

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЕФЕКТИВНОСТІ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

Виконав: студент II курсу, групи МТЕ-410м

Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа

Освітня програма: Готельно-ресторанна справа

Сдобнова В.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник Мамотенко Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«__» _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Сдобнової Валерії Сергіївни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Підвищення конкурентоспроможності ефективності функціонування готельно-ресторанного підприємства.
керівник роботи (проекту) Мамотенко Д.Ю., к.е.н., доц. ,
затверджені наказом закладу вищої освіти від 14 вересня 2021 року № 337
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, дані первинного бухгалтерського обліку, статистичні звіти.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 1. Розглянути на основі різних джерел теоретичні основи конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств.
 2. Провести аналіз конкурентних ринкових позицій готельно-ресторанного підприємства «Соборний».
 3. Сформувати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності функціонування готельно-ресторанного підприємства «Соборний».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи має бути: 13 таблиць і 12 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Мамотенко Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	11.10.2021
2	Мамотенко Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	25.10.2021
3	Мамотенко Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	08.11.2021
Нормоконтроль	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	19.11.2021

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2021	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2021	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	01.09-01.10.2021	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2021	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10.2021	виконано
6	Виконання другого розділу	25.10.2021	виконано
7	Виконання третього розділу	08.11.2021	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	15.11.2021	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	19.11.2021	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	22.11.2021	виконано
11	Перевірка роботи керівником	26.11.2021	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	29.11.2021	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	03.12.2021	виконано
14	Подання роботи на кафедру	13.12.2021	виконано
15	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	20.12.2021	виконано

Студент

_____ (підпис)

Сдобнова В.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

_____ (підпис)

Мамотенко Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Готельно-ресторанна індустрія є галуззю з високим рівнем конкуренції. Сьогодні відбувається прискорення трансформації готельно-ресторанних закладів і технологій обслуговування споживачів. З метою підвищення якості й культури обслуговування клієнтів, а також рівня конкурентоспроможності комплексного готельно-ресторанного продукту і закладу на ринку готельних послуг підприємства повинні мати не тільки високий рівень потенціалу, але й набір сучасних маркетингових інструментів. Вивчення впровадження технологій управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанних компаній з урахуванням специфіки сучасного стану готельно-ресторанної справи, факторів дії пандемії COVID-19, норм безпеки обслуговування клієнтів є актуальним науковим завданням.

Мета кваліфікаційної дипломної роботи – розробка рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства «Соборний» на основі вивчення теоретичних аспектів конкурентоспроможності функціонування готельно-ресторанного підприємства.

Відповідно до мети поставлені і вирішені такі **завдання**: розглянути на основі різних джерел теоретичні основи конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств; провести аналіз конкурентних ринкових позицій готельно-ресторанного підприємства «Соборний»; сформулювати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності функціонування готельно-ресторанного підприємства «Соборний».

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентними позиціями підприємств готельно-ресторанного сектора економіки.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного підприємства.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних

джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, економічні методи, так і специфічні маркетингові прийоми та засоби досліджень.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо розвитку конкурентоспроможності готельно-ресторанної компанії.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву ГРП «Соборний» щодо впровадження: показників оцінки готовності до реалізації моделі управління маркетинговою конкурентоспроможністю; елементів системи управління якістю обслуговування клієнтів.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати доповідалися на таких конференціях: міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні»; щорічна науково-практична конференція викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів НУ «Запорізька політехніка» Тиждень науки – 2021, за результатами участі у яких опубліковані тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (78 найменувань) й додатків (2 позиції). Загальний обсяг роботи – 102 сторінки комп'ютерного тексту, основний зміст викладено на 90 сторінках. Робота містить 13 таблиць та 12 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Сдобнова В.С. Підвищення конкурентоспроможності ефективності функціонування готельно-ресторанного підприємства. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності ефективності функціонування готельно-ресторанного підприємства в сучасних умовах. Вдалося визначити сутність поняття конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства. Проведено аналіз конкурентних ринкових позицій готельно-ресторанного підприємства «Соборний». Сформовано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності функціонування готельно-ресторанного підприємства «Соборний».

Ключові слова: конкурентоспроможність, ефективність, готельно-ресторанне підприємство, аналіз, конкуренція, управління, розробка.

ANNOTATION

Sdobnova V.S. Increasing Competitive Efficiency of Hotel and Restaurant Business Operation. – Qualifying work.

The theoretical and practical aspects of increasing the competitiveness of the efficiency of the hotel and restaurant enterprise in modern conditions are investigated in the work. It was possible to determine the essence of the concept of competitiveness of the hotel and restaurant company. The analysis of competitive market positions of the hotel and restaurant enterprise «Soborny» is carried out. Recommendations have been made to increase the competitiveness of the Soborny Hotel and Restaurant Enterprise.

Key words: competitiveness, efficiency, hotel and restaurant enterprise, analysis, competition, management, development.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

див. дод. – дивитися додаток

див. рис. – дивитися рисунок

див. табл. – дивитися таблицю

ін. – інше

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

НУ – Національний університет

р. – рік

РК – ресторанний комплекс

СМО – система масового обслуговування

ст. – стаття

СУ – система управління

т/о – технологічне обслуговування

тис. грн. – тисяч гривень

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

у т. ч. – у тому числі

чол. – чоловік

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1. Поняття та особливості конкурентоспроможності готельно- ресторанних підприємств	13
1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність та ефективність готельно-ресторанних підприємств	36
1.3. Стратегії та засоби формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СОБОРНИЙ»	49
2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного підприємства «Соборний»	49
2.2. Аналіз системи менеджменту, зовнішнього та внутрішнього середовища готелю «Соборний»	57
2.3. Аналіз конкурентного середовища готельного підприємства	65
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СОБОРНИЙ»	73
3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу	73
3.2. Підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства «Соборний»	80
ВИСНОВКИ	88
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	91
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність теми. Готельно-ресторанна індустрія є галуззю з високим рівнем конкуренції. Сьогодні відбувається прискорення трансформації готельно-ресторанних закладів і технологій обслуговування споживачів. З метою підвищення якості й культури обслуговування клієнтів, а також рівня конкурентоспроможності комплексного готельно-ресторанного продукту і закладу на ринку готельних послуг підприємства повинні мати не тільки високий рівень потенціалу, але й набір сучасних маркетингових інструментів. Вивчення впровадження технологій управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанних компаній з урахуванням специфіки сучасного стану готельно-ресторанної справи, факторів дії пандемії COVID-19, норм безпеки обслуговування клієнтів є актуальним науковим завданням.

Економічним проблемам розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства присвятили наукові розробки Б. Анікін, А. Тряпухін, А. Гаджинський, А. Кальченко. Методологічним основам конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників, зокрема: І. Блака, Г. Даулінг, М. Мальської, В. Момот, Т. Шталь, інших. Питання підвищення конкурентоспроможності закладів готельної сфери на засадах маркетингу отримали висвітлення у працях дієвих вчених, таких як: В. Кардаш, Н. Куденко, Л. Міротін, Ю. Морозов, В. Наумов, Ю. Неруш, С. Уварова. Однак, при дослідженні рівня конкурентоспроможності організацій готельно-ресторанного сектора економіки, слід підкреслити, що проблеми розглядаються не комплексно. Попри існуючий науковий доробок у вивченні даної проблеми не достатньо розглянутими залишаються питання чинників, що формують систему управління конкурентоспроможністю підприємств.

Сьогодні проблема ефективного управління конкурентоспроможністю компаній готельно-ресторанного бізнесу з позиції маркетингу вимагає більш глибокого вивчення. Комплексний підхід до цього питання досі не набув

достатнього теоретичного й методичного обґрунтування. Готельно-ресторанне підприємство постає перед потребою у розробленні методики впровадження сучасної концепції.

Останнім часом над реалізацією завдань з формування різних елементів механізму забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних готельно-ресторанних підприємств займається багато науковців, дослідників, практиків; серед них значну активність проявляють науковці кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: С. Журавльова [73], В. Зайцева, Т. Бут [74], Т. Кукліна, О. Корнієнко [75], Д. Мамотенко [76] та інші.

Проблема формування сталих конкурентних позицій підприємства є комплексною, оскільки пов'язана з ефективною взаємодією його структурних підрозділів. Природа проблеми вимагає уточнення причинно-наслідкових зв'язків між певними аспектами управління, що дозволить сконцентруватися на вирішенні питань, які сприятимуть створенню конкурентоспроможного продукту на базі клієнтоорієнтованого підходу. Недостатньо розробленими залишаються методи і підходи до визначення ступеня задоволеності клієнтів якістю кінцевого продукту. Реалізація концепції управління конкурентоспроможністю в готельно-ресторанних комплексах обумовила необхідність перегляду економічного змісту основних понять організації бізнес-процесів.

Зазначені положення обумовили об'єктивну необхідність подальшого вивчення аспектів конкурентоспроможності в діяльності готельно-ресторанних підприємств із урахуванням особливостей ведення бізнесу і стану ресторанної сфери в Запорізькому регіоні за COVID-19. Саме з цих причин обраний напрямок магістерського дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є розробка рекомендацій з підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства

«Соборний» на основі вивчення теоретичних аспектів конкурентоспроможності функціонування готельно-ресторанного підприємства.

Виходячи з поставленої мети необхідно виконати наступні задачі:

– розглянути на основі різних джерел теоретичні основи конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств;

– провести аналіз конкурентних ринкових позицій готельно-ресторанного підприємства «Соборний»;

– сформулювати рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності функціонування готельно-ресторанного підприємства «Соборний».

Об'єктом наукового дослідження є процес управління конкурентними позиціями підприємств готельно-ресторанного сектора економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних питань управління конкурентоспроможністю готельно-ресторанного підприємства.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод факторного аналізу, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, комплекс методів розрахунку економічної ефективності обслуговування споживачів.

Інформаційну базу дослідження становлять: підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, форумів, семінарів, дані статистичної та фінансової звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо розвитку конкурентоспроможності готельно-ресторанної компанії.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву ГРП «Соборний» щодо впровадження: показників оцінки

готовності до реалізації моделі управління маркетинговою конкурентоспроможністю; елементів системи управління якістю обслуговування клієнтів; тренінги для набуття персоналом маркетингових компетентностей. Окремі пропозиції кваліфікаційної дипломної роботи можуть бути використані у практиці вітчизняних готелів. Опрацьовані матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Маркетинг в готельно-ресторанній справі» для студентів спеціальності «Готельно-ресторанна справа» освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати доповідалися на таких конференціях: міжнародна науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні»; щорічна науково-практична конференція викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів НУ «Запорізька політехніка» Тиждень науки – 2021, за результатами участі у яких опубліковані тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (78 найменувань) й додатків (2 позиції). Загальний обсяг роботи – 102 сторінки комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 90 сторінках. Робота містить 13 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та особливості конкурентоспроможності підприємств готельного господарства

Конкурентоспроможність – це здатність фірми випереджати інших, використовуючи свої переваги у досягненні поставленої мети.

Філософова Т. Г. розуміє під конкуренцією ситуацію, в якій будь-хто хоче купити або продати може вибирати між різними постачальниками і покупцями [65]. Інше трактування терміна «конкуренція», що надається Фатхутдіновим Р.А., пропонує розуміти під конкуренцією «процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для здобуття перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних та суб'єктивних потреб у рамках законодавства, або у природних умовах» [64].

Основною метою для будь-якої фірми є збереження або розширення позицій на ринку або його сегменті, стабільне отримання прибутку або його зростання. Для досягнення цієї мети необхідна орієнтація фірми на максимізацію прибутку, що, своєю чергою, може бути досягнуто шляхом забезпечення високої конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку може бути показником доцільності існування цього виду бізнесу, узагальнюючою характеристикою рівня та якості господарювання, ступеня адекватності підприємства зовнішньому середовищу. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства відображає ступінь відповідності результатів його діяльності та вимог конкретного товарного ринку. Також вона може бути критерієм ефективності виробництва, оцінкою ефективності системи управління.

Розмаїття визначень поняття «конкурентоспроможність» пов'язане з особливостями постановки завдання та мети дослідження, що призводить до

необхідності акцентувати увагу на тому чи іншому аспекті конкурентоспроможності, але не враховується наступними дослідниками; або з вибором предмета дослідження (товар, послуга), суб'єкта конкуренції (підприємство, галузь, регіон, національна економіка, держава), об'єкта конкуренції (попит, ринок, фактори виробництва), масштабу діяльності (товарні ринки, галузеві ринки, регіональні ринки, міжрегіональні ринки, світові ринки).

Нині конкуренція як рушійна сила змушує виробників постійно шукати нових шляхів підвищення своєї конкурентоспроможності.

Деякі вчені ототожнюють поняття «конкурентоспроможність підприємства» із здатністю підприємства виробляти конкурентоспроможний товар. Не завжди вірно, оскільки сучасні підприємства переважно одночасно працюють різних товарних ринках у різних галузях у межах стратегії диверсифікації. Тому на даний момент часу конкурентоспроможність підприємства міста і конкурентоспроможність продукції, виробленої ним, не збігаються. Крім того, як база для порівняння рівня конкурентоспроможності підприємства використовуються дані щодо підприємств-конкурентів, а не по вироблених товарах.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів ринкового середовища, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку та посісти провідне місце і втримати його якомога довше [16].

Діяльність сучасних підприємств має певні особливості, головною з яких є їх включення в процес глобалізації. За цих умов вітчизняні підприємства поступаються іноземним, адже іноземні підприємства, що все більше виходять на український ринок, є технологічно сильнішими та конкурентоспроможнішими.

На сучасному етапі конкурентний ринок характеризується стрімким зростанням вимог споживачів, що свідчить про посилення конкурентної боротьби, зміцнення позицій конкурентів і скорочення строків впровадження

інноваційних технологій. Конкуренція змушує суб'єктів ринку постійно тримати під контролем дії власних суперників, ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їхнього конкурентного тиску та сприяють стабільному розвитку суб'єкта в умовах конкуренції, тобто забезпечують його конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність є однією із центральних категорій сучасної економічної науки, з якою традиційно пов'язують успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому.

Конкурентоспроможності підприємства найчастіше пов'язують з такими властивостями, як: здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, послуги, спроможність до продуктивного та ефективного функціонування, здатність задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять основні конкуренти.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як спроможність підприємства краще забезпечувати пропозицію товарів чи послуг, порівняно із конкурентами, за рахунок надання товарам чи послугам диференційованих властивостей за умов дотримання стандартів якості.

Конкуренція у галузі – це суперництво підприємств за кращі методи господарювання, тобто за найбільш вигідні умови здійснення перевезень, освоєння нових ринків і отримання максимальної вигоди [11].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, що обумовлюють її рівень. За ступенем залежності від підприємства, весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів можна віднести: умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; ресурсозабезпеченість і т.д.

Під внутрішніми факторами розуміють: впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування системи

конкурентних відносин у діяльності персоналу та ін.

Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця.

Основними факторами, які визначають конкурентоспроможність підприємства, також є: стратегія підприємства, наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, інноваційний потенціал, частка ринку, ефективність менеджменту, випуск конкурентоспроможної продукції, послуг.

Крім того, конкурентоспроможність підприємства залежить від наявності у підприємства певних конкурентних переваг.

Існують два види конкурентних переваг:

– переваги у витратах – означають здатність підприємства розробляти, випускати і продавати схожий товар, послугу з меншими витратами, а отже за нижчою ціною, порівняно з конкурентами;

– переваги у маркетингу – це здатність підприємства забезпечувати покупця більшою цінністю у формі нової якості товару, його особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування, що дає можливість встановлювати більш високі ціни [22].

Швидкість, ефективність, оригінальність, орієнтація на споживача, якість і продуктивність – це фактори, які можуть привести до зайняття фірмою більш вигідної конкурентної позиції, у тому числі в глобальній економічній системі.

Необхідність постійного дотримання належного рівня фінансової стану як підприємств, так і галузі, зумовлюється об'єктивно наявними для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності.

Основними шляхами вирішення проблем, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності підприємства, є: ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції, послуг; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат; вдосконалення

обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу; підвищення якості управління; удосконалення зв'язків із зовнішнім середовищем; упровадження (проведення) стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» організації; удосконалення організації інноваційної діяльності; впровадження нових інформаційних технологій; впровадження нових фінансових і облікових технологій; аналіз ресурсомісткості кожного товару за стадіями його життєвого циклу і впровадження ресурсозберігаючих технологій; підвищення організаційно-технічного рівня виробництва; розвиток логістики; розвиток тактичного маркетингу.

Також ключовими факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства стають зниження витрат, диференціація і системна інтеграція.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідно розробляти і впроваджувати комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення якості продукції та послуг.

Розвиток конкурентного ринку вимагає створення умов для підвищення рівня пропозиції високоякісних товарів та послуг, а також забезпечення публічності і інформаційної відкритості ринку за цінами і якістю послуг. Це забезпечить споживачам можливість вільного вибору продукції та послуг, зробить ціну і якість предметом конкуренції [12]. Механізм «ціна-якість» дозволить стимулювати дослідження попиту на різні категорії продукції та послуг і проводити аналіз рівня конкуренції, підвищувати якість пропонованих товарів та послуг, знаходити оптимальний баланс між їх ціною і якістю. Все це створює умови для подальшого підвищення ефективності роботи і росту конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

Питання дослідження конкурентоспроможності промислових підприємств є важливими й актуальними як для економіки країни в цілому, так і для окремих виробників. У ринкових умовах висока конкурентоздатність суб'єктів господарювання є запорукою отримання високого і стабільного прибутку. Висока конкурентоспроможність – основна умова розвитку і життєдіяльності підприємства.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства стає нагальною для сучасних підприємців, адже світова криза загострила важку ситуацію в конкурентній боротьбі підприємств. За відсутності проведення адекватної та своєчасної оцінки рівня власного конкурентного потенціалу, виявлення й аналізу факторів безпосереднього впливу на конкурентні позиції підприємства, його керівництво унеможливорює розробку та впровадження стратегії існування та функціонування організації.

Для того, щоб визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності варто визначитись з тим, що це. За класичним визначенням М. Портера, «конкурентоспроможність – це визначене сукупністю факторів положення товаровиробника на внутрішніх і зовнішніх ринках, віддзеркалене через сукупність показників» [58]. Харченко Т.Б. під конкурентоспроможністю розуміє зумовлене економічними, соціальними та політичними факторами становище країни або окремого товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [67]. Л.В. Балабанова зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетентності порівняно з іншими конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички та професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління, виробництва продукції тощо [10]. Інші науковці розглядають конкурентоспроможність як комплексне поняття, яке включає такі аспекти, як спроможність підприємства продавати конкурентну продукцію; вміння розробляти стратегію, яка забезпечує високий рівень його конкурентоспроможності [5].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства, важливе значення має виявлення, обґрунтування і класифікація факторів і резервів, що обумовлюють її рівень. За ступенем залежності від підприємства, весь набір факторів можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів можна віднести: умови інвестування в галузі, регіоні, країні; тенденції технічного розвитку; рівень конкуренції; ресурсозабезпеченість і т.д. Під

внутрішніми факторами розуміють: впровадження у виробництво нової техніки, прогресивної технології, дієвих економічних стимулів; підвищення кваліфікаційного рівня працівників; формування системи конкурентних відносин у діяльності персоналу та ін. Вони можуть регулюватися на рівні підприємства в цілому, структурного підрозділу, первинного колективу і робочого місця [15].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, здійснюваний планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку [6].

