейко К.В. Розробка методичного підходу до візуалізації результатів GAP-аналізу стратегічного управління ІТ підприємств. *Ефективна економіка*, 2020. № 5. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/12.pdf (дата звернення: 15.07.2020).

80. Смирнов І.Г. Теорія конкурентних переваг М.Портера та її застосування у туризмі (на прикладі Італії). Веб-сайт. URL: file:///C:/Users/User/Documents/gt_2011_16_7.pdf (дата звернення: 15.09.2020).

81. Тесленок І.М., Трибой І.А. Управління стратегічними змінами підприємств сфери оздоровлення та відпочинку. *БізнесІнформ*, 2020. №9. С.291–297.

82.Тесленок І.М., Трибой І.А. Проблеми розробки стратегії розвитку підприємств малого та середнього бізнесу. *Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів і права* : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 7 жовтня 2020 р.) : у 3 ч. Полтава : ЦФЕНД, 2020. С.17– 19.

83. Тесленок І.М., Трибой І.А. Проблеми розробки стратегії розвитку підприємства у сфері оздоровлення та відпочинку. *Тиждень науки-2020* : Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 13–17 квітня 2020 р. / Редкол. :В. В. Наумик (відпов. ред.) Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2020. С.180 - 182.

84. Тищенко О.М., Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Яценко О.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Харків : ХНАДУ, 2016. 252 с.
85. Тищенко О.М., Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.
86. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с
87. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. Москва: Приор, 2000. 288 с.
88. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. К.: КНЕУ, 2008. 520 с.
89. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : Учебник. 7-е изд., испр. и доп. М,: Дело, 2005. 448 с.
90. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. М.: Дашков и К°, 2014. 468 с.
91. Фурсов С.В. Понятие, экономическая сущность и значение стратегического управления. *Проблемы экономики и менеджмента*, 2014. № 5 (33) . С. 56 - 66.
92. Феденец Н.И. Механизм подготовки к изменениям в организации // Экономический форум. Февраль 2012. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekfor/2012_2/49.pdf
93. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109-112.

94. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.

95. Шоботов В. М. Цивільна оборона : навчальний посібник вид. 2-ге, перероб. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 438 с.

96. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 2. С. 96-99.

97. Юрчак О. Сучасний стан розробки стратегій в Україні: *Стратегія як проект. Частина 2. Формулювання та реалізація стратегії: використання проектного підходу*. Веб-сайт. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str202.html> (дата звернення: 05.11.2020).

98. Які місця для відпочинку в Україні найчастіше шукають в Google Trends? : веб-сайт. URL: <https://life.pravda.com.ua/travel/2020/07/16/241659/> (дата звернення: 13.10. 2020).

99. Якубів В.М. Стратегічне управління : електронний конспект лекцій. Веб-сайт. URL : <http://194.44.152.155/elib/local/2045.pdf> (дата звернення: 09.07.2020).

100. Яшкіна Н.В., Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г. Стратегічний аналіз : навчальний посібник : Київ : Алерта, 2011. 518 с.

101. ГОСТ 12.0.003-74* Система стандартів безпеки праці. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация. [Введ. 1976-01-01]. М. : Госстандарт СССР, 1974. 4 с. (Межгосударственный стандарт).

102. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. К. : Міненерговугілля України, 2017. 617 с.

103. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з

1998-01-09]. К. : Мінпраці України, 1998. 89 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці).

104. 90/270/ЄЕС. Про мінімальні вимоги безпеки та здоров'я при роботі з екранними пристроями. [Чинний від 1990-05-29]. Брюссель. : Рада Європейських співтовариств, 1990. 14 с. Режим доступу: <http://docs.pravo.ru/document/view/32704903/>. (Директива).

105. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. [На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18]. К. : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18>. (Нормативно-правовий акт охорони праці).

106. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. К. : МОЗ України, 1998. URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>. (Державні санітарні правила та норми).

107. ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. [На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01]. К. : Мінрегіон України, 2018. 133 с. (Державні будівельні норми України).

108. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. К. : МОЗ України, 1999. 106 с. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99>. (Державні санітарні норми).

109. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартів безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. [На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01]. М. : МОЗ СРСР, 1988. 50 с. (Міждержавний стандарт).

110. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. [На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с. (Державні будівельні норми України).

111. НАПБ А.01.001-14. Правила пожежної безпеки в Україні. [На заміну НАПБ А.01.001-04 ; чинний від 2014-12-30]. К. : МВС України, 2014. 91 с. (Нормативний акт пожежної безпеки).

112. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. (Державний Стандарт України).

113. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с. (Державний Стандарт України).

114. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. К. : Мінрегіон України, 2017. 47 с. (Державні будівельні норми).

115. ДБН В.2.5-56:2014. Системи протипожежного захисту. [На заміну ДБН В.2.5-56:2010 ; СНиП 2.04.05-91 (розділи 5 та 22) ; чинний від 2015-07-01]. К. : Мінрегіон України, 2014. 191 с. (Державні будівельні норми).

116. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. К. : МВС України, 2018. 23 с. (Правила).

ДОДАТОК А

Фактичні витрати на утримання пансіонату «Мрія» у 2015 р.

№	Наименование статей	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	2015
	ДОХОД всего	0	0	0			596380	938854	574381	55444	0		0	2165059
	в т.ч. НДС			0	0	0	99397	156476	95730	9241	0	0	0	360843
	ДОХОД без НДС	0	0	0	0	0	496983	782378	478651	46203	0	0	0	1804216
	РАСХОДЫ													0
1	З/пл. с начислениями	39534	56011	49673	98631	124832	232567	262854	253198	106421	72881	43785,79	66908	1407295
2	ФМП с начислениями	3361	3964	8021	5661	14972	5217	5451	4952	30328	3908	3575	3669	93078
	З/ПЛ и ФМП с начислен.	42895	59975	57693	104292	139804	237784	268305	258150	136748	76788	47360	70577	1500373
3	Износ ОС	7740	7866	7865	7943	7898	7892	8133	8261	8258	8257	11089	13483	104685
4	Хозрасходы	22	12500	148	1228	4270	57386	30147	18194	30020	3550	29210	0	186677
	Материалы, посад.матер.	22	12500	148	721	4270	50796	30147	18194	27900	100	26538		171339
	Хозинвентарь, з/ч, инструм.				507		6590			2120	3450	2672		15339
5	Коммунальные платежи	28732	557	21155	2485	24165	100291	105776	81754	58601	14143	15308	579	453546
	Услуги связи	405	329	430	394	552	374	214	561	559	449	221	369	4857
	Водоснабжение						6362	11731		24500		4435		47028
	Электроэнергия	27984	229	20459	586	22796	92555	91321	79316	33542	11470	9957	209	390425
	Вывоз отходов	342		266	1504	817	1001	2510	1877		2224	695		11235
6	Прочие расходы	8988	0	0	0	700	27842	3318	5961	1383	27070	6907	18263	100431
7	Текущие ремонты	18159	2261	125387	0	75615	2430	10635	4373	5080	45506	0	16865	306311
8	Налоги	3636	3920	1559	1616	1594	6834	1339	3056	3275	1535	2927	1540	32830
	НДС	3636	891	30	101	79	4871	1339	27	860	20	1412,44		13266
	Налог на землю		3029	1515	1515	1515	1515		3029	1515	1515	1514,52	1515	18174
	Налог на воду			14			449			901			25	1390
9	Медикаменты, м/усл													0
10	Продукты питания						288334	1037010	34073		-34073			1325344
11	Командировочные р-ды	540	900	3829	2204	8530	5701	6800	3480	6620	7480	260	1800	48143
12	Услуги охраны	2000	690	690	690		1380	16304	8940	575	575	139,5	1150	33133
13	Автоуслуги		2559	4853	8551	9142	25225	17364	21171	15147	3720		1187	108919
	ИТОГО РАСХОДЫ:	112712,56	91229,18	223179,22	129007,70	271719,11	761099,39	1505130,48	447413,33	265707,56	154551	113201	125443	4200394
	Итого расходы без ФМП	109352	87265	215158	123347	256747	755882	1499680	442462	235380	150644	109626	121773	4107315

