

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного та готельного бізнесу**

«До захисту в ЕК»
Директор інституту(декан факультету)

(підпис) Доценко В. Ф.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2020 р.

«До захисту допущено»
В. о. завідувача кафедри

(підпис) Антоненко І. Я.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)
освітньо-професійної програми «Туризм»

на тему: «Формування національних готельних мереж»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ- 4 - 10

Коломієць Юлія Олегівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю) _____
(підпис)

Керівник _____
Харченко Олена Миколаївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю) _____
(підпис)

Рецензент Сильчук Т.А.
(прізвище та ініціали) _____
(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 242 «Туризм»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма Туризм

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувача кафедри _____

Антоненко І. Я.

“ ” _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Коломієць Юлія Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування національних готельних мереж

керівник роботи Харченко Олена Миколаївна, к. геогр. н., доцент кафедри ТГБ

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “03” червня 2020 року № 310-кс

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1.Теоретичні аспекти дослідження готельних мереж

2.Аналіз діяльності готелю «Мир»

3.Рекомендації щодо удосконалення готельної мережі в готелі «Мир»

4.Впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність готелю «Мир»

5. Перелік графічного матеріалу

рисунків- 24; таблиць - 22; додатків-0.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Харченко О.М. доц. кафедри		
II	Харченко О.М. доц. кафедри		
III	Харченко О.М. доц. кафедри		

IV	Харченко О.М. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 02 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	20.01.2020-28.02.2020	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	02.03.2020-13.03.2020	виконано
3	Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний)	16.03.2020-31.03.2020	виконано
4	РОЗДІЛ 2 (аналітичний)	01.04.2020-19.04.2020	виконано
5	РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний)	20.04.2020-03.05.2020	виконано
6	РОЗДІЛ 4 (інформаційні технології)	04.05.2020-17.05.2020	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	18.05.2020-24.05.2020	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	25.05-27.05.2020	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	20.05.2020-31.05.2020 .	виконано
10	Представлення готової зшитой кваліфікаційної роботи на кафедру	01.06.2020	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	15,16, 17,18,19 06.2020	

Здобувач

_____ (підпис)

Коломієць Ю.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Харченко О.М.

(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ
КОЛОМІЄЦЬ ЮЛІЇ ОЛЕГІВНИ
НА ТЕМУ:
«ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ»

Дипломна робота складається з 126 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків - 24, таблиць - 22, додатків - 0.

Об'єкт дослідження – процес формування готельних мереж як матеріально-технічна основа розвитку.

Предмет дослідження - економіко-географічні чинники, можливостей розвитку готельної індустрії на підприємстві Готель «Мир».

Мета дослідження - дослідження теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій по розвитку та удосконаленню готельного господарства на підприємстві Готель «Мир».

У I розділі було розглянуто теоретичні аспекти дослідження готельних мереж.

У II розділі проведено аналіз діяльності готельного підприємства «Мир», а саме: здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

У III розділі проведено характеристику готельного господарства в готелі «Мир» та розроблено пропозиції по розвитку та удосконаленню готельного господарства. Здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованих управлінських заходів.

У IV розділі проведено характеристику технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві, проаналізовано Інтернет-контент підприємства та розроблено пропозиції по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: міжнародна готельна мережа, готельне господарство.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ	12
1.1 Загальні поняття готельної індустрії	12
1.2 Основні етапи та моделі розвитку міжнародних готельних мереж	20
1.3 Моделі та етапи формування національної готельної мережі	35
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ГОТЕЛЬ МИР»	46
2.1. Загальна характеристика підприємства «Готель Мир»	46
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства «Готель Мир»	55
2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції готельного підприємства «Готель Мир»	67
2.3.1 STEEP-аналіз	67
2.3.2 Аналіз конкуренції за моделлю «5 сил» М. Портера	70
2.3.3 Виявлення позицій підприємства на ринку за допомогою матриці БКГ	72
Висновки до розділу 2	75
РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ГОТЕЛЬ МИР»	77
3.1 Проблеми готельного господарства на підприємстві «Готель Мир»	77
3.2 Розробка пропозицій по розвитку та удосконаленню готельного господарства на підприємстві «Готель Мир»	81
3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів	85
Висновки до розділу 3	92
РОЗДІЛ 4 ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ГОТЕЛЬ МИР»	95
4.1 Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві	95
4.2 Аналіз Інтернет-контенту підприємства	99

4.3 Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства	104
Висновки до розділу 4	116
ВИСНОВКИ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	122

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В останні роки туризм став одним з найприбутковіших видів бізнесу в світі. Туризм забезпечує десятку частину світового валового національного продукту і вийшов на перше місце по вкладу в світову економіку. Величезне значення в розвитку туризму грає його матеріально-технічна база, основною ланкою якої є готельна індустрія.

Після трансформації політико-економічної системи України, в зв'язку з переходом на нові ринкові відносини, соціально-економічний стан ряду українських територій погіршився. Положення погіршилося в останні роки у зв'язку зі світовою фінансово-економічною кризою, що з особливою гостротою поставило питання про пошук нових пріоритетів розвитку. Як показує міжнародний досвід, туризм грає величезну роль в рішенні соціально-економічних проблем, сприяє диверсифікації економіки.

Розвиток туризму в Україні характеризується наступними аспектами: значною диференціацією розвитку туристичної сфери по регіонах країни і недостатнім ступенем розвитку туристичної інфраструктури при збільшенні попиту на послуги туристського сектора. За даними останніх досліджень, в 2018 році більше 24 млн. українців провели свою відпустку в Україні, та яку відвідали і близько 1,7 млн. іноземних туристів.

В міру залучення України в міжнародний туристський обмін розширюється і готельна база. Однак просторовий розвиток готельної індустрії в Україні неоднорідний, основні готельні підприємства сконцентровані в обласних регіонах, більше 70% коштів розміщення не мають певної категорії, а якість послуг поступається світовому рівню.

Готельна галузь вважається однією з найважливіших складових туристичної інфраструктури, оскільки коли немає готелів для розміщення туристів - відсутній і сам туризм. Швидкі темпи його розвитку вимагають постійної системи

вдосконалення управління готельними закладами, це особливо актуально в самому готельному продукті.

Сьогодні він формується на основі високих технологій для задоволення потреб різних категорій споживачів. Ця справжня та гостра потреба економіки будь-якого туристичного регіону чи країни орієнтована на отримання постійних та високих доходів готельного господарства завдяки забезпеченню ряду готелів послугами. Варто відзначити, що ефективність роботи готельного бізнесу отримує і держава у вигляді постійного потоку податків і зборів від цих утворень.

У 2019 була розглянута і затверджена «Стратегія розвитку туризму в Україні на період до 2026 року», в якій викладені основні напрямки роботи туристичної сфери на середньострокову перспективу.

Відповідно до основних положень Стратегії державна підтримка туристської інфраструктури повинна здійснюватися, насамперед, в рамках державних цільових програм, які передбачають комплексний розвиток українських регіонів з урахуванням нерівномірності розподілу найбільш цінних туристських ресурсів, різного рівня розвитку туристичної інфраструктури, кваліфікованого кадрового потенціалу і реальності формування нових туристських центрів.

У зв'язку з цим особливо гостро стоїть питання про комплексний аналіз впливу соціально-економічних чинників на розвиток готельної індустрії як матеріально-технічної основи індустрії туризму в Україні, а також виявленні основних «точок зростання» готельної індустрії та готельних мереж, а значить, і найбільш перспективних територій і для розвитку туризму.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Досліджено деякі теоретичні аспекти вдосконалення фінансово-економічного механізму управління діяльністю підприємств, що надають готельні послуги, у наукових працях багатьох вчених: О.М. Коваль, І. В. Колесова, М. І. Крупкі, І.А. Ломачинської, О.П. Луція, М.А. Пессель, А.М. Піддирогіна, Н. С. Прокопенко, Л. В., Романов Ю.Б. Слободан та інших.

Крім того, існує потреба у розширенні національної індустрії гостинності в чіткому окресленні особливостей цього бізнес та у з'ясуванні факторів підвищення ефективності діяльності готельних підприємств.

Вагомий внесок у розвиток готельного бізнесу внесли О. О. Любіцева, Т. В. Черевичко, С. І. Байлик, дослідження яких зосереджені на питаннях регіонального туризму та гостинності, культурі обслуговування, ринкових механізмах [6–9].

Історія розвитку галузі, характер його систем управління, проблеми персоналу та якість готельних послуг висвітлюються у роботах А. Д. Чудновського, М. А. Жукова, Т. І. Ткаченко, В. Г. Федорченко, Т. А. Діорова [10–13].

В. В. Іванов, А. Б. Волов, П. П. Пуцентайло, Д. І. Ельканов сформуvalи основні положення маркетингового підходу до готельного бізнесу, організаційне та економічне моделювання, розвиток заходів боротьби з кризовими ситуаціями [14–16].

У роботі С. С. Скобкіна визначено завдання та методи розробки стратегії розвитку готельного господарства [17].

Л. М. Кузьменко, В. Ф. Семенов приділили увагу до економічних характеристик готельного бізнесу на регіональному рівні [18–19].

Об'єкт дослідження – процес формування готельних мереж як матеріально-технічна основа розвитку.

Предмет дослідження - економіко-географічні чинники, можливостей розвитку готельної індустрії на підприємстві Готель «Мир».

Мета дослідження - дослідження теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій по розвитку та удосконаленню готельного господарства на підприємстві Готель «Мир».

Відповідно до поставленої мети в роботі послідовно вирішувалися наступні логічно взаємопов'язані **завдання**:

- визначити загальні поняття готельної індустрії;
- сформуvalи основні етапи та моделі розвитку міжнародних готельних мереж;
- проаналізувати моделі та етапи формування національної готельної мережі;

- провести аналіз загальної характеристики підприємства «Готель Мир»;
- провести аналіз внутрішнього середовища підприємства «Готель Мир»;
- провести аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції готельного підприємства «Готель Мир»;
- визначити проблеми готельного господарства на підприємстві «Готель Мир»;
- розробити пропозицій по розвитку та удосконаленню готельного господарства на підприємстві «Готель Мир»;
- сформулювати та провести економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- вивчити характеристику технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві;
- провести аналіз Інтернет-контенту підприємства;
- обґрунтувати пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства.

Методична основа дослідження базується на системному підході і концептуальних положеннях, представлених в наукових працях, присвячених теорії управління індустрією туризму, кластерному аналізу, а також в матеріалах наукових конференцій, періодичних виданнях та інших джерелах.

В роботі використані дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених з проблеми розвитку готельної індустрії в сучасних ринкових умовах.

Для досягнення поставленої мети і вирішення завдань у дослідженні було використано загальнонаукові та економіко-географічні **методи дослідження**: порівняльний, структурний, функціональний, статистичний, синтетичний, класифікаційний, з використанням кореляційного, факторного, кластерного, дисперсного та дискримінантного аналізу.

Практична значимість роботи полягає в тому, що:

- визначені пріоритетні групи соціально-економічних чинників, що роблять істотний вплив на розвиток готельної індустрії та готельних мереж;
- на основі порівняльно-картографічного методу дослідження виявлено стійкі тенденції в розвитку готельних мереж.

Структура і обсяг роботи. Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота має загальний обсяг 126 сторінок. Робота складається з 22 таблиць, 24 рисунків. Список використаних джерел налічує 51 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1 Загальні поняття готельної індустрії

Готельна галузь є одним з найбільш привабливих секторів економіки для інвестицій в зв'язку з невеликими початковими вкладеннями капіталу, постійно зростаючим попитом суспільства на готельні послуги, високим рівнем рентабельності і середнім терміном окупності проектів [1, с. 17-19].

Готельний бізнес стимулює розвиток суміжних галузей народного господарства, в першу чергу будівництва і торгівлі, сприяє створенню нових робочих місць. Встановлено, що для обслуговування 10 осіб, які проживають в готелі, необхідно створити додатково п'ять робочих місць, три з яких пов'язані безпосередньо з наданням готельних послуг, два - побічно.

Готельна індустрія активно впливає на економіку міста (регіону, країни в цілому), зокрема на сфери господарської та соціальної діяльності. Ступінь такого впливу і економічна ефективність оцінюються за допомогою математичних моделей, заснованих на реальних статистичних даних обраного регіону.

Необхідні дані фахівці отримують за допомогою маркетингових груп, наприклад, Discovery Research Group, що займаються дослідженням ринку готельних послуг. Подібні дослідження дозволяють визначити тенденції розвитку готельного бізнесу, що лімітують, «проблемні» питання, намітити шляхи їх рішення.

Як економічне явище, що розглядається галузь має індустріальну форму, виступає в якості продукту і послуг, які не можуть накопичуватися і транспортуватися, перерозподіляє національний дохід на користь країн, що спеціалізуються в готельному бізнесі; поєднується з усіма галузями народного господарства і видами діяльності людини.

Готельний бізнес повинен стати важливим чинником економічного зростання регіону та покращення матеріального добробуту населення, сприяти подоланню територіальної диспропорції на рівні економічного розвитку, розвитку підприємництва, додаткового доходу як до місцевих та державних бюджетів, щоб послужити джерелом створення робочих місць, а також створювати сприятливий туристичний імідж регіонів [1, с. 2].

Історії, проблемам, перспективам і сучасним тенденціям розвитку міжнародних готельних мереж присвячені праці таких українських та зарубіжних вчених, як Александрової А.Ю., Аріфуллін М.В., Джаджугазовой Е.А., Зоріна І.В., Кобяк М.В., Морозової Л.С., Микільської Є.Ю., Путілін Е.Л., а також зарубіжних авторів О. Марторелла Кунілла, П. Л. Інгрема і ін.

Існує досить широкий спектр трактувань поняття «готельний ланцюг», що належить різним авторам. Варто відзначити, що в даний час поняття «готельний ланцюг» недостатньо усталене в науковій термінології. Пояснити нестійкість поняття, а також різноманіття його інтерпретацій можна наявністю значної кількості підходів до розуміння мережевих концепцій управління в бізнесі. Різняться також економічні, правові та маркетингові основи мережевих форм.

Економічний словник містить таке визначення даного поняття: «готельна мережа - це група готелів, що мають загальне керівництво, концепції просування продукту через системи управління і розподілу готельного фонду ».

Александрова А.Ю. вносить в це поняття доповнення, яке вказує на те, що характерною ознакою для об'єднуються в ланцюг готельних підприємств є загальна торгова марка.

Кабушкін Н.І., Бондаренко Г.А. визначають готельний ланцюг, як групу підприємств, які здійснюють колективний бізнес і перебувають під безпосереднім контролем керівництва ланцюга. Ланцюг може мати власні будівлі або орендувати їх.

Керівництво ланцюга має переваги при розподілі прибутку, але, в той же час, несе відповідальність за всі втрати, можливі при будь-яких (зокрема фінансових)

операціях, роблячи в цьому формулюванні поняття значний акцент на особливості управління та керівництва мережею [1].

Досить лаконічним бачиться визначення авторів Немоляєвої М.Е. і Ходоркова Л.Ф., які відзначають, що «готельний ланцюг як об'єднання готелів, що знаходяться в єдиному підпорядкуванні ».

У той же час Кат'кало В.С. і Мукбіл В.Н. пропонують розуміти під готельним ланцюгом «довгострокове взаємовигідне об'єднання готельних підприємств, а також фірм супутніх галузей в єдину структуру і систему стратегічного співробітництва з метою створення спільних відмінних компетенцій.

Дане трактування визначає, головним чином, суб'єктний склад готельних мереж, відмінний від вищевказаних визначень (не тільки готелі), а також робить акцент на цілі об'єднання [5].

На думку Путілін Е.Л., «готельний ланцюг - це складна багаторівнева система, що складається з різних підприємств готельної галузі і характеризується їх стратегічним співробітництвом як основною властивістю даної системи »[1].

Джанджугазова Е.А. розглядаючи і аналізуючи специфіку і особливості діяльності незалежних готелів, які не входять ні в один готельний ланцюг, підкреслює, що «... по суті, в цивілізованому світі немає жодного готелю, який би працював сам по собі, будь він великим або маленьким »[1].

У процесі вивчення поняття «готельний ланцюг» автор неодноразово стикався з поняттям «готельна мережа». Закономірним є і цілком логічним є запитання: «Дані поняття різняться або вони тотожні? ». Значна кількість інтерпретацій поняття дозволяє зробити висновок, що поняття «ланцюг», «ланцюжок» і «мережа» є синонімами.

Термін «(Hotel) Net» (від англ. - «мережа», «Сітка») і термін «(Hotel) Chain» (від англ. - «Ланцюг») по відношенню до готельного бізнесу можна вважати еквівалентними. Термін «Ланцюжок» (похідна від «ланцюг» в зменшувально-пестливих значенні) слід трактувати не як «ланцюг» малих розмірів, а як повний синонім терміну «ланцюг» [2].

Розглядаючи специфіку термінології, варто звернути увагу на поняття «транснаціональні готельні ланцюги», як різновид транснаціональних корпорацій (ТНК). Даний тип міжнародних готельних мереж характеризується присутністю в значній кількості держав і може служити прикладом успішної практики транснаціоналізації, що є однією з характерних рис міжнародного туризму [6].

Варто відзначити, що розглянуті вище трактування не завжди носять комплексний характер, в них нечітко простежуються загальні риси, характерні для мережевої форми організації готельного бізнесу.

Автор вважає, що для більш детального розуміння особливостей специфіки концепції готельного ланцюга необхідно розглянути дане явище в контексті виникнення, основних етапів функціонування, сучасних тенденцій і перспектив даної форми готельного бізнесу з урахуванням міжнародних і національних особливостей

Сьогодні готельне господарство є потужною економічною системою для регіону чи окремого туристичного центру і є надзвичайно важливою складовою доходу економіки країни. Суть поняття готельного господарства сьогодні більшість науковців ототожнюють із поняттями "готельний бізнес", "готельне підприємництво", "готельна справа". Це пов'язано з тим, що здійснюють суб'єкти господарювання цю діяльність з метою отримання прибутку від розміщення туристів та надання їм інших додаткових послуг. І в цьому переконана більшість вчених, що готельне господарство є невід'ємною частиною індустрії гостинності.

На конкурентному ринку послуг гостинності бажання підприємств до максимізації прибутку та підвищення платоспроможності споживачів за послуги заохочують готельний бізнес не тільки забезпечити проживання та харчування, але й розширити сферу додаткових та супутніх послуг. Це збагачує значення поняття «готельний бізнес», розширює сферу діяльності готелів, постачальників послуг та їх власні виробничі та суміжні галузі [2]. Крім того, готельний бізнес - це складний багатофункціональний вид діяльності, соціального характеру [1, с. 3].

Як зазначають науковці [3, с. 302], у готельного господарства є єдність усіх співпрацюючих фірм та організацій, кожна з яких виконує свої особливості, розроблені для задоволення потреб гостей.

Досліджуючи галузь гостинності, важливо усвідомлювати, що вона має різні галузі і сектори, які також повинні враховувати системи взаємозв'язків, які існують між готельні комплекси та інші компанії, багато в чому подібні до їх. І головна особливість готельного господарства, на думку О. Л. Ремеслової [4], є збільшення попиту на готельні послуги через створення взаємовигідних відносин між клієнтом (відвідувачем) та готельним бізнесом, визначальними рисами якої є функціональні якості гостинності.

Мальська М.П. інтерпретує зміст готельного господарства як сукупність готельних підприємств різного типу, які приймають та надають послуги проживання, харчування, допоміжні та супутні послуги [2].

Узагальнення існуючих думок щодо визначення економічної природи готельного господарства автор трактує цю категорію по-різному: як відносини чи як діяльність.

Отже, сьогодні галузь гостинності визначає зміст системи гостинності, під яким слід розуміти комплекс галузей, з головним завданням яких пов'язаний обслуговування туристів під час їх перебування поза місцем постійного проживання.

Відповідно до визначень провідних спеціалістів, він включає готельний і ресторанний бізнес, компанії транспортного обслуговування, своєрідні розваги. Готельна сфера в структурі індустрії гостинності виступає ключовою функцією, оскільки пропонує відвідувачам набір послуг, у формуванні та реалізації яких задіяні всі сектори та елементи індустрії гостинності [2]. Тому серед основних тенденцій сучасного розвитку галузі гостинності можна виділити [5, с. 28; 6, 7]:

1. Розвиток різних типів готельних закладів, які потребують до кінця моніторинг та прийняття рішень на макро- та мікрорівні [6].

2. Впровадження високих стандартів обслуговування у національній сфері, гостинність, пов'язана зі створенням традиційних для світу корпоративних форм готельного господарства - міжнародних готельних мереж [7, с. 227].

3. Поглиблення спеціалізації та диверсифікації готельних послуг [5].

4. Формування масштабних корпоративних форм - мереж готелів, які стають транснаціональними компаніями [5].

5. Широке використання в індустрії гостинності систем управління інформацією, технологічної підтримки, маркетингу [5].

6. Інтеграція капіталу готельних підприємств із капіталом фінансової, страхової, будівельної, транспортної та інших сфер економіки [5].

7. Широке використання наукового управління організацією та управлінням готельний бізнес [5].

8. Розвиток мережі малих готельних підприємств, орієнтованих на конкретний ринковий сегмент [5].

9. Збільшення пропозиції та зменшення попиту на послуги готелів, що призводить до посилення конкуренції [6].

Таким чином, сучасні тенденції розвитку галузі готельних комплексів спрямовані, як результат, на вирішення основних завдань:

- пошук власних конкурентних переваг;
- створення стійкої клієнтури за допомогою вміння знаходити свою клієнт;
- пошук та створення нових шляхів розвитку, постійне оновлення власної політики з урахуванням динамічного розвитку ринку готельних товарів [3, с. 302].

Гостинність визначається як діяльність юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, які є власником або наділенні належним чином майновими правами на які або колективні засоби розміщення та управління безпосередньо для надання житла та послуг громадянам, а також інші заходи з організації та надання готелю послуги, включаючи їх реалізацію [8, с. 34].

Враховуючи це, фінансово-господарська діяльність готельного господарства має свої особливості, які утворюються під впливом таких факторів, як:

1. Спеціалізація готельного підприємства (туристичного, курортного, ділового готелю тощо), що визначає конкретні елементи системи управління фінансами та враховує цілеспрямований характер їх діяльності.

2. Органічний зв'язок з іншими галузями туристичної галузі.

3. Соціально-орієнтований характер діяльності, який лише частково регулюється ринком.

4. Сезонний характер багатьох готельно-туристичних закладів, що визначають рівень їх навантаження та ефективність використання матеріально-технологічної бази та трудових ресурсів.

5. Нематеріальна природа готельного продукту, що характеризується створенням особливого виду послуг, які споживаються лише на час їхньої пропозиції.

6. Складний характер готельного продукту, тобто він складається з набору послуг у різних сферах гостинності. Їх сукупність утворює єдину готельний продукт - "пакет послуг", зміст якого включає потреби споживачів і може змінюватися залежно від індивідуальних побажань клієнта.

7. Глибока персоналізація процесу обслуговування споживачів готелів послуги для повного задоволення клієнтів.

8. Охоплює різні види діяльності у сфері послуг, пов'язаних з процесом гостинності, прийому та обслуговування туристів.

9. Ефективність фінансово-господарської діяльності визначається результатом процесу надання остаточної послуги.

Зміст і значення діяльності підприємств готельного господарства визначаються його функціями, і вони є соціально-економічними компонентами, а саме:

- надання тимчасового житла на комерційній основі;
- максимальне задоволення потреб споживачів готельних послуг;
- оптимізація прибутку готельного бізнесу в результаті ефективного фінансово-економічного управління;

- оптимальне задоволення інтересів суб'єктів господарювання, які беруть участь у розподілі доданої вартості в результаті виробництва та продажу готелів послуги (власники готелів, службовці, держава);
- створення нових додаткових робочих місць;
- важливе джерело поповнення місцевого та державного бюджетів;
- представляє країну та її рівень на міжнародному ринку.