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства, відносять:

- забезпечення пріоритетності продукції;
- зміну якості виробу і його технічних параметрів з метою обліку вимог споживача та його конкретних запитів;
- виявлення переваг товару порівняно із заміниками;
- виявлення недоліків товарів-аналогів, які випускають конкуренти;
- вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічних товарів;
- виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції;
- нові пріоритетні сфери використання продукції;
- диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів.

В умовах ринкових відносин будь-який продукт має бути конкурентоспроможним. До послуг це твердження належить більшою мірою, ніж до продукції. Це пояснюється особливостями надання послуг, де невід'ємним процесом є обслуговування, яке значуще впливає на рівень наданої послуги та її привабливість для споживача.

Готельна послуга є конкурентною, якщо задовольняє такі вимоги:

- прийнятна ціна за послуги;

- висока якість послуг;
- високий рівень обслуговування;
- раціональне використання ресурсів готельного підприємства.

Перші три вимоги залежать від думки споживачів, які користуються готельними послугами, тоді як останнє – вимога самого готельного підприємства, оскільки прямо впливає на продуктивність його діяльність.

Конкурентоспроможність готельної послуги, а значить і самого готельного підприємства, що виражається у ступені її привабливості для споживача, що визначає можливість задоволення цілого комплексу вимог.

У вигляді ланцюжка: «ціна – якість – організація обслуговування – маркетингове оточення» можна уявити чинники привабливості готельної послуги споживачам.

Ціна має на увазі співвідношення рівня ціни з цінами конкурентів та ефективність проведеної цінової політики.

Якість включає: відповідність стану номерного фонду, будівель, споруд, обладнання вимогам, що пред'являються до готельних підприємств різного рівня; відповідність рівня сервісу необхідним нормам, стандартам гостинності; кваліфікація персоналу; безпека послуг.

Організація обслуговування безпосередньо передбачає рівень обслуговування; дизайн, інтер'єр та екстер'єр готельного підприємства; спектр додаткових послуг; простота та доступність бронювання, можливість вибору найбільш відповідного тарифу для розміщення.

Маркетингове оточення полягає в ефективності рекламних кампаній, ефективності каналів збуту, популярності бренду [45].

Отже, аналіз визначень конкурентоспроможності організації, наведених авторів, дозволив виділити найважливіші особливості:

- конкурентоспроможність – комплексна характеристика підприємства, відбиває рівень його переваги стосовно конкурентам;
- здатність виживати та успішно розвиватися в умовах конкурентної боротьби;

- відбиває ступінь задоволення вимог споживача;
- відносна величина, одержувана у порівнянні з аналогічною продукцією основних конкурентів з технічних, економічних, експлуатаційних характеристик у певний проміжок часу.

Конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства можна оцінити за деякими основним параметрам. По-перше, це здатність готелю запропонувати споживачам готельний продукт з більш привабливими характеристиками, ніж у конкурентів, по-друге, ефективність діяльності готелю на ринку, що визначається як відношення отриманого ринкового результату до вироблених витрат, по-третє, ринковий результат, що дозволяє досить успішно розвиватися готелю перспективі та задовольняти потреби власників, так і найманого персоналу [42].

Показники конкурентоспроможності готелів:

- вартісні та натуральні (залежно від одиниць вимірювання);
- кількісні та якісні;
- об'ємні (виражені в абсолютних величинах) чи питомі (виражені в питомій вазі показника в загальному обсязі).

Усі показники, що використовуються для маркетингового аналізу діяльності готельного підприємства, можна звести до системи (групи показників):

- чисельність та структура готельного персоналу (чисельність персоналу, кількість персоналу на одного гостя та ін.);
- величина, структура та динаміка доходів готельного підприємства (середня ціна проданих номерів на добу, середня ціна наявних номерів, темпи приросту доходу та ін.);
- величина, структура та динаміка витрат готельного підприємства (середня собівартість різних видів послуг з номери на добу, середня заробітна плата персоналу, співвідношення постійних та змінних витрат, загальна собівартість та ін.);
- ділова активність готельного підприємства (середній коефіцієнт

завантаження номерів, середня кількість щоденно готових до здачі номерів, середня кількість реалізованих за добу номерів, середній добовий тариф проживання, середній коефіцієнт завантаження ліжок та ін.);

– попит на послуги готельного підприємства (еластичність попиту, детермінанти попиту та ін.);

– цінова політика готельного підприємства (середній добовий тариф номери, середній добовий тариф у середньому по галузі, рівень цін в порівнянні з конкурентами та ін.);

– конкурентоспроможність товару (поодинокі показники конкурентоспроможності, групові показники конкурентоспроможності, інтегральний показник конкурентоспроможності (наприклад, рейтингова оцінка);

– ефективність діяльності готельного підприємства з надання послуг (рентабельність продажів, собівартість, капіталовіддача, дохід на одного співробітника, отриманий дохід до планованого та ін.);

– результати фінансової діяльності різних підрозділів (середня вартість покупки одного клієнта ресторану, оборотність місць у ресторані, обсяг продажу підприємств харчування, обсяг продажів додаткових послуг та ін.).

Критерії оцінки конкурентоспроможності: задоволеність гостей готелю можна оцінити завдяки відгукам. Відгуки відвідувачів про перебування у готелі як ефективний метод оцінки якості обслуговування [53]. Існувавши раніше в готелях «Книги відгуків та пропозицій» вже давно зникли з ужитку. Їм на зміну прийшли листи опитувальники (відгуки) гостей про якість обслуговування або, по-іншому, анкети гостя (Guest Satisfaction Survey), у яких гості можуть висловити свою думку про рівень сервісу та якість пропонованих послуг.

Аналіз анкет дозволяє бачити реальну картину того, що відбувається в готелі зсередини, очима клієнтів. На основі відповідей, що отримуються від клієнтів легше виявляти факти неякісного обслуговування. Дуже важливо безпосередньо від самого клієнта отримувати інформацію про сильні та слабкі

сторони в обслуговуванні клієнтів. Відверті думки гостей надають суттєву допомогу у вдосконаленні діяльності готельного підприємства. Так само задоволеність гостей можна оцінити за допомогою онлайн-опитування.

Опитування задоволеності клієнтів.

Клієнт не тільки купуватиме сам, а й порекомендує придбати товари та послуги готелю своїм знайомим. Це з найкращих способів виміру задоволеності клієнтів. Опитування проводиться швидко та з мінімальними витратами.

Удосконалення системи оцінки задоволеності споживача спрямовано на постійне відстеження стану задоволеності, порівняння одержуваних результатів з вимогами та очікуваннями, виявлення тенденцій їх змін з метою прийняття управлінських рішень. Цей напрямок є дуже важливим, оскільки діяльність будь-якого готелю сьогодні існує в умовах високої конкуренції. Тому однією з найважливіших умов успішного існування організації має стояти її орієнтація на споживача [31].

Оцінка роботи персоналу широко використовується у готельних підприємствах. Оцінка людських ресурсів є формалізовані дії, створені задля вивчення поточного стану людських ресурсів у організації. Для аудиту людських ресурсів можуть застосовуватися різні джерела та прийоми, а саме: відкриті вакансії, звільнення, посадові інструкції, надбавки до заробітної плати, програми навчання, страховки, результати співбесід, робочий розклад, атестація, скарги, обсяг продажів [18].

Оцінка управління якістю послуг у готелях передбачається завдяки дотриманню норм стандартів обслуговування системи контролю пропонованих послуг. У готельній справі для аналізу проблеми стану якості обслуговування та організації управління цим процесом переважно використовується оцінка якості, яка включає різні методи визначення відповідності стандартам якості, що дають змогу справедливо оцінити свою діяльність, виявити ті сторони, в яких можливе перспективне покращення. Основними проблемами готелів є:

- компетентність персоналу;
- відсутність моніторингу якості послуг у готелях;
- відсутність чіткої системи управління якістю послуг.

Якість готельного товару (послуг) – сукупність його якостей, визначальних його здатність задовольнити потреби клієнта. Якість послуг визначається п'ятьма чинниками: чуйністю, переконаністю, співчуттям, матеріальністю. У готельній справі оцінка якості, яка включає різні методи (опитувальний, органолептичний тощо) визначення відповідності стандартам якості, дозволяє справедливо оцінити свою діяльність, виявити ті сторони, в яких можливо перспективне поліпшення, широко використовується для аналізу проблеми стану якості обслуговування та організації управління цим процесом [10].

Виходячи з вищевикладеного матеріалу слід висновок про те, що конкурентоспроможність – не раз і назавжди дана характеристика, вона вимагає систематичної роботи та адаптації до зовнішнього та внутрішнього середовища ринку.

Основна риса сучасного світу – це впровадження інновацій. Ця тенденція властива і готельному бізнесу. Потенційний споживач готельних послуг – це людина, для якої інформаційні технології стали головною складовою його життя. Це і є основною причиною впровадження технічних інновацій у готелях [42].

Бурхливий розвиток сфери готельного бізнесу в Україні на сучасному етапі спричиняє як дрібні готелі, так і великі готельні ланцюги, що підтверджує існування величезної конкуренції в даному ринковому сегменті. Цей факт свідчить про те, якщо раніше готельний бізнес не впливав на економіку країни, то в майбутньому він займе одну з лідируючих позицій.

На конкурентоспроможність готелю впливає безліч факторів, які визначають здатність даного суб'єкта господарювання діяти в поточних фінансово-економічних і політичних умовах, з урахуванням специфіки діяльності з надання готельних послуг, у тому числі тактичні та стратегічні. Тактичним чинником формування конкурентних переваг готелю є конкретний

компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта, яким вона перевищує чи перевищуватиме у короткостроковий період (6 – 12 місяців) інші конкуруючі господарюючі суб'єкти. Стратегічним чинником формування конкурентних переваг готелю є конкретний компонент зовнішнього чи внутрішнього середовища даного господарюючого суб'єкта, яким вона може перевершити конкуруючі готелі після виконання у перспективі конкретних умов, визначальних перевага аналізованого компонента готелю проти іншими конкуруючими господарюючими суб'єктами.

Рух у напрямку клієнта.

Відсутність єдиного погляду проблеми забезпечення конкурентоспроможності організацій готельної сфери, і навіть важливість і нагальність їх вирішення вимагають необхідності проведення аналізу основних підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність організації готельної сфери» [63]. Серед основних параметрів, якими вважається доцільним оцінювати конкурентоспроможність, можна назвати такі:

а) здатність готелю запропонувати споживачам готельний продукт з привабливішими характеристиками, ніж у конкурентів;

б) ефективність діяльності готелю на ринку, яка визначається як відношення отриманого ринкового результату до вироблених витрат;

в) ринковий результат, що дозволяє досить успішно розвиватися готелю в перспективі та задовольняти потреби як власників, так і найманого персоналу.

З огляду на фактичний стан справ у сфері готельного бізнесу в Україні пропонується оцінювати конкурентоспроможність організації готельної сфери такими якісними характеристиками:

- інвестиційна компонента інновацій;
- унікальність територіального розташування, пропозицій та обслуговування;

- оцінка ефективності продажу готельних послуг, процесу бронювання та сервісу;

- відкритість обстановки з метою організації ділових та особистих зустрічей, відвідування місцевою публікою ресторану та культурно-дозвільних центрів готелю;

- клієнтоорієнтованість компанії готельного бізнесу та лояльність клієнтів;

- ІТ-оптимізація організації готельного бізнесу.

Інвестиційна компонента інновацій.

При детальному вивченні та аналізі якісних показників конкурентоспроможності організації готельної сфери можна зробити такі висновки [71].

1. Інвестиційний компонент інновацій. Інноваційний розвиток організації готельної сфери, що є зміною основних умов, факторів та елементів інноваційної діяльності, яка перетворюється на стійко працюючий механізм, що дозволяє забезпечувати ефективність та конкурентоспроможність готельних послуг в основному за рахунок впровадження нововведень. Як правило, інноваційна діяльність готелів зосереджена у сфері забезпечення матеріально-технічних умов надання готельних послуг клієнтам та розширення асортименту залучених послуг, що надаються на території готельного комплексу.

Інноваційна діяльність організацій сфери готельного бізнесу нерозривно пов'язана з інвестиційним розвитком, тобто відбувається безперервне формування та використання інвестиційних ресурсів для досягнення організацією оперативних та стратегічних цілей їхньої економічної діяльності.

Специфіка інвестиційного розвитку готельних організацій виявляється у тому, що реальні інвестиції носять капіталомісткий характер у формі нового будівництва або у вигляді обігу на фондовому ринку акцій виключно готельних ланцюгів, також проявляється залежність процесів модернізації та реконструкції готельних будівель від моди та авторських ексклюзивних

рішень у дизайнерському мистецтві.

На регіональному рівні інноваційно-інвестиційний розвиток суб'єктів господарювання готельного бізнесу залежить від ефективності функціонування регіонального туристського ринку, а також федеральної та регіональної підтримки. Для активізації цих процесів необхідно посилення асоціативних взаємозв'язків туристських та готельних організацій на регіональному та федеральному рівнях та запровадження інтегрованої асоціації рекреаційно-туристського міжгалузевого комплексу, метою якої буде розвиток пріоритетних напрямів туризму в регіоні. Технічні інновації можна умовно поділити на дві категорії. До першої категорії належать інновації, пов'язані з технічним оснащенням для внутрішньої та зовнішньої роботи готелю. Дані технології дозволяють оптимізувати та спростити роботу персоналу готелю, а також полегшити доступ використання послуг готелю безпосередньо самому клієнту. В даний час готелі переходять на новий рівень бронювання, і використовують Saas-технологію, більш відому як «Хмарну». Дана технологія дозволяє системам отримувати інформацію щодо передплати, а також керувати відділом продажу та маркетингом готелю.

Крім систем, що дозволяють керувати роботою готелю та здійснювати взаємодії співробітників з клієнтами, існує технічне обладнання, що забезпечує комфорт та безпеку проживаючого в готелі, а також допомагає у роботі обслуговуючого персоналу [17]. Це обладнання та складає другу категорію технічних інновацій у готельному бізнесі. На сьогоднішній день стає все важче залучити клієнтів, тільки зручними апартаментами та зручним географічним розташуванням. Стає необхідністю мати такий набір технічних послуг, таких як супутникове телебачення, безкоштовний бездротовий інтернет, телефони і це далеко не повний набір.

Більше 60% бізнес-туристів під час планування ділової поїздки використовують мобільний додаток мережі готелів. Таких висновків дійшли фахівці GBTA (Міжнародної асоціації ділового туризму) в ході опитування серед американських ділових туристів.

Трохи менше половини опитаних (43%) перевіряють у додатку статус свого замовлення або оперують балами, набутими у програмі лояльності. Приблизно 40% використовують мобільний додаток для бронювання місця в готелі. Кожен четвертий бізнес-турист шукає в додатку ресторани або місцеві визначні пам'ятки, розташовані поряд з готелем. І лише кожен десятий застосовує додатки для замовлення обслуговування у готельний номер.

Понад 35% респондентів сказали, що мобільні додатки готелів їм не потрібні, тому що вони можуть замовити ті ж послуги онлайн або особисто. Кожен п'ятий діловий мандрівник вважає за доцільне завантажувати мобільний додаток у телефон, оскільки перебуває в готелі дуже короткий період [8]. Туристи, які часто вирушають у відрядження, найбільше зацікавлені в наявності джерел живлення та USB-портів (35% опитаних). На 1% менше висловилися за потоковий сервіс та 32% за зарядні пристрої в номері. На 4-му місці за кількістю відданих голосів опинилися технології безключового доступу в номер (27%) та на п'ятому – мобільна реєстрація (22%).

Своє бажання висловили і бізнес-туристи 18%, щоб робили профілі гостей для більш персоналізованого обслуговування. При цьому 34% гостей готові внести в мобільний додаток готелів свої особисті дані. Таким чином, технічні інновації для готельного підприємства є запорукою успішної боротьби з конкурентами.

Швидкий сервіс має стати одним із основних правил готелю. Готельєри шукають інновації для впровадження їх у свої об'єкти. За допомогою застосування нових технологій керівники готелів сподіваються залучити нових клієнтів та покращити якість обслуговування гостей. Останнім часом їхні готельні підприємства займаються просуванням готелів у соціальних медіа. До них відносять блоги, форуми, соціальні мережі, відеохостинги, вільна енциклопедія [26].

Наприклад, на сторінці Facebook співробітники готелів можуть спілкуватися з клієнтами, так і ним між собою. Така взаємодія приваблює

нових клієнтів і підвищувати лояльність існуючих. Поки ж, зазначають учасники ринку, лише одиниці готелів Запоріжжя використовують такі методи просування, більшість віддає перевагу традиційній рекламі.

Проте, вже у найближчому майбутньому готельєри, які не використовують інновації у просуванні, будуть менш конкурентоспроможними.

Оцінка якості готельних послуг споживачем базується на певних умовах. Кожен параметр оцінки характеризується двома величинами (умовними) – очікувана покупцем та реальна. Якщо реальні параметри якості сходяться з очікуваними, то якість послуг, що надаються є задовільною та привабливою для споживачів. А якщо існує різниця, то є розбіжність і оцінюється ступінь задоволення покупця якістю отриманої послуги.

Найважливіші параметри оцінки якості послуг споживачем:

- відчутність – середовище, в якому надаються послуги (інтер'єр, меблі, уніформа, зовнішній вигляд персоналу);

- надійність – послідовність надання послуги, надійність інформаційних та фінансових процедур, що супроводжують процес надання послуги;

- відповідальність – бажання персоналу готельного підприємства допомогти гостю, гарантії виконання послуг, компетентний персонал;

- доступність – можливість легко та швидко встановити контакт із готельним підприємством, зручність комунікації, можливість отримання довідкової інформації (вартість проживання, тарифи, місцезнаходження, номерний фонд тощо) до безпосереднього прибуття до місця розміщення найшвидшим та найзручнішим способом;

- безпека – відсутність ризиків життя під час перебування гостей та недовіри з їхнього боку (наприклад, гарантія безпеки особистого майна, фізичної, екологічної безпеки та ін.);

- ввічливість – привітність, тактовність, люб'язність обслуговуючого персоналу;

– комунікабельність – здатність персоналу говорити мовою, зрозумілою гостям, встановлювати ділові контакти, вести конструктивні діалоги;

– порозуміння з гостем – широкий інтерес до гостя, його проблемам, здатність персоналу увійти у його роль та оцінити його потреби.

Оцінюючи конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності конкурентоспроможність готельної послуги є визначальним чинником.

Додатковими є чинники, що характеризують саме готельне підприємство: його репутація (імідж), фінансове становище, організація управління, місцезнаходження, і чинники, що характеризують маркетингову діяльність, тобто. цінова, комунікаційна, асортиментна та збутова політики.

Процес оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства зазвичай починається з виявлення конкурентів. При цьому варто враховувати всі можливі критерії схожості аналізованого готелю та його потенційних конкурентів.