ДОДАТОК Б

Фактичні витрати на утримання пансіонату «Мрія» у 2016 р.

№	Наименование статей	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	2016
	ДОХОД всего	0	0	0		178720	866100	1060476	749290	132950	0		0	2987537
	в т.ч. НДС			0	0	29787	144350	176746	124882	22158	0	0	0	497923
	ДОХОД без НДС	0	0	0	0	148934	721750	883730	624408	110792	0	0	0	2489614
1	З/пл. с начислениями	48947	53972	69703	126555	192397	314425	331569	298528	177174				1613270
2	ФМП с начислениями	4064	51554	8222	6068	12362	9878	7945	7074	12374				119542
	З/ПЛ и ФМП с начислен.	53010	105526	77925	132623	204760	324303	339513	305603	189549	0	0	0	1732812
3	Износ ОС	8186	13461	41206	8888	11533	9695	9695	41481	12042				156189
4	Хозрасходы	0	0	817	15237	61756	53333	30866	21271	13117	0	0	0	196398
5	Коммунальные платежи	749	31077	34640	2974	8846	116501	121128	131182	50688	0	0	0	497786
6	Прочие расходы	13157	1167	31091	1396	12625	37296	6503	6331	4436	0	0	0	114001
	Канал связи		1167	583	583	583	583	583	583	583				5250
	Лаборат.услуги СЭС					3556			1636	1460				6652
7	Текущие ремонты	2131	18125	42702	72811	200514	165674	71216	9132	50606	0	0	0	632910
	Т/о и уст.кондиционера			5382		1937			8183	3545				19047
	Т/о и Р/т холод.оборудования					78096		18333		45164				141593
8	Налоги	0	0	6698	2727	3163	12595	4768	2264	9673	0	0	0	41888
9	Медикаменты, м/усл							4519	450					4969
10	Продукты питания						407768	563389	493189	89197				1553543
11	Командировочные р-ды	180	1020	1245	2478	22038	13245	11135	11304	9395				72040
12	Услуги охраны		575		1368	684	14917		29834	5903				53281
13	Автоуслуги	2139	3100	16303	3609	25379	13051	20791	26098	19688				130158
	ИТОГО РАСХОДЫ:	79551,88	174050,96	252627,58	244109,72	551297,22	1168377,23	1183524,30	1078141,39	454294,89	0	0	0	5185975
	Итого расходы без ФМП	75488	122497	244406	238041	538935	1158499	1175580	1071067	441921	0	0	0	5066433

ДОДАТОК В

Фактичні витрати на утримання пансіонату «Мрія» у 2017 р.