З розвитком готельної індустрії ми спостерігаємо стрімкий розвиток різних мереж та структур у наданні послуг туристичного розміщення. Серед них групи підприємств як готельного, так і не готельного типу (додаткове розміщення). Найпоширеніші з них - готелі та мотелі. Однак інші бізнес-структури також займають значне місце серед мережі суб'єкти готельного господарства.

З огляду на неоднозначність класифікації підходів до типології підприємств готельного господарства та опираючись на дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених робимо висновок, що сьогодні готельна індустрія є потужною економічною системою для регіону чи окремого туристичного центру і є надзвичайно важливою складовою доходу економіки країни.

Сучасні тенденції розвитку індустрії готельних комплексів спрямовані, в підсумку, на рішення основних завдань: пошук власних конкурентних переваг; створення стабільної клієнтури через уміння знайти свого клієнта; пошук і створення нових шляхів розвитку, постійне відновлення власної політики з урахуванням динамічності розвитку ринку готельних продуктів.

1.2 Основні етапи та моделі розвитку міжнародних готельних мереж

До початку 70-х років минулого століття світова готельна індустрія відчувала справжній бум, причинами якого були: розширення клієнтської бази за рахунок

появи нових категорій споживачів (післявоєнний демографічний вибух); зростання реальних доходів населення провідних світових держав в 50-ті - 60-ті роки; інфляційні процеси (висока інфляція), що характеризують розвиток основних європейських країн в 60-70-і роки, завдяки яким вкладення в нерухомість (особливо в будівництво готелів, тому що індустрія гостинності - це фондомістка індустрія) гарантували збереження інвестованих коштів.

Наступні енергетична криза 1973 - 1974 рр. і економічна криза початку 80-х років, війна в Перській затоці в 1991 р. завдали серйозний удар по готельній індустрії в цілому. У зв'язку з цим стала мінятися тактика управління, що застосовується в готельному бізнесі.

Змінити несприятливу ситуацію можна було тільки за допомогою стратегії синергізму - це стратегія отримання конкурентних переваг за рахунок з'єднання двох або більшого числа організацій під єдиним керівництвом.

Починаючи з 90-х років, готельна індустрія характеризується інтенсифікацією процесів злиття і поглинань. У міжнародному готельному бізнесі ці процеси найбільш чітко простежуються на прикладі готельних мереж. структура сучасного готельного господарства представлена двома сегментами - незалежними відокремленими підприємствами і готельними ланцюгами (групами).

Незалежним називається підприємство, що знаходиться в незалежному володінні, розпорядженні та користуванні власника, який отримує прибуток від такої власності. Наявність договірних зобов'язань з іншими компаніями в питаннях управління або використання чужого торгового знаку або знаку обслуговування не тягне за собою зміни статусу підприємства як незалежного стосовно інших суб'єктів ринкових відносин.

Готельна мережа - це об'єднання готельних підприємств, що мають централізоване управління і утворюють господарський комплекс, який дотримується єдину систему стандартів матеріально-технічної бази і послуг. Готельні ланцюги можуть об'єднуватися в ще більш потужні готельні корпорації - готельні групи.

Переваги готелів - ланок міжнародних готельних мереж:

- єдина система бронювання;
- міжнародна популярність бренду;
- загальна фінансова система;
- можливість доступу до нових технологій і техніки;
- єдиний стратегічний маркетинг;
- інформаційна підтримка;
- можливість розширення сервісу;
- навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, можливості обміну професійним досвідом;
- гнучка цінова політика готелів;
- жорстка система контролю і моніторингу всіх процедур обслуговування, мінімізує можливі збої в діяльності готелю.

Недоліком готелів - ланок міжнародних готельних мереж можна вважати те, що готелі обмежені в створенні своєї унікальності. Готельний продукт набуває усереднений характер через необхідність задоволення широкого кола споживачів.

Існує близько 100 готельних мереж, загальний номерний фонд яких становить більше 1,6 млрд. номерів. Розміщення штаб-квартир переважної більшості великих світових готельних груп на території США відображає ситуацію, яка склалася в готельній індустрії в даний час, а саме: 70% всіх готелів США належить до тієї чи іншої готельної ланцюга, в той час як у Великобританії ця цифра становить 20%, в Німеччині -10%, в Україні - 3%.

Таким чином, більшість найбільших готельних мереж мають штаб-квартири в США, хоча з року в рік зростає роль і інших країн в управлінні готельним бізнесом.

Практика виробила інтеграцію і поєднання моделей. Так виникли готельні консорціуми, які об'єднують готелі і невеликі готельні групи різного класу: «Best Western Hotels», «Romantic Hotels & Restaurants», «Best Eastern Hotels». Консорціуми, не нав'язуючи власних стандартів сервісу, сприяють просуванню готелів на міжнародні ринки, представляють їх інтереси в системах резервування.

Готелі, що увійшли до консорціуму, повинні платити встановлений відсоток прибутку або фіксовані щорічні відрахування (відомі міжнародні консорціуми «Best Western Hotels» та «Supranational Hotels»).

Консорціуми «The Leading Hotels of the World», «Preferred Hotels & Resorts Worldwide», «Small Luxury Hotels of the World» і ін. об'єднують готелі, що відповідають певним вимогам. Готель отримує маркетингову систему продажів, а також відомий бренд і привабливий імідж. Асоціації жорстко контролюють дотримання своїх стандартів, але не втручаються в управління готелем, хоча залишають за собою право виключення його зі своїх лав у разі грубих порушень корпоративних норм. Оплата послуг таких компаній складається з фіксованого щорічного членського внеску, що не залежить від поточних доходів готелю, і комісійної винагороди за здійснення послуг бронювання [13].

Сьогодні розрізняють такі типи готелів за характером відносин між власником (підприємцем) готелю (групою готелів) та керівництвом готелю:

1) незалежні готелі, що належать, користуються та використовуються власником:

- керує власник;

- управляється за допомогою найманих спеціалістів-менеджерів або найманої (за контрактом) спеціалізованої керуючої компанії, у тому числі із власною торговою маркою чи знаком обслуговування, що не тягне за собою зміну статусу готелю як незалежного стосовно інших суб'єктів ринку відносини;

2) готелі, що є членами готельних мереж (асоціацій), які відрізняються залежно від умов вступу до цих асоціацій:

- готелі, які є повноправними членами мереж спільної власності власників колективних переговорів, та готелі, якими керує адміністрація мережі, є представниками власників.

Керівництво (адміністрування) ланцюга несе повну відповідальність за результати діяльності та управління і тому має повне право на прибуток;

- готелі, які є асоційованими (приєднаними) членами ланцюга, беруть участь у бізнесі на підставі договору франчайзингу;

3) готелі, що входять до об'єднання готелів на умовах договірної управління (їх власність) професійною готельною компанією (готельним оператором), яка отримує від власника операційний збір за цю діяльність. Наступні операційні (або контрактні) ланцюги мають три основні варіації взаємовідносин між власником та оператором, які визначені в договорі на управління:

- власник надає оператору повне право на управління майном і відмовляється втручатися в процес управління, отримуючи лише загальний чистий дохід від діяльності готелю; оператор несе відповідальність за фінансові та операційні ризики у своїй діяльності [13];

- власник залишає за собою право втручатися в процес управління через контроль за діяльністю, але в той же час несе всі операційні витрати на управління та сплату всіх операційних та фінансових ризиків, що виникають з його власності; оператор несе частку відповідальності за результат своєї діяльності у частині, визначеній договором;

- власник досить жорстко контролює діяльність керуючої компанії (оператора), але в той же час повністю звільняє її від відповідальності за результат готельного бізнесу, за винятком випадків навмисної та грубої необережності;

4) готелі, що входять до комбінації готелів на комбінованих умовах;

5) готелі, що належать до асоціації незалежних готелів:

- готелі, які є членами асоціації з метою збільшення прибутку та можливостей для бізнесу. Наприклад, асоціації "взаємної інформації", які об'єднують готелі з метою перерозподілу надлишку туристів (клієнтів) членам асоціації, періодично з'являються в тому чи іншому члені асоціації. В результаті такого підходу збільшується середній час завантаження готелів та їх дохід. Готелі асоціації, зберігаючи повну незалежність протягом усього часу, включаючи комерційні операції та маркетингову політику, часто мають єдину торгову марку та сплачують

внески (приналежність до торгової марки, щомісяця за систему реклами та бронювання) [13];

- Готелі в асоціації (добровільні спілки індустрії гостинності) не переслідують додаткових цілей прибутку, але розроблені для сприяння членам асоціації у таких питаннях, як відносини уряду, юридичні консультації та бухгалтерський облік, кадрові питання та освіта, розповсюдження позитивного досвіду управління та інформаційних послуг (профспілки, товариства, професійні клуби, ради, спільноти, федерації, торгові асоціації тощо).

В останні роки на світовому туристичному ринку крім традиційних готельних мереж все більше і більше помітні нові по ідеології об'єднання готелів, які будуються на зовсім інших принципах. У такі об'єднання входять, як правило, незалежні готелі (хоча, є чимало випадків входження в них і мережевих готелів), і їх головною метою є більш ефективний маркетинг на глобальних ринках. Подібні об'єднання можуть формуватися за різними ознаками, найчастіше - за рахунок виділення найбільш затребуваних клієнтами споживчих характеристик готелю.

Як приклад можна привести міжнародну мережу Silencehotel. Її основи закладені досить давно, коли в 1968 році власники маленького сільського готелю у Франції стали розвивати ідею усамітнення на природі як основний ринковий козир свого продукту. Згодом ця ідея об'єднала сотні маленьких приватних готелів в 12 країнах Європи. Деякі з них можуть запропонувати гостям всього лише 6 номерів, але формула діяльності Silencehotel дозволяє навіть таким міні-готелям бути помітними на глобальному ринку.

До числа найбільш відомих готельних мереж, керованих з США, відносяться: "Hospitality Franchise systems" (HFS), "Holiday Inn Worldwide", "Best Western International", "Choice Hotels International", "Marriott International", "ITT Sheraton Corp.", "Hilton Hotels Corp", "Carlson (Radisson) SAS". Готелі цих корпорацій знаходяться майже в всіх країнах світу, в тому числі і в Україні.

Серед інших країн, що мають штаб-квартири великих готельних мереж, можна відзначити Францію ("Accor", "Club Mediterranee SA"), Великобританію ("Hilton

Group", "Forte Hotels"), Німеччину ("Robinson Club GmbH"), Іспанію ("Grupo Sol Melia"), Таїланд ("Dusit Thani / Kempinski"), Сіга (Італія), Tui Group (Німеччина), Mandarin Oriental і New World (Гонконг), Shangri-La (Сінгапур).

Вхідні в той чи інший ланцюг готелі не обов'язково є власністю корпорації, що знаходиться на чолі цього ланцюга. Більш того, частка власних готелів корпорацій має тенденцію до зменшення. Готелі мають своїх власників, а участь в ланцюзі закріплюється договорами оренди, франшизи, контрактом на управління.

Франчайзинг - форма підприємництва, заснована на системі взаємовідносин, закріплених рядом угод, при яких одна сторона (франчайзер) надає платне право діяти від свого імені (реалізовувати товари) іншій стороні (франчайзі), сприяючи тим самим розширенню ринку збуту.

Одночасно з правом на використання його торгової марки франчайзер надає франчайзі певний набір послуг, а в деяких випадках і товарів. Цей набір може варіюватися, в той же час найбільш стандартний варіант включає в себе наступні види послуг:

- оцінку і підбір місця розташування готелю;
- надання допомоги в переговорах про лізинг і оренду;
- проведення первинного курсу навчання, при проведенні якого франчайзер передає франчайзі своє «ноу-хау» шляхом навчання персоналу застосовує самим методам управління і організації процесу роботи;
- проведення маркетингових досліджень на території діяльності франчайзі;
- забезпечення поставки необхідної сировини, обладнання на замовлення франчайзі;
- надання допомоги у визначенні джерел фінансування та ін.

Франчайзі бере на себе виконання таких основних зобов'язань:

- забезпечувати необхідні стандарти якості товарів і послуг;
- всіляко сприяти зміцненню іміджу марки франчайзера;
- строго дотримуватися всіх вимог, викладені франчайзером в інструкціях по проведенню технологічних і комерційних операцій;

- надавати франчайзеру право контролювати франчайзі.

Контракт на управління - це угода, що передбачає передачу власником готелі прав на здійснення експлуатації та управління готелем керуючої компанії - готельному операторові - протягом певного періоду часу за певну плату. За умовами контракту управління в основному передаються управлінський досвід і канали продажів замість отримання частки в доходах (3-5%) або в валового прибутку (8-15%), а також отримувач послуг сплачує внесок за приєднання до системи обслуговування, наприклад маркетингу і бронювання (близько 3% валового надходження від проживання гостей).

Керуючі фірми працюють як з незалежними готелями, так і з відомими готельними ланцюгами.

Укладаючи Контракт на управління готелем, керуюча компанія надає послуги з експлуатації і управління готелем в якості агента від імені та за рахунок власника. Необхідно враховувати якусь ексклюзивність даної угоди, оскільки зазвичай власник призначає одну конкретну компанію, що управляє як свого виняткового агента для здійснення нагляду, керівництва та контролю за керуванням і діяльністю готелю.

Головною метою, яку переслідують незалежні готелі при об'єднанні в консорціуми, є проведення спільного маркетингу для збільшення прибутковості своїх підприємств, а також зниження витрат при спільних централізованих закупівлі, проведення спільного відбору кадрів та їх тренінгу.

Аналізуючи світовий ринок готельної індустрії, необхідно відзначити, що в період з 2014 до 2016 року прибутковість цього сектора збільшилася (рис. 1.1).

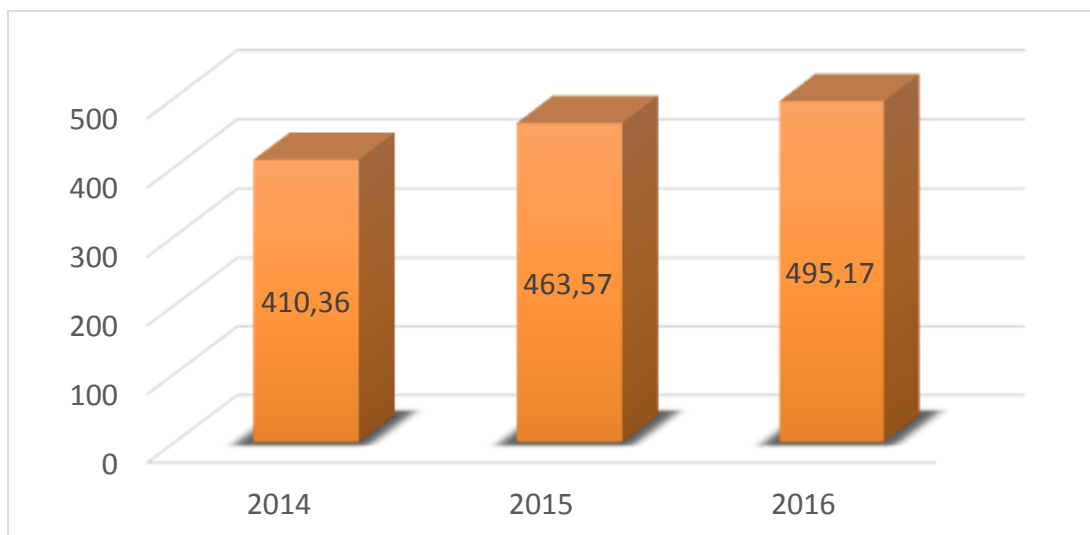


Рис. 1.1. Доходи світової готельної індустрії 2014-2016 рік,
млрд. доларів США

З представленого рис.1.1 видно, що світові доходи в індустрії гостинності виросли з 410, 36 млрд. доларів в 2014 році до 495,17 млрд. доларів в 2016 році. За даними ЮНВТО внесок світової індустрії гостинності, що входить в глобальну структуру туризму і подорожей, в 2016 році склав 7,61 трлн. доларів.

Незважаючи на такі значні цифри, необхідно розуміти, що світова індустрія гостинності зазнає чимало змін, обумовлених необхідністю відповідати мінливим потребам туристів з усього миру і задоволення дедалі більше різноманітних їх вимог. Практично все світові готельні мережі, незалежно від їх рейтингу, в зв'язку з жорсткою конкуренцією шукають можливості для зростання свого потенціалу.

Розглянемо рейтинг найбільших готелів світу, згідно з офіційною статистикою станом на червень 2018 року.

Топ-10 готелів світу за кількістю номерів очолив готель «First World Hotel» з номерним фондом 7351 номерів, розташований в Малайзії. Шість готелів рейтингу - представники Сполучених Штатів Америки (The Venetian Las Vegas, MGM Grand Las Vegas, CityCenter, Wynn Las Vegas, Luxor Las Vegas, Mandalay Bay, Four Seasons) (Statista, 2018). необхідно відзначити, що в даному рейтингу представлений російський готель «Ізмайлово», загальний номерний фонд якого становила 5000 номерів (рис. 1.2).

Крім Малайзії, Сполучених Штатів Америки та Російської Федерації в рейтинг потрапили готель «Sands Cotai Central» (Макао) з кількістю номерів - 6000 і «Ambassador City Jomtien» (Таїланд) з номерним фондом 4219 номерів.



Рис. 1.2. Десять найбільших готелів у світі за станом на липень 2018 року

Що стосується готельних мереж, то найбільшої готельною мережею станом на червень 2018 року став мережу Wyndham Hotel Group, у якій по всьому світу налічується 8976 об'єктів нерухомості.

На другому місці готельний оператор Coice Hotels International, в управлінні якого знаходиться 6857 об'єктів. Необхідно відзначити, що Choice Hotels International не будує безпосередньо готелі, а реалізує ліцензії на розвиток готельної діяльності.

Третю позицію в рейтингу займає «Marriot International» із загальною кількістю об'єктів - 6542, за ним слід «Hilton Worldwide» (5405 об'єктів) і замикає п'ятірку найбільших готельних операторів «InterContinental Hotels Group» (5367 об'єктів).

На рис. 1.3 представлені 15 найбільших готельних операторів, сукупна кількість об'єктів яких становить 45 291 одиниць (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Найбільші готельні мережі (станом на червень 2018 року) од.

На зарубіжному ринку на сьогоднішній день представлені 22 міжнародних готельних оператора, які керують 179 готелями (38705 номерів) в найбільших 38 містах світу. Найбільша частка ринку (80%) розподілена між п'ятьма компаніями: Accor Hotels, Hilton Worldwide, Marriott International, Carlson Rezidor Hotel Group, InterContinental Hotels Group (EY представила, 2018).

На рис. 1.4 та 1.5 представлено розподіл частки готельних операторів в світі за даними на жовтень 2017 року, а також в перспективі до 2022 року - з урахуванням майбутніх проектів.

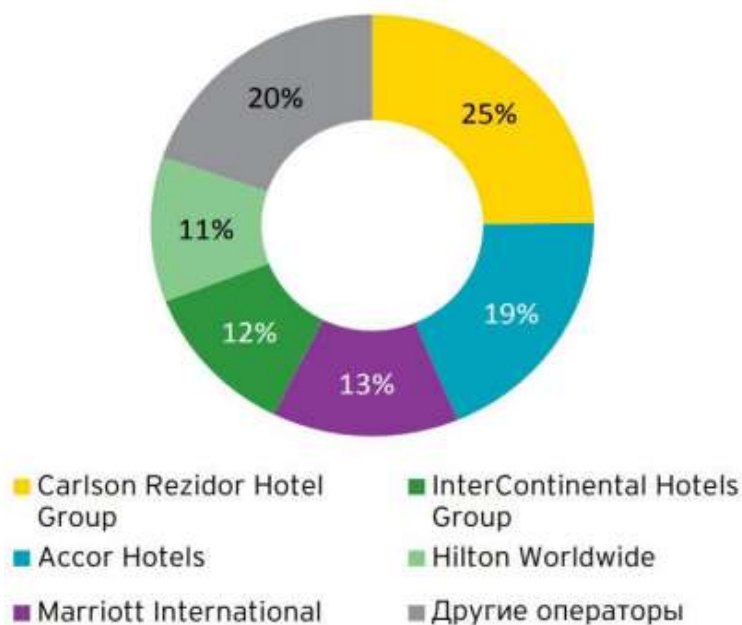


Рис. 1.4. Частка готельних операторів за існуючим номерного фонду
(дані за жовтень 2017 р.)



Рис. 1.5. Частка готельних операторів в перспективі до 2022 року щодо
майбутнього номерного фонду (з урахуванням існуючого)

Новою тенденцією, як у світовій, так і у вітчизняній готельній індустрії стала поява окремого споживчого сегмента мандрівників - мілленіалов (покоління Y), які

активно впливають на готельну галузь і в 2017 році сформувався новий сегмент, який отримав назву «Digital Natives» («Цифрові споживачі») (Рис. 1.6).

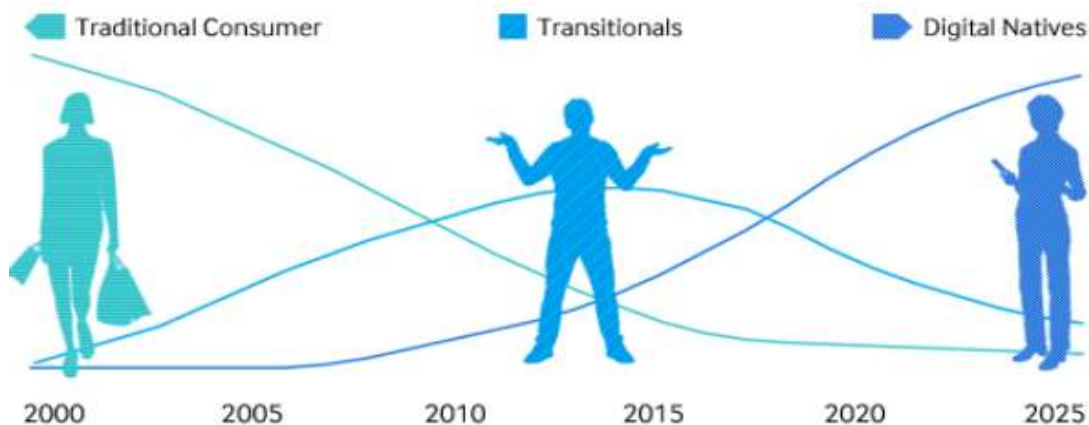


Рис. 1.6. Трансформація споживачів готельних послуг

Багато готельних підприємства нині орієнтуються на залучення саме цього сегмента споживачів. Дослідження показують, що мілленіали витрачають гроші набагато охочіше саме на досвід, а не матеріальні об'єкти і нерухомість.

71% мілленіалів вважають, що саме нематеріальний досвід і отримання вражень - головне в житті, тому їм подобається витратити гроші на подорожі, відпочинок, пригоди, екскурсії.

В організаційному відношенні мілленіали цінують швидкість, гнучкість і ефективність обслуговування, бронювання засобів розміщення здійснюють через Інтернет, в середньому перевіряють близько 10 джерел перед бронюванням. У них сформувався під впливом навколишнього цифрового середовища свій підхід до вибору готелю, а також процесні особливості придбання послуг готелю.