У процесі аналізу ринку та його споживачів збирається інформація про конкурентів (найчастіше вибираються 3 – 4 найімовірніших із усіх оточуючих). Дуже важливо визначити вимоги клієнтів до готельних послуг та підприємства, яке їх надає. Саме запити споживачів формують потенційні конкурентні переваги для готельних підприємств, якщо підприємство здатне задовольнити їхнє бажання [11].

Вимоги до послуг та підприємства в цілому будується на основі вивченого стану ринку, конкурентів та запитів споживачів. Далі починається послідовний процес визначення цілей, оцінюваних параметрів, перспектив ринку, вибираються нормативні показники, тобто ті, які вже заслужили високої оцінки споживачів.

Важливу роль в оцінці конкурентоспроможності підприємств гостинності грають технічні характеристики. До них відноситься: рівень сучасності технологій надання послуг, технічний рівень використовуваного обладнання та інвентарю, технічне оснащення номерів, розміри (площа) підприємства. До економічних параметрів найчастіше відносять ціну та якість.

Адаптивна до конкурентного середовища економічна політика у формі стратегії конкуренції є умовою реалізації ефективного господарського механізму підприємства. У такому випадку існує необхідність розробки поетапної системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства, яка б урахувала базові вимоги, підсилювачі ефективності, фактори розвитку та інноваційного потенціалу конкурентоспроможності [10].

Підвищення конкурентоспроможності підприємств забезпечить розвиток економіки всіх вітчизняних галузей, що сприятиме загальному прогресу національного господарства в цілому. Тому існують різні підходи до визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства» (див. рис. 1.1).

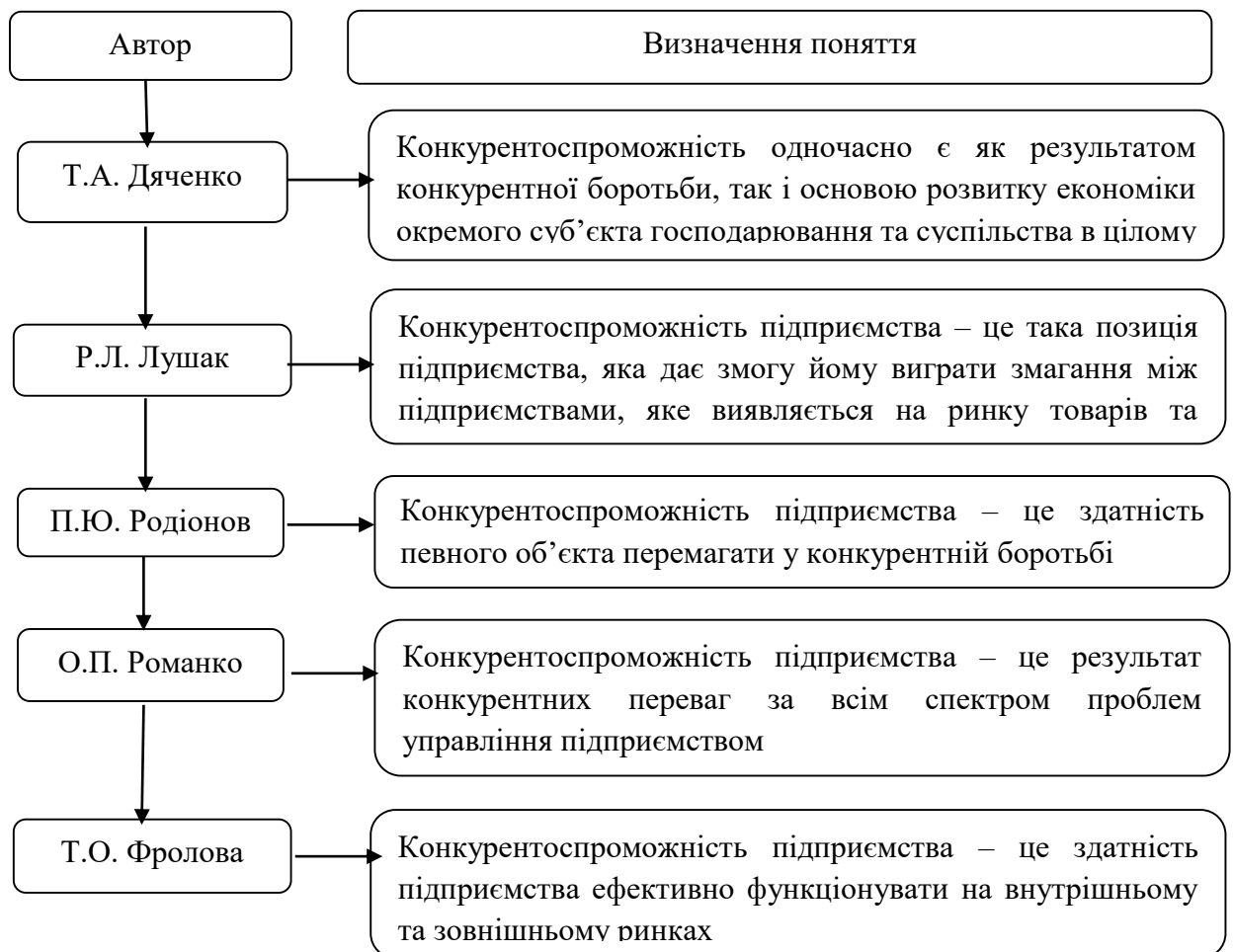


Рис. 1.1 – Підходи до визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства»

Відповідно до вищенаведених підходів до визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства», варто відзначити, що в сучасній економічній літературі існує велика кількість підходів до конкурентоспроможності підприємства. Проте найбільш доцільним і ефективним для вирішення проблем конкурентоспроможності підприємства є застосування сучасних концепцій менеджменту, що використовують взаємодію трьох підходів: системного, процесного та ситуаційного.

Комплексне поєднання цих підходів до конкурентоспроможності підприємства на думку науковців [5], повинно враховувати та поєднувати різнобічні аспекти, які б дозволяли отримати найбільш бажаний кінцевий результат при мінімізації негативних чинників. Таке поєднання являє собою логічний спосіб мислення, відповідно до якого процес вироблення, обґрунтування та прийняття будь-якого рішення відштовхується від загальної мети діяльності підприємства. Це дає змогу на науковій основі порівняти напрями розвитку і необхідні для їх досягнення ресурси.

Отже, конкурентоспроможність є складною економічною категорією, яку можна розглядати на різних рівнях (див. рис. 1.2).

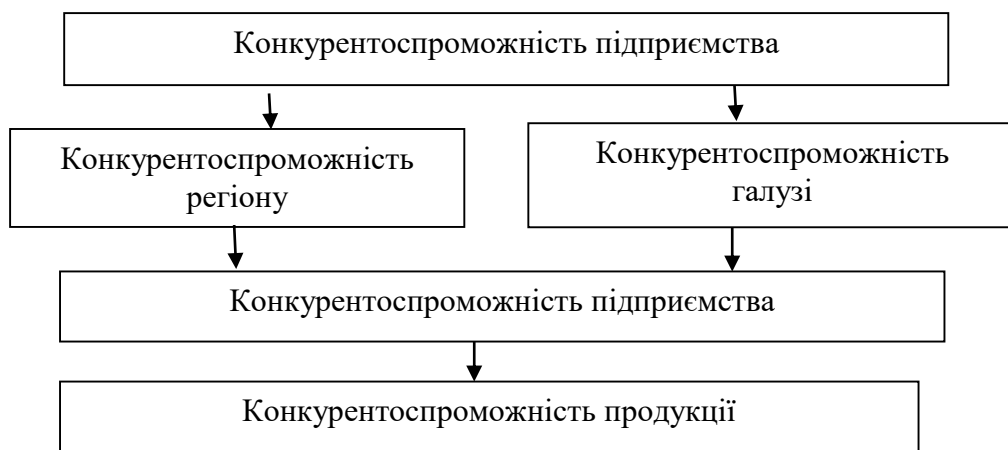


Рис. 1.2 – Ієрархія рівнів конкурентоспроможності

Варто відзначити, що усі вищенаведені рівні конкурентоспроможності взаємозалежні, а оцінка їхнього стану визначається, насамперед, здатністю

випускати конкурентоспроможну продукцію. Проте ієрархія рівнів конкурентоспроможності, крім вище зазначених, включатиме й рівень організацій. Виробництво конкурентоспроможної продукції визначає конкурентоспроможність підприємств, які функціонують у межах галузей і територіально розміщені в різних підприємства. Сукупність організацій, що мають різний рівень конкурентоспроможності, буде формувати конкурентоспроможність економіки підприємства на світовому рівні.

Варто відзначити, що розвиток ринкових відносин у вітчизняній економіці зумовило посилення стратегічного напрямку в практичній діяльності підприємств. Для врахування ступеня радикальності змін, необхідних для досягнення основних цілей підприємств, що опинилися в різному становищі, пропонуємо класифікацію конкурентних стратегій промислових підприємств, що здійснюють ремонтні послуги, за критерієм глибини стратегічних перетворень, яку адаптовано до їх специфіки [14].

Конкурентна стратегія максимального задоволення потреб цільової групи споживачів передбачає визначення найбільш вигідного для підприємства цільового сегмента ринку, вивчення потреб його споживачів, максимальне пристосування до них. Варіацією цієї стратегії для дрібних фірм є орієнтація на вузький сегмент споживачів (стратегія залишкового попиту) – визначення тих споживачів, пристосування до потреб яких для більш великих підприємств є нераціональним, налагодження щільного зв'язку з ними, задоволення їх потреб. Конкурентна стратегія збереження існуючого положення полягає в утриманні лідерських позицій шляхом підтримки та посилення своїх конкурентних переваг; моніторингу нових тенденцій у даному та суміжних видах діяльності з метою пристосування підприємства до них [18]. Перша група стратегій радикальних змін передбачає докорінні перетворення на підприємстві з точки зору стратегічного розвитку. Використання таких стратегій є доцільним для підприємств, які не досягли значного успіху внаслідок стратегічної невизначеності або вибору помилкової стратегії, або неефективної її реалізації, й ніякі локальні зміни не в змозі

забезпечити бажаних результатів і суттєво змінити ситуацію [19]. У такому випадку підприємствам слід визначити або створити свої конкурентні переваги, що відповідають їх можливостям та потребам ринку й стануть підґрунтям до реалізації відповідних стратегій. Якщо такі заходи не забезпечують бажаних результатів, яких можна досягти, змінивши напрям діяльності або доповнивши його суміжними видами – доцільним є використання відповідних стратегій. У разі неможливості здійснити радикальні зміни своїми силами підприємствам слід звернутися за допомогою ззовні до більш сильних конкурентів або виробників техніки з метою злиття з ними, якщо це вигідно й для останніх. Інакше слід взагалі припинити даний вид діяльності й розглянути альтернативні варіанти ведення власного бізнесу або надати у використання іншим підприємцям ресурси, що належать власникам, з метою отримання більшої віддачі від них.

Друга група стратегій часткових змін передбачає локальні перетворення в тих проблемних напрямках діяльності, які не дають можливості досягти максимальних результатів діяльності. Використання таких стратегій є доцільним для успішних підприємств, які розкрили свій потенціал, але не повною мірою, і причина такого становища є локалізованою, а її усунення не потребує радикальних змін [23].

Варто відзначити, що конкурентна стратегія підприємства – це комплекс заходів, що відображає шлях від існуючого положення підприємства до бажаного, направлений на забезпечення високої ефективності функціонування та успішне пристосування до умов конкурентного середовища. Процес планування ключових показників реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг за кожним рівнем організаційної структури підприємства, який відображений в організаційному механізмі, далі використовується в мотиваційному механізмі, але вже в аспекті розробки системи мотивації співробітників (див. рис. 1.3).

Отже, всі запропоновані механізми реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємством формують цілісну систему

стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Запропонований комплекс механізмів стратегічного управління конкурентоспроможності підприємства, що складається з економічного, організаційного та мотиваційного механізмів реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства, відзначається властивістю цілісності. Так, результатом реалізації економічного механізму є матриця реалізації стратегії досягнення конкурентних переваг, яка потім використовується в організаційному механізмі при прийнятті рішення про необхідність реструктуризації.



Рис. 1.3 – Комплекс механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства

Для врахування ступеня радикальності змін, необхідних для досягнення основних цілей підприємств, що опинилися в різному становищі, пропонуємо класифікацію конкурентних стратегій промислових підприємств, що здійснюють ремонтні послуги, за критерієм глибини стратегічних перетворень, яку адаптовано до їх специфіки.

1.2. Фактори впливу на конкурентоспроможність та ефективність ГРП

Підприємство – це відкрита система, і його праця залежить від зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище організації має такі елементи, як споживачі, конкуренти, офіційні установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, релевантні (тобто вагомі) щодо операцій організації [17].

Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожне інше підприємство, а на всі одразу. Це не означає, що їх вага менша за вплив факторів безпосереднього оточення (див. рис. 1.4).

Аналіз зовнішнього середовища містить розгляд зовнішніх елементів оточення підприємства. Головний напрям аналізу зовнішнього середовища – визначення та розуміння наявних і потенційних перспектив і погроз, з якими може наштотуватись компанія. Виникнення можливостей ґрунтується тенденціями або подіями, здатними привести до збільшення обсягу продажів і прибутку.

Наступним напрямом аналізу зовнішнього середовища є вираження всередині підприємства або в його оточенні стратегічних невизначень, що діють на ефективність стратегії. Якщо ці невизначення вагомі, то до прийняття стратегічного рішення потрібно здійснити більш детальний аналіз, або, як мінімум, здобути належну інформацію.

Різниця аналізу зовнішнього середовища від аналізу внутрішнього середовища лежить в тому, що факторний аналіз в цьому випадку доводити значно складніше. Охарактеризувати точний вплив того чи інакшого

зовнішнього чинника на показники діяльності підприємства можливо з певним ступенем припущення. Застосовування цієї класифікації можливе для забезпечення орієнтації в питанні, що аналізується. Але процеси, які виникають у зовнішньому середовищі, важкі, взаємозв'язані та складаються з багатьох розбіжностей, в результаті цього, всі ці ходи потрібно уважно та регулярно вивчати.



Рис. 1.4 – Групи факторів зовнішнього середовища

Фактори зовнішнього середовища пов’язані між собою рівнем сили, з якою переміна одного фактору впливає на інші складові. Варто виявити ще одні головні тенденції, взаємовплив цих факторів і збудувати тренди їхнього розвитку.

Функціональні сфери зовнішнього середовища.

Соціальне середовище. Збільшення жителів, розвиток культури, освіти

встановлюють характер потенційного ринку; визначення потреби в кількості та якості благ, які підходять, зміна стилю життя викликає трансформацію понять зайнятості та відпочинку, здорового способу життя, комфортабельності житла, а все одночасно – мотивація для зміни створення благ і послуг.

Правове середовище. Всі бізнес-підприємства роблять в юридичних межах, норми права налагоджують поведінку бізнес-підприємств і розв'язують дискусії, конфлікти між ними і суспільством взагалі. Тому змінюються закони, контрактне право, безпека споживачів тощо.

Державне середовище. Держава в економіці має три різні ролі: невтручання країни в процеси економіки; ефективне втручання в економіку; прагматичне втручання, тобто погоджування політичних оцінок, особистої ініціативи, рентабельної мотивації, ринкових сил.

Політичне середовище. Внутрішній ринок перебуває під супроводом політичних подій і рішень, подібно цьому політичні фактори можуть діяти на операції у галузі інтернаціонального бізнесу [22].

Технологічне середовище. Динаміка попиту і пропозиції на ринку праці, ресурсів і фінансів діє на ритми інноваційних ходів у технології. Сили конкуренції заохочують процес розвитку технологій.

Економічне середовище. Процеси підприємства послуг та продукції постійно бувають в визначеному зв'язку з прибутковим середовищем: рівнем зайнятості, платіжним балансом, темпами економічного росту.

Ресурсне середовище. Економісти доводять, що ресурси, які вживаються населенням, завжди нечисленні. У разі, якщо застосовуються високі технології і ресурсами є квазічастинки та інгредієнти енергії, то можна стверджувати, що ресурси на Землі невичерпні. Проблемою виробництва є другий аспект: навчитися одержувати велику частину ресурсів, не зачіпаючи при цьому стійкості та рівноваги параметрів навколишнього середовища, які характеризують тривалість перебування населення на планеті. Зовнішнє середовище підприємства схематично відображене на рисунку 1.5 [5].

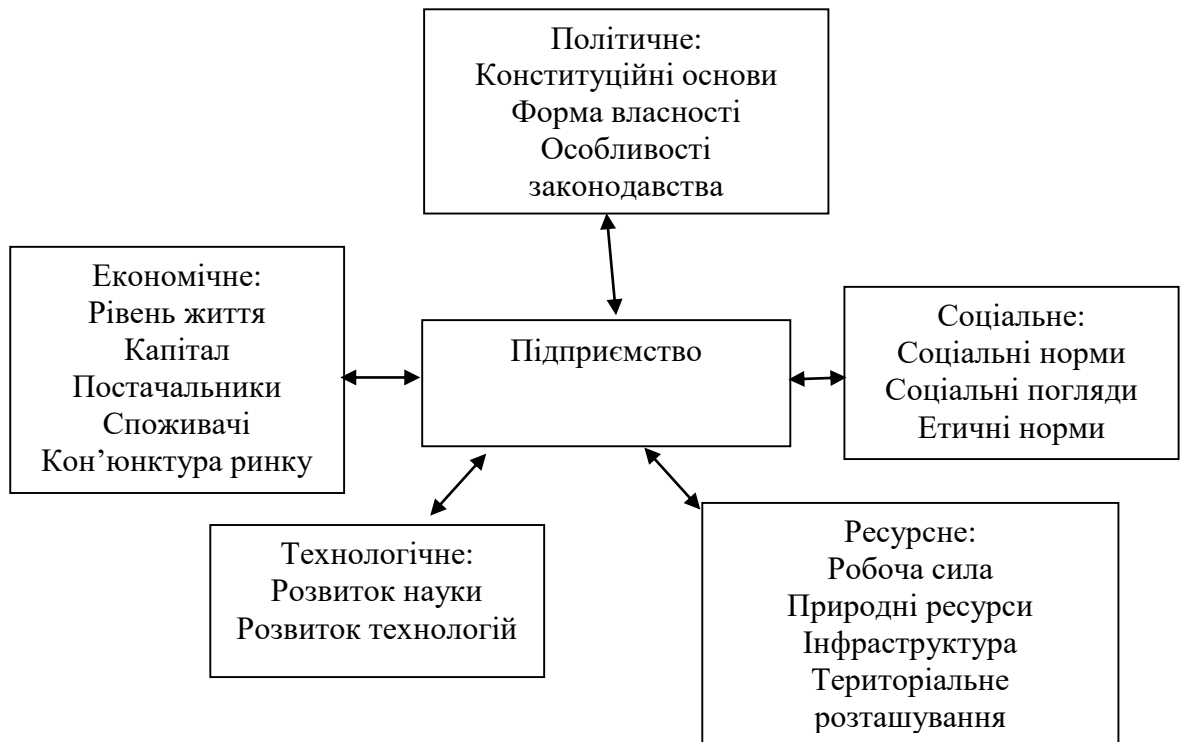


Рис. 1.5 – Зовнішнє середовище підприємства

Фактори зовнішнього середовища характеризуються [26]:

- головний фактор виникнення впливу: умови з'являються самостійно від діяльності підприємства і дій на нього;
- взаємозв'язок факторів: потужність, з якою переміна одного фактору діє на наступні фактори;
- динамічність: абсолютна швидкість перемінності оточення;
- невизначеність: умовна кількість інформації про середовище та ступінь її імовірності.