№	Наименование статей	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	2017
	ДОХОД всего	0	0	0		540235	1105414	1219697	875728	131180	0	0	0	3872255
	в т.ч. НДС			0	0	102398	184236	203283	145955	21863	0	0	0	657735
	ДОХОД без НДС	0	0	0	0	437837	921179	1016414	729774	109317	0	0	0	3214521
	РАСХОДЫ													0
1	З/пл. с начислениями	67712	78550	89655	201516	302676	533577	569356	461039	240796	85822	93000,71	108218,2	2831917
2	ФМП с начислениями	6155	5788	39444	8297	16858	10917	16859	22982	8697	6732	59158	8527	210415
	З/ПЛ и ФМП с начислен.	73867	84339	129099	209813	319534	544494	586215	484020	249493	92554	152159	116745	3042332
3	Износ ОС	14027	9594	14871	15553	22544	9691	10118	32791	10698	10060	10060	10060	170064
4	Хозрасходы	40811	0	4161	1618	18931	90383	22789	38015	18085	17648	34231	378	287050
5	Коммунальные платежи	25952	22861	23424	8782	9758	131240	97585	130231	56764	31540	9585	10196	557918
6	Прочие расходы	583	2392	0	583	17750	30643	10732	6542	1332	748	1226	9302	81834
7	Текущие ремонты	0	7783	0	292	36609	13282	27168	12321	6212	10129	35661	48698	198153
8	Налоги	3230	0	7183	32	676	17037	3689	2795	10685	895	997	7866	55085
9	Медикаменты, м/усл							7342		746				8088
10	Продукты питания						440996	655406	615461	173779				1885642
11	Командировочные р-ды	1025	550	1929	8899	17202	10024	4280	12170	12036	1000	2713	1172	73000
12	Услуги охраны		821	1368	684	684	684	39317	20317	7967	684	683,83	684	73893
13	Автоуслуги			5191	11560	18855	2609	38839	24167	20069				121289
	ИТОГО РАСХОДЫ:	159495	128340	187225	257816	462542	1291084	1503478	1378830	567864	165257	247316	205101	6554348
	Итого расходы без ФМП	153340	122551	147782	249519	445684	1280167	1486619	1355849	559167	158525	188157	196573	6343933
	Результ.с НДС(-расх,+дох)	-159495	-128340	-187225	-257816	77693	-185670	-283781	-503102	-436684	-165257	-247316	-205101	-2682092
	Результ без НДС(-расх,+дох)	-159495	-128340	-187225	-257816	-24705	-369905	-487064	-649057	-458547	-165257	-247316	-205101	-3339827
	Самоокупаемость с НДС	0%	0%	0%	0%	117%	86%	81%	64%	23%	0%	0%	0%	59%
	Самоокупаемость без НДС	0%	0%	0%	0%	95%	71%	68%	53%	19%	0%	0%	0%	49%

ДОДАТОК Г

Фактичні витрати на утримання пансіонату «Мрія» у 2018 р.

№	Наименование статей	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	2018
	ДОХОД всего	0	0	0		365541	1743528	1582993	1057479	68090	0	0	0	4818739
	в т.ч. НДС			0	0	60924	290588	263832	176247	11348	0	0	0	802938
	ДОХОД без НДС	0	0	0	0	304618	1452940	1319161	881233	57850	0	0	0	4015800
1	З/пл. с начислениями	119671	113003	121539	296146	411859	522839	553967	546104	462246	173119	153915,5	238282,07	3712689
2	ФМП с начислениями	7672	37105	57598	54534	17972	9294	9359	9345	8593	7638	7506	7232	233850
	З/ПЛ и ФМП с начислен.	127343	150109	179137	350680	429831	532133	563325	555449	470840	180757	161422	245514	3946539
3	Износ ОС	10376	10065	10528	10484	72260	16911	11136	10995	11400	11419	11772	11935	199281
4	Хозрасходы	0	149644	11250	86478	67564	43295	35170	31341	18924	0	39199	0	482866
5	Коммунальные платежи	22791	27756	23134	20367	16201	115195	26693	311891	92139	11363	27715	10972	706218
	Услуги связи	7923	1536	915	1064	1003	888	830	805	782	788	978	1711	19225
	Водоснабжение	202					10598	19613	31882	26251	5952	13239		107736
	Электроэнергия	14666	26221	22218	19303	11149	102189	2321	276450	61590	2153	13498	8548	560306
	Вывоз отходов					4049	1520	3929	2755	3515	2470		713	18951
6	Прочие расходы	583	50030	3306	2133	21140	42212	83826	42232	1809	1885	748	748	250653
7	Текущие ремонты	0	35676	0	48243	8694	196762	19032	35921	14729	6360	60623	0	426039
8	Налоги	0	1922	11233	1154	5552	15558	5008	5122	12366	0	596	10974	69485
9	Медикаменты, м/усл							6078		1069				7147
10	Продукты питания						605312	714894	721872	-23744				2018334
11	Командировочные р-ды	400	320	2051	1290	19998	2153	17010	540	7691	9400	540	2200	63592
12	Услуги охраны		1383	692		692	22183	22185	22185	8665	692	691,67	692	80060
13	Автоуслуги			8413	2820	24013	25869	108463	39636	116948				326161
	ИТОГО РАСХОДЫ:	161494	426905	249743	523648	665944	1617583	1612819	1777184	732836	221876	303307	283035	8576375
	Итого расходы без ФМП	153821	389800	192145	469114	647972	1608289	1603460	1767839	724243	214238	295801	275803	8342525
	Результ без НДС(-расх,+дох)	-161494	-426905	-249743	-523648	-361327	-164643	-293658	-895951	-674986	-221876	-303307	-283035	-4560574
	Самоокупаемость без НДС	0%	0%	0%	0%	46%	90%	82%	50%	8%	0%	0%	0%	47%