За підрахунками дослідників, мілленіали до 2025 року становитимуть близько 50% всіх подорожуючих. Основна їх особливість - прагнення пізнати нове і вийти з «зони комфорту». Більшість таких гостей - самодостатні, технічно підковані мандрівники, успішно застосовують мобільні додатки для формування своєї подорожі, вибору готелю і визначення необхідного набору додаткових послуг. Ця

тенденція вже простежується при дослідженні переваг мандрівників, що зупиняються в готелях.

Так, при опитуванні, проведеному дослідницьким центром «Statista», в якому взяли участь 1 038 респондентів у віці 18-65 років, які вчинили протягом 12 місяців хоча б одну поїздку з приватними або діловими цілями, 80% відзначили обов'язковим для готелю наявність Wi-Fi / Інтернет-доступ, доступність номерів - 52% і можливість обслуговування в номері - 45%. Найменше набрали такі види готельних послуг, як медична допомога (16%) і послуга чищення взуття (5%) (рис. 1.7) (Statista, 2018).

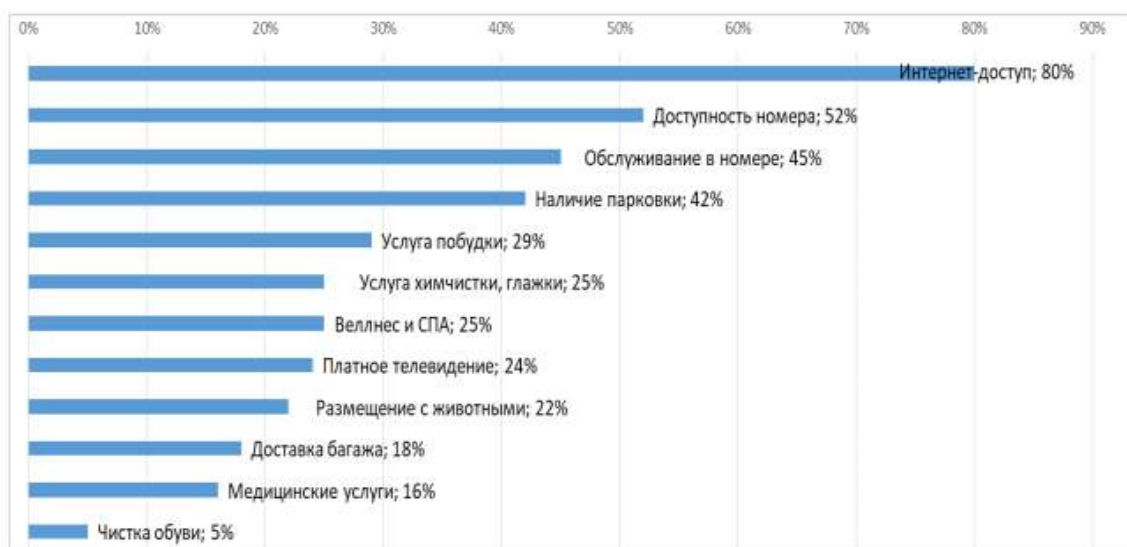


Рис. 1.7. Уподобання туристів щодо послуг в готелі

Вивчення споживачів покоління мілленіалів показує, що їм не подобається «однаковість» мережевих готелів, що належать до одного бренду готельної ланцюга.

Подорожуючи або в ділових поїздках, мілленіали хочуть отримати нові враження, їм не подобаються номери в готелі, якщо вони мають один і той ж дизайн, перебуваючи в різних містах і країнах (Rosenbloom, 2018).

Тому готельним мережам, щоб залучити споживачів покоління мілленіалів, доводиться шукати вирішення проблеми усунення одноманітності, зберігаючи високу якість обслуговування в кожному готелі мережі на основі її стандартів.

В даний час відомі готельні ланцюги для залучення споживачів даної категорії реалізують два основних напрямки. Або створюють новий тип готелів, спочатку оснащуючи їх усім необхідним для споживачів покоління мілленіалов відповідно до їх потреб. Або впроваджують нові цифрові технології, змінюють дизайн основних просторів готелю, розширюють спектр додаткових послуг, модернізуючи таким чином всю сферу готельного обслуговування.

Лідерами в рамках першого напрямку є готельні мережі Marriott International і Melia, які створюють нові суборенди і будують готелі з урахуванням вимог і очікувань молодих поколінь переважно в концепті готелів «стилю життя». Це обумовлено, головним чином, зміною потреб і бажань мандрівників нових поколінь. представники поколінь мілленіалов зацікавлені в соціальній взаємодії, хочуть більше відображення їх стилю життя в просторі готелю (особливо в лобі), а також більше гарної їжі і напоїв (Малетін 2017, Fawaz, 2018, Oates, 2018).

Другий напрямок в діяльності готельної індустрії, орієнтований на залучення споживачів покоління мілленіалов, який пов'язаний з впровадженням високотехнологічних інновацій в обслуговуванні гостей.

Готельний комплекс, що реагує на одне-єдине - дотик до його комп'ютерної системи, планшетів, встановлених в кожній кімнаті, виступаючи в ролі віртуального консьєржа, смартфони або програми, які дозволять зареєструватися без безпосереднього спілкування з людьми і потрапити в свій номер, відкривши двері за допомогою мобільного телефону, цифрові кіоски - все це основні тренди готельного бізнесу, які будуть користуватися популярністю, особливо серед покоління мілленіалів.

Серед представників покоління міллінеалів 36% вважають за краще check-in-автомат (Климова, 2018). Кіоски-автомати також використовують для отримання матеріалів або інформації про готелі і місцеві визначні пам'ятки. Інформацію з них можна легко завантажити на смартфон або планшет в форматі PDF.

Широке використання отримують мобільні додатки, які автоматично завантажуються на смартфони гостей і дозволяють спілкуватися з обслуговуючим персоналом і керівництвом готелю.

Для мілленіалів звичне середовище - це цифрова, а повна незалежність і самостійність в ухваленні рішення і вибору готелю, незважаючи на бренди та імена, виводить на ринок засобів розміщення нових конкурентів, здатних зробити сильний суперництво традиційним формам бронювання готелів. відбувається зростання частки альтернативних сегментів, попит на розміщення стає все більш індивідуалізованим. Одним з таких гравців може стати сервіс Airbnb, який з 2015 року показує істотний приріст (рис. 1.8).

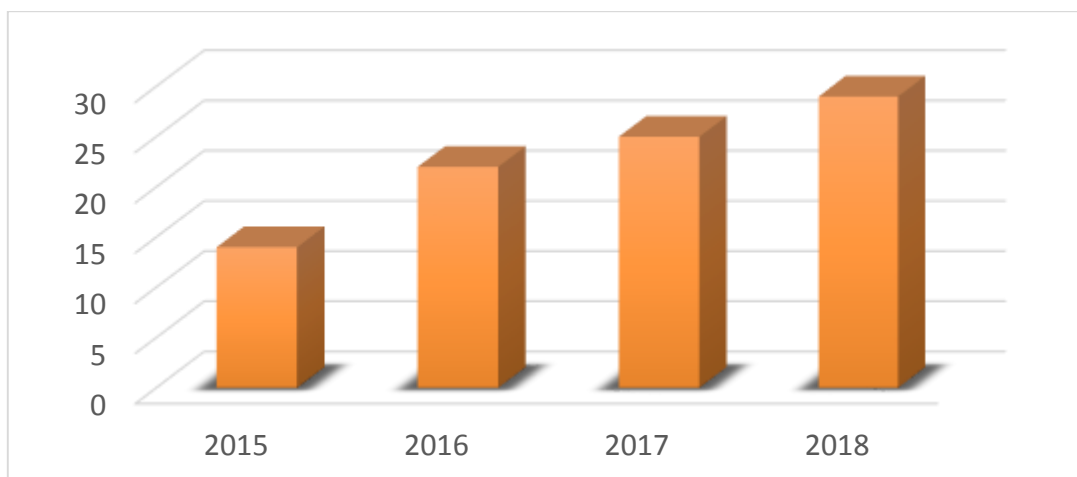


Рис. 1.8. Динаміка бронювання розміщення через сервіс Airbnb жителями США і Європи в 2015-2018 рр. (1 півріччя),%

Airbnb - найпопулярніший онлайн-сервіс по короткостроковій оренді житла в світі. Сервіс Airbnb серйозно змінює ситуацію на ринку, спостерігається зростання кількості мандрівників, які використовують альтернативні засоби розміщення.

І це характерно не тільки для великих компаній мандрівників, яким економічно вигідніше орендувати цілий будинок або більшу квартиру, ніж бронювати кілька номерів в готелі. Численні опитування туристів показують, що проживання в приватному житлі дозволяє краще зануритися в атмосферу країни проживання.

Серед глобальних тенденцій розвитку світової індустрії гостинності також необхідно відзначити зміщення в сторону вдосконалення пошукових туристичних і готельних систем, спрямованих на спрощення роботи з інформацією як для мандрівника, так і для готелю, мобільна функціональність прямих взаємовідносин між готелем і мандрівником (наприклад, чат-боти, що збільшують конверсію сайту готелю), а також вдосконалення методів онлайн-маркетингу, які стають все більш стратегічними і цілеспрямованими, що дозволяють готелям створювати більш конкурентоспроможні пропозиції для своїх цільових сегментів.

Таким чином, готельна індустрія є динамічним сектором світової економіки і платформою для подальшого її розвитку стає трансформація споживачів готельних послуг в тісному взаємозв'язку з новими технологічними та маркетинговими рішеннями.

1.3 Моделі та етапи формування національної готельної мережі

Готельний бізнес в Україні також відчуває вплив процесу глобалізації. У зв'язку з політичними та економічними перетвореннями, що відбуваються в Україні, ділові та культурні зв'язки нашої країни зі світом значно розширилися. Це сприяє збільшенню контактів між підприємствами та збільшенню кількості іноземних та вітчизняних туристів, які прибувають у певні регіони України. Виникла потреба розмістити гостей у комфортабельних готелях із відповідним рівнем обслуговування.

Кількість готелів в містах України становить 2,9 місця на 1000 жителів, що значно менше, ніж у переважній більшості розвинених країн. Наприклад, у Болгарії, Угорщині, Польщі, Великобританії, США, Франції, Німеччині кількість готельних місць на 1000 жителів становить 10-20; в Італії, Іспанії та Канаді - 23-25.

Такі можливості свідчать про можливості та перспективи подальшого розвитку готельного бізнесу в Україні: на Кіпрі частка валового готельного продукту

у валовому національному продукті становить 25%, в Італії - 5-6%, Австрії - 4%, Данії - 3-4%, в Україні - лише 0,2% [7].

Однак, незважаючи на складне становлення ринкових відносин, за останні роки в Україні відкрилося багато готелів. Створюються нові підприємства, але деякі з них, не стаючи конкурентоспроможними, через деякий час виходять з бізнесу.

Тому одним із головних завдань сучасної економіки є розробка методичного апарату створення готельних мереж з метою підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Основи функціонування суб'єктів господарювання визначені Законами України "Про підприємства", "Про підприємницьку діяльність" та іншими. Відповідно до цих законів, готелі, як і будь-який інший суб'єкт господарювання, покликані діяти на ринку за принципами незалежності, самодостатності та самофінансування.

Іншими словами, готельні компанії вільні вибирати напрям та сферу роботи, ділові партнери, керувати результатами своєї діяльності, зобов'язані повністю покривати власні витрати, забезпечувати беззбитковість роботи на ринку та розширене відтворення всіх ресурсів, досягти необхідного рівня рентабельності. У зв'язку з цим в Україні найбільш ефективними і конкурентоспроможними підприємствами представляються готельні мережі - об'єднання декількох готелів в загальний бізнес з централізованим, єдиним керівництвом і загальною торговою маркою.

За даними Державного комітету статистики України, станом на 1 січня 2013 року в Україні функціонувало 1293 готельних підприємств [8], з них лише 5% входять до складу регіональних, національних і міжнародних готельних мереж.

Незважаючи на те, що сфера послуг набуває все більшого розвитку в нашій країні, функціонування готельного бізнесу ускладнюється цілим рядом проблем:

- дисбалансом попиту та пропозиції,
- низькою якістю послуг,
- високою вартістю проживання,

- невирішеними земельними питаннями,
- недосконалою процедурою сертифікації готельних послуг,
- слабким законодавчим регулюванням,
- економічною і політичною нестабільністю країни.

В результаті чого спостерігається зниження конкуренції на ринку готельних послуг, що ще більше погіршує стан готельного бізнесу та затримує вихід України на світовий туристичний ринок.

Головним фактором, що приваблює іноземні готельні мережі розвивати свій бізнес в Україні, залишається низький рівень насичення і високий попит на готельні послуги.

Станом на 2013 рік в Україні налічувалося 12 готелів, що входили до складу міжнародних готельних мереж: Hyatt Regency ***** (м. Київ), InterContinental ***** (м. Київ), Fairmont Grand Hotel ***** (м. Київ), Hilton ***** (м. Київ), Radisson SAS ***** (м. Київ), Ibis *** (м. Київ), Ramada Encore *** (м. Київ), Ramada *** (м. Львів), Ramada ***** (м. Донецьк), Park Inn ***** (м. Донецьк), Rixos (м. Трускавець), Four points by Sheraton ***** (м. Запоріжжя).

Сьогодні в Україні дуже мало компаній, які керують мережею готелів, і єдиних мережних брендів. Більшість готельних операторів керують одним готелем - на відміну від країн Заходу, де функціонують величезні готельні мережі (наприклад, «Marriott International», «Best Western», «Accor»), які включають тисячі готелів по всьому світі.

Зараз (станом на 2018 рік) в Україні налічують 16 готельних мереж. До них входять такі, як Reikartz Hotel Group, Radisson Blu Hotels&Resorts, Рено, Swissotel Hotels & Resorts, Ramada Worldwide та ін. (рис. 1.9).

Дані, що представлені на рис. 1.9, свідчать про значний потенціал розвитку готельних мереж в Україні. Скоріше можна сказати, що більшість європейських та світових готельних мереж лише акцентують своє перебування на українському ринку, ніж динамічно розвиваються.

Отже, підвищення інвестиційної привабливості галузі, що конче необхідно для української індустрії гостинності, може бути досягнуто в результаті впровадження кластерної моделі об'єднань підприємств одного (чи таких, що доповнюють один одного) типу.

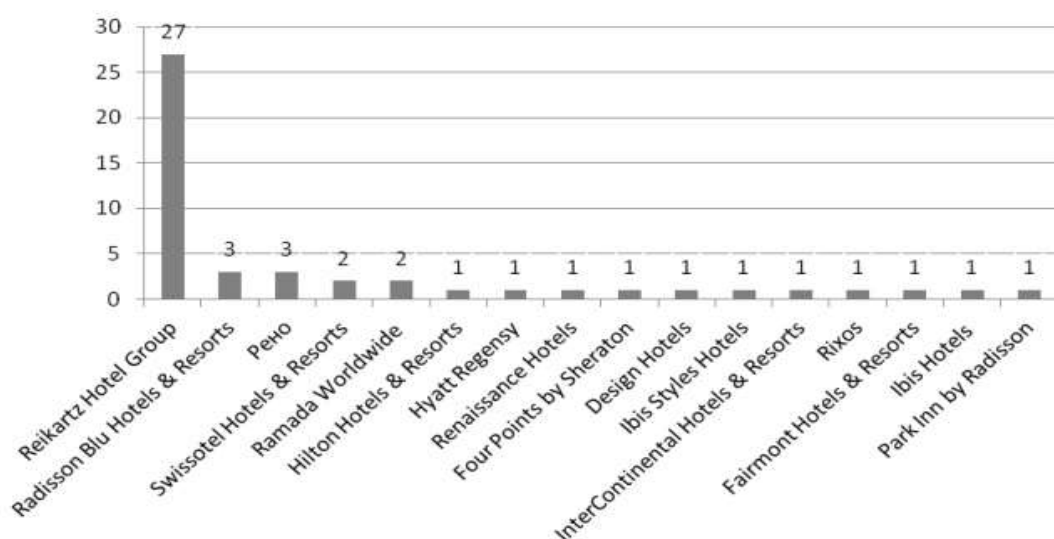


Рис. 1.9. Кількість готельних мереж та готелів, що до них входять в Україні за станом на 2018 р. (од.)

Особлива риса українського ринку гостинності - початок формування національних готельних мереж. Перша національна готельна мережа «Прем'єр Готелі» була створена в Україні в 2003 році і на сьогоднішній день об'єднує дев'ять готелів найвищої категорії (4 * -5 *). Всього, станом на 2018 рік, в Україні функціонують вісім національних готельних мереж: «Прем'єр Готелі», «Акорд Готелі», «Компас Готелі», «7 днів», «Чорне море», «Pan Ukraine», «Royal Hotels And SPA Resorts», «Reikartz Hotels & Resorts» (табл. 1.1).

Оскільки диференціація статків громадян України занадто велика, в порівнянні з розвиненими європейськими країнами, то розвиток готельних мереж в Україні зазнає певних труднощів. Тому сьогодні в Україні спостерігається тенденція розширення типологізації готелів в мережі, включення в одну мережу готелів різних типів і категорій. Це дозволяє задовольнити потреби різних верств населення з різним достатком.

Міжнародна практика показує, що готельні мережі являють собою ефективний спосіб ведення бізнесу. По-перше, це багаторічний досвід роботи на регіональних ринках. По-друге, це наявність менеджменту вищого класу, високоякісна і випробувана система підбору і підготовки персоналу. По-третє, це наявність розгалуженої мережі бронювання і продажу готельних послуг.

Таблиця 1.1

Національні готельні мережі України станом на 2018 р.

Назва готельної мережі	Назва готелю-члена готельної мережі
«Прем'єр Готелі »	«Прем'єр Палас *****» м.Київ; «Харків Палас *****», «Космополіт *****», «Аврора *****» м.Харків; «Ореанда *****» м Ялта; «Дністер *****» м.Львів; «Стар *****» м Мукачєво; «Прага *****» м.Донецьк; «Палаццо *****» м Полтава
«Акорд Готелі »	«Баккара», «Русь Аккорд Готель ***» м.Київ; «Сапфір Аккорд Готель ***» м. Олександрія; «Юність Аккорд Готель ***» м. Одеса; «Прага Аккорд Готель *** »м Ужгород; «Сіті Парк Готель ***» м Біла Церква; «Акорд Готель Делюкс & Бізнес *** »м Кривий Ріг
«Компас Готелі »	«Компас Амарант Готель » м. Київ; «Компас Ягодин Готель **» с. Старовойтове
«7 днів»	«7 днів ***» м. Київ; «7 днів ***» м. Кам'янець-Подільський; «Дніпро» м. Запоріжжя; «Чайка» м Саки
«Чорне море »	«Чорне море *****», «Чорне море - Новий Привоз *****», «Чорне море Отрада ***», «Чорне море - Жовтнева ***», «Чорне море - Парк Шевченка» м. Одеса; «Чорне море *** », м Роздільна; «Чорне море *****», смт. Саврань; «Чорне море *****» с. Кароліно-Бугаз; «Чорне море ***» м. Київ.
Pan Ukraine »	«Готельний комплекс «Пуща лісова» с. Мощун
«Reikartz Hotels & Resorts »	«Reikartz *****» м. Дніпропетровськ; «Reikartz *****» м Житомир; «Reikartz Карпати», «Reikartz Гранд Готель Поляна *****», «Reikartz Поляна» Закарпаття; «Reikartz» м Запоріжжя; «Reikartz Парк Готель» м. Івано-Франківськ;

	«Reikartz» м Кам'янець-Подільський; «Reikartz Аташе» м. Київ; «Reikartz» м Кіровоград; «Reikartz Аврора» м Кривий Ріг; «Reikartz Дворжец», «Reikartz медієваль» м. Львів; «Reikartz ***» м Маріуполь; «Reikartz Рівер» м Миколаїв; «Reikartz» м Почаїв; «Reikartz ***», «Reikartz» м Суми; «Reikartz ****» м. Харків
«Royal Hotels And SPA Resorts »	«Royal Hotel De Paris ****», «Royal Delux Hotel ****», «Royal City Hotel ****», «Royal Olympic Hotel ****», «Royal Congress Hotel ***** », «Royal Grand Hotel *****» м. Київ; «Royal Grand Hotel *****», «Royal Medical Cezar ****», «SPA Hotel Promenade ****», «SPA Hotel Geneva ****» м. Трускавець; «Royal Village Resort ****», «SkilandHouse» Буковель.

Слід зазначити наявність відомого бренду та позитивного іміджу, який завжди передбачає певний стандарт якості і, таким чином, є керівництвом для замовника в будь-якій країні світу. До цього слід доповнити наступні твердження про основні переваги мереж готелів:

1. Можливість придбання великих партій товарів та послуг за оптовими цінами. Завдяки тому, що власник мережі управляє декількома спорудами, він може робити великі оптові закупівлі та продовжувати пропонувати готельним мережам меблі, обладнання для кімнат, текстиль за низькими цінами.

2. Економія витрат на навчання персоналу. Як правило, мережа забезпечує централізоване навчання, що значно скорочує витрати кожного члена мережі окремо.

3. Ефективне просування готельних послуг на ринку та економія на рекламній діяльності.

Проведення організованої рекламної кампанії завжди вимагає значних витрат, що дуже важливо для бюджету незалежних готелів. Мережі готелів дозволяють своїм членам розподіляти витрати на рекламу та просування, щоб кожен міг скористатися результатами однієї рекламної кампанії. Крім того, рекламну функцію виконує відомий бренд мережі.

4. Використання централізованої системи бронювання, яка дозволяє збільшити коефіцієнт навантаження кількості всіх компаній-членів мережі.

5. Групи готелів, що займаються колективним бізнесом, простіше, ніж незалежні готелі, виправдати отримання інвестицій, мобілізувати капітал та направити його на підвищення їх ефективності.

Щодо перспективних напрямків розвитку ринку готельних послуг в Україні, на наш погляд, об'єктивною потребою є створення національної мережі готелів, об'єднаної єдиним брендом та високим рівнем якості послуг. Найадекватнішою стратегією зміцнення ринку готельних послуг є поява готелів економ-класу (категорії 2-3 зірки). Цільовий сегмент готелів даного класу - іноземні і внутрішні туристи, які подорожують з культурно-пізнавальної, лікувально-оздоровчої цілями, а також з метою відпочинку і розваг.

Структурні зміни в готельному бізнесі України дозволяють реалізувати можливість і необхідність створення національної готельної мережі з подальшою експансією її на ринки ближнього і далекого зарубіжжя.

Готельний бізнес України є перспективним, ще не насиченим ринком з колосальним потенціалом. Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом чинників, які впливають на формування конкурентних переваг готельних мереж, що функціонують в ринкових умовах.

В умовах сьогоденної конкуренції готелю, якщо вони хочуть вижити, не можуть більше спиратися на традиційні, неефективні, консервативні форми організації.

Для збереження своїх позицій на ринку гостинності в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється, необхідно шукати нові форми, кращими з яких є готельні мережі.

У підсумку, щодо перспектив розвитку ринку готельних послуг в Україні вважаємо необхідним розробку пріоритетних напрямків розвитку вітчизняних готельних мереж.

По-перше, в процесі поширення свого впливу на конкретному ринку потенційна готельна мережа може вибрати реалізацію будівельних проектів або купувати вже існуючі готелі з подальшою їх реконструкцією.

По-друге, для національних готельних мереж принциповим є питання освоєння регіонів. Як, наприклад, освоїти ті регіони, де було проведено чемпіонат Європи з футболу в 2012 році, коли в приймаючих містах України (Київ, Львів, Харків, Донецьк) було побудовано близько десяти готелів вищого класу, які тепер мають низький коефіцієнт завантаження.

По-третє, для досягнення максимальної ефективності національної готельної мережі систему менеджменту готельного бізнесу необхідно орієнтувати на стратегії, що забезпечують життєздатність і успішність розвитку таких структур.