Середовище прямої дії на підприємство збирають певні суб'єкти – споживачі, суперники, постачальники, державні органи, фінансово-кредитні організації та інші зовнішні агенти й контрагенти. Це оточення також величають сферою завдань, бо на нього діють елементи, які безпосередньо зв'язані з операціями підприємства.

Зовнішнє середовище можна ділити по характеру впливу: середовище прямої та не прямої дії (див. рис. 1.6).



Рис. 1.6 – Фактори зовнішнього середовища підприємства

Найкращими факторами прямої дії є закони України про підприємство, володіння власності, безпеку праці, захист прав споживачів, про відокремлення монополізму й недопущення неякісної конкуренції, урядові акти й постанови, нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, цілеспрямованих на правове та організаційне закріплення економічних взаємовідносин міждержавними власними побудовами й господарськими суб'єктами, напрацювання норм і законів їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі [2].

1.3. Стратегії та засоби формування конкурентоспроможності готельного підприємства

В основі будь-якої успішної бізнес-стратегії лежать конкурентні переваги організації. Конкурентною перевагою може бути якась унікальна її сильна сторона, що дозволяє їй виділитись серед конкурентів за рахунок особливої компетенції.

Конкурентна перевага готельного підприємства – це становище на ринку, що дає йому перевагу над конкурентами в готельній сфері, що дозволяє долати сили конкуренції за допомогою ефективного використання своїх ресурсів. Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, які дозволяють перемагати у конкурентній боротьбі.

Вирізняють такі конкурентні переваги, від яких існування та подальший розвиток готельного підприємства залежить повністю, вони поділяються на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх конкурентних переваг можна віднести законодавство, що регламентує норми та стандарти, яким готель має відповідати; конкурентоспроможність регіону, інфраструктура регіону – важливий аспект, який впливає на конкурентоспроможність готелю; сила конкуренції, і навіть кількість конкуруючих суб'єктів.

До внутрішніх конкурентних переваг відноситься весь готель в цілому, починаючи від місця розташування, стану матеріально-технічної бази, рівня якості обслуговування, широкого спектру послуг, щодо низького рівня цін, персоналу, і, закінчуючи програмою заохочення постійних клієнтів, торговою маркою, рекламою, якістю харчування [13].

Однак як позиціонування вибирають ті конкурентні переваги, які мають найбільшу важливість для споживача [22].

Чим більшу вагу має задана конкурентна перевага з погляду споживача, тим ефективнішим може виявитися позиціонування. При визначенні головної

переваги заснована майже вся рекламна компанія.

Оскільки аспект якості обслуговування є основним у готельному бізнесі, то саме якість буде основною конкурентною перевагою у цій сфері. Практично будь-який сучасний готель повинен прагнути перевершити очікування своїх споживачів у рівні обслуговування, згідно з класифікацією. Якість обслуговування залежить від співробітників-професіоналів, які працюють на процвітання готелю і кожен із співробітників робить свій внесок у якість обслуговування.

За наявності високої якості послуг об'єкти готельної галузі гарантовано забезпечені постійними клієнтами та стабільним прибутком. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство має мати певний набір внутрішніх конкурентних переваг, кількісну оцінку факторів можна представити в наступному вигляді:

- конкурентоспроможність послуг;
- фінансовий стан готельного підприємства;
- ефективність маркетингової діяльності;
- рентабельність продажів;
- імідж підприємства;
- ефективність менеджменту.

Стратегічне планування сконцентровано на ринковому середовищі, де здійснює свою діяльність організація.

Для успішного існування готельного підприємства в ринкових умовах, що змінюються, має вести діяльність за заздалегідь спланованою стратегією. Правильно продумана стратегія – головна умова для процвітання підприємства.

Для стратегічної успішності готельного підприємства особливо значущі сильні сторони, оскільки вони є наріжним камінням стратегії і на них має будуватися досягнення конкурентних переваг. А також хороша стратегія має орієнтуватись і на слабкі сторони готелів. Організаційна стратегія має бути добре пристосована до того що можна зробити.

Важливою особливістю діяльності готельного підприємства в умовах ринку є те, що за основу беруть не виконання плану за будь-яку ціну, як це було за адміністративно-командної системи управління, а жорсткіший принцип виживання завдяки високоефективній діяльності всіх господарюючих одиниць. Зовнішньоекономічний плановий примус замінюється автоматизмом ринкового самоврядування: якщо доходи підприємства є меншими від витрат, то неминуче настає банкрутство [21]

Стратегія управління підприємствами готельного господарства – це концепція виживання підприємств в умовах ринкових відносин, вона залежить від передумов, властивих будь-якому підприємству, зокрема:

- планування того, чого підприємство бажає досягти у майбутньому;
- основне джерело проблем – поза підприємством;
- підприємства повинні мати можливість своєчасно бачити проблеми, які можуть виникнути, та забезпечити механізм їх вирішення;
- потенціал підприємств має бути налаштований на реальні можливості та стратегічні завдання, для того, щоб на основі розробки цілей та своєчасного їх коригування, забезпечити необхідну позицію над ринком послуг;
- поточне управління є продовженням конкретизації стратегічного управління та має здійснюватися в рамках стратегії.

Аналіз конкурентів і вироблення конкретних дій щодо основних суперників часто приносять більше користі, ніж істотне зростання цьому сегменті ринку. Система маркетингових досліджень конкурентів відкриває туристському та готельному підприємству низку можливостей:

- повніше оцінювати перспективи ринкового успіху, знаючи про діяльність конкурентів;
- легше визначати орієнтири;
- швидше реагувати на дії конкурентів;
- виробляти стратегію нейтралізації сильних сторін конкурентів;
- підвищувати ефективність та конкурентоспроможність в цілому;
- забезпечувати інформацією про конкурентів своїх співробітників,

підвищуючи мотивацію їх діяльності;

- вдосконалювати роботу персоналу;
- краще захищати позиції фірми над ринком.

Проведення аналізу конкурентів пов'язане із систематичним накопиченням інформації. Всю інформацію, що використовується в аналізі, можна поділити на дві групи: кількісна інформація та якісна інформація [58].

Кількісна інформація про діяльність конкурентів:

- організаційно-правова форма;
- чисельність персоналу;
- активи;
- доступ до інших джерел коштів;
- обсяги продажів;
- частка ринку;
- рентабельність.

Кількісна інформація є об'єктивною та відображає фактичні дані про діяльність конкурентів.

Якісна інформація про діяльність конкурентів:

- репутація конкурентів;
- популярність, престиж;
- досвід керівництва та співробітників;
- частота трудових конфліктів;

Якісна інформація є область суб'єктивних оцінок, оскільки включає неформальні параметри.

Результати аналізу показують: де сильні та слабкі місця конкурентів; чому віддають перевагу конкуренти і як швидко очікується реакцію конкурентів;

При всій важливості показника ринкової частки необхідно пам'ятати, що він є статистичну оцінку на певний час. У зв'язку з тим, що ситуація на ринку досить динамічна, необхідно знати тенденції зміни даного показника та пов'язану з нею зміну конкурентної позиції підприємства. Вказані тенденції

можна оцінити з допомогою величини темпи зростання ринкової частки [26].

Для визначення ступеня зміни конкурентної позиції доцільно виділити типові стани підприємства за динамікою його ринкової частки:

- підприємства з конкурентною позицією, що швидко покращується;
- підприємства з конкурентною позицією, що покращується;
- підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується;
- підприємства з конкурентною позицією, що погіршується.

Конкурентна карта ринку будується виходячи з перехресної класифікації розміру та динаміки ринкової частки підприємств. Це дозволяє виділити 16 типових положень підприємств, що відрізняються ступенем використання конкурентних переваг та потенційною можливістю протистояти тиску конкурентів. Найбільш значущим становищем володіють підприємства 1-ї групи (лідери ринку з конкурентною позицією, що швидко покращується), найслабшим – аутсайдери ринку з конкурентною позицією, що швидко погіршується (16-та група).

За рівності ринкових часток для ранжирування підприємств використовується показник стабільності їх ринкових часток. Він характеризує ступінь прихильності клієнтів до послуг фірми та показує, яку частину у загальному обсязі продажів становлять продажі постійним споживачам. Застосування показника стабільності ринкової частки як уточнюючого коефіцієнта дозволяє однозначно розподілити підприємства усередині кожної класифікаційної групи [29].

Оцінка конкурентного статусу дає можливість вирішити низку взаємозалежних завдань:

- визначити особливості розвитку конкурентної ситуації;
- виявити ступінь домінування підприємств на ринку.

Досліджуючи проблему конкурентоспроможності готельних підприємств, слід зазначити, що сьогодні відсутні детальні розробки, що дозволяють аналізувати реальний стан готельної галузі нашої країни. Крім того, багато з існуючих статистичних джерел не можуть бути визнані повними

у зв'язку з недостатнім методичним опрацюванням статистичних спостережень та оцінки готельної діяльності.

Існуюча класифікація клієнтського потоку не повною мірою відповідає вимогам сучасного маркетингу, а збираються та аналізовані відомості дуже обмежені і не дають цілісної та об'єктивної картини. Зокрема, недостатні дослідження в галузі розподілу клієнтів з метою поїздки, статі, віку, професії, соціальних груп. Становище, що склалося, частково пояснюється дією застарілих підходів, що сформувалися ще в радянський період. Однак функціонування в ринкових умовах вимагає повних даних, які б дозволили аналізувати реальний стан ділової активності та робити необхідні прогнози на майбутнє.

Повнота і об'єктивність інформації зазвичай потрібні у галузях і сферах, де сильніше проявляється дію ринкових механізмів. Такі чинники, як конкуренція та цінові війни, боротьба за підвищення конкурентоспроможності підприємств, контроль сфер впливу найбільш гостро відчуються у готельній сфері, отже, робота з удосконалення інформаційної бази стає першочерговою.

Тому зараз створюються спеціалізовані структури, покликані забезпечити потреби окремих учасників ринку у відомостях, що становлять інтерес для маркетингових служб готельних підприємств. Причому організація – власник системи аналітичної інформації – не повинна обмежувати свою роль лише збиранням та узагальненням інформації щодо деяких позицій. Роль такої організації повинна бути розширена до аналітичного центру, що дозволяє всім зацікавленим учасникам отримувати відомості, що характеризують стан ринку, тенденції його зміни та розвитку.

Чинники що впливають конкурентоспроможність готелю, значимість чинників задля забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства різні.

Чинники першої групи показують показники самого підприємства. На першому місці стоїть «Репутація готелю», для сфери гостинності цей «нематеріальний» показник є одним із ключових.

З появою Інтернету та сервісів оцінки та відгуків, цей фактор став ще важливішим, тоді як якщо раніше поганий або хороший відгук обмежувався лише сферою друзів та знайомих відвідувача, то тепер до нього прислухатиметься багатомільйонна аудиторія мережі [29]. Саме тому хороші готелі ведуть справжню боротьбу за підвищення своїх рейтингів у мережі, а табличка з високою оцінкою від сервісу «Booking.com» стоїть на найвиднішому місці та є «народною» зіркою для керівників готельного підприємства.

Імідж підприємства сфери гостинності є відносно стійким, але при цьому має порівняльний характер. Будучи суб'єктивною оцінкою для більшості потенційних споживачів, при наявності великої кількості відгуків, він стає об'єктивною оцінкою діяльності організації.

Важливим і основним фактором для конкурентоспроможного готельного підприємства є його кадровий потенціал. Причому, на відміну від більшості інших сфер бізнесу, у готельній сфері важливий високий професіоналізм та здатність до навчання з боку всіх співробітників підприємства, починаючи від керівника та закінчуючи покоївками. Специфіка бізнесу така, що саме наймолодший обслуговуючий персонал, зазвичай, і створює сприятливий імідж організації у власних очах потреби гостя [15].

Для стабільного розвитку підприємства необхідні фінанси. Показник фінансового стану підприємства, з одного боку, показує можливість організації до економічної незалежності, створює умови для стабільного зростання, з іншого боку, є основним показником успіху діяльності підприємства.

Якість організації управління готельним бізнесом безпосередньо впливає конкурентоспроможність підприємства. Багато фахівців у сфері гостинності відзначають, що на найбільший вплив заслуговують менеджери середньої та нижчої ланки, тоді як саме вони багато в чому відповідають за організацію внутрішніх процесів діяльності підприємства. Істотною проблемою українських компаній є низька кількість людей із профільною

освітою, що негативно позначається на прийнятих управлінських рішеннях.

Завершує огляд чинників першої групи, які впливають конкурентоспроможність організації, місцезнаходження підприємства. В даному випадку важливим є цілий ряд характеристик, таких як: доступність транспортних засобів, місць відпочинку, виду з вікна, зовнішня інфраструктура і т.д.

Друга група чинників характеризує послугу. Для споживача у разі ключовим аспектом під час виборів готельного підприємства виступає таке поняття як «ціна-якість». «Ціна-Якість» складається з показників другої групи та повністю показує, наскільки підприємство сфери послуг є конкурентоспроможним у своїй основній сфері діяльності.

Третя група факторів характеризує рівень та якість обслуговування клієнтів. Найчастіше чинники цієї групи великою мірою залежить від професіоналізму управлінців і співробітників готельного підприємства. Варто зазначити тут наявність організаційної культури у готелі. Якщо вона є, то відвідувач завжди це відчуває і йому від цього зручно. Чинники третьої групи за правильної організації нерідко перекривають недоліки чинників, характеризуючих послугу [31].

Четверта група пов'язана з маркетингом. Підприємство готельного бізнесу має чітко розуміти, на кого воно орієнтоване і виходячи з цього вибудовувати всі свої політики. Наявність маркетингової стратегії дозволяє компанії чітко розуміти, на кого вона орієнтується, яких цілей має досягти і в які терміни, а найголовніше за рахунок яких ресурсів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СОБОРНИЙ»

2.1. Загальна характеристика готельно-ресторанного підприємства «Соборний»

Готель «Соборний» (юридична адреса – м. Запоріжжя, проспект Соборний, 28) має статус «три зірки».

Види діяльності – надання послуг готельного сервісу; здійснення послуг громадського харчування; торговельно-закупівельна діяльність; надання побутових послуг; туристична діяльність; транспортні послуги; послуги фізичної культури і спорту; організація роздрібної торгівлі.

Перший поверх готелю – просторий хол та затишний зал для сніданків. Цокольний поверх – велика сауна з басейном та окремою кімнатою для масажу. Другий, третій та четвертий поверхи – 35 номерів різних категорій (див. дод. А)

Послуги у готелі Соборний.

Сервіси:

- щоденне прибирання номера;
- місця для куріння;
- послуги з прасування одягу.

Сервіси які оплачуються окремо:

- камера зберігання багажу;
- номери для некурців;
- загальний лаундж /вітальня з телевізором;
- пральня або хімчистка.

Спорт і відпочинок:

- сауна – SPA;

Харчування та напої:

- запаковані ланчі;
- доставка їжі та напоїв у номер;
- спеціальні дієтичні меню (за запитом);
- сніданок у номер;
- бар – ресторан.

Бізнесменам:

- факс/ксерокопіювання;
- конференц-зал/банкетний зал.

Інтернет:

- доступ до Інтернету;
- Wi-Fi.

Паркування:

- автостоянка – парковка.

Стійка ресепшен:

- індивідуальна реєстрація заїзду/від'їзду;
- цілодобова стійка реєстрації Транспорт;
- трансфер (за додаткову плату).

Зручності у номерах:

- люкс для наречених;
- сімейні номери;
- опалення;
- кондиціонер;
- сейф.

Безпека:

- відеоспостереження у місцях загального користування;
- вогнегасники;
- датчики диму;
- відеоспостереження зовні будівлі.

Інше:

- виклик лікаря;

- використання медичної аптечки;
- використання факсу;
- доставка у номер кореспонденції;
- побудка до певного часу;
- надання окропу, голок, ниток;
- надання інформації про пам'ятки, театри, місця відпочинку та розваг;
- піднесення багажу до номера;
- виклик таксі;
- замовлення столиків у ресторанах міста;
- замовлення квитків до театрів, концертів, виставок, музеїв;
- room service – надання закусок у номер;
- міжміські та міжнародні переговори;
- масаж.

Мова персоналу:

- українська;
- англійська;
- німецька.

Аналіз економічних показників діяльності.

Показник «рівень завантаження» (Occupancy) може розраховуватися за період, за яким здійснюється аналіз – день, тиждень, місяць чи рік. Найбільш показовим є середньорічне завантаження, оскільки відображає розподіл завантаження протягом року, не враховуючи при цьому сезонних коливань. Середньорічне завантаження готелю є середньоарифметичним показником, що розраховується на основі щоденного завантаження готелю протягом усього року.

План підвищення якості експлуатаційної діяльності готелю. Результат діяльності готелю – це підготовка, створення відповідних умов для тимчасового проживання та надання проживаючим комплексу платних і безплатних додаткових послуг. Розробка експлуатаційно-фінансового плану

починається з розробки експлуатаційної програми, що є важливою складовою плану готелю.

Експлуатаційна програма – це кількість місць, що надається для проживання у плановому періоді, тобто обсяг основних послуг у натуральному вираженні. За одиницю виміру основних послуг готелю прийнято число місцевднів. Від запланованого обсягу послуг залежить їх собівартість, розмір прибутку, сума валових доходів, потреба в матеріальних ресурсах, обігових коштах та інші показники плану.

У процесі розробки експлуатаційної програми визначається ряд показників, що дозволяють дати реальну оцінку можливостям використання номерного фонду готелю.

Одночасна місткість, що визначається шляхом множення кількості номерів кожної категорії на число постійних місць у кожному з них.

Показник «кількість місцевднів, що надаються згідно з планом» характеризує обсяг послуг, що надає готель з урахуванням планових простоїв у результаті поточного ремонту та інших об'єктивних причин. Цей показник визначається як різниця між пропускною здатністю готелю та кількістю місцевднів перебування у простої, пов'язаному з поточним ремонтом та іншими об'єктивними причинами.

Щоденне завантаження розраховується як відсоткове відношення зайнятих (проданих) номерів до загальної кількості номерів, наявних у готелі. Розрахунок щоденного завантаження виконується за такою формулою (див. форм. 2.1). Розрахуємо завантаження ГРП «Соборний» за 15 січня 2019 року, коли кількість проданих номерів складала 18 номерів:

$$Od = \frac{Ns}{N} \times 100\% = \frac{18}{35} \times 100\% = 51,0\% \quad (2.1)$$

де Od – завантаження готелю у визначений день (Occupancy Daily); Ns – кількість зайнятих номерів за розрахунковий період (Number of Rooms Sold); N – загальна кількість номерів (Number of Rooms in the Property).

На основі щоденної статистики із завантаження готелю обчислюється середньомісячне та середньорічне завантаження готелю як середньоарифметичне значення.

Розрахунок середньорічного завантаження можна подати у вигляді наступної формули (див. форм. 2.2). За наведеною нижче формулою розраховуємо середньорічне завантаження за 2019 рік (див. табл. 2.1).

$$O_y = \sum \frac{O_m}{12} = \frac{487,8}{12} = 40,6\% \quad (2.2)$$

де O_y – середньорічне завантаження (Occupancy Yearly); O_m – середньомісячне завантаження (Occupancy Monthly).