ДОДАТОК Д

Фактичні витрати на утримання пансіонату «Мрія» у 2019 р.

№	Наименование статей	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	2019
	ДОХОД всего	0	0	0		706877	1544729	1853358	739427	52534		0	0	4896924
	в т.ч. НДС			0	0	117813	257455	308572	123101	8708	0	0	0	815649
	ДОХОД без НДС	0	0	0	0	589064	1287483	1544786	616326	43826	0	0	0	4081485
1	З/пл. с начислениями	110304	85390	100880	278060	374708	440986	558965	546083	347633	120128	92165,5	126498,4	3181802
2	ФМП с начислениями	52946	6818	12643	9405	17250	9676	14587	10950	10867	54884	59210	61272	320507
	З/ПЛ и ФМП с начислен.	163250	92208	113523	287465	391958	450662	573552	557033	358500	175012	151375	187770	3502309
3	Износ ОС	11935	11935	449539	289506	160919	255466	168695	167661	168160	165978	165978	165961	2181732
4	Хозрасходы	2163	3540	1144	37992	57078	127727	32521	24865	0	52180	6671	138	346017
5	Коммунальные платежи	34949	27738	28017	15882	31778	117388	185878	223290	100904	42590	15786	20059	844261
6	Прочие расходы	0	20832	583	8742	27428	16671	963	7972	928	773	1739	10658	97290
7	Текущие ремонты	4320	17629	5854	516	290829	40270	23112	166290	20861	3018	16226	46272	635196
8	Налоги	0	75	11695	362	0	28327	1234	1490	11466	1270	134	11494	67548
9	Медикаменты, м/усл						8225		888					9113
10	Продукты питания						696715	741877	582090	96808				2117490
11	Командировочные р-ды	903	1280	1300	6530	19070	10689	15560	4155	1166	18462	1296		80411
12	Услуги охраны	692	692	692	692	692	27892		57597	692	11118	691,67	692	102140
13	Автоуслуги			4030	8029	17672	36047	32892	47012	12740	21128			179550
	ИТОГО РАСХОДЫ:	218212	175929	616377	655715	997424	1816079	1776285	1840342	772226	491529	359897	443043	10163058
	Итого расходы без ФМП	165265	169111	603734	646310	980174	1806403	1761698	1829393	761359	436645	300688	381771	9842551
	Результ без НДС(- расх,+дох)	-218212	-175929	-616377	-655715	408360	-528596	-231499	-1224017	-728401	-491529	-359897	-443043	-6081574
	Самоокупаемость без НДС	0%	0%	0%	0%	59%	71%	87%	33%	6%	0%	0%	0%	40%