Існує три типи основних бізнес-моделей, дві з яких полярні, а одна є проміжною.

Перший варіант моделі (полярна) - це класична мережа готелів, концепція - прагнення до більшої уніфікації та стандартизації, система стандартів впроваджена на рівні всієї мережі. Основна стратегія спрямована на максимальну репрезентативність у всіх географічних частинах світу. Метою класичної моделі є широке зростання, спрямоване на активне та швидке проникнення на нові географічні ринки, відкриття більш стандартних готелів та формування найбільш розгалуженої мережі.

Другий варіант бізнес-моделі (полярна) відповідає поняттю "колекція готелів". Ця концепція передбачає створення мережі готелів особливого виду, в якій кожен готель є унікальним (найчастіше місцевим орієнтиром чи пам'яткою архітектури великої історичної цінності), кожен готель є своєрідною «перлиною» в колекції, має свою власне ім'я. і відображає унікальну атмосферу, "душу", культуру географічного пункту, в якому вона знаходиться, природу та історію країни, в якій вона знаходиться.

Пріоритет мережі готелів, другого варіанту інтенсивного модельного зростання, додавши до «колекції» готелів унікальний та якісний сервіс та

неповторну атмосферу. Розширення здійснюється більш ефективно та повільнішими темпами. Відповідно, що стосується меж мережі, сама мережа менша за географічним розгалуженням та кількістю готелів у мережі

Крім цих двох полярних бізнес-моделей, існує проміжний варіант, який поєднує в собі елементи двох описаних вище моделей.

Третя версія бізнес-моделі включає в себе поняття «менеджери власників», використовуючи такий підхід, генеральні менеджери покладаються на право власності на свою мережу.

Усі підходи до основних бізнес-моделей є найважливішою концептуальною основою при вивченні стратегій розвитку міжнародних готельних мереж, вони значною мірою визначають ті стратегії, які знаходяться в межах класифікації.

Класифікація стратегій розвитку готельної мережі можлива на основі поєднання широкого спектру сучасних стратегій розвитку на п'ять основних груп [4, с.126]:

- 1) географія та масштаб операцій готельної мережі;
- 2) філософія бренду;
- 3) правові основи діяльності готельної мережі;
- 4) характеристики готельного продукту;
- 5) основні принципи надання готельного продукту.

Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму неможливий без реальних пропозицій готелів. Глобалізація індустрії гостинності висунула провідні ролі міжнародних готельних мереж як форми готельного бізнесу відповідно до сучасних реалій. Зростаюча кількість готельних мереж у різних країнах та унікальність їх ділових моделей відкрили можливості для аналізу та вивчення тенденцій мережевих форм національного готельного бізнесу.

Висновки до розділу 1

У розділі провели аналіз теоретичних аспектів дослідження готельних мереж, визначили та вивчили питання загального поняття готельної індустрії, визначили основні етапи та варіанти розвитку міжнародних готельних заходів та моделі і етапи міжнародної готельної компанії.

Сьогодні готельне господарство є потужною економічною системою для регіону чи окремого туристичного центру і є надзвичайно важливою складовою доходу економіки країни. Суть поняття готельного господарства сьогодні більшість науковців ототожнюють із поняттями "готельний бізнес", "готельне підприємництво", "готельна справа". Це пов'язано з тим, що здійснюють суб'єкти господарювання цю діяльність з метою отримання прибутку від розміщення туристів та надання їм інших додаткових послуг. І в цьому переконана більшість вчених, що готельне господарство є невід'ємною частиною індустрії гостинності.

Готельна мережа - це група готелів, що мають загальне керівництво, концепції просування продукту через системи управління і розподілу готельного фонду.

Готельний ланцюг - це складна багаторівнева система, що складається з різних підприємств готельної галузі і характеризується їх стратегічним співробітництвом як основною властивістю даної системи.

На зарубіжному ринку на сьогоднішній день представлені 22 міжнародних готельних оператора, які керують 179 готелями (38705 номерів) в найбільших 38 містах світу. Найбільша частка ринку (80%) розподілена між п'ятьма компаніями: Accor Hotels, Hilton Worldwide, Marriott International, Carlson Rezidor Hotel Group, InterContinental Hotels Group.

Готельна індустрія є динамічним сектором світової економіки і платформою для подальшого її розвитку стає трансформація споживачів готельних послуг в тісному взаємозв'язку з новими технологічними та маркетинговими рішеннями.

Готельний бізнес в Україні також відчуває вплив процесу глобалізації. У зв'язку з політичними та економічними перетвореннями, що відбуваються в Україні, ділові та культурні зв'язки нашої країни зі світом значно розширилися. Це сприяє збільшенню контактів між підприємствами та збільшенню кількості іноземних та вітчизняних туристів, які прибувають у певні регіони України.

Станом на 2018 рік в Україні налічували 16 готельних мереж. До них входять такі, як Reikartz Hotel Group, Radisson Blu Hotels&Resorts, Рено, Swissotel Hotels & Resorts, Ramada Worldwide.

Існує три типи основних бізнес-моделей, дві з яких полярні, а одна є проміжною. Перший варіант моделі (полярна) - це класична мережа готелів, концепція - прагнення до більшої уніфікації та стандартизації, система стандартів впроваджена на рівні всієї мережі. Другий варіант бізнес-моделі (полярна) відповідає поняттю "колекція готелів". Третя версія бізнес-моделі включає в себе поняття «менеджери власників», використовуючи такий підхід, генеральні менеджери покладаються на право власності на свою мережу.

Усі підходи до основних бізнес-моделей є найважливішою концептуальною основою при вивченні стратегій розвитку міжнародних готельних мереж, вони значною мірою визначають ті стратегії, які знаходяться в межах класифікації.

Отже з проведеного дослідження можемо зробити висновок, що на сьогодні готельне господарство є потужною економічною системою для регіону чи окремого туристичного центру і є надзвичайно важливою складовою доходу економіки кожної країни.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ГОТЕЛЬ МИР»

2.1. Загальна характеристика підприємства «Готель Мир»

Готель «Мир» 3*** розташована в мальовничій частині Києва, біля Голосіївського парку, в десяти хвилинах їзди від історичного центру міста і в одній хвилині ходьби від станції метро Голосіївська.

Висока якість послуг, що надаються і вигідне місце розташування готелю підходить як для ділових поїздок, так і для відпочинку.

Готель «Мир» 3 *** пропонує 139 комфортабельних номери, серед яких одно- і двомісні номери, номери "люкс", "напівлюкс" і "апартаменти".

Номери оснащені кондиціонерами, супутниковим телебаченням, телефоном з міжнародним виходом, Wi-Fi - покриттям зі швидкістю до 5 Мбіт / с. Безкоштовним Wi-Fi можна скористатися на території готелю «Мир»: в номерах, холі, лобі-барі і ресторані.

Готель має в своєму розпорядженні 5 конференц-залами, 2 ресторанами і лобі-баром. Також Ви можете скористатися додатковими послугами готелю - парковкою, безкоштовної камерою схову, тренажерним залом та іншими послугами.

У готелі є номери для людей з обмеженими можливостями.

За вашим бажанням, за додаткову плату в рахунок може бути включений сніданок по типу "шведський стіл" - 225 грн. / Чол, а також вечеря - 225 грн. / Чол. На кожному поверсі розміщені кулери з питною водою. У готелі постійно діє гнучка система знижок.

Повна назва: Готель «Мир»

Адреса: пр-т. Голосіївський, 70, м. Київ, Україна, 03040

Телефон: +38 (044) 520 26 09, +38 (093) 306 09 13

факс: +38 (044) 520 26 79.

Готель «Мир» - готель ділового призначення. Основним завданням готелю є обслуговування прибувають в ділові поїздки і відряджених фахівців з питань, пов'язаних з різноманітною діяльністю. Готель виконує важливу функцію для розміщення співробітників і працівників підрядних організацій, прийому іноземних делегацій. Діяльність готелю здійснюється відповідно до «Правил надання готельних послуг в Україні». Готель розрахований на 139 номерів, включаючи 25 номерів люкс. Послуги в готелі «Мир» виявляються за цінами, затвердженим ТОВ (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Прейскурант цін на надання послуг з проживання та інших послуг в
готелі «Мир»**

п/ п	Найменування	Одиниц я вимірювання	Ціна в грн. без ПДВ	П ДВ в грн	Ц іна в грн з ПДВ
Послуги з проживання					
.	Люкс (2 кімнати)	1 номер	12711, 86	22 88,14	1 5000,0
.	Люкс (1 кімнати)	1 номер	11016, 95	19 83,05	1 3000,0
.	Номери другої категорії (2 кімнати)	1 номер	7627,1 2	13 72,88	9 000,0
.	Номери другої категорії (1 кімната)	1 номер	4237,2 9	76 2,71	5 000,0
.	Номери першої категорії (2 кімнати)	1 номер	4745,7 6	85 4,24	5 600,0
.	Номери першої категорії (1 кімната)	1 номер	2542,3 7	45 7,63	3 000,0
Інші послуги					
.	Оренда конференц-залу (малого)	год	1016,9 5	18 3,05	1 200,0

п/ п	Найменування	Одиниц я вимірювання	Ціна в грн. без ПДВ	П ДВ в грн	Ц іна в грн з ПДВ
.	Оренда конференц-залу (великого)	год	2542,37	457,63	3000,0
.	Оренда залу прийомів	год	1271,19	228,81	1500,0
.	послуги більярду	год	338,98	61,02	400,0
.	послуги сауни	год	847,46	152,54	1000,0
.	Прокат білизни	грн./чо л.	84,75	15,25	100,0
.	Послуги тренажерного залу	год	338,98	61,02	400,0

У складі готелю передбачені наступні групи приміщень і служб:

- приймально-вестибюльна;
- житлова;
- фізкультурно-оздоровча;
- підприємства харчування;
- ділова діяльність;
- адміністрації і служби експлуатації.

Приміщення ресторанів «Мир» та «Старе місто», і бару «Лоббі-бар» експлуатуються готелем. Ресторан має окремий вхід з вулиці. Послуги з харчування, які надає ресторан «Старе місто» гостям готелю, в вартість проживання не включені.

До групи житлових приміщень входить 139 готельних номерів, приміщення поверхового обслуговування. Всі готельні номери укомплектовані корпусними меблями, м'яким і малоцінним інвентарем відповідно до вимог до готелів категорій 3-х зірок.

Директор готелю здійснює керівництво роботою обслуговуючого персоналу готелю. Забезпечує утримання готелю в належному технічному стані, а також забезпечує благоустрій прилеглих територій і своєчасне прибирання відповідно до

норм з охорони навколишнього середовища. Директор готелю здійснює контроль за використанням номерів і місць в готелі, організовує і забезпечує роботу з ефективного і культурного обслуговування гостей, створення для них комфортних умов, організовує роботу другого рівня адміністративно-виробничого контролю стану охорони праці. Він організовує своєчасне навчання, проведення інструктажів та перевірок знань персоналу, здійснює контроль над дотриманнями працівниками готелю своїх посадових обов'язків, трудової дисципліни, контролює стан номерів і місць загального користування та забезпечує своєчасний ремонт, порядок і протипожежну безпеку.

Весь персонал готелю проходить попередні, при надходженні на роботу, і періодичні медичні огляди, має особисті медичні книжки єдиного зразка з результатами гігієнічної атестації.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства проводиться на підставі даних про фінансову звітність. Фінансове становище готелю «Мир» досить стійке, про що свідчать фінансові показники, представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники готелю «Мир»

за 2016 - 2018 рр., млн. грн.

Показник	2016	2017	2018	Темпи зросту, %	
				2017 / 2016	2018 / 2016
Виручка від надання готельних послуг	10459	11670	17600	111,58	150,81
Собівартість готельних послуг	6500	4300	3700	66,15	86,05
Валовий прибуток від надання готельних послуг	3959	7370	13900	186,16	188,6

Фонд заробітної плати персоналу готелю	640	670	700	104,6 9	104,4 8
Прибуток від надання готельних послуг	3319	6700	1320 0	201,8 7	197,0 1
Комерційн і витрати готелю	600	570	610	95,0	107,0 2
Інші витрати готелю	50	35	23	70,0	65,71
Прибуток до оподаткування від надання готельних послуг	2269	6095	1256 7	268,6 2	206,1 9
Чистий прибуток від надання готельних послуг	1807	4876	1005 0	269,8 4	206,1 1
Рівень завантаження номерів готелю, %	55,2	58,6	64,3	106,1 6	109,7 3

Наведені в таблиці 2.2. основні фінансово-економічні показники готелю «Мир» підтверджують той факт, що готель має стійке положення, і з кожним роком збільшується обсяг продажів готельних послуг. Фінансове становище готелю «Мир» стабільне.

На підставі таблиці 2.2. спостерігається зростання виручки від надання готельних послуг. Собівартість від надання готельних послуг знижується.

Позитивною тенденцією є зростання фонду заробітної плати персоналу готелю. Спостерігається позитивна динаміка за всіма економічними показниками, а саме виручки, валового прибутку і чистого прибутку в готелі «Мир» (рис. 2.1).



Рис.2.1. Динаміка виручки, валового прибутку і чистого прибутку в готелі «Мир»

Збільшення прибутку відбулося за рахунок зниження собівартості готельних послуг. У зв'язку зі збільшенням рівня завантаження номерів готелю зріс обсяг продажів готельних послуг і прибуток (рис. 2.2).



Рис.2.2. Рівень завантаження номерів в готелі «Мир»

Показники результативності використання ресурсів за 2016-2018 роки, розраховані для готелю «Мир», мають такі величини, зазначені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз рентабельності поточної діяльності готелю «Мир»**за 2016 - 2018 рр.**

Показники	Факт на кінець року			Зміни, +/-	
	2016	2017	2018	2017	2016.
1. Коефіцієнт рентабельності використання основного капіталу	0,071	0,072	0,076	0,001	0,06 ⁻
2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,088	0,085	0,082	0,003 ⁻	0,003 ⁻
3. Період окупності власного капіталу, років	13,9	14,3	14,9	0,4	0,6
4. Коефіцієнт рентабельності за валовим прибутком	29,5	14,6	18,2	14,9 ⁻	3,6
5. Коефіцієнт рентабельності продукції за валовим прибутком	23,2	13,0	15,6	10,2 ⁻	2,6

Дані таблиці 2.3. говорять про те, що коефіцієнт рентабельності використання власного капіталу протягом 2016 - 2018 рр. перевищує коефіцієнт рентабельності власного капіталу, що свідчить про раціональне використання готелем «Мир» своїх коштів.

Негативною тенденцією є те, що період окупності власного капіталу в 2017 р. збільшився на 0,4, а в 2018 р - на 0,6. Розрахунків коефіцієнтів рентабельності виробництва і продукції за валовим прибутком показує, що підприємство рентабельним.

Нами виявлено, що найбільша рентабельність була досягнута в 2016 р, отримано валового доходу 28,5 грн. на 1 грн. витрат. У 2017 році ми спостерігаємо різке зниження цих показників на 14,9 і 10,2 відповідно. Але в 2018 році відбулося їх збільшення на 3,6 і 2,6. Таким чином, робимо висновок, що готель поки не може досягти рівня 2016 року (рис. 2.3)

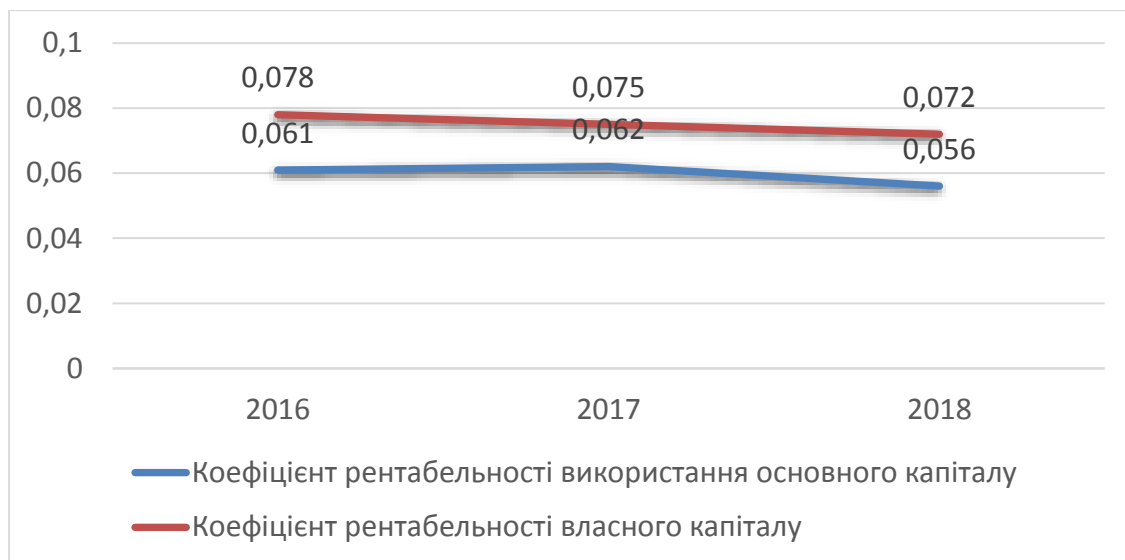


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності використання основного і власного капіталу в готелі «Мир» за 2016 - 2018 рр.

В цілому можна сказати, що готель «Мир» є готельним підприємством, незалежним від зовнішніх інвесторів, так як розрахований коефіцієнт рентабельності власного капіталу склав в 2018 р. 7,2%, що є досить високим показником. Загальний дохід підприємства, згідно з отриманими даними, в 2018 р. склав 187,8 млн. грн. Все це підтверджує: готель «Мир» - стабільне підприємство з гарним фінансовим станом.

Аналізуючи маркетингову діяльність готелю «Мир», можемо сказати наступне: готель розташувався в самому центрі міста Києва. Місто є провідним інноваційним, діловим і культурним центром України. Готель пропонує своїм гостям 234 сучасних комфортабельних номери різного рівня.

Всі номери обладнані ванною, холодильниками, телевізорами, телефонами з можливістю міжнародних переговорів, є міні-бари (за винятком 2-х місцевих

номерів), чайники, халати (в номерах студія "Ексклюзив", Люкс "Гранд" і Люкс "Президент"). У номерах Люкс "Президент" і Люкс "Гранд" встановлені кондиціонери.

У готелі є затишний ресторан, бар, більярд, кімната для переговорів, wi-fi, автостоянка, 2 сауни з басейном і ванною-джакузі, пральня, сувенірний кіоск. Велика бізнес-активність в місті і регіоні визначає ритм життя готелю - завжди бути в повній готовності і відповідати діловим потребам гостей, пропонуючи їм комфорт на сучасному рівні, прекрасну сибірську і російську кухню, можливості для відпочинку і роботи.

Готель «Мир» є першим готелем в місті Київ і завжди задає тенденції розвитку готельного бізнесу. Але останнім часом стало з'являтися все більше готелів, спрямованих на різні цільові аудиторії. Так як місто більше привабливий для робочих поїздок, кількість готелів економ-класу з кожним роком збільшується. У зв'язку зі збільшенням кількості готелів на ринку готельних послуг і більш економним поведінкою цільових аудиторій, відзначена негативна динаміка в відвідуваності готелю «Мир». Для порівняння взяті I квартал 2016 року, 2017 і 2018 років.

Таблиця 2.4

Динаміка відвідування економ-номерів готелю «Мир»

Період	Кількість відвідувачів
1 кв. 2016	1540
1 кв. 2017	1480
1 кв.2018	1410

Крім загального зменшення кількості відвідувачів також відзначено зміна переваг постояльців. Якщо в зазначені періоди в 2017 і 2018 роках відвідуваність номерів економ-класу і класу люкс була приблизно однаковою, то в нинішньому році в 80% випадків гості вибирають номери економ-класу.

Таблиця 2.5

Оренда економ-номерів готелю «Мир»

Період	Кількість постояльців номерів економ- класу	Кількість постояльців номерів класу «Люкс»	Процентне співвідношення Економ-класу до класу «Люкс»
1 кв. 2016	812	728	53% / 47%
1 кв. 2017	792	688	56% / 44%
1 кв.2018	217	888	20% / 80%

Виходячи з отриманих даних, можна зробити висновок не тільки про очевидне спаді відвідуваності готелю «Мир», а й про фінансові втрати, пов'язані зі змінами споживчого поведінки на тлі нестабільної економічної ситуації в країні в цілому.

Проаналізувавши діяльність готелю, його конкурентів і зміни в відвідуваності готелю постійними відвідувачами, були зроблені наступні висновки:

- на ринку готельних послуг міста є конкуренти для готелю «Мир», які також надають послуги для відвідувачів бізнес-класу;
- в зв'язку з нестабільною економічною ситуацією частина постійних відвідувачів стали користуватися послугами готелів економ-класу;
- для просування своїх послуг на ринку адміністрація готелю «Мир» не робить ніяких дій;
- готель «Мир» має хороші можливості і засоби для проведення конференцій і бізнес-зустрічей, але не розвиває даний напрямок.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства «Готель Мир»

Внутрішнє середовище організації - це та частина загального середовища, яка знаходиться в рамках організації. Воно надає сталий розвиток і саме безпосередній вплив на функціонування організації. Менеджер формує і змінює, коли це необхідно, внутрішнє середу організації, що представляє собою органічне поєднання її внутрішніх змінних. Оцінка внутрішнього середовища організації, необхідна для визначення ключових факторів рішення проектів.

Фірма МакКінсі розробила систему оцінки принципів в семи областях діяльності компанії для оцінки внутрішнього середовища:

- стратегії (strategy);
- структурі (structure);
- принципах, позиції і філософії (shared value);
- підходах до штабної діяльності та її орієнтації на персонал (staff);
- адміністративній практиці, процедурах щоденної діяльності, включаючи систему винагород, формальну і неформальну політику, розробку бюджетів, фінансового управління та контролю (systems);
- організаційного мистецтва, можливостей і відмінних переваг (skills);
- стилю керівництва (style).

Організаційна структура готелю «Мир» представлена на рис. 2.4.

Організаційна структура готелю «Мир» відноситься до лінійно-функціональної. Переваги лінійно-функціональної структури управління, до них відносять:

- глибшу підготовку рішень і планів, які пов'язані зі спеціалізацією співробітників;
- можливість звільнити головного лінійного менеджера від необхідності глибокого аналізу проблем;
- можливості залучити консультантів та експертів.

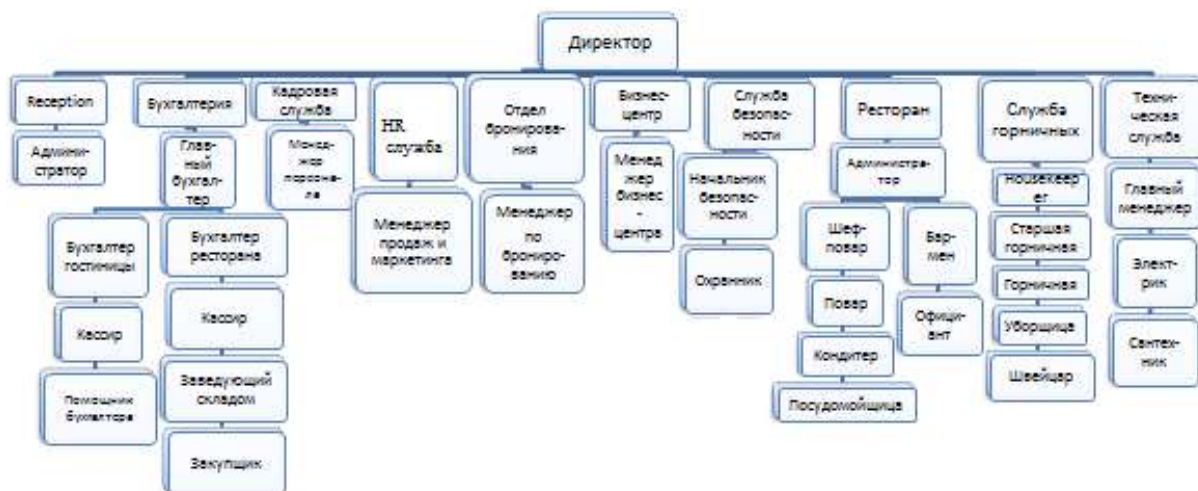


Рис 2.4. Організаційна структура готелю «Мир»

Недоліки лінійно-функціональної структури управління, до них відносять:

- відсутність тісного взаємозв'язку між виробничими відділеннями;
- недостатньо чітку відповідальність, оскільки розробник рішення, частіше за все, не бере участь в його реалізації;
- надмірно розвинену систему вертикального взаємодії, підпорядкування за ієрархією управління, іншими словами, тенденцію до надмірної централізації.