За даними про середньомісячне завантаження за 2019 рік, можна розрахувати середньорічне значення (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Середньомісячні значення завантаження ГРП «Соборний» у 2019 р.

Місяць	Завантаженість готелю, %
Січень	24,1
Лютий	33,6
Березень	35,2
Квітень	37,8
Травень	30,6
Червень	34,1
Липень	29,2
Серпень	48,7
Вересень	52,7
Жовтень	55,4
Листопад	61,2
Грудень	45,2

Таким чином, завантаження у 2020 році склало 78% (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Середньомісячні значення завантаження ГРП «Соборний» у
2020 р.

Місяць	Завантаженість готелю, (%)
Січень	54,6
Лютий	58,2
Березень	58,1
Квітень	62,3
Травень	78,5
Червень	87,9
Липень	95,2
Серпень	96,3
Вересень	90,4
Жовтень	88,5
Листопад	85,6
Грудень	80,1

Цей показник свідчить про досить стійке положення досліджуваного підприємства, однак існує можливість підтримки висхідної динаміки завантаження готелю, що сприяє збільшенню загального прибутку організації в цілому.

Ще одним важливим показником роботи є середня вартість номера (Average Room Rate). Як і середнє завантаження, середня вартість номера - це показник роботи готелю, який розраховується щодня, а потім за результатами статистики розраховується за необхідний період (місяць, рік). Середня вартість номера, яка фактично є виручкою, що припадає на один номер, розраховується як за окремими категоріями номерів та категоріями цін, так і по всьому номерному фонду.

Середня продажна ціна номера за день обчислюється як відношення денного виторгу до кількості номерів, проданих за цей період, що можна представити у вигляді наступної формули (див. форм. 2.3). Розрахуємо середню продажну ціну номера на 15 січня 2021 року, коли було продано 18 номерів, а загальна виручка за день склала 20000 грн.

$$ARd = \frac{Rd}{Ns} = \frac{20000}{18} = 1111 \text{ грн.} \quad (2.3)$$

де ARd – середня вартість номера за день (Average Room Rate Daily); Rd – денний виторг від продажу номерів (Revenue Daily); Ns – кількість проданих номерів за день (Number of Rooms Sold Daily).

Аналогічно показнику завантаження середньорічна вартість номера розраховується як середнє арифметичне: сума середньомісячних показників ділиться на 12 місяців (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Середньомісячні показники вартості одного проданого номера у ГРП «Соборний» 2020 року

Місяць	Середня вартість номеру, грн.
Січень	1500
Лютий	1620
Березень	1540
Квітень	1680
Травень	2034
Червень	2270
Липень	2470
Серпень	2496
Вересень	2343
Жовтень	2190
Листопад	2018
Грудень	2076

Таким чином, середньорічна вартість номера за період з січня по грудень 2020 року буде значення, обчислене за формулою:

$$ARy = \sum \frac{ARm}{12} = \frac{24237}{12} = 2019,75 \text{ грн} \quad (2.4)$$

де ARy – середня вартість номера за період (Average Room Rate Yearly); ARm – середня вартість номера за місяць (Average Room Rate Monthly).

Дохід на кожен наявний номер. Основним показником роботи готелю є показник доходу на кожен номер (Revenue Per Available Room). Хоча і середнє

завантаження, і середня вартість номера певною мірою характеризують роботу готелю, але охоплюють лише певні аспекти його діяльності, у той час як RevPAR досить повно відображає ефективність роботи готелю. Дохід на кожен наявний номер можна розрахувати двома такими способами (див. форм. 2.5 та 2.6). За наведеною нижче формулою розрахуємо дохід на кожен наявний номер за період з січня по грудень 2019 року.

$$RevPAR = O \times AR = 0,78 \times 2019,75 = 1575,40 \text{ гр.} \quad (2.5)$$

де RevPAR – дохід на кожен наявний номер готелю; O – завантаження готелю за розрахунковий період; AR – середня вартість за цей же період

$$RevPAR = \frac{R}{N} \quad (2.6)$$

де RevPAR – дохід на кожен наявний номер готелю; R – дохід від продажу номерного фонду за розрахунковий період; N – загальна кількість номерів у готелі.

І, нарешті, загальнорічний дохід готелю від продажу номерів (див. форм. 2.7). Загальний дохід від продажу номерів готелю «Соборний» за період з січня по грудень 2019 року дорівнює:

$$TotRev = RN \times AR = 2127,22 \times 1980 = 4211,90 \text{ тис. грн.} \quad (2.7)$$

де TotRev – загальний дохід (Total Revenue); RN – кількість проданих номеро-днів (Room Nights Sold); AR – середня вартість номера (Average Room Rate).

Таким чином, загальний дохід від продажу номерів готелю «Соборний» за період з січня по грудень 2020 дорівнює:

$$\text{TotRev} = \text{RN} \times \text{AR} = 6832,8 \times 2019,75 = 13800,5 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 2.4 – Зведена таблиця за розрахованими показниками діяльності готелю «Соборний» за період 2019 – 2020 рр.

Показники	з 01.01.15 по 31.12. 2019 р.	з 01.01.15 по 31.12.2020 р.	Абсолютна зміна показника
1. Середня вартість номера, грн.	1980	2019,75	+39,75
2. Рівень завантаження, %	48,7	78,0	+29,3
3. Дохід на кожен наявний номер, грн.	1454,9	1575,40	+120,5
4. Загальний дохід за період, тис.грн.	4211,90	13800,5	+9588,6

У зведеній таблиці 2.4. представлені всі вище розраховані показники діяльності готелю «Соборний».

2.2. Організаційна структура та система менеджменту

Місія готелю «Соборний» – забезпечувати якісне, сучасне, затишне проживання, яке допоможе гостям міста краще оцінити красу, культурну та ділову активність м. Запоріжжя. Основні цілі діяльності – задоволення суспільних потреб, розвиток підприємницької діяльності, отримання прибутку.

Готельна організаційна структура розділена за напрямками, кожний з яких очолює функціональний керівник (див. рис. 2.1). Генеральний директор – здійснює керівництво поточною діяльністю підприємства, визначає загальні напрями політики підприємства, у тому числі фінансову політику, має заступників – начальника департаменту прийому та розміщення гостей, директора ресторану та начальників адміністративних служб.

Начальник департаменту прийому та розміщення гостей – несе

відповідальність за створення основних готельних послуг та підтримку номерного фонду відповідно до прийнятих на підприємстві стандартів.

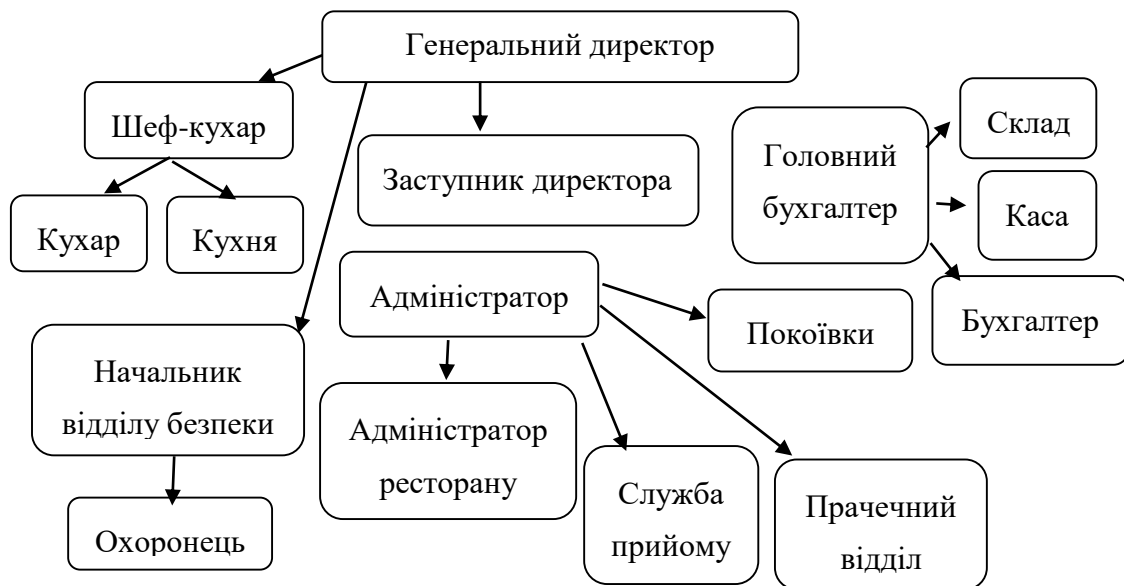


Рис. 2.1– Готельна організаційна структура

У функції служби прийому та розміщення – входить бронювання, реєстрація, розподіл номерів, отримання плати за проживання, ведення необхідної документації, підтримка в актуальному стані бази даних [41].

Служба покоївок – відповідає за прибирання номерів, холів, туалетів, коридорів, внутрішніх приміщень, у яких здійснюється прийом і обслуговування клієнтів. Покоївки перетворюють використаний продукт, яким є готельний номер після від'їзду гостей, у готовий для подальшої реалізації.

Директор ресторану – керує його підрозділами – рестораном, барами, підрозділом з обслуговування банкетів і конференцій, кухнею. Директор ресторану забезпечує постачання необхідних вихідних продуктів, розподіляє по ділянках обслуговуючий персонал, контролює якість готової продукції та обслуговування.

До адміністративної частини належить відділ роботи з персоналом, відділ бухгалтерії, служба безпеки. Структура номерного фонду готелю містить стандартні номери, полулюкси і люкси та номери для молодят (див.

тарифи в табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Тарифи та номери готелю

Категорія номера	Кількість номерів	Одномісне розміщення, включаючи сніданок	Двомісне розміщення, включаючи сніданок
Стандарт	5	970	-
Бізнес-стандарт	10	1090	1570
Полулюкс	10	910	1270
Люкс	5	1090	1470
Люкс Романтика	2	1190	1580
Гранд Люкс	3	-	-

Усього в готелі працює 34 особи (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Працівники готелю та їх заробітна плата

Посада	Кількість працівників	Заробітна плата
Генеральний директор	1	14500
Зам.директор	1	13500
Шеф-кухар	1	13000
Кухар	5	9800
Начальник відділу безпеки	1	10870
Головний бухгалтер	1	10500
Бухгалтер	2	9500
Головний інженер	1	9700
Інженер	3	9000
Адміністратор	3	9850
Адміністратор ресторану	2	9850
ІТ менеджер	2	8000
Економіст	4	7500
Покоївка	5	7000
Охоронець	2	7000

Мотивація персоналу – це ефективна система методів підвищення продуктивності праці. Мотивація персоналу включає у собі сукупність

стимулів, які визначають поведінка конкретного індивіда. Отже, це певний набір дій з боку керівника, спрямований на покращення працездатності працівників, а також способи залучення кваліфікованих та талановитих фахівців та їх утримання [68].

Кожен роботодавець самостійно визначає методи, які спонукають весь колектив до активної діяльності з задоволення своїх потреб і задля досягнення спільної поставленої задачі.

Види мотивації персоналу

1. Матеріальна. Передбачає винагороду у грошовому еквіваленті, як послуги та матеріальні об'єкти. Вона застосовна щодо одного працівника чи групи, до всієї організації дуже рідко, оскільки вважається малоефективним методом.

2. Нематеріальні. Працівник отримує емоційні вигоди, це усунення комплексів, душевну рівновагу, визнання власних достоїнств та інших. Вона застосовна одного працівнику, і всьому колективу, оскільки допомагає формувати ставлення кожного індивіда до організації.

3. Позитивна мотивація характеризується застосуванням позитивних стимулів.

4. Негативна мотивація ґрунтується на негативних стимулах.

5. Зовнішня мотивація. Сприятлива чи несхвальна дія на персонал, що веде до бажаного результату. Як нагорода передбачається благо або покарання.

6. Внутрішня мотивація Передбачає самостійний розвиток мотивації у працівника. Здійснення певних завдань дає їм моральне задоволення. Але при цьому персонал може залишатися в пошуку вигоди. Зовнішніх мотиваційних важелів при внутрішній мотивації недостатньо для отримання бажаного блага. Зовнішня мотивація персоналу покликана розвивати та активізувати внутрішню мотивацію. Домогтися цього можна шляхом постійної оцінки способів, що застосовуються, а також за допомогою спеціальних методів.

Форми мотивації персоналу готелю «Соборний» [71].

1. Заробітна плата.
2. Система пільг усередині підприємства: преміювання, доплати за стаж, оплата проїзду до роботи та назад, страхування здоров'я тощо.
3. Моральне заохочення підлеглих.
4. Підвищення кваліфікаційного рівня робітників та просування службовими сходами.
5. Розвиток довірчих взаємин між колегами, усунення психологічних та адміністративних бар'єрів.

Мотивація діяльності персоналу є дуже важливим аспектом будь-якого керівника, якщо він зацікавлений у тому, щоб працівники працювали з найбільшою віддачею. А ті, у свою чергу, мають різні цілі та бачення роботи в компанії.

SWOT – це комплекс маркетингових та інших досліджень сильних та слабких сторін підприємства чи конкретного об'єкта.

Основне завдання полягає у розробці бізнес-стратегії розвитку підприємства чи об'єкта, упевнившись у тому, що були враховані всі головні фактори – рушійні сили для успішного зростання. А також розглянуті можливості всередині компанії та зовнішні фактори.

SWOT-аналіз підходить для проектування стратегії нового підприємства, фірми, послуги, товару. Нерідко алгоритм застосовують і самоаналізу особистісного, професійного зростання. Його також використовують для конкурентної розвідки у ніші. Наприклад, аналіз допомагає сегментувати наявні пропозиції над ринком за рівнем їх затребуваності [34].

Для будь-якого бізнесу важливо реально бачити ті важелі, якими він може керувати – внутрішні ресурси компанії, а також розуміти фактори, що знаходяться поза зоною впливу – зовнішні загрози. Просте розуміння цих моментів уже економить бюджет та час.

SWOT-аналіз передбачає, що з успішного розвитку комерційного проекту необхідно враховувати такі характеристики:

S – сильні сторони. Це переваги, цінності, унікальні навички. За рахунок цього фірма збільшує продажі, присутність на ринку, відчуває впевненість у конкурентній боротьбі.

W – слабкі сторони. Недоліки, де та в чому ви програєте конкурентам. Ці показники гальмують зростання прибутку, заважають розвитку, тягнуть назад.

O – можливості. Це важелі, які знаходяться в руках бізнесу та піддаються прямому впливу. Наприклад, підвищення кваліфікації співробітників та інше;

T – погрози. Труднощі, зовнішні чинники, які залежить від прийнятих вами рішень (див. табл. 2.7).

Складаючи SWOT-аналіз, рекомендується дотримуватись наступних правил:

1. Фокусування на конкретному напрямі бізнесу. Слід відкинути все, що безпосередньо не стосується сфери діяльності компанії.

2. Виявлення «своїх» сильних та слабких сторін.

Визначення можливостей. Потрібно орієнтуватися на внутрішні чинники, ними компанія може управляти. SWOT-аналіз підприємства повинна проводити група людей, щоб одержати об'єктивні результати. Рекомендовано довірити роботу маркетинговому відділу.

3. Використовувати точні формулювання характеристик, уникати розлогих, двозначних визначень. Чим конкретніша мета, тим зрозуміліше шляхи її досягнення.

На практиці використовують 3 різновиди SWOT-аналізу:

1. Експрес – застосовується повсюдно у бізнесі виявлення сильних сторін. Наголос у цьому вигляді робиться на існуючих перевагах та можливостях покращення внутрішніх факторів, які успішно протистоятимуть впливу ззовні. Головний плюс, який дає експрес-SWOT-аналіз, полягає в наочності бізнес-характеристик.

2. Зведений – оперує основними показниками діяльності компанії на конкретний момент часу та на майбутній період. Він дозволяє отримати

точніші кількісні значення факторів стратегічного аналізу. Перевага цього виду в негайному переході від досліджень до розробки стратегії розвитку бізнесу. Недолік – складність проведення [65].

3. Змішаний SWOT-аналіз – це варіант, у якому використовуються характеристики експрес та зведеного типу. Алгоритм передбачає проведення щонайменше трьох стратегічних досліджень. Кількісна оцінка не виконується. Усі дані зводяться до таблиці для перехресного аналізу. Плюс у глибині опрацювання.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз готелю «Соборний»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обслуговування на найвищому рівні (100% гарантія задоволеності гостей). 2. Кваліфікований персонал. 3. Продумана кадрова політика, яка націлена на стимулювання та розвиток персоналу. 4. Наявність великої кількості номерів для людей різного рівня та достатку. 5. Можливість проведення виставок, семінарів та тематичних конференцій у безпосередній близькості. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатньо розвинена туристична інфраструктура. 2. Багатофункціональність персоналу. 3. Нестача професійно підготовлених кадрів у промисловості туризму. 4. Відсутність відділу зв'язків із громадськістю. 5. Відсутність чітко вираженої діяльності у зв'язках із громадськістю. 6. Відсутність гнучкої системи знижок та індивідуального підходу до гостя.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Поліпшення якості обслуговування та скорочення часу на обслуговування. 2. Високий платоспроможний попит та стабільна соціально-економічна ситуація у готелі. 3. Зростання ринку готельних послуг при ефективному використанні наявних тур.ресурсів та інфраструктури. 4. Офіційне присвоєння категорії 4 зірки, що призведе до збільшення потоку клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення позицій конкурентів. 2. Погіршення «зворотного зв'язку». 3. Неконтрольоване завантаження готелю. 4. Висока конкуренція над ринком готельних послуг

З метою усунення слабких сторін фірма має передбачити зміни у роботі. Це надасть можливість для подальшого розвитку своєї діяльності, допоможуть вийти на новий рівень у новій якості та посилити конкурентоспроможність.

PEST (STEP) аналіз – стратегічний аналіз соціальних (S), технологічних (T), економічних (E), політичних (P) факторів зовнішнього середовища організації.

1. Економічні чинники.

Економічні чинники щонайменше важливі, ніж демографічні. Мало знати, скільки фірми потенційних клієнтів. Важливо визначити, скільки та які послуги вони захочуть придбати. На платоспроможний процес населення впливає багато чинників, серед яких і рівень економічного розвитку самої країни, і заробітної плати, і інфляція, і безробіття. Необхідно враховувати високу залежність попиту туристичні послуги від рівня доходу.

Усереднені дані свідчать, що вимушене витратити лише з придбання продуктів харчування близько 70% своїх доходів. Така ситуація негативно впливає розвиток ринку туристичних послуг [23]. Темпи інфляції, міжнародний платіжний баланс, рівні зайнятості можуть становити або загрозу або нову можливість для підприємства.

2. Політико-правові чинники.

Активна участь підприємницьких фірм у процесі є вказівкою на важливість державної політики в організацію.

3. Технологічні чинники.

Аналіз технологічного середовища може враховувати зміни у технології виробництва, застосування ЕОМ у проектуванні та наданні товарів та послуг або успіхи у технології засобів зв'язку [44].

4. Соціально-культурні чинники.

Соціальний фактор визначає динаміку споживчих переваг, розподіл та структуру соціальних груп населення, вікову та гендерну структуру (див. табл. 2.8)

Повинні розглядатися питання щодо чисельності населення, розміщення його по окремих країнах та регіонах, вікової структури з виділенням працездатного населення, учнів та пенсіонерів. Так, ринок туризму людей похилого віку є нині найбільш зростаючим.

Таблиця 2.8 – PEST-аналіз готелю «Соборний»

Політико-правові	Економічні
<ul style="list-style-type: none"> – нестабільна політична ситуація у країні; – прийняття сприятливого закону у галузі туризму; – підвищення ставок оподаткування; – візові режими між країнами; – підписання договорів та угод із зарубіжними країнами. 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання інфляції; – слабка купівельна спроможність; – продовження економічного зростання регіону; – підвищення цін на транспортні послуги; – підвищення податків із фонду оплати праці; – несприятливий діловий клімат.
Соціально-культурні	Технологічні
<ul style="list-style-type: none"> – відсутність у значної частини населення заощаджень; – можливість вивчення та застосування зарубіжного досвіду та використання ефективних методів управління людськими ресурсами; – зниження народжуваності. 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет - технологій та інших сучасних інформаційних технологій, системи електронної комерції; – сучасні транспортні засоби.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації створити перелік небезпек та можливостей, з якими вона стикається у цьому середовищі.

2.3. Конкурентний аналіз по М. Портеру

М. Портер стверджує, що п'ять сил, що діють у галузі, взаємопов'язані і зміна однієї сили впливає на поведінку інших [58]. Завдання аналізу розвитку галузі полягає в тому, щоб:

- здійснити прогноз зміни кожної з п'яти сил з урахуванням впливу на ці сили факторів макросередовища;
- встановити, як ці зміни позначаються зміні інших сил;
- визначити, як ці взаємні зміни впливатимуть на майбутню прибутковість галузі;
- виявити становище організації в нових умовах прибутковості галузі та за поточної стратегії;

– змінити при необхідності поточну стратегію організації відповідно до змін галузі, що відбуваються.

Оцінка кожної ринкової сили проводиться за п'ятибальною шкалою (5 – потужна сила, 1 – слабка сила). Поточний аналіз стану галузі туризму з використанням п'яти ринкових сил показав:

1. Вхідні бар'єри, що впливають на проникнення в галузь нових організацій, оцінюються у 5 балів:

– ефект масштабу (виробничого та маркетингового), завдяки якому забезпечується низький рівень цін та виробничих витрат на туристські послуги;

– значний рівень необхідного капіталу для впровадження в цю галузь та високі ризики, пов'язані з виробництвом нових послуг;

– існуючі переваги споживачів, їхня прихильність до діючих торгових знаків на туристичні послуги;

– наявність продуктової диференціації (здатність туристських організацій забезпечити унікальність вироблених товарів та послуг).

2. Ринкова влада споживачів оцінюється у 2 бали:

– проблема знайти подібні туристичні послуги у конкуруючих організацій;

– унікальність пропонованих туристських послуг;

– стабілізація цін на туристичні послуги.

3. Ринкова влада постачальників оцінюється у 2 бали:

– добре налагоджена система відносин при організації чартерних авіарейсів;

– гнучкі та налагоджені відносини з хотілерами;

– відсутність труднощів у постачанні туристичних організацій необхідними матеріалами, обладнанням, технологіями [19].

4. Зростання ринку, що визначає суперництво галузевих організацій, оцінюється в 5 балів:

– індивідуалізація якісного обслуговування туристів сприяє

підвищенню попиту туристичні послуги;

- нечисленність туристичних організацій, що надають подібні послуги;
- відсутність іноземних організацій, що надають послуги за даними

напрямами.

5. Загроза появи послуг – заміників оцінюється у 2 бали:

- відсутність схильності споживачів до послуг – заміникам;
- висока вартість перемикання на інші послуги.

Чинні нині конкурентні сили у галузі слабкі, а прибутковість галузі – висока. Довгостроковий прогноз стану галузі туризму (на 3 – 5 років наперед):

1. Вхідні бар'єри, що впливають на проникнення в галузь нових організацій, оцінюються у 3 бали:

– відбудеться посилення ефекту масштабу (виробничого та маркетингового), завдяки якому забезпечуватиметься зниження виробничих витрат і дещо стримуватиметься зростання цін на туристські послуги;

– дещо збільшиться рівень необхідного капіталу для впровадження в цю галузь;

– ослабнуть переваги споживачів, їхня прив'язаність до діючих торгових знаків на туристичні послуги через появи аналогічних послуг іноземних організацій;

– знизиться здатність туристських організацій забезпечити унікальність вироблених товарів та послуг.

6. Ринкова влада споживачів оцінюється у 4 бали:

- легше знайти подібні туристичні послуги у конкуруючих організацій;
- посилення згуртованості споживачів;
- зростання цін на туристські послуги.

7. Ринкова влада постачальників оцінюється в 4 бали:

- система відносин при організації чартерних авіарейсів іноді дає збої;
- порушення договірних відносин з хотілерами;

– поява труднощів у постачанні туристичних організацій необхідними матеріалами, обладнанням, технологіями.

8. Зростання ринку, що визначає суперництво галузевих організацій, оцінюється в 3 бали [27]:

- зниження темпів зростання ринку та попиту на туристські послуги;
- поява туристичних організацій, що надають подібні послуги;
- поява іноземних організацій, що надають послуги за даними напрямками.

9. Загроза появи послуг – заміників оцінюється у 4 бали :

- поява схильності споживачів до послуг – заміників;
- зниження вартості перемикавання на інші послуги.

Через 3 – 5 років відбудеться посилення конкурентних зусиль у галузі, включаючи посилення конкуренції галузевих організацій, істотне зниження вхідних бар'єрів, посилення влади споживачів і постачальників, збільшення загрози із боку послуг – заміників. В результаті прибутковість галузі знизиться до середньої.

Етап зростання змінюється етапом зрілості, що сприятиме уповільненню галузевого зростання та посиленню внутрішньогалузевої конкуренції. У цьому тур.організації накопичають достатній досвід у зниженні витрат виробництва, кваліфікації персоналу, індивідуалізації обслуговування. Небезпечною є поява нових іноземних тур.організацій, що має додатково посилити внутрішньогалузеву конкуренцію.

Основними параметрами для включення готелю до списку конкурентів є:

- розташування;
- формат готелю;
- цінова політика;
- надані послуги;
- рейтинги та онлайн-репутація.

Це базовий перелік критеріїв, від якого можна відштовхуватися щодо безпосередніх конкурентів готелю.

Аналіз асортименту готельних послуг, що пропонуються на ринку

аналізованими готелями, представлений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Асортимент послуг готелів-конкурентів

Найменування Послуги	Порто Ріва	Прага	Венеція	Соборний
Одномісний стандартний номер	+	-	+	+
Двомісний стандартний номер	+	+	+	+
Три- і більш місцевий стандартний номер	+	-	+	+
«Комфорт»	+	+	+	+
«Люкс»	+	+	+	+
Конференц-зал	+	-	-	+
Сніданок	+	+	+	+
Ресторан, кафе, бар	+	-	+	+
Басейн	+	-	-	+
Перукарня	-	-	-	-
Магазини / Бутики	-	-	-	-
Розважальні заклади (в безпосередній близькості)	-	-	-	+
Автостоянка, що охороняється	+	+	+	+
Автомобіль із водієм	-	-	-	-
Трансфер аеропорт-готель	-	-	-	-
Обмін валюти / Банкомат	-	-	-	-
Інші послуги за бажанням клієнта	-	-	-	-
Разом послуг	10	5	8	11
Коефіцієнт структури асортименту (КСА), %	0,59	0,29	0,47	0,65

Джерелом інформації про структуру асортименту послуг є реклама та прайс-листи досліджуваних готелів. Структура асортименту пропонованих на ринок послуг повинна регулярно піддаватися аналізу, щоб визначити, які продукти на якій стадії свого життєвого циклу знаходяться. Вивчення стадій життєвого циклу послуг дозволяє відповідним чином оптимізувати структуру пропонованих на ринок послуг. Це дозволяє гарантувати туристському підприємству відносно стабільні загальні умови забезпечення обсягів реалізації, покриття витрат та рівня прибутку. Крім того, структура продуктового ряду повинна бути збалансована з точки зору розмірів одержуваного прибутку і різноманітності послуг, послуг.

Усього виділено 26 найпоширеніших асортиментних позицій (фактично

їх набагато більше), у тому числі з основної діяльності (види готельних номерів), решта додаткових послуг (харчування, конференц-зал, відпочинок, додатковий сервіс).

Ширина асортименту послуг є одним з ключових факторів конкурентної переваги готелів. Як видно, найбільш широкий спектр готельних послуг пропонує готель «Соборний» ($K_{ca} = 0,65\%$), незначно відстає (на один вид послуг або на $0,6\%$ за показником структури асортименту) від лідера «Порто Ріва». Явним аутсайдером з широти послуг є готель «Прага».

У той же час, хоча переваги варіюються, однак і для ділових туристів, і для туристів з метою відпочинку найбільш важливими виявилися доступ до сучасних засобів зв'язку, супутникове телебачення, автостоянка (див. табл. 2.11)

Таблиця 2.11 – Переваги та вподобання туристів

Надані послуги	Вподобання, %	
	Туристів з метою відпочинку	Ділових туристів
Сучасні засоби зв'язку	39,8	55,2
Автостоянка, що охороняється	26,1	14,0
Супутникове телебачення у номері	14,4	16,5
Інформація про послуги готелю	8,9	1,4
Бар	5,9	6,5
Безпека у номері	3,4	1,0
Приміщення для особистих зустрічей	1,5	5,4
Разом	100	100

Аналіз додаткових послуг, що надаються досліджуваними готелями, представлений у таблиці 2.12.

Найбільший перелік додаткових послуг клієнтам пропонують готель «Соборний» та «Порто Ріва» (8 видів із представленого списку)

Таблиця 2.12 – Додаткові послуги

Назва готелю	Соборний	Порто Ріва	Прага	Венеція
Бронювання міжнародними мережами	+	+	-	+
Бронювання через Інтернет/ Корпоративний Web-сайт	+	+	+	+
Організація культурної програми	-	-	-	-
Автономне тепло- та водопостачання	+	+	-	+
Замовлення авіа- і залізничних квитків	+	+	-	-
Пральня (прасування)	+	+	+	+
Персональна знижка	-	-	-	-
Спеціальне аудіо-відео- та оргоустаткування для конференцій	+	+	-	-
Форми розрахунку за бажанням клієнта	+	+	-	+
Сейф на вимогу клієнта	+	+	-	+
Інші види послуг за бажанням клієнта	-	-	-	-
Разом	8	8	2	6

У сучасних умовах суттєвим фактором конкурентоспроможності в готельній галузі є такі види додаткових послуг: можливість бронювання міжнародними мережами та Інтернет (через корпоративний Web-сайт або через готельний портал, наприклад, booking.com, так чи інакше надають всі готелі, проте з міжнародними системами бронювання пов'язані тільки «Порто Ріва», «Венеція» та «Соборний»); автономне тепло- та водопостачання (відсутня у «Прага»).

Загалом якість наданих основних та додаткових послуг готелю «Соборний» можна оцінити як задовільну, послуги відповідають класу готелю та прийнятим міжнародним стандартам. Найближчим конкурентом готелю за

рівнем обслуговування є «Порто Ріва» [20].

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності готелю досягається за рахунок іміджу організації, кваліфікованого персоналу, високого сервісу. Через 3 – 5 років відбудеться посилення конкурентних зусиль у галузі, включаючи посилення конкуренції галузевих організацій, істотне зниження вхідних бар'єрів, посилення влади споживачів і постачальників, збільшення загрози із боку послуг – заміників.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ З ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СОБОРНИЙ»

3.1. Засоби підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу

Конкурентоспроможність готелю – це здатність і можливість засобів розміщення здійснювати діяльність з надання готельних послуг в умовах ринку, а також мати переваги перед готелями-конкурентами і за рахунок цього отримувати додатковий прибуток, який спрямовується як на розвиток готелю та його кадрового складу, так і на забезпечення якісного обслуговування клієнтів [34].

Процес формування конкурентних переваг є дуже трудомістким і вимагає від закладу постійної роботи по вдосконаленню своєї діяльності, бо більшість ресурсів, які створюють конкурентні переваги, можуть бути легко скопійовані конкурентами в короткостроковому періоді.

Конкурентоспроможність підприємства виражається через його конкурентні переваги по відношенню до інших підприємств, що належать до певного ринкового сегменту. Оцінка конкурентоспроможності здебільшого заснована на інтуїтивних відчуттях, однак, її цілком можна формалізувати та визначити показники, які дозволяють здійснити аналіз і виділити напрями підвищення конкурентоспроможності через виявлення факторів впливу. Послідовність етапів оцінки конкурентоспроможності послуг принципово не відрізняється від оцінки конкурентоспроможності товарів. Особливість оцінки визначається насамперед специфічністю показників якості послуг і проявляється в умовах конкурентоспроможності і відповідно в методах оцінки підприємства. У сучасних умовах ринку міжнародний готельний менеджмент перебуває в постійному пошуку нових підходів до оцінки ефективності та конкурентоспроможності діяльності закладів розміщення. Порівняно новою,

але вже досить виправданою технологією оцінки ефективності діяльності готельних підприємств є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка є інструментом стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за допомогою оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності організації як фінансові, так і нефінансові (навчання і розвиток співробітників, бізнес-процеси, споживачі).

Для підприємств вітчизняного готельного бізнесу можна запропонувати систему збалансованих показників, в межах якої здійснюється формування цільових орієнтирів стратегічного розвитку, трансформація стратегічних цілей в показники середньострокового управління, моніторинг руху підприємства на шляху до стратегічних цілей, актуалізація та коригування цілей.

Розробка системи збалансованих показників є невід'ємною складовою готельного менеджменту. Цей інструмент стратегічного планування дає можливість адаптуватись до конкретних умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, підвищити її конкурентоспроможність, збільшити задоволеність внутрішніх і зовнішніх споживачів, підвищити ефективність внутрішніх процесів, і як наслідок, збільшити чистий прибуток готелю.

Окрім того, одним із найважливіших напрямків формування стратегічних конкурентних переваг в готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами [51].

Якість послуг готельного закладу, в умовах сучасного виробництва – найважливіша умова його ефективності, рентабельності та конкурентоспроможності. Кожна складова комплексного обслуговування в готельному закладі являє собою певну послугу (харчування, розміщення, анімація, рекреація, СПА тощо), надання якої здійснюється за певною технологією. Під технологією обслуговування слід розуміти сукупність процесів надання послуг, які реалізуються певним методом і в певній послідовності. Виробники готельних послуг повинні створювати певний рівень якості, який відповідає запитам споживачів і заявляти про нього, а потім

у процесі обслуговування демонструвати заявлений рівень.

Для того, щоб поліпшити якість послуг, необхідно визначити ключові критерії, які використовуються споживачами для виміру якості і очікування цільової аудиторії. Споживачі оцінюють фактичну послугу в порівнянні з очікуваною, з урахуванням ключових критеріїв, серед яких можна виділити: ступінь доступності; репутація підприємства; знання; надійність; безпеку; компетенція персоналу; рівень комунікації; ввічливість; реакція персоналу.

Підвищення якості обслуговування в готелі і підтримання його на стабільно високому рівні – завдання непросте і витратне. Але проведення всіх необхідних заходів в цьому напрямку окупується і приносить підвищення прибутковості готелю. Адже якщо клієнт відбуває з готелю, повністю задоволений обслуговуванням, то не тільки він сам може стати в майбутньому джерелом постійного доходу, але і його друзі, колеги, родичі, яким він буде рекомендувати цей готель.

Маркетингові дослідження доводять, що на завоювання нового клієнта потрібно в 5 разів більше витрат, ніж на утримання колишнього. І в цю різницю входять, перш за все, витрати на комплекс маркетингових заходів.

Для поліпшення обслуговування клієнтів в готелі доцільно впровадити додаткові послуги. Зокрема впровадження лише сервісу онлайн-бронювання в готелі піднімає його прибуток на 8%, рентабельність – на 24%, а доставка замовлення з бару в номер (рум-сервіс) дозволяє збільшити прибуток на 6%. Щоб підвищити якість обслуговування і лояльність клієнтів, впроваджуються такі форми обслуговування в готелі, як додаткові послуги, акції та спеціальні пропозиції, а також розробляються спеціальні програми лояльності клієнтів, зокрема [11]:

- різного роду знижки: дітям, туристичним групам, постійним клієнтам;
- накопичувальні картки, бонусні програми - коли клієнт отримує за замовлення послуг бали, які потім трансформуються в знижки; надаються бонусні дні перебування та інші особливі умови;
- індивідуальні програми і привілеї – коли готель накопичує інформацію

про постійних клієнтів і вибудовує індивідуальну стратегію обслуговування в залежності від їх вимог і переваг;

– програми обслуговування корпоративних клієнтів, які можуть включати безкоштовний трансфер, спеціальну дисконтну систему, допомогу в організації конференцій, екскурсій, бізнес-ланчів.

До спеціальних акційних пропозицій готельного закладу зазвичай відносять: організацію розважальних заходів, проведення свят; програми для обслуговування ділових заходів; програми для молодят, VIP-персон; акції вихідного дня; розіграші призів; сезонні розпродажі; пільги окремим категоріям клієнтів [44].

Додаткові послуги можна розділити на три категорії:

– завжди безкоштовні: виклик швидкої допомоги, користування аптечкою, нагадування про зустрічі, надання окропу, швейного приладдя, одного комплекту посуду в номер, настільних ігор;

– зазвичай безкоштовні: доступ в інтернет, виклик таксі, доставка багажу в номер, доступ до бізнес-центру, надання інформації про місця розваги в місті, афіші культурних подій;

– платні: організація екскурсійного обслуговування співробітниками готелю, продаж сувенірів, організація громадського харчування, побутові послуги (ремонт і чищення одягу та взуття), фітнес-центр, дитяча кімната, Спа-процедури, надання залу і устаткування для проведення конференцій, послуги перекладача, транспортне обслуговування в готелі та багато іншого.

Список додаткових послуг і спец.пропозицій може бути величезний, але головна вимога до них – доречність і необхідність для конкретного готелю. Якщо в готелях класу «люкс» тренажерний зал або спа-салон – явища закономірні, то в тризіркових готелях такі послуги навряд чи будуть комусь цікаві.