Загальна чисельність персоналу 35 чоловік. Розглянемо функції різних служб.

Служба управління номером (відділ обслуговування клієнтів) розглядає питання, пов'язані з бронюванням номерів, прийманням туристів, які прибувають у готель, реєстрацією та розміщенням їх, а також поїздками додому або до наступного пункту маршруту після закінчення екскурсії, послуги туристів у номерах, підтримує необхідний санітарно-гігієнічний стан номерів та рівень комфорту в приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям.

Послуга включає в себе директора або керівника обслуговування номерів, службу прийому та розміщення, служб покоївки, інтегрований сервіс (порти, коридори, шафи, гаражні працівники), консьєрж, сервіс обміну повідомленнями, інспектор з прибирання кімнати, охорону. Перше враження, яке отримує гість від готельного комплексу, залежить від послуги прийому та розміщення.

Завдання керівника цієї служби контролювати весь процес прийому та розміщення гостей, вміло вирішуючи конфлікти, які можуть вплинути на престиж готелю.

Цей відділ займається питаннями, пов'язаними з прийомом гостей, які прибувають в готель, їх реєстрацією та проживанням за номерами, наданням різноманітних послуг, відправленням додому та, звичайно, номерами бронювання. Завжди виникає проблема з управлінням готелем: ризикувати двомісним розміщенням або зупинитися в недоотриманій кімнаті. Тому роль служби бронювання не можна недооцінювати.

Департамент бронювання повинен постійно стежити за ситуацією, збираючи запити на бронювання та фіксуючи будь-яке збільшення попиту, яким може користуватися готель, збільшуючи вартість проживання та даючи компанії більший дохід.

Номери, які не заздалегідь забронювали, передаються для прямого продажу службі розміщення, яка повинна розмістити гостей у номері за вищими цінами.

Порт'є контролює приміщення готелю, підтримує файловий кабінет за розміщеністю та доступністю та функціонує як інформаційний центр. Інформація через консьєрж-сервіс рухається у двох напрямках: до гостей (якщо йдеться про інформування про види послуг, що надаються готелем, про місцеві пам'ятки, про роботу громадського транспорту тощо) та до різних підрозділів готелю підприємство (про потреби клієнта).

У більшості випадків послуга покоївки є найбільш функціональною одиницею щодо отримання послуг проживання в готелях, оскільки цей підрозділ відповідає за прибирання кімнат, салонів, коридорів тощо, зони прийому та обслуговування клієнтів. Особа, яка відповідає за службову службу, відповідає за чистоту та охайність роботи персоналу в житлових приміщеннях та офісних приміщеннях. Старша покоївка отримує завдання та розподіляє її виконання серед підлеглих, виконуючи адміністративні функції, покладені на неї виконавчим директором.

Сервіс громадського харчування забезпечує обслуговування гостей компанії в ресторанах, кафе чи барах готелю, вирішує питання щодо організації та обслуговування банкетів, презентацій тощо. Послуги громадського харчування, включаючи ресторан (и), бари, кафе, послуги банкетів та фуд-корт (кухня), надають послуги громадського харчування.

Керівник відділу громадського харчування складає меню, забезпечує доставку необхідної стартової продукції, роздає секції обслуговуючому персоналу, контролює якість готової продукції та послуг, зберігаючи розумну економію. Кожен відділ має свого керівника, включаючи керівника обслуговування номерів.

Ресторан, як заклад харчування, обслуговує гостей відповідно до меню, яке є основою будь-якої концепції ресторану, незалежно від типу харчування. Професіоналізм орендодавців та офіціантів, які безпосередньо контактують із замовниками, відіграє головну роль.

Сервіс «шведський стіл» або бар - це в основному надання клієнтам алкогольних напоїв. У барах можна також приготувати напої для вживання в ресторані. Такий бар називається панеллю обслуговування. Кухня - це виробничий центр. Замовлення на виробництво конкретної продукції надходять у ресторан від офіціантів (на основі меню, складеного та запропонованого клієнтам), а також з банкетного залу, який працює на замовлення. Кухарі готують необхідні страви, і головна відповідальність керівництва у цьому секторі полягає лише у контролі ціни та якості кінцевої продукції.

Служба безпеки виконує функції забезпечення порядку та безпеки в готельному комплексі, оскільки готель відповідає за забезпечення розумної безпеки своїх клієнтів. У цьому випадку компанія може доручити виконання цих обов'язків як власною послугою та залучати сторонні організації.

Адміністративна служба несе відповідальність за організацію управління всіма послугами готельного комплексу, вирішує фінансові питання, кадрові питання, відповідає за створення та підтримання необхідних умов праці персоналу готелю, контролює дотримання встановлених правил та положень про професійну

діяльність безпека, виробнича санітарія та пожежна та екологічна безпека. Служба включає секретаріат, фінансову службу, штатну службу, еколога, інспекторів пожежної безпеки та працівників служби безпеки.

Фінансова служба вирішує фінансову безпеку підприємства, отримує звіти з касирів кожного відділення підприємства, включаючи обслуговування їжі, обслуговування портерів, сувенірні кабінки та спортивні комплекси, якщо такі є.

Фінансова служба веде єдиний фінансовий облік на підприємстві (тобто облік доходів, витрат і доходів, оплачений робочий час, сплачені бонуси та індивідуальний наконечник, зароблений окремими працівниками).

Відділ кадрів займається набором, працевлаштуванням та розвитком навичок. Цей підрозділ несе відповідальність за особисті справи всього персоналу готелю.

Секретаріат займається документацією та інформаційним забезпеченням готельного комплексу.

Комерційна служба займається питаннями оперативного та стратегічного планування. Аналізує результати господарської та фінансової діяльності. Комерційну службу очолює комерційний директор, який здійснює контроль за роботою цього підрозділу та організацією бенкетних служб.

Що стосується комерційного митного обслуговування, то тут кожен працівник має право контролювати певні географічні сфери, що цікавлять підприємство.

Представники комерційного департаменту (відділу маркетингу) значною мірою беруть участь у встановленні контактів з організаторами заходів конгресу, переговорах щодо перспективного використання фонду готельного номера, обговоренні використання залів для нарад, уточнення потреб певних груп клієнтів, підтримка контактів з відповідними службами обслуговування.

Інженерні служби створюють умови для роботи систем кондиціонування, теплопостачання, сантехнічного обладнання, електроприладів, ремонтно-будівельних послуг, телебачення та систем зв'язку. Послуга включає головного інженера, ремонтну службу, благоустрій землі, службу зв'язку. Сервіс поточного

ремонту здійснює профілактичний та поточний ремонт не лише чисельного фонду та встановленого в ньому обладнання, а й усього готельного підприємства.

Допоміжні послуги забезпечують процес експлуатації готельного комплексу, пропонуючи прання, пошиття одягу, послуги постільної білизни, послуги з прибирання приміщень, послуги з розведення, складські послуги тощо. До їх складу також входять перукарня, тренажерний зал та інші підрозділи. кожна служба має свої особливості функціонування.

Основними методами управління на даному підприємстві є економічні методи управління. Основним методом управління є система заробітної плати, а також преміювання.

Велика роль в процесі управління організацією належить організаційно-розпорядчим методам управління, в основі яких дисципліна, відповідальність, влада, примус.

Організаційне регламентування передбачає встановлення правил, які є обов'язковими для виконання і визначають зміст і порядок всій організаційної діяльності. Тут потрібно звернутися до положення про підприємстві, статутом фірми, внутрішньо фірмовим стандартам, положенням, інструкцій, правил планування, обліку тощо).

Для розпорядчих методів характерна реалізація в формі:

- наказів,
- постанов,
- розпоряджень,
- інструктажів,
- команд,
- рекомендації.

Так як учасники процесу управління - це люди, то особливості соціальних відносин і відображають їх відповідних методів управління важливі і мають тісний взаємозв'язок з іншими методами управління. Прикладом застосування методів

соціально-економічних в управлінні можуть бути наступні елементи кадрової політики готелю «Мир»:

- виплата допомоги при народженні дитини;
- організація і проведення святкових вечорів (Нового року, 8 березня), професійних свят тощо;
- виплата допомоги при смерті родичів.

Аналіз стилів і методів керівництва. Стиль керівництва можна визначити за допомогою методики, запропонованої Блейком і Моутон. Двопараметрична теорія Блейка і Моутон описує стилі керівництва, показує більшу чи меншу турботу менеджера про виробництво, або про інтересах підлеглих. У квандрант (рис 2.5) запропонованої авторами управлінської решітки вказуються 5 стилів.



Рис. 2.5. Управлінська решітка Блейка – Моутон

Для визначення існуючого стилю керівництва по управлінській решітці Блейка і Моутон в компанії проводилося тестування керівників підприємства. У тесті (таблиця 2.6) оцінювалися такі аспекти, як: взаємини керівників з підлеглими;

атмосфера в колективі; заохочення за хорошу роботу; плинність кадрів; ефективність продажів тощо.

Таблиця 2.6

Тест «Стиль керівництва» в готелі «Мир»

Ситуація			Варіанти відповідей					Сума брок а резул ьтатів
			авж ди	аст о	нод і	ідк о	іко ли	
		Я дію як представник кол-ва						1
		Я даю членам колективу свободу у виконанні роботи						1
		Я заохочую застосування уніфікованих прийомів в роботі						1
		Я дозволяю підлеглим вирішувати завдання по їх розсуд						
		Я спонукаю членів колективу до великому напрузі в роботі						1
		Я даю підлеглим можливість робити роботу так, як вони вважають за доцільне						
		Я підтримую високий темп роботи						1
		Я направляю помисли людей на виконання виробничих завдань						1
		Я особисто вирішую конфлікти в колективі						1
0		Я неохоче надаю підлеглим свободу дій						
1		Я вирішую сам, що і як має бути зроблено						
2		Я приділяю увагу виробничим показниками						1
3		Я розподіляю доручення виходячи з виробничої доцільності						1

4		Я сприяю нововведенням в колективі						
5		Я ретельно планую роботу колективу						1

Продовження таблиці 2.6

6		Я не пояснюю підлеглим свої рішення						1
7		Я намагаюся переконати в корисності моїх дій						
8		Я надаю підлеглим можливість встановлювати свій режим роботи						

При обробці результатів з'ясувалося, що стиль керівництва в готелі «Мир» можна визначити як «влада-підпорядкування» і знаходиться в точці (8; 4), тобто завданням бізнесу приділяється більше уваги, ніж людям. Керівники вважають, що найвища ефективність досягається в тих випадках, коли співробітники виконують свою роботу відповідно до наявних інструкцій.

Передбачено різні пільги і гарантії. На думку керівника готелю «Мир», авторитарний стиль управління більш ефективний, по порівняно з демократичним.

Організаційна культура. Корпоративна культура - це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх співробітників даної організації.

Застосовуючи аналітичну модель організаційної культури, запропоновану Хенді в готелі, можна припустити, що для нього найбільш застосовна культура влади, так як комерційна організація невелика і керівник організації є її власником. Відповідна їй структура називається паутинообразною, де сила влади виходить з центру, контроль здійснюється через керівників в концентричних колах - рівнях ієрархії.

За допомогою анкети Р. Харрісона було проведено дослідження думки 10 співробітників готелю про характеристики культури організації. Відповіді представлені в таблиці 2.7.

Таблиць 2.7

Анкета Р. Харрісона

1. Найважливіші характеристики		Тепер	Першочерг.
А	Команда унікальна за своїми особливостями. вона подібна до великої родини, багато спільних інтересів	10	20
В	Команда дуже динамічна і пройнята підприємництвом. Люди готові йти на ризик і жертви для досягнення успіху	5	10
С	Команда орієнтована на результат. Головне – добитися виконання завдання, люди орієнтовані на суперництво і досягнення поставленої мети	20	20
Д	Команда жорстко структурована і строго контролюється. Дії людей визначаються формальними процедурами, регламентами.	70	50
Всього		100	100
2. Загальний стиль лідерства в команді			
А	Загальний стиль лідерства в вигляді моніторингу, прагнення допомогти або навчити	20	25
В	Загальний стиль лідерства в команді, як приклад підприємництва, новаторства і ризику	20	20
С	Загальний стиль лідерства в команді, як приклад діловитості, орієнтації на результат, ринок	25	30
Д	Загальний стиль лідерства, як приклад координації, чіткої організації і плавного ведення справ	35	25
Всього		100	100
3. Стратегічні цілі			

A	Увага на гуманному розвитку, підтримується висока довіру, відкритість і співучасть	25	30
B	Увага на придбання нових ресурсів та вирішенні нових проблем. Апробація нового	25	40
C	Увага на конкурентних діях і досягнення. Прагнення до перемоги на ринку	10	15
D	Увага на незмінності і стабільності. головне - рентабельність, контроль регламент всіх операцій	40	15
Всього		100	100
4. Критерії успіху			
A	Команда визначає успіх на базі розвитку ЧР, захопленості співробітників рішеннями проектних завдань	30	35
B	Команда визначає успіх на базі володіння унікальними технологіями проектування	20	25
C	Команда акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Цільове напруга сил	20	25
D	Команда визначає успіх на базі рентабельності. Надійні поставки, низькі виробництв. Витрати	30	15
Всього		100	100

Складемо діаграму (рис. 2.6).

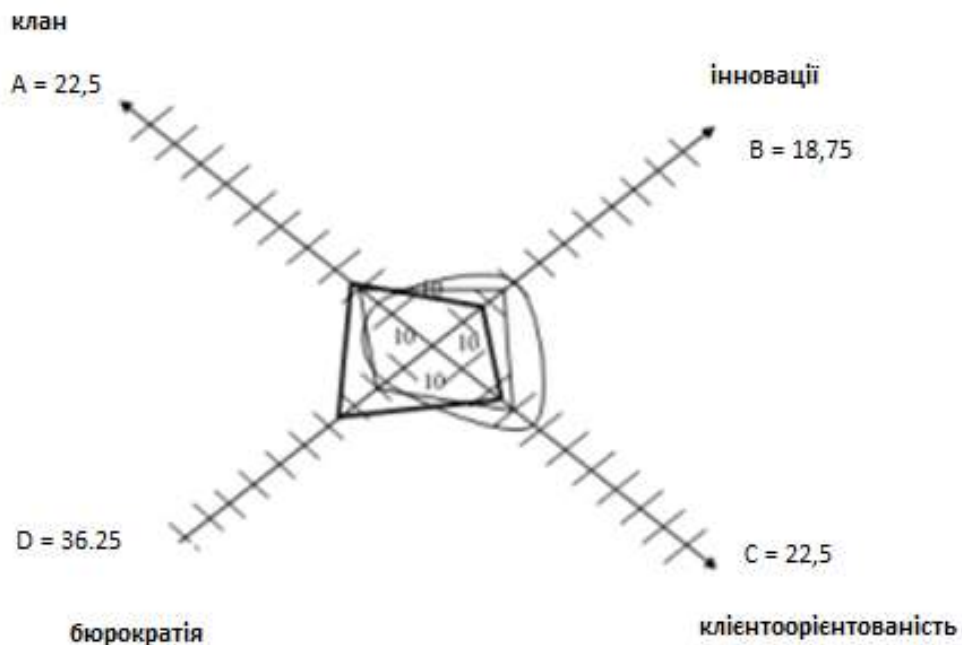


Рис. 2.6. Діаграма організаційної культури

З отриманої діаграми ясно що, організаційна культура орієнтована на бюрократію, що може як позитивно, так і негативно позначитися на впровадження нової технології, влада може пригнічувати інноваційні ідеї співробітників, а може і добре контролювати виробничий процес.

Компанія не проводить маркетингових досліджень, немає чіткого плану заходів по рекламі, не проводиться зворотний зв'язок, що є важливим фактором. Загалом можна зробити висновок, що маркетингова діяльність компанії має хаотичний характер і не сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії. Необхідно приділити увагу даному напрямку діяльності компанії.

У SNW-аналізі (Strength, Neutral, Weakness) – аналізуються сильні, нейтральні та слабкі сторони організації. Згідно з практикою, при стратегічному аналізі внутрішнього середовища організації у вигляді нейтральної позиції краще вибирати показники середньоринкового стану для даної певної ситуації (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

SNW-аналіз готелю «Мир»

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	S	N	W

	(Сильна)	(Нейтральна)	(Слабка)
1. Стратегія організації	X		
2. Бізнес - стратегії (в цілому), в тому числі:	X		
показники результативності бізнес-процесів	O	X	
рівень інноваційної, технологічності і ресурсоємкості бізнес-процесів	O	X	
необхідність реінжинірингу і реформування бізнес-процесів з метою підвищення економічної ефективності	O		X
3. Оргструктура	O	X	
4. Фінанси	O	X	
5. Конкурентоспроможність продукту, в тому числі:			
Розміщення	X		
Додаткові послуги	X		
6. Структура витрат (рівень собівартості) по бізнесу в цілому, в тому числі:			
постійні витрати на утримання бізнес-процесів	O	X	
трудоемкість бізнес-процесів	O		X
рівень і класифікація витрат	O		X
7. Інформаційна технологія	X		

8.Способность до лідерства	О	Х	
9. Рівень виробництва	О	Х	
10.Уровень маркетингу	Х		
11. Якість персоналу	О	Х	
12. Репутація на ринку	О	Х	
13. Відносини з органами влади	Х		
14. Відносини з профспілками	О	Х	
15. Сервісне обслуговування	Х		
16. Ступінь вертикальної інтегрованості	О	Х	
17. Корпоративна культура	О	Х	

**Х -займається компанією позиція,*

***О - позиція, до якої компанія прагне.*

Таким чином, після проведення SNW-аналізу в цілому можна сказати, що підприємство використовує сильні свої сторони для реалізації стратегії, тобто по багатьох стратегічних позиціях готелю «Мир» отримало якісну оцінку «нейтральна». Таким чином, ми виділили особливості внутрішнього середовища готелю «Мир».

2.3. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентної позиції готельного підприємства «Готель Мир»

2.3.1 STEEP-аналіз.

STEER-аналіз - це інструмент для стратегічного прогнозування, виявлення і оцінки істотних факторів зовнішнього оточення компанії, які потенційно можуть вплинути на діяльність компанії в майбутньому.

Абревіатура STEEP розшифровується: S (Society) – соціальні і суспільні фактори, T (Technology) - технологічні, E (Economy) - економічні, E (Environmental) - екологічні та P (Policy) – політичні фактори.

STEER -аналіз представлений в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

STEER -аналіз для готеля «Мир»

соціальні: демографічне зростання; поліпшення якості життя; збільшення числа кваліфікованих фахівців; зміни в рівні освіти і здоров'я населення; підвищення загального рівня купівельної здібності;	технологічні: НТП зумовлює появу нового обладнання, що підвищує швидкість і якість виробництва; підвищення якості продукції та послуг; розвиток сучасних інформаційних технологій;
економічні: зменшення доходів населення; кризові прояви в економіці регіону; підвищення процентної ставки збільшення курсу долара; зростання інфляції; екологічні: Стан навколишнього середовища;	Політико-правові: стабільна політична ситуація в державі; збільшення податкових ставок; введення нових податків.

Проведений STEER-аналіз для готеля «Мир», дозволяє вивчити вплив кожного фактору на внутрішню діяльність організації; ринки компанії; галузь, в якій функціонує компанія, тобто вплив STEER - факторів на п'ять факторів конкуренції. Також проведемо кількісний аналіз для виявлення більш чіткого впливу кожного фактору (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Кількісний STEER-аналіз для готеля «Мир»

Фактори	З нак	О цінка	Б альна оцінка	В ага	Ва жливист
---------	----------	------------	----------------------	----------	---------------

	впливу +/-			факто ру	ь фактору
Соціально-демографічні фактори					
1 Демографічне зростання	+	3 начна	8	0 ,07	0, 56
2 Поліпшення якості життя	+	3 начна	7	0 ,06	0, 42
3 збільшення числа кваліфікованих фахівців	+	С ильна	1 0	0 ,09	0, 9
4 підвищення загального рівня купівельної спроможності	+	с ильна	1 0	0 ,09	0, 9
технологічні чинники					
5 НТП зумовлює появу нового обладнання, що підвищує швидкість і якість виробництва	+	с ильна	9	0 ,08	0, 72
6 розвиток сучасних інформаційних технологій	+	с ильна	9	0 ,08	0, 72
7 Підвищення якості продукції та Послуг	+	іс тотна	6	0 ,06	0, 36
економічні чинники					
8 Зменшення доходів населення	-	С лабка	3	0 ,03	- 0,09
9 Підвищення відсоткової ставки	-	С лабка	3	0 ,03	- 0,09
10 Кризові прояви в економіці країни	-	С ильна	1 0	0 ,09	- 0,09
11 Збільшення курсу долара	-	І стотна	6	0 ,06	- 0,36
12 Зростання інфляції	-	І стотна	6	0 ,06	- 0,36
екологічні фактори					
13 Стан навколишнього середовища	-	С лабка	0	0	0
Політико-правові чинники					
14 Стабільна політична ситуація в країні	+	3 начна	8	0 ,07	0, 56
15 Збільшення податкових ставок	-	3 начна	7	0 ,07	- 0,49

16 Введення нових податків	-	3 начна	7	0 ,07	- 0,49
----------------------------	---	------------	---	----------	-----------

Профіль зовнішнього середовища представлений на рис. 2.7. За результатами кількісного аналізу можна зробити висновок, що найбільш позитивний вплив робить збільшення числа кваліфікованих фахівців і підвищення загального рівня купівельної здібності, а найбільш негативний надає фактор кризових проявів в країні.



Рис. 2.7. Профіль зовнішнього середовища підприємства

Визначимо коефіцієнт переваги зовнішнього середовища як відношення суми позитивних балів до суми негативних:

$$k = (0,56 + 0,42 + 0,9 + 0,9 + 0,72 + 0,72 + 0,36 + 0,56) / (0,09 + 0,09 + 0,9 + 0,36 + 0,36 + 0,49 + 0,49) = 5,14 / 2,78 = 1,85$$

Коефіцієнт переваги зовнішнього середовища $1,85 > 1$, це означає, що у підприємства сприятливе положення на ринку в макросередовищі.

Таким чином, підприємство знаходиться більше в позитивній зоні, ніж в негативній, так як площа областей, що знаходяться під віссю «чинників» менше, ніж площа над нею.

2.3.2 Аналіз конкуренції за моделлю «5 сил» М. Портера

Теорія конкуренції Майкла Портера (рис. 2.8) говорить про те, що на ринку існує п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку [1, с. 78].

Аналіз конкурентних сил, що діють в готелі «Мир» представлено на рис. 2.8. Аналіз конкурентних сил, що діють в готелі «Мир» допоможе виявити проблемні моменти в діяльності готелю і визначити шляхи їх корекції.