В умовах конкуренції важливим фактором економічної ефективності і конкурентної переваги стає оптимізація витрат. І в першу чергу це стосується витрат на персонал. Одна з найбільш сучасних і успішних бізнес-моделей, що

дозволяє готельєрам знизити витрати – це аутсорсинг. У сфері готельного господарства розповсюдженні наступні види аутсорсингу:

– ІТ-аутсорсинг у готельному бізнесі передбачає передавання зовнішньому виконавцеві процесів з розробки, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування баз даних; консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо [30];

– аутсорсинг бізнес-процесів готелю – це аутсорсинг постачально-збутових операцій, управління рекламними акціями та маркетингом, ведення бухгалтерського обліку, клінінгу, організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо;

– аутсорсинг персоналу – купівля не праці певного спеціаліста, а послуги, що необхідна компанії в конкретний період часу;

– готельний франчайзинг – це система взаємовідносин між власником франшизи – франчайзером (готельна мережа) і франчайзі (власник готелю), заснована на взаємовигідному фінансовому інтересі, при якій франчайзі отримує право на використання знака обслуговування, фірмового стилю, ділової репутації, ноу-хау і готової бізнес-моделі за певну плату – роялті. Одна з особливостей готельного бізнесу – сезонний характер, що актуалізує проблему завантаження персоналу і кадрового забезпечення в «високий» і «низький» сезони. Зокрема укладення договору аутсорсингу з клінінговою компанією на прибирання готельних номерів і місць загального користування дозволить: скоротити постійний штат покоївок і прибиральників приміщень, забезпечивши економію фонду оплати праці, зниження соціальних виплат і податкових відрахувань; забезпечити відповідність трудового потенціалу персоналу загрузці номерного фонду; усунути витрати на пошук і навчання персоналу для проведення професійного прибирання; скоротити витрати, пов'язані з придбанням спеціального обладнання, інвентарю та їх зберіганням; професійне та своєчасне прибирання приміщень дозволить значно відстрочити їх ремонт і знизити загальні витрати готелю.

Зростаюча потреба підприємств, компаній та підприємницьких структур покращити якість продукції та послуг з одночасним змиженням їх собівартості та часу, необхідного для їх створення, вимагає урізноманітнення взаємовідносин з суб'єктами економічних відносин. На сучасному етапі в розвинених країнах світу, застосування державними та приватними організаціями аутсорсингових схем починає приймати масовий характер. При цьому зарубіжні компанії розвинених країн передають аутсорсинговим компаніям окремі бізнес-процеси та стратегічні функції управління. Аутсорсинг, що передбачає скорочення власних виробничих потужностей за рахунок використання потужностей партнера, забезпечує мобільність підприємства та значно підвищує швидкість його реакції на поточні зовнішні умови. До того ж сьогодні все більшого розповсюдження отримують мережеві та віртуальні організації, що представляють собою добровільну, тимчасову форму кооперації декількох, як правило, незалежних партнерів, що забезпечує радикальну конкурентну перевагу завдяки оптимізації організації виробництва товарів та послуг. Для таких організацій характерна остаточна відмова від виробництва, зосередження на маркетингу та просуванні бренду. Тому в умовах економічної нестабільності вітчизняного готельного бізнесу до вирішальних чинників конкурентоспроможності підприємства слід віднести:

1. Адаптивна організаційна структура, здатна сформувати певний порядок завдань, ролей, повноважень і відповідальності, створювати умови для реалізації трудового потенціалу персоналу, швидко реагувати на зміну зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності, бути інноваційно активною [22].

2. Наявність технічних ресурсів, інноваційного обладнання, матеріально-технічної бази, спроможної сформувати високоякісний готельний продукт та задовольнити потреби сучасного клієнта в готельному обслуговуванні.

3. Якісна маркетингова діяльність готельного закладу.

4. Наявність фінансових та інвестиційних ресурсів, що дозволяють

підвищити конкурентоспроможність через реалізацію передових інвестиційних проектів у межах готельного закладу, або спрямованих на реалізацію інноваційних управлінських та технологічних рішень в питаннях, що стосуються менеджменту та маркетингу.

5. Наявність якісних інформаційних ресурсів спрямованих на формування привабливого іміджу підприємства та активізацію маркетингово-збутової діяльності.

6. Конкурентна стратегія, яка дозволяє успішно досягати поставлених цілей підприємства.

7. Висококваліфікований та високопрофесійний персонал готелю.

Першим способом підвищення конкурентоспроможності є колаборація. Колаборація – це спільна діяльність людей або компаній, спрямована на досягнення спільних цілей [73]. Цей тренд є одним з найпомітніших як у готельній сфері, так і в багатьох інших. Взаємна співпраця дає компаніям можливість обміну та отримання досвіду, нові ідеї для розвитку бізнесу, нових партнерів і, найголовніше, нову аудиторію. Крім того, завдяки спільним зусиллям у результаті колаборації створюється те, чого раніше не було, що, у свою чергу, привертає увагу громадськості та найчастіше створює гучний інформаційний привід.

Так, одна з останніх колаборацій об'єднала найбільшу у світі мережу ділових контактів LinkedIn із провідною світовою готельною групою Accor Hotels. Компанії представили новий сервіс Business Check, доступний користувачам програми готельної мережі. З його допомогою мандрівник може визначити, хто з його робочих «контактів» знаходиться в тому самому місті, що й він, і зв'язатися з ними безпосередньо через електронну пошту або модуль Inmail. Опція доступна 18 мовами.

Другим способом підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства є вихід на готельний ринок компаній, діяльність яких не пов'язана із готельним бізнесом. Завдяки тому, що готельна промисловість легше інших сфер пристосовується до зовнішніх умов, дана галузь стає все

популярнішою серед компаній, основна діяльність яких безпосередньо не пов'язана з готельним бізнесом.

У 2017 році міжнародний фонд прямих інвестицій Hermes-Sojitz, основна діяльність якого спрямована на розробку родовищ корисних копалин, девелопмент та харчову промисловість, реалізує проект курортного комплексу Scandic Regatta у Карелії. Проект включає готель на 135 номерів, 10 плаваючих будиночків, марину на 100 яхт, 3 ресторани, SPA-комплекс, фітнес-центр, басейн, вертолітний майданчик. Це перший об'єкт такого масштабу біля республіки [34].

Вихід нових гравців на готельний ринок говорить про зростаючий інтерес до даної сфери, що обумовлюється безліччю факторів, зокрема, туристичним потоком, що збільшується. За даними компанії World Travel&Tourism Council показники світового туризму (в'їзд/виїзд) зросли в середньому на 3,1%, випередивши глобальний прогноз економічного зростання на 2,3%. Третій шлях підвищення конкурентоспроможності полягає у наданні гостям індивідуального підходу та ексклюзивної розкоші. Сучасний мандрівник шукає не просто місце, де він переночує або скоротить час у перервах між культурною програмою. Зараз туристи все частіше вибирають готелі, які переносять їх у нестандартну атмосферу та мають свої унікальні особливості.

3.2. Підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства «Соборний»

Досягти успіху підприємство сфери гостинності може лише використовуючи комплексний підхід та враховуючи у своїй діяльності показники всіх чотирьох груп факторів конкурентоспроможності. Акцент на одній або кількох не дасть організації розвиватися стабільно та призведе до втрати місця на ринку [24].

Заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств

готельного бізнесу.

Не існує жодних чудо-засобів, які однаково добре працюють для будь-якого готелю в будь-якому сегменті, але вже апробовані заходи допоможуть багатьом готельним підприємствам збільшити продажі та дасть поштовх до зростання бронювань [18].

Обробка справжньої та унікальної історії. Є чітка причина, чому «сторітлінг» (в буквальному перекладі storytelling- «розповідання історій») стає одним з головних модних слів практично в кожній галузі. Людей приваблюють розповіді та емоції, а не сухі факти та числа. Створення історій, які одночасно зацікавлюють та навчають, може стати основою для довірчої розмови з клієнтом.

Позиціонування готелю як центр активності. Гостям необхідні враження та відчуття за межами готелю. Готельним підприємствам необхідно вловлювати ці бажання гостей та позиціонувати свої готелі як центри туристичної активності.

Мобільні технології. Гості використовують смартфони на всіх етапах поїздки – від планування до бронювання. Фактично більшість бронювань здійснюється за допомогою мобільних пристроїв. Завдяки цьому можна оптимізувати прямі бронювання, посилити віддачу користувача в соц.мережах, досягти більшої ефективної комунікацій і доступності для потенційних гостей у будь-який час доби.

Метапошук. Цінність метапошукових сервісів для користувача безперечна. Вони надають всі подробиці про обраний готель, включаючи відгуки попередніх гостей та повну інформацію про готель. І крім того, відображають кількість вільних номерів та їх вартість у реальному часі.

Сьогодні готельєри починають щільніше працювати з метапошуковими сервісами, тому що все частіше саме вони, а не онлайн-тревел агентства, приносять їм прямі бронювання. Незалежно від того, як саме йде оплата за розміщення – за клік (Google) або комісійними (TripAdvisor) – ці портали все одно залишаються дешевшими, ніж традиційні, і забезпечують готелям доступ

до покупців безпосередньо, дозволяючи вести їх далі через вирву замовлення.

Соціальна реклама на Facebook. Є багато причин, чому рекламу на Facebook називають часом найкращим маркетинговим каналом, але головна з них – це можливість донести своє повідомлення до ретельно відібраної цільової аудиторії. У жодній іншій соцмережі немає такої повної аналітики, яку може надати Facebook: вік, стать, місцезнаходження, демографія, інтереси, поведінка, імена сім'ї та друзів та багато, багато іншого [32].

Думка гостя. Враження та відчуття ваших гостей та відвідувачів готелю – це ваш безпосередній актив та ключ до майбутнього успіху. Постійна увага до їх оцінок і думок, будь то читання відгуків, відповіді на публікації в соцмережах або просто розмови в лобі, дасть вам справжнє уявлення фактичного стану справ. Тільки реальні споживачі ваших послуг можуть дати вам зрозуміти, у якому напрямі потрібно розвиватися.

Увага до працівників. Успіх готелю ґрунтується головним чином на навичках та енергії вашої команди. Хороший керівник завжди викроїть час похвалити своїх співробітників і показати, що їхня робота заслуговує справжнього визнання.

Аналіз конкурентних переваг готелю, проведений, показав, що готельний ринок в даний час є конкурентним, незважаючи на досить широкий спектр додаткових послуг, що надаються готелем, є «старим товаром», який удосконалюється в технологічному аспекті, але сам принцип, якого незмінний, необхідно постійно працювати з цього питання, переймати передовий досвід, відповідати вимогам часу [11].

Виходячи з цього, можна виділити два основні стратегічні напрями розвитку ГРП «Соборний»:

- 1) Удосконалення діяльності – для основного асортиментного ряду готельних послуг та основної діяльності готелю.

Ця стратегія орієнтована на головний для ГРП «Соборний» споживчий сегмент – ділових туристів, і передбачає реалізацію наступних альтернатив інтенсивного зростання:

а) розробка та застосування гнучкої стратегії ціноутворення, спрямованої, по-перше, на залучення додаткових клієнтів, чутливіших до ціни, по-друге, на заохочення постійних клієнтів;

б) використання різних інструментів винагороди постійних клієнтів з метою стимулювання споживача здійснювати багаторазове придбання товарів/послуг у ГРП «Соборний»

в) використання різних інструментів мотивації та стимулювання персоналу готелю.

Тобто основний акцент необхідно зробити на маркетингових заходах, а також оптимізації внутрішньої корпоративної культури. Таким чином, напрямки реалізації стратегії вдосконалення діяльності ГРП «Соборний» включатимуть: цінову політику, подальший розвиток готельного сервісу, інформаційне забезпечення клієнтів, мотивацію та стимулювання персоналу організації [61].

Розвиток нового ринкового сегмента має бути виражено у розширенні послуг юридичним та фізичним особам щодо організації корпоративів, конференцій, семінарів тощо. Конкретні напрями реалізації цієї стратегії: активне просування послуг готелю на ринку; встановлення прямих контактів з існуючими та потенційними клієнтами адресна політика націленого збуту; гнучка цінова політика.

Рекомендації для успішної конкурентоспроможності ГРП «Соборний»: задоволення потреб гостей (клієнтів) ГРП «Соборний» у якісному розміщенні та сервісному обслуговуванні за допомогою продажу готельних номерів та інших послуг більш високої якості та на більш прийнятних умовах, ніж конкуренти. Забезпечення працівникам готелю справедливої оцінки праці та її винагороди у повній відповідності до їх трудового внеску у реалізацію місії та цілей ГРП «Соборний».

Далі слід розробити сукупність орієнтирів, яких організація має домогтися певного терміну. В ідеалі наступного року готель повинен збільшити частку ринку продажів послуг гостинності. Стратегічний маркетинг

займає важливе місце у розробці стратегії готелю. Вироблення стратегії здійснюється керівництвом готелю.

У своєму розвитку підприємство ставить такі стратегічні цілі:

- підвищення якості обслуговування;
- зниження витрат порівняно з конкурентами;
- розширення можливостей зростання;
- найбільш повне задоволення потреб споживачів;
- розширення кола споживачів, що обслуговуються;
- розширення сфери діяльності.

До фінансових цілей можна віднести підвищення прибутковості та рентабельності діяльності [49].

Для збільшення прибутку на ГРП «Соборний» будуть розроблені заходи (див. рис. 3.1)

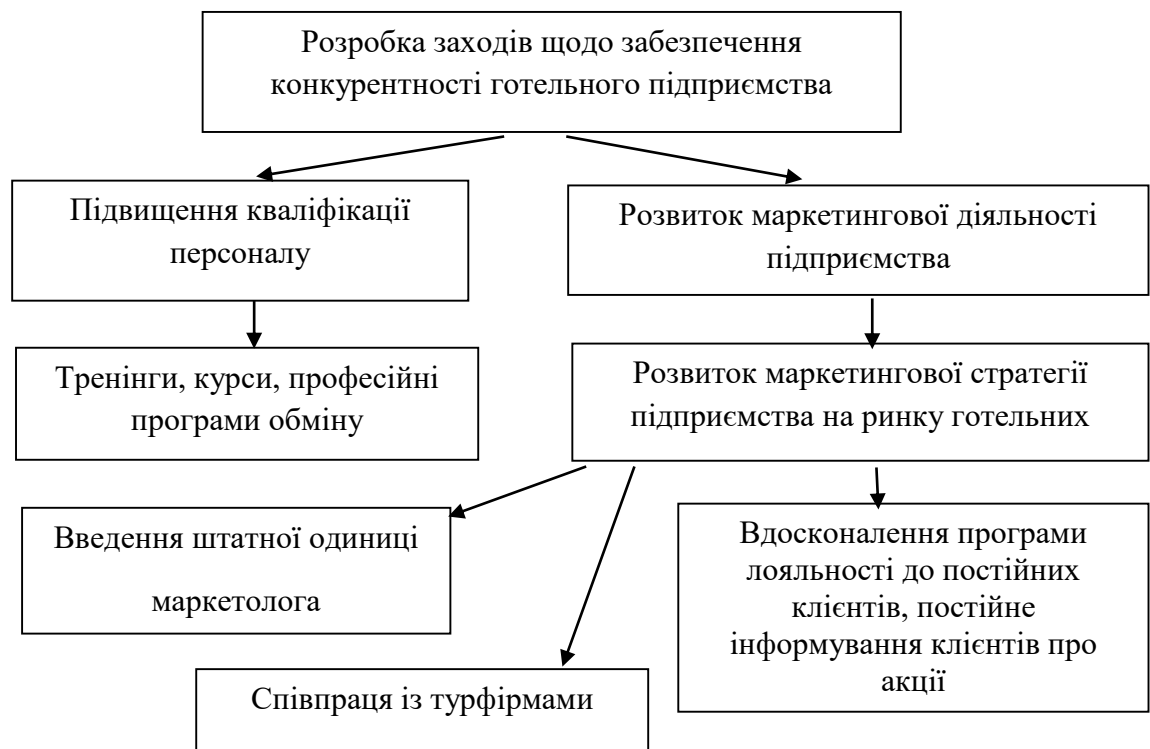


Рис. 3.1 – Заходи для забезпечення конкурентоспроможності ГРП «Соборний»

Заходи для забезпечення конкурентоспроможності ГРП «Соборний»:

- 1) підвищення кваліфікації працівників ГРП «Соборний»;
- 2) введення до штату маркетолога;
- 3) співпраця з туристичними фірмами;
- 4) вдосконалення програми лояльності для пропозиції постійним та потенційним покупцям більш вигідних умов та пропозицій.

Втілення запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності ГРП «Соборний» дозволить підвищити ефективність послуг у майбутньому 2022 року у середньому на 15 – 20%.

Відзначено такі недоліки як: відсутність номерів для людей з обмеженими можливостями, а також надання телекомунікаційних послуг у готелі на дуже низькому рівні. В тому числі пропонується:

- 1) використання інтерактивного телебачення в готелі;
- 2) на весняно-літній період, коли починають відвідувати іноземні туристи, обладнати номери для людей з обмеженими можливостями.

Для західних готелів наявність у фонді номерів для інвалідів – вже давно гарний тон, а то й неодмінне правило мережі [9].

Облаштування території починається з паркування. Важливо передбачити розширене місце для паркування автомобілів інвалідів-візочників, але основною умовою є можливість безперешкодного виїзду на візку: відсутність порогів, бордюрів на шляху прямування. Вхідна зона готелю має бути обладнана пандусом. У номері, призначеному для гостей з обмеженими можливостями, необхідно передбачити повну відсутність порогів. Всі дверні отвори повинні бути шириною не менше 0,9 м. Двері забезпечують магнітним стопором, що дозволяє їх фіксувати у відкритому стані. Площа номера перевищує площу звичайного «стандарту» – 28 кв. м. Дверне вічко і ланцюжок повинні розташовуватися на рівні 1,2 м. Але люди з обмеженими можливостями, на жаль, не часто подорожують. Тому треба подбати про те, щоб номери, призначені для них, за їх відсутності не простоювали, щоб у них було комфортно і затишно всім гостям: наприклад, те

ж вічко потрібно змонтувати і на стандартному рівні.

Таким чином з метою усунення слабких сторін фірма має передбачити зміни у роботі. Це надасть можливість для подальшого розвитку своєї діяльності, допоможуть вийти на новий рівень у новій якості та посилити конкурентоспроможність.

Близько третини українських готелів у 2020 році скоротили валовий виборг на 40 – 60% порівняно з результатами 2019 року, ще для 30% готелів втрати перевищили 60%.

Про це свідчать результати опитування Асоціації готелів та курортів України (UHRA), повідомляє Інтерфакс-Україна.

Згідно з опитуванням, 21% готелів зафіксували скорочення виручки на 25 – 40%. При цьому лише 4% опитаних відзначили зростання показника, а у 3% готелів виборг залишився на рівні попереднього року, впливає зі звіту, представленого в ході прес-конференції «Оцінка впливу COVID-19 на готельну індустрію України».

При цьому більше половини опитаних готельєрів (57%) вважають, що повернення показників на рівень 2019 стане можливим лише у 2022 році. Водночас близько 23% готельєрів очікують цього вже у 2021 році, 20% – у 2023 році та пізніше.

За результатами опитування асоціації, 75% опитаних готелів змушені були скоротити кількість персоналу минулого року: чверть респондентів звільнили 10 – 20% працівників, 33% – близько 20 – 40% та понад 15% готелів скоротили понад 40% персоналу. У той же час 22% готелів вдалося зберегти чисельність співробітників, і лише 3% найняли додатковий персонал через збільшення попиту.

Дослідження ринку показало, що готельєри були змушені вжити заходів для забезпечення роботи своїх об'єктів в умовах пандемії. Так, дві третини опитаних знизили ціни на свої послуги, 63% – розпочали роботу над підвищенням якості послуг: ремонт, репозиціонування, оновлення стандартів, зміна комплектації. Близько 33% респондентів також розпочали впровадження

та оновлення цифрових та маркетингових інструментів.

Крім того, близько 27% операторів запровадили додаткові послуги у своїх готелях, зокрема здачу приміщень під коворкінги та офіси, ще 7% – перепрофілювали деякі зони під приміщення з азартними іграми.

За даними UHRA, 55% готелів не мають активних банківських кредитів. У свою чергу, близько 10% готельєрів зуміли домовитися з банками про перегляд кредитних угод, ще 9% перебувають у стані переговорів, а 6% опитаних не змогли домовитися з банківськими установами.

Найдієвішими та найочікуванішими заходами з боку уряду для підтримки готельної галузі готельєри назвали компенсацію зарплати на період локдауну (76% опитаних), звільнення від земельного податку та податку на нерухомість (60%), зниження ПДВ для готелів (44%), скасування туристичного збору до кінця року (36%), компенсацію відсотків за банківськими кредитами (13%).

Крім того, більше половини (66%) готельєрів виступають за ефективний держконтроль за поширенням вірусу, тестування та вакцинацію замість обмеження роботи бізнесу та закриття кордонів.

Загалом, згідно з опитуванням, 70% готелів планують продовжувати роботу, незважаючи на карантинні обмеження. Ще 20% мають намір обмежити під час карантину деякі послуги та служби готелю. Близько 7% опитаних зазнають значних збитків і планують закрити готелі, а 2% респондентів перебувають у процесі продажу бізнесу.

В опитуванні Асоціації взяли участь 122 готелі переважно категорії «три зірки» із середнім номерним фондом у 72 номери. При цьому дві третини респондентів – готелі великих міст та обласних центрів.

ВИСНОВКИ

У сучасних ринкових умовах готельний бізнес розвивається швидкими темпами. Конкуренція над ринком готельних послуг зростає з кожним роком.

Конкурентоспроможність – здатність конкурувати на ринках товарів та послуг характерний високий ступінь конкуренції. Ступінь розвитку ринку, складність роботи на ньому багато в чому диктується особливостями конкурентного середовища готельних підприємств. Крім того, через призму взаємин між конкурентами найбільш швидко і чітко проявляються зміни, що відбуваються на ринку, оскільки саме суперництво є основним двигуном ринкових процесів. Основним напрямом конкурентоспроможності готельного підприємства є підвищення ефективності експлуатаційної діяльності готелю за рахунок поліпшення послуг і надання нових додаткових послуг. Готельний ринок, як і багато інших ринків, характеризується існуванням великого числа груп споживачів, що відрізняються один від одного смаками, перевагами, рівнем доходів. Отже, намагаючись підвищити свій конкурентний статус необхідно все це враховувати.

В сучасних умовах глобальної фінансової кризи ринок готельного бізнесу України характеризується зростанням пропозиції при одночасному скороченні попиту на послуги розміщення та ділові послуги. Такий стан речей посилює конкуренцію. Тому одним з найважливіших напрямків є формування стратегічних конкурентних переваг та забезпечення діловими послугам готельної індустрії більш високої якості. Ринок індустрії гостинності, відкритий і конкурентний, здійснює значний тиск на індустрію, змушуючи її постійно підвищувати якість своїх послуг.

Підбиваючи підсумки з проведеного аналізу та оцінки. В основі конкурентоспроможності лежить поєднання ціни та якості. При однаковій якості продукції та високій репутації виробників постачальники конкурентоспроможні лише за умови, що й ціни не перевищують цін конкурентів.

Основною метою для будь-якої фірми є збереження або розширення позицій на ринку або його сегменті, стабільне отримання прибутку або його зростання. Для досягнення цієї мети необхідна орієнтація фірми на максимізацію прибутку, що, своєю чергою, може бути досягнуто шляхом забезпечення високої конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку може бути показником доцільності існування цього виду бізнесу, узагальнюючою характеристикою рівня та якості господарювання, ступеня адекватності підприємства зовнішньому середовищу. Іншими словами, конкурентоспроможність підприємства відображає ступінь відповідності результатів його діяльності та вимог конкретного товарного ринку. Також вона може бути критерієм ефективності виробництва, оцінкою ефективності системи управління.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із важливих аспектів ринкового середовища, який характеризує можливість підприємства адаптуватися до умов ринку та посісти провідне місце і втримати його якомога довше.

Діяльність сучасних підприємств має певні особливості, головною з яких є їх включення в процес глобалізації. За цих умов вітчизняні підприємства поступаються іноземним, адже іноземні підприємства, що все більше виходять на український ринок, є технологічно сильнішими та конкурентоспроможнішими.

Для підприємницької діяльності у сфері готельного бізнесу в більшості випадків конкурентоспроможності ГРП «Соборний» можна зробити наступні висновки, готель є комплексом з 35 номерів від економ-класу до класу люкс, сауна, кафе, бенкетного залу та конференц-залу місткістю до 80 осіб, готель орієнтований в основному на клієнтів із середнім рівнем доходу.

Аналіз діяльності показав, що основними конкурентами досліджуваного підприємства є: «Порто Ріва», «Прага» та «Венеція», які пропонують аналогічний набір послуг.

Для збільшення прибутку на ГРП «Соборний» будуть розроблені такі

заходи:

- 1) підвищення кваліфікації працівників ГРП «Соборний»;
- 2) введення до штату маркетолога;
- 3) співпраця з туристичними фірмами;
- 4) вдосконалення програми лояльності для пропозиції постійним та потенційним покупцям більш вигідних умов та пропозицій.

Втілення запропонованих заходів підвищення конкурентоспроможності ГРП «Соборний» дозволить підвищити ефективність послуг у майбутньому 2022 році у середньому на 15 – 20%.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР : станом на 16 жовтня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text> (дата зверн. : 11.11.2021).
2. Про підприємства України : Закон України від 27.03.1991 р. № 887-ХІІ : станом на 1 січ. 2004 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text> (дата звернення: 11.11.2021).
3. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-ХІІ : станом на 3 лип. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 11.11.2021).
4. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність : Закон України від 16.07.1999 р. №№996-ХІV. *Галицькі контракти*. № 36. С. 12-17.
5. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
6. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. Москва : Финансы и статистика, 1997. 248 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 518 с.
8. Ансофф И. Корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : ИКА, 1999. 416 с.
9. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия / пер. с англ. В. Калгина. Москва : ИНФРА-М, 1999. 804 с.
10. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. Навчальний посібник. – Київ. : ВД «Професіонал», 2006. 275 с.
11. Баранчеев В. П. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация. *Проблемы теории и практики управления*. 1998. 430 с.
12. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учебное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2021. 260 с.

13. Бондаренко Г. Управління конкурентоспроможністю підприємства автотранспорту : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2001. 19 с.
14. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. Москва : Центр экономики и маркетинга, 2020. 458 с.
15. Виханский О. Стратегическое управление. Москва : ИНФРА-М, 1999. 296 с.
16. Володькіна М. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2002. 149 с.
17. Воронкова А. Э. и др. Поддержка конкурентоспособного потенциала предприятия. Киев : Техника, 2000. 152 с.
18. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Луганск : Издательство ВНУ им. В. Даля, 2000. 315 с.
19. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
20. Глинн Дж., Маркова В., Перкинс Д. Стратегия бизнеса. 2-е изд. Новосибирск : ИРЭиОПП СО РАН, Canterbury Business School, 2021. 245 с.
21. Головка Т., Салов С. Стратегічний аналіз. Київ : КНЕУ, 2002. 198 с.
22. Голубков Е. Н. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика. Москва : Финпресс, 1998. 416 с.
23. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие. Санкт-Петербург : Спецлитература, 1999. 589 с.
24. Гудзь П. В., Білецька І. І., Соколова Ю.О. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами : монографія / за ред. П.В. Гудзя, Л. О. Кримської. Запоріжжя : ЗНТУ, 2010. 226 с.
25. Дайан А. Академия рынка: маркетинг / пер. з франц. А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар. Москва : Экономика, 2017. 700 с.
26. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий : монография. Харьков : Основа, 1995. 160 с.
27. Дойл П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург : Питер,

1999. 560 с.

28. Дробитько Н. А. Управління конкурентоспроможністю в умовах ринкової економіки : авт.. дис. ... канд. екон. наук. Харків : ХДЕУ, 2001. 20 с.

29. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке. Москва : Финпресс, 2000. 312 с.

30. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. Харьков : ХГЭУ, 1997. 248 с.

31. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: теоретико-методологічний аспект. Кременчук , 2005. 330 с.

32. Иванов Ю. Б. Устойчивость работы предприятий и конкурентоспособность. *Экономика и кадры Украины* : Тезисы докладов Украинской научно-практической конференции. Харьков, 2012. С. 18 – 20.

33. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. Москва : Экономика, 1991. 239 с.

34. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. Львів : Кінапрі ЛТД, 2000. 127 с.

35. Кныш М. И. Конкурентные стратегии. Санкт-Петербург : Любавич, 2017. 284 с.

36. Коршунов В. І., Савченко В. І., Пасечник І. Ю. Маркетинг й питання управління конкурентоспроможністю і матеріаломісткістю продукції. Харків : Основа, 1999. 188 с.

37. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 896 с.

38. Котлер Ф. Основы маркетинга / ред. Е. М. Пенькова. Москва : Прогресс, 1990. 734 с.

39. Красноносова О. М. Розробка стратегії маркетингу в умовах диверсифікації виробництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків : ХДЕУ, 2000. 19 с.

40. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ : КНЕУ, 1998. 151 с.

41. Кульман А. Экономические механизмы : пер. с фр. / общ. ред. Н. И. Хрусталева. Москва : Прогресс, 1993. 192 с.
42. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг в ресторане. 4-е изд. Москва : Юрайт-М, 2018. 224 с.
43. Лысенко Ю., Егоров П. Организационно-экономический механизм управления предприятием. *Экономика Украины*, 1997. №1. С. 86 – 87.
44. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент в ресторанах, кафе, предприятиях общественного питания. Москва : АСТ, 2020. 375 с.
45. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 320 с.
46. Маренич А., Астахова І. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес-інформ*. 1996. №5. С. 23 – 27.
47. Мерзликина Г. С., Шаховская Л. С. Оценка экономической состоятельности предприятия : монография. Волгоград : ВГТУ, 1998. 426 с.
48. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Дело, 1999. 800 с.
49. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс : концепции, проблемы, решения. Санкт-Петербург : Питер, 2019. 684 с.
50. Моисеева Н., Анискин Ю. Современное ресторанное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. Москва : ВЕКО, 2019. 410 с.
51. Морозов М. А., Пушкарь А. И., Тридед А. Н. Стратегия и тактика продвижения товара на рынок. Харьков : Основа, 1998. 176 с.
53. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія. Київ : Логос, 2016. 568 с.
54. Пастухова В. В. Аналіз системи стратегічного управління компанією : методологічний аспект. *Фінанси України*. 2010. №10. С. 69 – 74.
55. Поліщук Н. В. Інформаційне забезпечення регулювання результатів діяльності підприємства. *Фінанси України*. 2002. №1. С. 61 – 66.
56. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків : Основа, 1999. 620 с.

57. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. Москва : Дело, 2012. 559 с.
58. Портер М. Конкуренция : учеб. пос. Москва : Вильямс, 2016. 1105 с.
59. Радченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. 2-ге вид. Львів : Новий світ-2000, Альтаїр-2002, 2003. 272 с.
60. Соловьев В. С. Стратегический менеджмент : учебник. Ростов-на-Дону : Феникс , 2012. 448 с.
61. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколова. Москва : ЮНИТИ, 1998. 576 с.
62. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства. Харків : ХДЕУ, 2002. 364 с.
63. Уварова Т. Обеспечение конкурентоспособности как локальная функция управления предприятием. *Предпринимательство, хозяйство и право*. 1999. №4. С. 49 – 51.
64. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие. Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. 304 с.
65. Философова Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие. / Т. Г. Философова, В. А. Быков. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 271 с.
66. Франчук И. Определение маркетинговой стратегии конкуренции. *Вестник Акад. гос. управл. при Президенте Украины*. 2000. С. 120 – 127.
67. Харченко Т. Б. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств як засіб ринкового реформування економіки // *Актуальні проблеми економіки*. – 2003. – №2. – 259 с.
68. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг. Москва : Финансы и статистика, 1991. 256 с.
69. Чернега О. Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений. Донецк : ИЭП, 1999. 448 с.
70. Чухрай Н. І. Маркетинг інновацій: підручник. Львів : Львівська

політехніка, 2011. 251 с.

71. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

72. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия / пер. с нем. под ред. А. Г. Поршнева. Москва : Финансы и статистика, 2017. 512 с.

73. Журавльова С. М. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя, ЗНТУ, 2015. 84 – 92 с.

74. Зайцева В. М., Бут Т. В., Пуліна Т. В. Ринок туристичних послуг України: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Запоріжжя, ТОВ РВА «Просвіта», 2019. 292 с.

75. Кукліна Т. С., Корнієнко О. М. Особливості менеджменту на підприємствах ресторанної галузі // *Інфраструктура ринку*. 2017. Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/13_2017_rus/22.pdf.

76. Мамотенко Д. Ю., Лозова О. А. Сучасне розвиток готельного господарства в Україні. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*: Економічні науки. Харків, ХНТУСГ. 2017. Вип. 185. С. 251 – 259.

77. Мамотенко Д. Ю., Сдобнова В. С. Вплив зовнішнього середовища на підприємства готельно-ресторанного бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 12 березня 2021 року : збірник наукових праць. Вінниця : ВНТУ, 2021. С. 741 – 744.

78. Мамотенко Д. Ю., Сдобнова В. С. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. *Тиждень науки – 2021 : матеріали щорічної наук. – практи. конф. викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів НУ «Запорізька політехніка»*, м. Запоріжжя, 19 – 23 квітня 2021 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 131 – 133.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Рис. А.1 – Просторий хол готелю «Соборний»



Рис. А.2 – Зал для сніданків

Цокольний поверх – велика сауна з басейном та окремою кімнатою для масажу.



Рис. А.3 – Басейн

Другий, третій та четвертий поверхи – 35 номерів різних категорій.



Рис. А.4 – Номери різних категорій

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони (С)	Слабкі сторони (Сл)	
<p>1. Обслуговування на найвищому рівні (100% гарантія задоволеності гостей).</p> <p>2. Кваліфікований персонал.</p> <p>3. Продумана кадрова політика, яка націлена на стимулювання та розвиток персоналу.</p> <p>4. Наявність великої кількості номерів для людей різного рівня та достатку.</p> <p>5. Можливість проведення виставок, семінарів та тематичних конференцій у безпосередній близькості.</p>	<p>1. Недостатньо розвинена туристична інфраструктура.</p> <p>2. Багатофункціональність персоналу.</p> <p>3. Нестача професійно підготовлених кадрів у промисловості туризму.</p> <p>4. Відсутність відділу зв'язків із громадськістю.</p> <p>5. Відсутність чітко вираженої діяльності у зв'язках із громадськістю.</p> <p>6. Відсутність гнучкої системи знижок та індивідуального підходу до гостя.</p>	
Можливості (М)		
<p>1. Поліпшення якості обслуговування та скорочення часу на обслуговування.</p> <p>2. Високий платоспроможний попит та стабільна соціально-економічна ситуація у готелі.</p> <p>3. Можливість зростання ринку готельних послуг при ефективному використанні наявних тур.ресурсів та інфраструктури.</p> <p>4. Включення готелю до глобальної мережі резервування.</p> <p>5. Офіційне присвоєння категорії 4 зірки, що призведе до збільшення потоку клієнтів.</p>	<p>М1С1. Навчання персоналу, тим самим покращувати якість обслуговування клієнтів (інтенсивне зростання)</p> <p>М2С5. Стабілізація економічної ситуації в готелі шляхом залучення більш кваліфікованого персоналу та покращення обслуговування. (стратегія концентрації)</p> <p>М1С6. Проведення виставок, семінарів та тематичних вечорів що дозволить розширити перелік послуг (інтенсивне зростання).</p> <p>М5С2. Поліпшення якості обслуговування та включення готелю до глобальної мережі резервування (стратегія інтегрованого зростання)</p> <p>М6 С5. Офіційне присвоєння категорії 4 зірки, що призведе до збільшення потоку клієнтів (інтенсивне зростання)</p>	<p>М1Сл3. Поліпшення якості обслуговування шляхом залучення кваліфікованого персоналу за рахунок скорочення старого персоналу (інтенсивне зростання)</p> <p>М5Сл5. Створення відділу зв'язку з громадськістю та маркетингової служби, робота якого призведе до включення готелю до глобальної мережі резервування</p>

		(стратегія інтегрованого зростання)
Загрози (З)		
1. Посилення позицій конкурентів. 2. Погіршення «зворотного зв'язку». 3. Неконтрольоване завантаження готелю 4. Висока конкуренція над ринком готельних послуг	31С1. Посилення позиції готелю шляхом збереження обслуговування на високому рівні (концентрація). 34С5. Посилення якості обслуговування та усунення неконтрольованого завантаження готелю (інтенсивне зростання)	33Сл1. Скорочення обсягів надання послуг, які не приносять прибутку (скорочення, відсікання зайвого) Скоротити витрати на додаткові послуги пральні та знизити відсоток знижок у ресторані.

Таблиця Б.2 – Можливі конкуренти готелю «Соборний». Аналіз за основними критеріями

Критерії	Порто Ріва	Прага	Венеція
Розташування	Готель знаходиться на березі Дніпра, за 3 км від залізничної станції Запоріжжя І. За 5 км від готелю розташовані Запорізький обласний краєзнавчий музей та Свято-Покровський собор.	Готель розташований неподалік Пам'ятника воїнам-авіаторам. Відстань до центру Запоріжжя становить 3 км, а до парку «Перемоги» – 3,5 км.	Готель розташований на Набережній магістралі Запоріжжя.

Формат	3 зірки; 17 номерів наступних категорій: «Стандарт», «Стандарт+», «Напівлюкс», «Люкс», «VIP»	3 зірки; 7 номерів наступних категорій: «Двохмісцевий стандарт», «Покращений двох місцевий» та «Люкс»	3 зірки; 22 номери наступних категорій: «Економ», «Стандарт», «Напівлюкс з великим ліжком», «Напівлюкс с двома ліжками», «Напівлюкс для молодят», «Люкс», «Двокімнатний люкс» та «Сімейний»
Ціна	від 1100 €	від 895 €	від 730 €
Послуги	До послуг гостей: обідній зал, конференц-зал, прасування одягу, бронювання екскурсій, парковка, інтернет WI-FI, розміщення дітей до 6-ти років без надання додаткового місця.	Цей готель має власну парковку, приватну парковку та безкоштовну приватну парковку. Безкоштовний Wi-Fi надається у всьому готелі.	Представлені лазні на будь-який смак – російська лазня та турецька лазня (хаммам), а також SPA-процедури та масаж. Банний клуб працює цілодобово. Також усі охочі (і не лише постояльці готелю) можуть скористатися послугами масажиста.
Рейтинги	На сайті Booking оцінка 8.3. 254 відгука, з яких 130 оцінені на «відмінно», 88 – на «добре», 22 – на «достатньо добре», 9 – на «погано» та 5 – на «жахливо»	На сайті Booking оцінка 8.1. 148 відгуків, з яких 76 оцінені на «відмінно», 40 – на «добре», 20 – на «достатньо добре», 9 – на «погано» та 3 – на «жахливо»	На сайті Booking оцінка 8.8. 1434 відгука, з яких 953 оцінені на «відмінно», 367 – на «добре», 81 – на «достатньо добре», 22 – на «погано» та 11 – на «жахливо»