Рис. 2.8. П'ять факторів галузевого аналізу в готелі «Мир»

Всього виділяють п'ять сил:

1) Сила споживачів: Населення, яке є основним споживачем, має великий вплив на діяльність організації. У складних економічних умовах покупці прагнуть до зниження цін, висувають високі вимоги до якості товарів і послуг, що надаються.

До основних споживачів відносяться:

- індивідуальні та групові туристи;
- екіпажі повітряних суден, персонал авіакомпаній, співробітники аеропорту;
- пасажери затриманих рейсів;
- компанії, які проводять конференції, семінари, банкети;

- гості компаній, які орендують площі на території готелю або розташованих в міських виставкових центрах столиці і інші.

Кожна категорія гостей висуває свої вимоги до готелю. Наприклад, багато іноземних авіакомпанії вибирають для проживання готелі, передбачаючи номери різних категорій для льотного складу і обслуговуючого персоналу. Це можуть бути номери підвищеної комфортності або стандартні одномісні номери для льотного складу і стандартні двомісні номери для обслуговуючого персоналу.

Індивідуальні туристи (як правило, з регіонів, які не мають прямого повітряного сполучення з зарубіжними країнами), наприклад сім'ї з дітьми вилітають на відпочинок, зазвичай, розміщуються в стандартних номерах з додатковим ліжком для дітей. Можливі запити на номери підвищеної комфортності.

Для груп туристів повинні бути передбачені номери з двома роздільними ліжками. Це обумовлено або різностатевим складом груп, або національними традиціями (наприклад, японці навіть для подружніх пар завжди бронюють номери з двома роздільними ліжками).

Корпоративні клієнти бронюють для своїх співробітників номери різної категорії в залежності від займаного положення співробітника, але, як правило, це стандартні номери, що обумовлено бюджетом компанії, які виділяються на поїздки. Для проведення конференцій з проживанням потрібні в основному стандартні номери, як з одномісним, так і з двомісним розміщенням.

2) Сила постачальників:

Постачальники - це компанії і окремі особи, які забезпечують компанію і її конкурентів товарами, комплектуючими та матеріалами, необхідними для діяльності організації.

Компанія не сильно залежить від постачальників, від їх цін.

3) Сила діючих конкурентів:

Основними конкурентами готеля «Мир» в цій галузі є інші готелі, готелі і ін., перш за все ті, які розташовані недалеко від розглянутого підприємства. Дані

компанії досить давно працюють на даному ринку і зайняли певну нішу, мають свою клієнтську базу.

4) Загроза появи нових конкурентів:

Імовірність появи нових конкурентів не велика, оскільки готель «Мир» входить до складу готельної мережі та має певну клієнтську базу.

5) Загроза появи товарів-замінників: Загроза появи товарів-замінників низька.

Таким чином, ми провели аналіз конкурентних сил, що діють в готелі «Мир». Компанія працює в умовах невисокої конкуренції, що обумовлено розташуванням і певною клієнтською базою, але при цьому для збереження конкурентоспроможності і кращого задоволення потреб клієнтів готелі потрібно більшу увагу приділяти питанням дослідження ринку, розробки маркетингових програм і розширення бізнесу.

2.3.3 Виявлення позицій підприємства на ринку за допомогою матриці БКГ

Готель «Мир» пропонує розміщення в 139 оновлених номерах трьох категорій, які обладнані відповідно до всім сучасним вимогам і стандартам якості:

- одномісні,
- двомісні
- підвищеної комфортності.

Послуги, що надаються готелем:

- обслуговування в номерах 24 години на добу;
- Wi-Fi безкоштовний у всіх приміщеннях, включаючи номери;
- ресторан: знаходиться на 1-му поверсі готелю. Режим роботи з 07-00 до 23-00;
- в прилеглій парковій зоні в літній час працює затишне кафе;
- служба безпеки: для забезпечення комфортного відпочинку в готелі «Мир» цілодобово працює служба безпеки. За наданням допомоги в будь-який час гість може звернутися до стійки ресепшн, в тому числі по телефону;

- автобус до аеропорту: організовано рух комфортабельного автобуса з інтервалом в 45 хв. Послуга надається безоплатно для авіакомпаній. Для пасажирів вартість однієї поїздки на людину 50 грн .;

- парковка: безкоштовна цілодобова автостоянка на 20 м / місць;

- тренажерний зал: обладнаний сучасними тренажерами. Послуга надається на безоплатній основі. Запис на стійці ресепшн;

- масажний кабінет: Ручний масаж по прайс-листу і попереднім записом;

- салон-перукарня «Світ краси»: розташована на 1-му поверсі в готелі. Послуги майстра по прайс-листу і попереднім записом у майстра;

- банкомат і термінал експрес-оплати мобільного зв'язку: банкомат банку «Приватбанку» встановлено в холі готелю. Термінал експрес-оплати мобільного зв'язку - в залі ресторану;

- прасувальна дошка з праскою: знаходиться на кожному поверсі готелю;

- кулери з гарячою і холодною водою: по 2 од. на кожному поверсі готелі;

- зберігання цінностей та великогабаритних речей: на 1-му поверсі готелі можна скористатися сейфом і камерою зберігання. Послуга надається на безоплатній основі;

- послуга замовлення таксі та побудка гостей: надається на безоплатній основі.

Розглянемо послуги за моделлю «Товар - ринок» готелю «Мир», моделі Бостонської консультативної групи (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Матриця БКГ готелю «Мир»

На основі проведеного аналізу готелю «Мир» за допомогою Матриці БКГ, продукцію можна віднести до наступних категорій товарів:

- «важкі діти» - послуги ресторану;
- «зірки» - розміщення в номерах підвищеної комфортності;
- «дійні корови» - розміщення в одномісних і двомісних номерах;
- «собаки» - послуги перукарні та масажного кабінету.

За результатами аналізу матриці відзначимо, що портфель готелю «Мир» в цілому збалансований. У ньому містяться поряд з «дійними коровами», «важкими дітьми» - «зірки», які потребують вкладення грошових засобів для свого розвитку і «собаки», що мають невелику частку на скорочуваному ринку.

Відповідно до моделі Бостонської консультативної групи товар «зірка» знаходиться на стадії зростання ЖЦТ. Основні стратегічні зусилля - оберігати, зміцнювати, нарощувати відмітні переваги. За класифікацією БКГ «важка дитина» - послуги ресторану має незначну частку на ринку в швидко розвивається. Одна з основних номенклатурних груп - розміщення в одномісних і двомісних номерах. Це

за всіма ознаками товари «дійна корова». Вони займає лідируюче положення в зрілої чи скорочується галузі (стадія зрілості ЖЦТ). Великі доходи, одержувані «дійною короною», використовуються для підтримки інших товарів. Заходи з управління товаром: диференціація, стимулювання повторних покупок. Останній вид товару - послуги перукарні та масажного кабінету. Ці товари «собака» мають невелику частку на ринку (не більше 4% товарного портфеля).

Отже, асортиментний аналіз збуту послуг готелю «Мир» показав, що для досягнення збалансованості портфеля необхідно «виростити» з «Зірок» «дійних корів». Також необхідно звернути пильну увагу на товар «собака», який має невелику частку на скорочується ринку.

Можливо, доцільно скорочення обслуговування або виключення з продуктового портфеля підприємства. Керівництво готелю «Мир» даний бізнес планує розвивати, отже, більш прийнятним є варіант утримати позиції «Дійних корів» і переведення деяких видів товарів в «Зірки» після аналізу та внесення цільових інвестицій.

Висновки до розділу 2

У розділі проведено аналіз готельної мережі на прикладі підприємства Готель «Мир 3***»

Готель «Мир» 3*** розташований біля Голосіївського парку. Номерний фонд готелю - це 139 оновлених номерів трьох категорій обладнані згідно всім сучасним вимогам і стандартам якості: одномісні, двомісні та підвищеної комфортності.

У готелі «Мир» гості можуть за доступними цінами скористатися наступними додатковими послугами: перукарня; масажний кабінет; інфрачервона кабіна; цілодобова експрес-пральня; більярд; ресторан.

Аналіз конкурентних сил, що діють в готелі «Мир», дозволив зробити висновок, що компанія працює в умовах невисокої конкуренції, що обумовлено розташуванням і певною клієнтською базою, але при цьому для збереження конкурентоспроможності і кращого задоволення потреб клієнтів готелю потрібно більшу увагу приділяти питанням дослідження ринку, розробки маркетингових програм і розширення бізнесу.

Асортиментний аналіз збуту послуг готелю «Мир» показав, що для досягнення збалансованості портфеля необхідно «виростити» з «Зірок» «дійних корів». Також необхідно звернути пильну увагу на товар «собака», який має невелику частку на скорочується ринку. Можливо, доцільно скорочення обслуговування або виключення з продуктового портфеля підприємства.

Керівництво готелю «Мир» даний бізнес планує розвивати, отже, більш прийнятним є варіант утримати позиції «Дійних корів» і переведення деяких видів товарів в «Зірки» після аналізу та внесення цільових інвестицій.

Аналіз фінансового стану показав, що в цілому за період 2016- 2018 рр. спостерігається тенденція основних показників діяльності до зростання.

Головною проблемою готелю «Мир» є слабка маркетингова діяльність і низька зацікавленість співробітників в результатах своєї діяльності.

Дані фактори не сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку. Для вирішення даного завдання підприємство повинно розробити маркетингові заходи та систему стимулювання і мотивації персоналу, яка дозволить підвищити якість роботи співробітників готелю, а якість обслуговування - один з основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність готелю.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ГОТЕЛЬ МИР»

3.1 Проблеми готельного господарства на підприємстві «Готель Мир»

Для початку визначимо стратегію готелю «Мир» з застосуванням матриці Ансофа. Матриця Ансофа (матриця товар-ринок) - аналітичний інструмент стратегічного менеджменту, розроблений основоположником цієї науки, американцем російського походження Ігорем Ансофом [1, с. 36].

Аналіз стратегії підприємства з застосуванням матриці Ансофа представлений в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця Ансофа для готелю «Мир»

	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий ринок	Проникнення на ринок Є всі шанси в реалізації даної стратегії у компанії. Не дивлячись на дефіцит оборотних коштів, можна поступово збільшувати покриття ринку	розвиток товару Вихід в довколишні регіони - відмінне джерело зростання. компанія володіє всіма ресурсами і можливостями до його реалізації
Новий ринок	Розвиток ринку Компанія володіє всіма ресурсами для розширення асортименту і введення нової категорії	диверсифікація У компанії є відмінні можливості зростання на поточних ринках за допомогою поточних і нових товарів. Диверсифікувати портфель поки не рекомендується

В готелі «Мир» необхідно використовувати стратегію проникнення і стратегію розвитку ринку, така стратегія повинна забезпечити прибуток, стабільність і стійкість компанії. До ключових джерел зростання компанії можемо віднести:

- 1) Організацію філій у великих містах України (Львів, Одеса, Харків);
- 2) Розширення асортименту: введення нової категорії товарів і послуг.

Проведене дослідження готелю і її діяльності дозволило виявити, що головною її проблемою є слабка маркетингова діяльність і низька зацікавленість співробітників в результатах своєї діяльності.

Побудуємо для готелю «Мир» піраміду цілепокладання по реалізації проекту підвищення конкурентоспроможності (рис. 3.1).

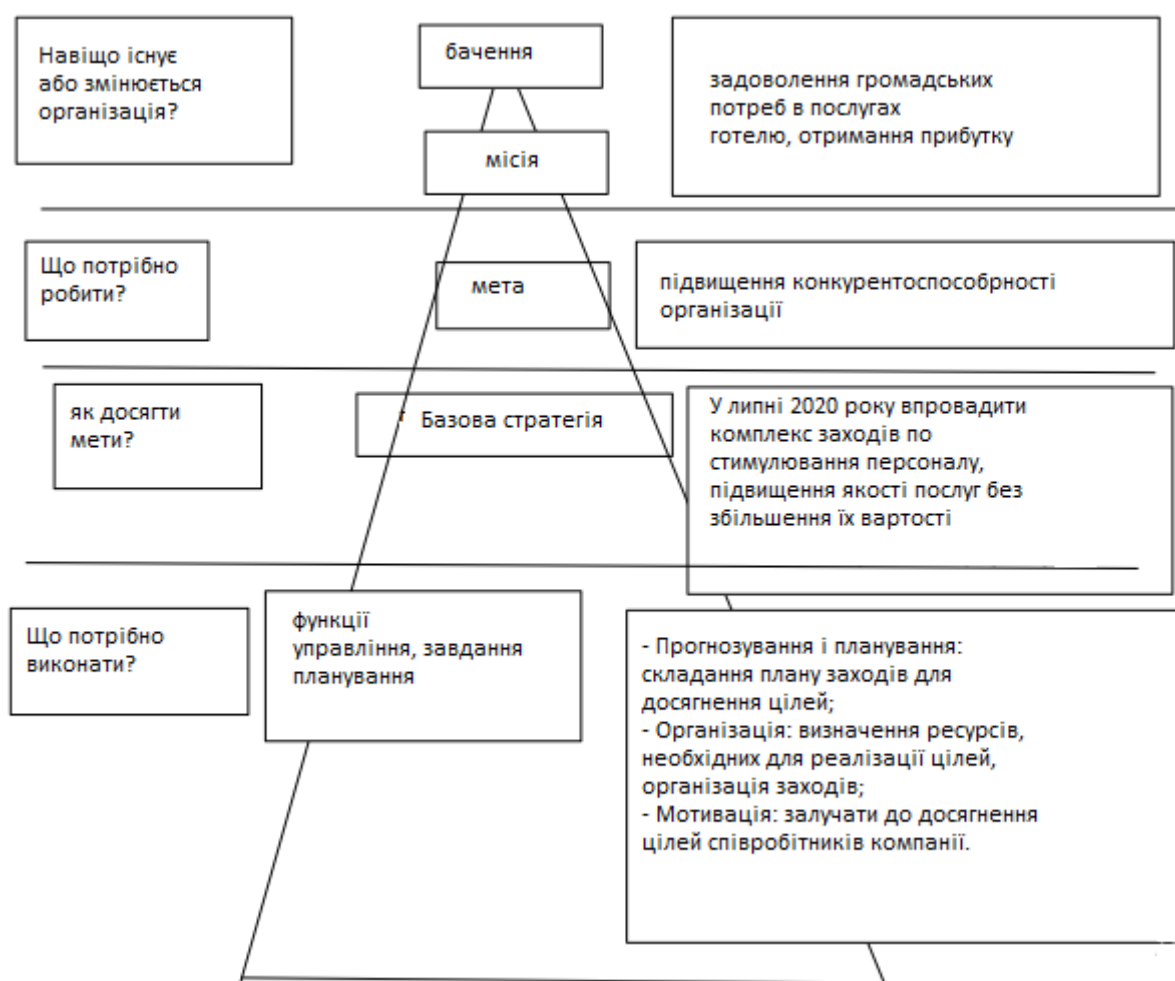


Рис. 3.1. Піраміда цілепокладання в готелі «Мир» з реалізації проекту підвищення конкурентоспроможності

У вересні 2018 року в готелі «Мир» були вже впроваджені такі матеріальні методи стимулювання персоналу:

- підвищення заробітної плати (приведення її у відповідність зі середньоринкової;
- розробка та впровадження положення про премії (поквартальною, за підсумками року);
- та інші.

Дані методи були ефективними, дозволили підвищити якість роботи персоналу, але, як відомо, матеріальні методи стимулювання діють недовго, що пов'язано зі звиканням персоналу.

На наш погляд, додатково до раніше введеним матеріальним методам потрібне введення нематеріальних методів стимулювання.

При аналізі потреб персоналу в видах нематеріального стимулювання було виявлено, що колектив потребує корпоративних свят, спортивних заходів та культурно-розважальних заходів. На це і буде здійснюватися упор в побудові нової системи нематеріального стимулювання.

Важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності готелю також є підвищення якості послуг, що надаються.

На рис. 3.2 представлено дерево цілей готелю «Мир».

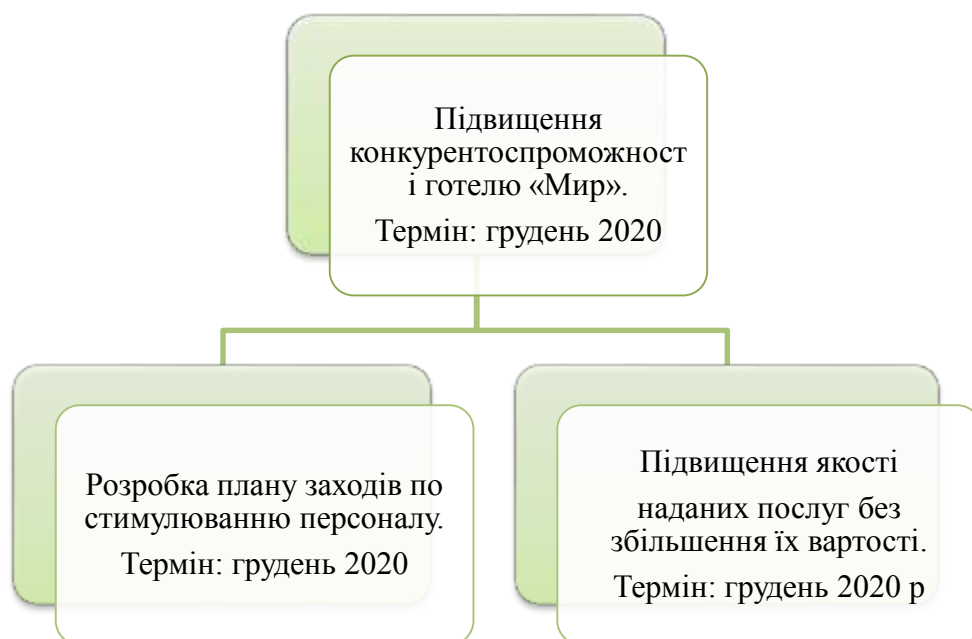


Рис. 3.2. Дерево цілей готелю «Мир»

Аналітичним інструментом визначення рушійних і стримуючих сил зміни є модель К. Левіна «Аналіз поля сил».

Стосовно до готелю «Мир» і підвищенню конкурентоспроможності організації аналіз поля сил буде виглядати наступним чином (рис. 3.3):

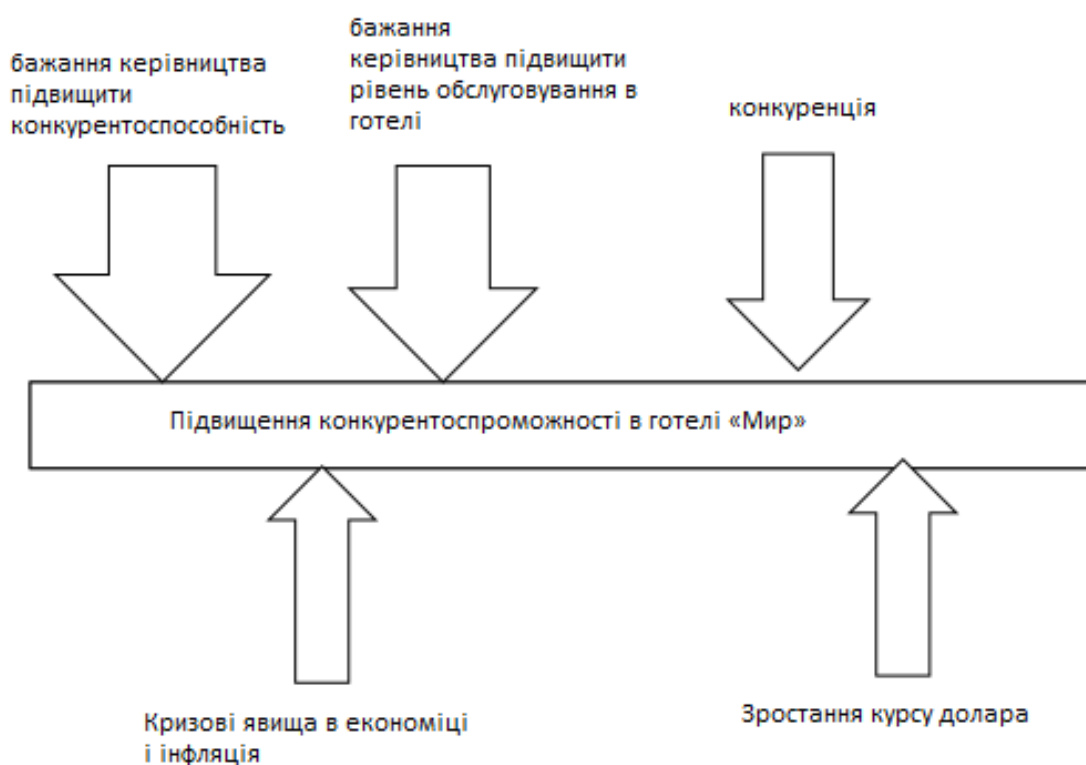


Рис. 3.3. Модель К. Левіна для готелю «Мир»

З графічного порівняння сил можна зробити наступні висновки:

- основною рушійною силою, що стимулює підприємство до змін, є бажання керівництва підвищити конкурентоспроможність і рівень обслуговування в готелі;
- серед стримуючих сил можна виділити кризові явища в економіці, інфляцію, зростання курсу долара.

Слід зазначити переважання рушійних сил над стримуючими силами.

Таким чином, мета проекту - підвищення конкурентоспроможності послуг в готелі «Мир» за допомогою впровадження системи стимулювання персоналу та підвищення якості послуг готелю без збільшення їх вартості.

3.2 Розробка пропозицій по розвитку та удосконаленню готельного господарства на підприємстві «Готель Мир»

Розробимо повну процедуру підвищення конкурентоспроможності в готелі «Мир» за допомогою впровадження системи стимулювання персоналу і підвищення якості послуг готелю без збільшення їх вартості.

Складемо таблицю заходів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Плановані заходи щодо реалізації проекту в 2020 р.

Плановані заходи	Час проведення
Внутрішнє і зовнішнє навчання для підвищення кваліфікації	липень-грудень
Розробка положення щодо стимулювання для високої мотивації персоналу	Липень
Розвиток організаційної культури	липень-грудень
Введення стандартів обслуговування	Липень

Заходи, які представлені в таблиці 3.2, являють собою програму, яку можна буде використовувати після реалізації проекту.

Уявімо перераховані заходи (по тимчасових витратах) по реалізації проекту у вигляді графіку Ганта (таблиця 3.3).

Розробляючи напрямки по підвищенню якості послуг готелю без збільшення їх вартості слід керуватися нижчезазначених цілями:

- зберегти існуючих клієнтів і розширити їх базу, залучаючи нових клієнтів;
- швидко вирішити проблеми, пов'язані з якістю пропозиції;
- встановлюючи зворотний зв'язок, оцінити заходи, спрямовані на погіршення або поліпшення рівня надання послуг в готелі, невинний контроль за заходами, що робляться з метою підвищення рівня надання послуг, створення необхідного ґрунту для підвищення кваліфікації та навчання співробітників готелю.

Таблиця 3.3

Заходи (по тимчасових витратах) по реалізації проекту в графіку Ганта в 2020 р.

Заходи	Періодичність (місяці)					
	л ипень	Се рпень	ве ресень	ж овтень	ли стопад	гр удень
Внутрішнє і зовнішнє навчання для підвищення кваліфікації						
Розробка положення по стимулювання для високої мотивації персоналу						
Розвиток організаційної культури						

Введення стандартів обслуговування						
------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Можна зробити висновок, що заходами, спрямованими на підвищення рівня надання послуг, можуть бути:

- заходи щодо навчання співробітників стандартам надання послуг;
- контролювання стандартів надання послуг іноземною (англійською) мовою для зарубіжних відвідувачів;
- постійний моніторинг відгуків відвідувачів в комплексі про роботу готелі та якості послуг, що надаються;
- розробка опитувальників англійською та українською мовами;
- забезпечення анкетами кожного готельного номера, ресторану, конференц-залів;
- аналіз результатів анкетування.

Поетапний план:

1) Запровадити на підприємство практичний досвід проведення опитування клієнтів за допомогою гостьової анкети.

Дана пропозиція буде сприяти процесу адекватної і об'єктивної оцінки якості готельних послуг, наданих в готелі. Особливістю думки гостя є те, що він, не будучи фахівцем, в області готельного господарства, оцінює якість обслуговування на основі своїх вражень. Тому гостьова анкета спрямована, в першу чергу, на відображення цих вражень від обслуговування в готелі «Мир».

Особливістю даної анкети є те, що гість готелю не тільки відповідає на питання так чи ні, але і може прокоментувати свої зауваження або внести свої пропозиції, а також акцентувати увагу на перевагах в обслуговуванні.

Постояльці зможуть висловити свою думку про готель, відзначити як сильні, так і слабкі сторони в роботі готелю, що буде для підприємства прямим керівництвом до дії і проведення відповідних заходів.

За допомогою даного нововведення можна буде проконтролювати взаємини клієнтів із співробітниками готелю, які є безпосередніми представниками готелю;

2) Введення в практику обов'язкового заповнення начальниками відділів кожної служби готелю внутрішньовиробничого листа-опитувальника, який служить хорошою інструкцією для контролю роботи співробітників.

Внутрішньовиробничий лист-опитувальник сприяє кращому контролю якості на підприємстві, своєчасному проведенню відповідних заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Внутрішньовиробничий лист-опитувальник розроблений окремо для кожної служби готелю (безпеки, побутової, громадського харчування, бронювання та розміщення) і, на відміну від гостьовий анкети, націлений не на саме враження, а на елементи готельного обслуговування, створюють це враження.

Так, наприклад, відсутність мила в ванній кімнаті або паперу в номері не залишить гостя задоволеним після проживання в такому готелі, і, навпаки, приємне спілкування зі співробітниками, чудове обслуговування офіціантів, чистий номер посприяють тому, щоб гість приїжджав саме в цей готель і радив його своїм друзям і партнерам.

3) Контроль і оцінка результатів проведених досліджень в області якості готельних послуг. На підприємстві повинен встановитися зворотній зв'язок з клієнтами, який дозволяє оновлювати інформацію на основі оцінки одержуваних відповідей.

Результати дослідження гостьової анкети складають основу програм професійної підготовки персоналу відділів обслуговування. Внутрішньовиробничі листи-опитувальники допомагають готелю бути націленим на підвищення якості, розглядаючи цю проблему з точки зору задоволення гостя, а з іншого боку програма перевірки якості сприяє кращій взаємодії підрозділів готелю між собою.

4) Проведення тренінгів по впровадженню і укоріненню в понятті співробітників «стандартів обслуговування», тому що за остаточною оцінкою якості послуг готелі, деякі гості звертають серйозну увагу на недолік професійної

підготовки деяких співробітників, а також недотримання негласного, але вельми важливого постулату «клієнт завжди правий».

5) Удосконалення мовних навичок співробітників готелю, головним чином служби прийому і розміщення. Співробітники повинні володіти, як мінімум, однією іноземною мовою досконало. Можна запропонувати відправляти на експрес-курси іноземної мови (за вибором і потреби) в такі компанії як Streamline і International House (за рахунок готелю).

Таким чином, ми розробили комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності послуг в готелі «Мир».

3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Ефективність проекту оцінюється з метою визначення потенційної привабливості проекту для можливих учасників та пошуків джерел фінансування. Вона містить в собі:

- 1) суспільну (соціально-економічну) ефективність проекту;
- 2) комерційну ефективність проекту.

Показниками ефективності проекту є наступні дані:

- 1) чистий дисконтований дохід (ЧДД) або інтегральний ефект;
- 2) індекс прибутковості (ІД);
- 3) внутрішня норма прибутковості (ВНП);
- 4) термін окупності.

Розглянемо витрати, які необхідно понести готелю «Мир» для здійснення заходів. За впровадження проекту щодо вдосконалення системи стимулювання і розвитку організаційної культури готелю «Мир»:

1) Оплата доріжки в басейні складає 2 000 грн. в місяць. Доріжка надається 4 рази на місяць у вихідні дні для всіх співробітників компанії. Всього за 6 місяців реалізації проекту витрати складуть 12 000 грн.

2) Оплата агентству за проведення корпоративних заходів становить 15 000 грн. (Новий рік і день народження компанії).

3) Оренда бази відпочинку для проведення спортивного заходу «Вище, швидше, сильніше» складе 15 000 грн. (база надана по пільговій ціні).

4) Оплата пейнтбольного майданчика становить 8 000 грн.

5) Оплата агентству через доставку співробітників з пейнтбольного майданчика до міста у вересні місяці (проведення гри «Влучний стрілець») становить 1000 грн (захід запланований на вересень).

6) Квитки в кіно для проведення заходу «Кіно» - 7 000 грн. (захід запланований на жовтень).

7) Оренда доріжки в боулінгу для проведення корпоративного заходу - «Веселий боулінг» в листопаді місяці складе 2 000 грн.

8) Грамоти і призи для нагородження співробітників за результатами року (День народження компанії) - становить 5 000 грн (грамоти 1 штука 1 00 грн, 5 штук - 500 грн; 3 номінації по - 1 500 грн. на кожну).

Загальна сума витрат на вдосконалення системи стимулювання складуть 65 000 грн.

Витрати на зовнішнє навчання співробітників служби номерного фонду – 7 чоловік:

1) Тренінги, спрямовані на підвищення рівня обслуговування (проведення в липні). 1000 грн. на одного співробітника: $1000 \times 7 = 7\,000$ грн.

2) Вивчення іноземної мови. Середня вартість одного уроку 200 грн. (1 год), 8 занять в місяць. Протягом 2 місяців (у співробітників є початковий рівень) витрати складуть: $(200 \times 8 \times 2) \times 7 = 22\,400$ грн.

Загальні витрати на зовнішнє навчання складуть 29 400 грн.

Витрати на організацію внутрішнього навчання і впровадження стандартів обслуговування не потрібні, оскільки дані заходи будуть здійснюватися в рамках поточної діяльності служби персоналу.

В цілому витрати на реалізацію проекту підвищення конкурентоспроможності готелю «Мир» представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію проекту підвищення конкурентоспроможності послуг готелю «Мир» за допомогою впровадження системи стимулювання персоналу

Плановані заходи	Час проведення	Витрати, грн.
Внутрішнє і зовнішнє навчання для підвищення кваліфікації	липень-грудень	29 400
Розробка положення щодо стимулювання для високої мотивації персоналу	липень	0
Розвиток організаційної культури	липень-грудень	65 000
Введення стандартів обслуговування	липень	0
Разом	-	94 400

Проведемо оцінку економічної ефективності пропонованого нами проекту.

Прибуток в даному випадку повинна скласти не менше 10%:

$$3\,748\,000 \times 10\% = 374\,800 \text{ грн.}$$

Далі оцінимо прибутковість проекту:

1) Визначення грошових потоків

а) Вкладення

$$\sum_{t=0}^T Z_e = Z_T \quad (3.1)$$

де Z_T - витрати;

$t = 0$ - нульовий період, тому що на початок проекту повинні бути певні гроші.

$$Z_T = 94\,400 \text{ грн.}$$

б) Надходження від реалізації проекту

$$\sum_{t=0}^T D_e = D_T \quad (3.2)$$

де D_T - дохід;

$t = 1$ - перший період.

$D_T = 280\,400$ грн.

2) Норма дисконту

$$d = a + b, \quad (3.3)$$

де a - ціна грошей (відсоток за користування грошовими коштами), кредитна ставка;

b - облік ризиків;

c - прогнозований фінансовими аналітиками рівень інфляції на фінансовому ринку.

$a = 18\%$ - організація використовує кредит (в тому числі 9% - прогнозований фінансовими аналітиками рівень інфляції на фінансовому ринку);

$b = 5\%$ - даний проект має середню ступінь ризику;

$d = 18\% + 5\% = 23\%$.

3) Коефіцієнт дисконтування (для обліку тимчасового чинника)

$$k_{dt} = 1 / (1 + d)^t, \quad (3.4)$$

де d - норма дисконту; $t = 0, 1, 2, \dots T$.

4) Чиста поточна вартість (ЧДД) за розрахованими періодам

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) * k_{dt}, \quad (3.5)$$

5) Чиста поточна вартість (ЧДД) за весь період

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) * k_{dt} \quad (3.6)$$

6) Чиста поточна вартість (ЧПВ) - наростаючий підсумок ЧДД (NPV)

$$\text{ЧПВ} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД} \quad (3.7)$$

7) Чиста поточна вартість (ЧПВ) за весь період

$$\text{ЧПВ} = \text{NPV} = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД} \quad (3.8)$$

Сукупні доходи і витрати занесемо в таблицю 3.5.

Таблиця 3.5

Сукупні доходи і витрати проекту за 2020 - 2023 рр.

Період t	Доход Д грн. t, тис. Грн.	Затрати З _t тис. грн	Коефіцієнт дисконтування k _{dt}	дисконтован ий дохід Д _t * k _{dt} , тис.	Дисконтован і витрати З _t * k _{dt} , тис.	ДД _t	ЧТС _t
20	0	9	1	0	9	-	-
20		4400			4400	94400	94400
21	0	0	0	0	0	0	-
			,813				94400
22	28	0	0	185	0	185	909
	0400		,661	344,4		344,4	44,4
23	28	0	0	150	0	150	241
	0400		,537	574,8		574,8	519,2
Вс	56	9	-	335	9	241	
ього	0800	4400		919,2	4400	519,2	

З наведених нами розрахунків, видно, що, почавши реалізацію проекту підвищення конкурентоспроможності готелю «Мир» в 2017 році в 2019 році ми отримаємо позитивний ефект.

Дисконтований період окупності $T_{\text{д.ок}} = 2 + x$, де x -?

При $ЧДД_3 = 185344,4$ грн.; $ЧПВ_2 = -94400$.

$x = -ЧДC_x / ЧДД_4 = 94400 / 185344,4 = 0,51$ року.

Термін окупності - 2,51 року (2 роки 6 місяців).

Графік окупності представлений на рис. 3.4.

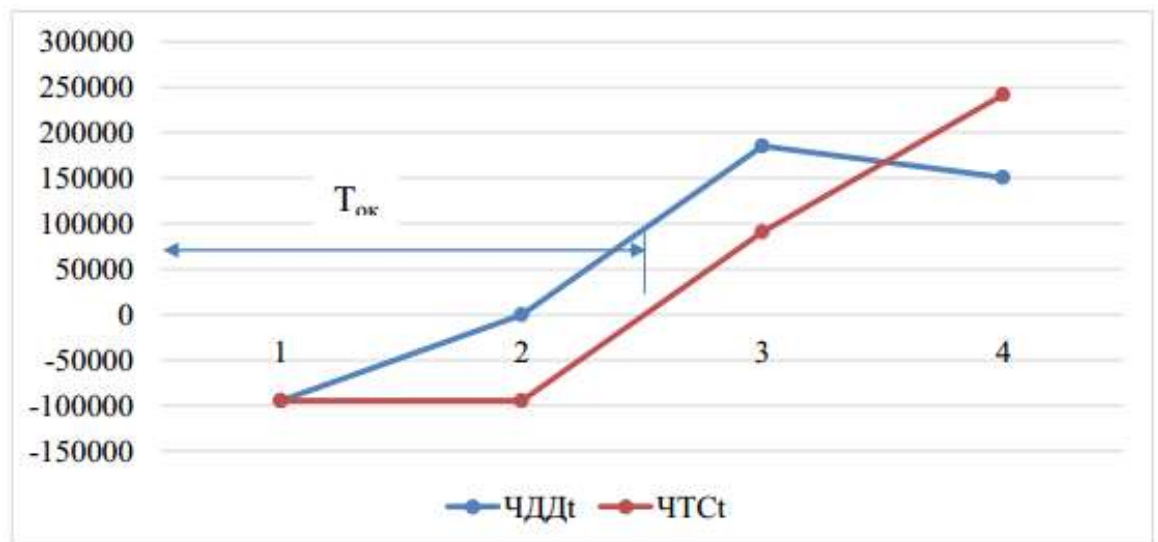


Рис. 3.4. Графік окупності проекту

8) Індекс прибутковості (ІП) - дохід на кожен вкладений гривню:

$$IT = \frac{\sum_{t=0}^T D_t}{\sum_{t=0}^T Z_t} \quad (3.10)$$

$IT = 335919,2 / 94 + 400 = 3,56$.

9) Рентабельність проекту:

$$R_{пр} = ВД * 100\% - 100\% \quad (3.11)$$

$R_{пр} = 3,56 * 100\% - 100\% = 256\%$

10) Середньорічна рентабельність проекту:

$$R_{пр.ср} = ВД / T * 100\% - 100\% \quad (3.12)$$

$$R_{пр.ср} = 3,56 / 4 * 100\% = 89\%$$

Для того, щоб зробити висновки про економічну ефективність проекту, необхідно дотримати наступні умови:

- 1) ЧДД > 0;
- 2) ІД > 1;
- 3) R > 1.

Перевіримо виконання даних умов при розрахунку економічної ефективності пропонованого проекту підвищення конкурентоспроможності готелю «Мир» за допомогою впровадження системи стимулювання персоналу (Таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Відповідність показників планованого проекту умовам економічної ефективності проекту

Умови економічної ефективності проекту	Показники запланованого проекту
ЧДД > 0	241519,2
ІД > 1	3,56
R > 1	256

Таким чином, всі умови визначення економічної ефективності проекту виконані, і можна зробити висновок, що пропонований проект є інвестиційно привабливим і рентабельним.

Отже, можна зробити висновок про те, що ми обґрунтували економічну ефективність проекту за допомогою розрахунку таких фінансових показників, як чистий дисконтований дохід, чиста поточна вартість, індекс прибутковості проекту, рентабельність проекту, визначили термін окупності проекту та отримали наступні дані:

Чиста поточна вартість від реалізації проекту склала 241519,2 грн, індекс прибутковості проекту дорівнює 3,56 грн. / грн., а рентабельність проекту - 256%.

З проведених розрахунків з'ясували, що термін окупності проекту становить 2,51 року, це означає, що після закінчення цього періоду проект буде приносити підприємству чистий прибуток. Розрахунок економічної ефективності проекту підтвердив рентабельність проекту.

Прогнозні показники діяльності готелю «Мир» на 2020-2023 рік представлені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозні показники діяльності готелю «Мир» на 2020 - 2023 рр.

Показники	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Виручка від продажу продукції, тис. грн.	43118	47429,8	49585,7	51741,6
Собівартість проданої продукції, тис. грн.	39370	43307	45275,5	47244
Валовий прибуток, тис. грн.	3748	4122,8	4310,2	4797,6

Можна зробити однозначний висновок - проект підвищення конкурентоспроможності готелю «Мир» за допомогою впровадження системи стимулювання персоналу - рентабельний і рекомендований для подальшого впровадження.

Висновки до розділу 3

У цьому розділі докладно описаний проект підвищення конкурентоспроможності готелю «Мир» за допомогою впровадження системи стимулювання персоналу та підвищення якості послуг.

При описі проекту були розглянуті етапи і заходи для розробки і реалізації проекту, представлені у вигляді графіка Ганта, визначений термін розробки та реалізації проекту 6 місяців.

Далі визначені фінансові витрати і прибуток від впровадження проекту в кожному

Згідно моделі К. Левіна для готелю «Мир» можна зробити наступні висновки:

- основною рушійною силою, що стимулює підприємство до змін, є бажання керівництва підвищити конкурентоспроможність і рівень обслуговування в готелі;
- серед стримуючих сил можна виділити кризові явища в економіці, інфляцію, зростання курсу долара.

Слід зазначити переважання рушійних сил над стримуючими силами. Таким чином, мета проекту - підвищення конкурентоспроможності послуг в готелі «Мир» за допомогою впровадження системи стимулювання персоналу та підвищення якості послуг готелю без збільшення їх вартості.

До планованих заходів можна віднести: внутрішнє і зовнішнє навчання для підвищення кваліфікації; розробка положення щодо стимулювання для високої мотивації персоналу; розвиток організаційної культури; введення стандартів обслуговування.

До заходів, що спрямовані на підвищення рівня надання послуг, можуть бути:

- заходи щодо навчання співробітників стандартам надання послуг;
- контролювання стандартів надання послуг іноземною (англійською) мовою для зарубіжних відвідувачів;
- постійний моніторинг відгуків відвідувачів в комплексі про роботу готелі та якості послуг, що надаються;
- розробка опитувальників англійською та українською мовами;
- забезпечення анкетами кожного готельного номера, ресторану, конференц-залів;
- аналіз результатів анкетування.

Поетапний план буде проходити на наступними діями:

1) Запровадити на підприємство практичний досвід проведення опитування клієнтів за допомогою гостьової анкети.

2) Введення в практику обов'язкового заповнення начальниками відділів кожної служби готелю внутрішньовиробничого листа-опитувальника.

3) Контроль і оцінка результатів проведених досліджень в області якості готельних послуг.

4) Проведення тренінгів по впровадженню і укоріненню в понятті співробітників «стандартів обслуговування».

5) Удосконалення мовних навичок співробітників готелю, головним чином служби прийому і розміщення.

Після проведеного дослідження були, за допомогою розрахунків економічних показників (чистий дисконтований дохід, індекс прибутковості, рентабельність проекту, термін окупності проекту) ми прийшли до висновку, що пропонуваний проект є економічно ефективним і інвестиційно привабливим.

РОЗДІЛ 4

ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ГОТЕЛЬ МИР»

4.1 Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт на підприємстві

На сучасному етапі розвитку засоби зв'язку відіграють важливу роль у забезпеченні ефективного управління готельним бізнесом. Будь-яка затримка інформації може призвести до дуже серйозних негативних наслідків як фінансові, так і до втрати іміджу компанії, що може врешті-решт призвести до краху будь-якої організації. Це безпосередньо стосується підприємств галузі туризму та гостинності.

Передача інформації може здійснюватися вручну або механічно за допомогою автоматизованих систем через різні канали зв'язку. Перший спосіб передачі інформації все ще широко поширений. Інформація передається або кур'єром, або поштою. До переваг цього методу можна віднести повну достовірність та конфіденційність переданої інформації, контроль за її отриманням (поштою в пунктах пропуску), мінімальні витрати, які не потребують капітальних витрат. Основними недоліками такого підходу є низька швидкість передачі інформації та неефективність в отриманні відповідей.

Другий метод значно збільшує швидкість передачі інформації, підвищує ефективність прийняття рішень, але в той же час збільшує капітальні та поточні витрати. При грамотній організації виробничого процесу на підприємстві цей спосіб передачі інформації в кінцевому підсумку значно підвищує економічну ефективність підприємства в галузі туризму та гостинності.

У готелі «Мир» 12 персональних комп'ютерів, підключених до мережі. Для інформування готелю також використовується таке обладнання:

- 6 принтерів HP Laserjet 2300
- 2 факси Panasonic KX-FP 148;

- 24 телефони Panasonic KX-TS2365RUW;
- для безпеки гостей є система відеоспостереження на території та всередині готелю;

- в готелі працює пожежна сигналізація «Сигнал-20»;
- В готелі 4 телефонні лінії;
- міні-АТС;
- Готель підключений до супутникового телеканалу.

Програмні продукти:

- бухгалтерські роботи на 1С.8.2, дані інспекційними та контролюючими органам передаються через Інтернет за допомогою програми Contour-External;

- юридична довідкова програма, що використовується в готелі - система гарантій;

- Windows 10, та його застосування;
- Microsoft Office 2010 (Word, Excel, Access, Outlook);
- Google Chrome;
- програми електронної пошти: The Bat, Outlook Express;
- ГІС;
- електронні словники та перекладачі;
- графічні редактори (Photoshop);
- антивірусна програма NOD 32.

Обслуговування апаратного та програмного забезпечення – відбувається системним адміністратором, який знаходиться в штаті організації. Телефонний зв'язок та доступ до Інтернету забезпечує Avangard.

Для готелю малого класу, яким є готель «Мир», рівень використання інформаційних технологій є цілком прийнятним. Автоматизована система управління (АСУ) готельного бізнесу, комплекси систем безпеки, життєзабезпечення, інформатизація інтегровані в єдиним інформаційним полем готелю.

Розглядаючи потік інформації в готелі «Мир» (а саме її отримання, зберігання, обробка, аналіз та показ є основою АСУ), ми виділяємо наступні посилання:

- 1) Подання запиту з інформацією про бронювання (Прізвище та координати гостя, умови та параметри бронювання, його посвідчення особи);
- 2) пошук приміщення, яке задовольняє запит, його бронювання;
- 3) Приїзд клієнта, ідентифікація, реєстрація в якості гостя (від імені клієнта запитується ряд даних до місця його проживання та роботи - останній просто необхідний для пошуку боржників та підтримки контактів з постійними замовниками);
- 4) Контроль регулярного обслуговування, прибирання, доставки газет, сніданку тощо;
- 5) інформація про оплату за проживання, послуги, депозити тощо - залишок рахунку гостей;
- 6) Попередження про закінчення терміну проживання та порядок виселення та поселення чи продовження строку подання послуг розміщення.

Цей перелік далеко не повний, але являє собою основні функції системи, більш ніж достатні для успішної роботи готелю.

Система ORAK Hotel R5 використовується для автоматизації управління готелем. Основні характеристики ORAK Hotel R5:

1. Облік фонду чисел. Архітектурний план номерного фонду, побудова власної номерної структури. Необмежена кількість типів, категорій та статусів номерів. Візуальне відображення всієї інформації про поточний стан запасу кімнати в головному робочому вікні програми: стан кожної кімнати, кількість зайнятих, забронюваних, звільнених та наявних номерів, кількість гостей, дохід за зміну.
2. Бронювання. Універсальний інструмент бронювання для індивідуальних та колективних заявок дозволяє забронювати різні кімнати з різними умовами життя (дата, тариф, план харчування) протягом одного бронювання. Бронювання для фізичних осіб, для корпоративних клієнтів та для туроператорів робиться через єдину форму, але з урахуванням усіх особливостей конкретного клієнта.

Автоматичне розміщення при бронюванні. Вся інформація про перебування гостя зберігається в базі даних. У будь-який час ви можете отримати інформацію про всі попередні відвідування гостя. Інформація про дату прибуття та виїзду, номер кімнати та категорію, додаткові послуги, плани харчування, тарифи, оплачені та неоплачені рахунки можуть бути візуально відображені або роздруковані. Картка гостя, який приїжджає не першим, при новому прибутті заповнюється автоматично.

3. Гнучка цінова політика. Крім загального прейскуранта, ви можете встановити спеціальні ціни для корпоративних клієнтів, туристичних агентств, постійних клієнтів. Спеціальні ціни можуть базуватися на відсотковій знижці або на спеціально розроблених прейскурантах. Знижки можна індивідуально налаштувати для кожного клієнта та для кожного виду послуг.

Гостей, які проживають за особливих умов, можна вибрати у звітах у спеціальних категоріях, які оцінюватимуть ефективність цінової політики.

Можливість створити внутрішню систему безготівкових платежів на основі магнітних карток (які можуть бути як ключами електронних замків, так і талонами на їжу), тим самим виключаючи весь персонал з готівкового обороту всередині готелю.

4. Ведення господарства. Призначення відповідальних покоївок до кімнат. Перегляд та друк розкладу змін білизни та рушників. Графік прибирання номерів після виїзду гостей та планове прибирання наявних номерів. Облік заповнення міні-бару. Модуль планування послуг вчасно дозволяє вести облік оплати за години послуг: сауна, масажний кабінет, конференц-зал та інші.

5. Служба безпеки. Спеціальний контрастний інтерфейс для нічної охорони. Контроль боргу виїзних гостей. Контроль доступу гостей та персоналу до приміщень та офісних приміщень (при використанні електронних систем обмеження доступу).

Недоліками ACS ORAK Hotel R5 є:

1) Відсутність візуального відображення планових послуг на кожен обраний день - це призводить до неоптимального розподілу навантаження на готелі;

2) Відсутність віддаленого доступу - це негативно позначається на загальній ефективності системи управління готелем;

3) Відсутність системи підказок - це ускладнює використання АСУ та збільшує кількість можливих помилок;

4) Відсутність обліку робочого часу персоналу та обліку всіх подій у системі - це погіршує контроль за діяльністю працівників;

5) Відсутність інтеграції з іншими інформаційними системами - це не забезпечує всебічну автоматизацію та єдину систему розрахунків та звітів.

Таким чином, необхідно вжити заходів щодо розробки автоматизованої системи управління в готелі «Мир».

4.2 Аналіз Інтернет-контенту підприємства

Останнім часом розміщення реклами та непрямих рекламних повідомленнях і в Інтернеті отримує все більше поширення. Створювати готелі власний сайт чи ні - це залежить від фінансових можливостей готелю, так і від його клієнтури. Якщо готель завантажується в основному внутрішніми туристами, які користуються Інтернетом для бронювання, то не має сенсу витрачати кошти на створення власного сайту. Готелі, що виходять на міжнародну аудиторію, відчують більше потреб в нових технологіях, які представляють ефективну форму вільного рекламування.

У готелі «Мир» використовується інтернет-реклама, є свій інтернет сайт. На ньому розташована інформація про номерний фонд, спец. пропозиції, додаткові послуги готелю, також є гостьова книга, в якій клієнти залишають відгуки про готель і мають можливість бронювання номерів. У табл.. 4.1 представлені відомості про витрати за використання інтернету.

Таблиця 4.1

Витрати готелю за використання інтернету в 2018 р.

Види витрат	Вартість, грн. на рік
Оплата за використання Інтернету	2400,00
Оплата співробітнику за оновлення і підтримка сайту	84000,00
Разом	86400,00

Як ми бачимо з табл. 4.1, витрати на інтернет для готелю «РУД» складають 86400,00 грн. на рік. Витрати готелю «Мир» на інші види інформаційного забезпечення представлені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Витрати готелю «Мир» на інші види інформаційного забезпечення в 2018 р.

Види витрат	Вартість, грн. на рік
Поштові відправлення	5400,00
Телефонний зв'язок міський і з зарубіжними партнерами	24000,00
Випуск проспектів і карт-схем	51100,00
Разом	80500,00

Дані в таблиці представлені на підставі наступних розрахунків: - вартість одного рекомендованого листа з України становить 18 грн. з урахуванням марок, в місяць приблизно відправляється близько 25 листів, відповідно витрати за поштові відправлення по Україні складають 450 грн на місяць і 5400 грн. на рік;

- витрати готелю на випуск проспектів і карт-схем складають 51100 грн. на рік.

Узагальнюючи дані табл. 4.1 і 4.2 можна зробити висновки, що витрати за використання Інтернету та поштових відправлень, факсів, телефонного зв'язку (особливо з зарубіжними партнерами), передача інформації як всередині підприємства, так і за його межі, витрати на випуск проспектів, карт-схем складають 166900,00 грн. на рік.

Однак слід зазначити, що підключення до програм підтримки маркетингових досліджень дозволяє не тільки економити на покупці інформації, а й забезпечує високу якість і швидкість аналізу.

Крім прямої економії коштів, підключення до інтернету дозволяє оптимізувати комунікаційні потоки і підвищити якість сприйняття інформації. Це дозволяє готелям не тільки підвищити швидкість і географію поширення відомостей про послуги і ціни, але і забезпечує можливість здійснення продажів в будь-якому місці і в будь-який час при наявності у клієнта доступу в інтернет.

Заявки на розміщення клієнтів у готелі «Мир» надходять від турфірм, корпоративних клієнтів або приватних осіб за допомогою інтернет-ресурсів (e-mail, бронювання через веб-сайт), телефонних дзвінків, факсимільного зв'язку.

Було проведено опитування клієнтів готелю «Мир» з метою виявлення особливостей використання ними інтернет-технологій при пошуку і бронюванні номерів. Було опитано 100 осіб у серпні-вересні 2018 року, результати представлені нижче (вони стосуються, на відміну від представленого вище дослідження, всього готельного ринку в цілому).

69% опитаних в першу чергу звертаються до Інтернету за інформацією при пошуку готелю в Києві. 24% опитаних зверталися до послуг інтернет-бронювання, інші використовували телефон / факс або зверталися до послуг турфірм (рис. 4.1)

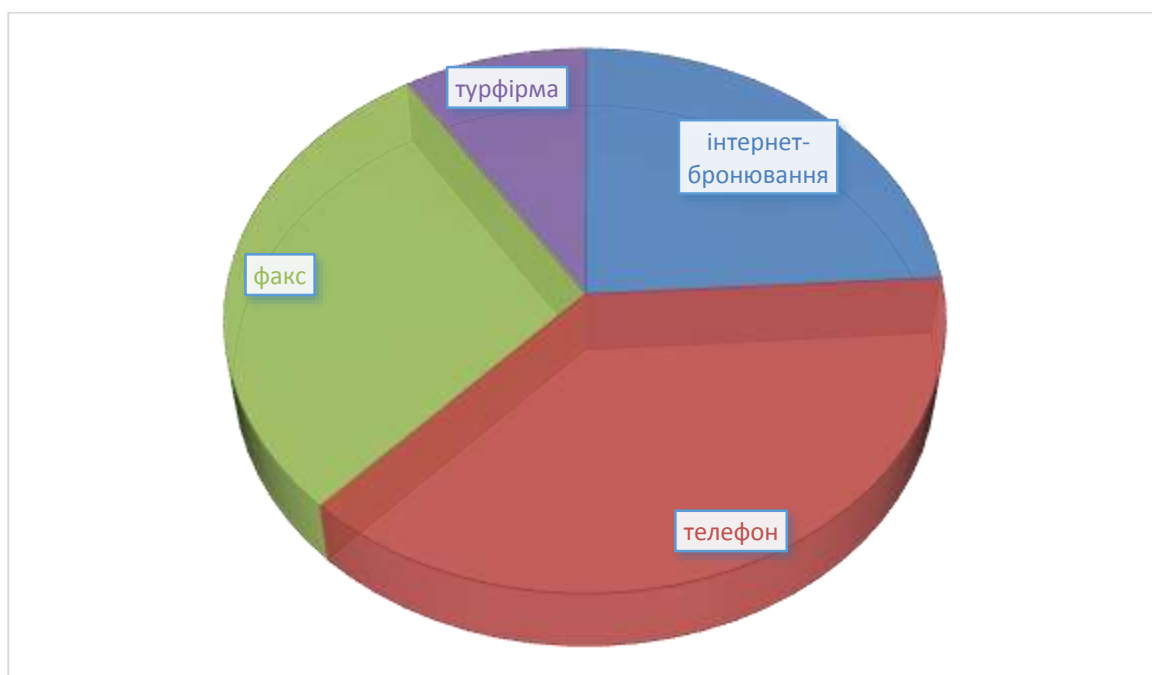


Рис.4.1. Розподіл опитаних за способами бронювання готелю

3. Серед тих, хто вдавався до послуг інтернет-бронювання, тільки 38% використовували бронювання на сайтах готелів (рис. 4.2).

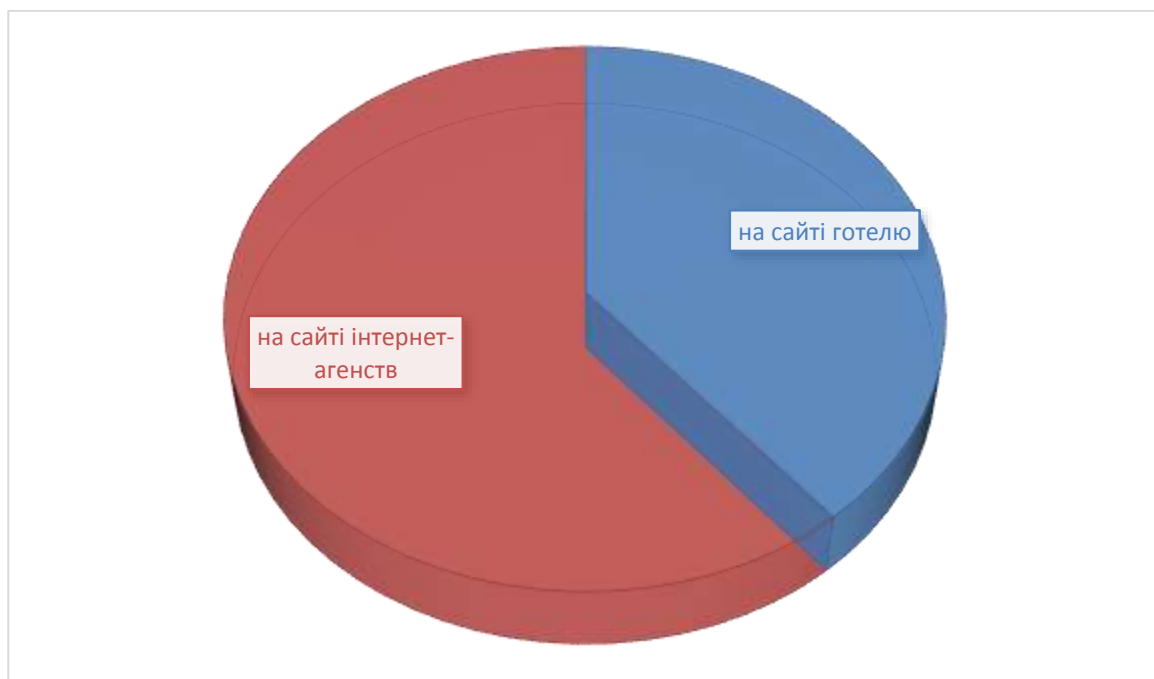


Рис. 4.2. Розподіл опитаних за місцем інтернет-бронювання готелю

Можна сказати про те, що в зв'язку з тим, що сайт недостатньо активно просувається в мережі Інтернет, велика частка бронювань припадає на інтернет-агентства онлайн-бронювання.

4. У тих, хто не користується сайтами готелів для інтернет-бронювання, були виявлені причини цього. Як показав аналіз, основна причина - незручність і непевність, що заявка буде прийнята. Виявилось, що опитані більше довіряють інтернет-агентствам (рис. 4.3).

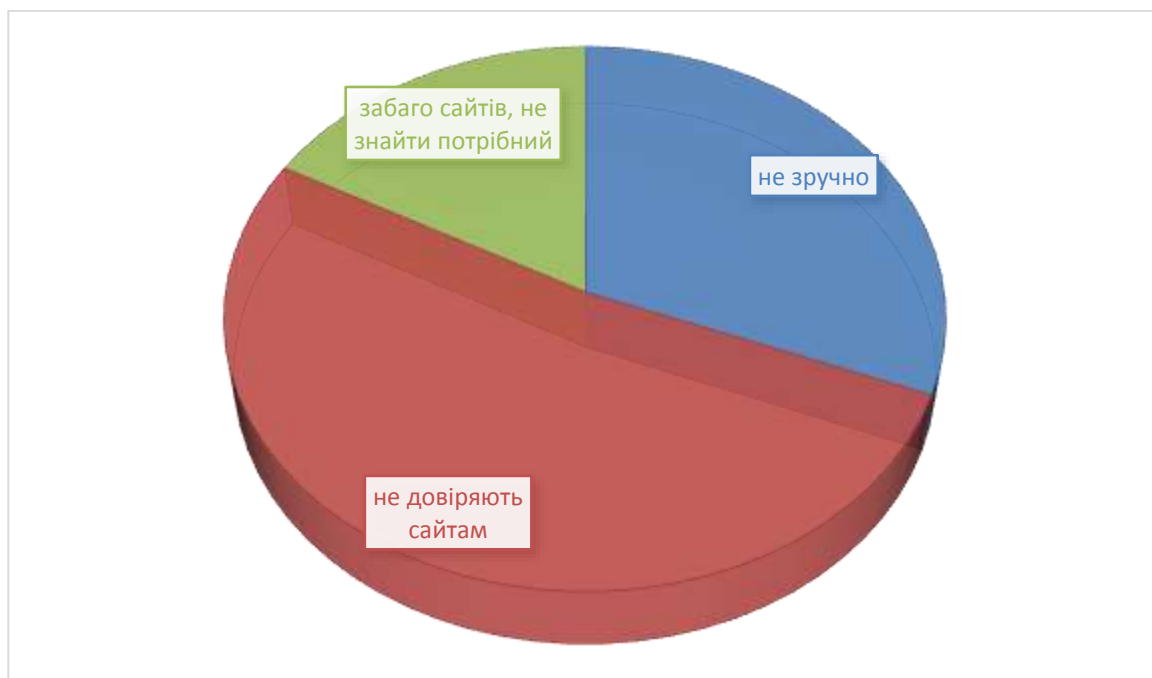


Рис. 4.3. Розподіл опитаних з причин відмови від інтернет-бронювання на сайтах

Таким чином, потрібно підвищувати довіру клієнтів до бронювання номерів на сайті готелю «Мир», щоб готель не втрачала прибуток за рахунок участі в збутовому процесі посередників (агентств інтернет-бронювання).

Важливо відзначити, що при непрямих продажах відбувається зміна прибутку готелю «Мир». Припустимо, гість хоче забронювати одномісний номер, який коштує 1600 грн. за ніч і бронювання зроблено безпосередньо на сайті готелю. У цьому випадку готель отримує повну вартість ночі за мінусом незначних витрат на обслуговування сайту. Якщо ж клієнт звертається до сайту-посереднику, припустимо <https://www.booking.com/index.ru.html>, готель отримує значно менше коштів, тому що маржа посередника зазвичай становить 10-15% ціни, яку платить кінцевий споживач.

Таким чином, посередник заробляє, а готель «Мир», відповідно, втрачає на цій угоді 15% ціни тільки тому, що був обраний непрямий канал бронювання. У зв'язку з цим доцільно підвищити ефективність бронювання на сайті за рахунок більш активного просування сайту.

4.3 Обґрунтування пропозицій по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства

В результаті проведеного аналізу, було виявлено що існуюча автоматизована система управління ORAK Готель R5 не відповідає всім сучасним вимогам, тому необхідне проведення заходів з розвитку автоматизованої системи управління готелю «Мир».

Для підвищення ефективності діяльності готелю необхідно впровадити нову автоматизовану систему управління готелем, що має сприяти чіткій координації роботи підприємства і підвищення рівня якості обслуговування.

Точність і швидкість роботи професійно розробленої і налагодженої системи дозволяє значно знизити час обслуговування і кількість помилок, поліпшити якість обслуговування, що тягне за собою мінімізацію витрат, полегшує аудит і сприяє зростанню позитивного іміджу готелю «Мир» серед потенційної клієнтури і партнерів, що, безсумнівно, найкращим чином позначиться на конкурентоспроможності підприємства.

Сформулюємо основні вимоги, що пред'являються до нової автоматизованої системи управління готелю «Мир»:

- 1) Оптимізація розподілу завантаження, що виключить нерівномірне використання номерного фонду;
- 2) Наявність віддаленого доступу до АСУ, що підвищить загальну ефективність системи управління готельним підприємством;
- 3) Наявність системи управління взаємовідносинами з клієнтами: детальна карта гостя і розширений пошук для зручності управління клієнтською базою;
- 4) Наявність системи підказок, що полегшить використання системи та зменшить кількість можливих помилок;
- 5) Забезпечення захисту від критично небезпечних дій для мінімізації «Людського фактору»;

6) Безперервність роботи програми управління готелем при проведенні нічного аудиту;

7) Запис всіх подій в системі для кращого контролю за діяльністю персоналу;

8) Можливість швидкої зміни тарифів завдяки гнучкій установці сезонів;

9) Інтеграція з іншими системами для забезпечення комплексності автоматизації, єдиної системи розрахунків і звітів.

Далі було проведено первинне дослідження ринку подібних систем і виявлено, що даним вимогам повною мірою відповідають два програмні продукти: Opera Enterprise Solution і KEI-Hotel. Розглянемо дані системи більш докладно.

Автоматизована система управління Opera Enterprise Solution (Micros-Fidelio Developer) може координувати роботу майже всіх готельних послуг: послуги прийому та розміщення, обслуговування банкетів, ведення бухгалтерії, господарську службу, сервіс бронювання, відділ продажів.

Opera базується на СУБД Oracle, універсальній платформі управління даними та пропонує нову концепцію роботи та підвищення рівня обслуговування клієнтів, поєднуючи переваги швидкості, надійності, функціональності та простоти використання.

Opera Enterprise Solution сумісна з усіма операційними системами, і сервер може працювати на Microsoft Windows NT / 2000, AIX та Sun Solaris.

Opera - це система, що складається з набору модулів. Ці модулі можна легко налаштувати та розширити залежно від побажань конкретного готелю. Вона включає:

1) систему автоматизації прийому та розміщення гостей (Система управління майном);

2) систему автоматизації продажів та маркетингу;

3) модуль бронювання веб-самообслуговування;

4) систему управління якістю;

5) управління доходами;

6) операційну систему бронювання;

7) централізовану інформаційну систему клієнтів (СНД).

Загальну схему автоматизованої системи управління Opera можна побачити на рис. 4.4.



Рис. 4.4. Загальна схема автоматизованої системи управління Opera

Останні технології Opera Enterprise Solution дають готелям унікальну можливість працювати як в режимі клієнт-сервер, так і через Інтернет-браузер (тонкий клієнт). Використання технології Thin Client дозволяє готелям, які використовують цю систему, значно знизити витрати на кожному етапі життєвого циклу ІТ в готелі, включаючи придбання, встановлення, обслуговування та модернізацію.

Важливою частиною системи є нічний аудит. Використовуючи АСУ Опера під час нічного аудиту, немає необхідності переривати цю операцію, як це стосується інших систем. Система продовжує працювати як завжди, а нічні аудитори мають можливість звітувати в будь-який час під час робочої зміни. Процедура нічного аудиту займає 15 хвилин.

Opera ES підтримує понад 350 інтерфейсів, включаючи інтерфейс з управлінням рестораном, телефонними системами та системами виставлення рахунків за телефонні дзвінки та Інтернет-сервіси, автоматичні міні-бари, систему управління рахунками клієнтів, системи оплати телебачення, електронні блокування, систему авторизації кредитних карт, облік систем. Це дуже зручна функція.

Ще одна зручність - це меню навігації. Система дозволяє використовувати допоміжні графічні інструменти, так звані "гарячі" клавіші та скорочений набір клавіатур, що дозволяє значно спростити всі операції та підвищити продуктивність та швидкість роботи. Таким чином, якщо ви забули якусь комбінацію клавіш, яку потрібно використовувати для певної операції, переходите на вкладку «Гарячі клавіші» (гарячі клавіші) і на екрані з'являється екран із піктограмою, чітко ілюструючи призначення певної клавіші поєднання.

Система Opera Enterprise Solution ACS може бути встановлена як у невеликих готелях (від 10 номерів), так і у великих готельних комплексах, а також у кількох готелях однієї готельної мережі.

До недоліків системи можна віднести її вартість, вона досить велика. HRS є провідним розробником систем комп'ютерного програмування для готельного бізнесу по всьому світу, хоча вартість виробництва може бути не низькою. Остаточна ціна товару буде залежати від кількості необхідних готелю модулів, розміру номера. Наприклад, обслуговування цієї системи для готелю в 100 номерах, категорії п'яти зірок коштує 5500 грн. на місяць.

При встановленні системи здійснюється обов'язкове навчання працівників, їх кваліфікація повинна бути достатньою для успішного засвоєння алгоритмів роботи в системі.

Система автоматизації готелів KEI-Hotel - це сукупність новітніх технологій у галузі управління мікропроцесорами та прикладного програмного забезпечення.

Безперечною перевагою системи KEI-Hotel є інтерактивний інтерфейс, який визначає простоту навчання користувачів та експлуатації проекту в цілому.

В інформаційній системі готелю система KEI-Hotel є центральною ланкою, яка витікає інформацію з інших підсистем - телефону, ресторану, платного телебачення, безпеки тощо. Ці системи зберігаються під управлінням промислових СУБД SyBase, що гарантує їх збереження навіть в екстреному випадку.

Особливу увагу слід приділити таким особливостям програми, як гнучкість налаштувань та застосовність до умов готелю всіх типів та розмірів.

KEI-Hotel дозволяє систематизувати й автоматизувати всі аспекти роботи служби прийому і розміщення, бронювання, реєстрацію, виписку і розрахунок гостей, управління номерним фондом. Це значно спрощує роботу фінансового та комерційного відділів, формує статистичні звіти та журнали паспортного столу. Система веде рахунки клієнтів і передбачає використання розрахункової, депозитної або суміжної системи оплати послуг в готелі, як в цілому, так і по кожній з послуг окремо. АСУ KEI-Hotel включає в себе наступні модулі:

1. Служба розміщення - Система дозволяє швидко розмістити, розрахувати і виписати гостя, без необхідності оформлення безлічі паперів, як по попередній заявці - броні, так і без неї.

2. Модуль Служби бронювання - В системі повністю автоматизований процес бронювання номерів і аналізу майбутньої завантаження готелю за різними категоріями та критеріям оцінки.

4. Аналітичні засоби - Аналітичні засоби комплексу KEI-Hotel дозволяють розширити можливості адміністрації та керівників служб з управління готельним господарством. При цьому є можливість оперативного отримання аналітичних даних і інформації про стан номерного фонду, в тому числі і віддалено, через Internet або безпосередньо на мобільний телефон.

5. Модуль Адміністрування - Даний модуль дозволяє змінювати налаштування системи:

- додавати і видаляти нових користувачів системи, присвоювати їм різні права доступу;

- створювати і редагувати розгалужену систему календарних і сезонних знижок;
- додавати і редагувати довідники;
- редагувати форми документів для бухгалтерської звітності.

Важливою перевагою є прозорість системи, як для персоналу обслуговуючого гостей, так і для управлінської ланки в сукупності з аналітичним модулем дозволяє дистанційно керувати готелем, виводить на якісно-новий рубіж можливості управління з будь-якої точки світу, в тому числі з мобільного телефону або засобами інтернет.

До недоліків системи можна віднести те, що вона працює по певним алгоритмом і не так проста в обігу, як рекламується на сайті (хоча інтерфейс зрозумілий). Вона складна у засвоєнні, оскільки в багатьох модулях необхідно уважно відстежувати алгоритм виконання дій і правильність внесення цифр і букв при бронюванні, оформленні додаткових послуг тощо.

При установці системи необхідно точно вказати дані по готелю, попередньо провести аналіз особливостей роботи готелі, оскільки недотримання вищезгаданого може ускладнити роботу персоналу. Для порівняння систем KEI-Hotel і Opera Enterprise Solution і доцільності їх впровадження в міні-готелі «РУД» побудуємо табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Порівняльний аналіз пропонованих до впровадження АСУ

Критерії	KEI-Hotel	Opera Enterprise Solution
Використання	Використовується в Україні	Використовується по всьому світу
База підстави	Заснована на СУБД SyBase	Заснована на базі СУБД Oracle
Призначення	Автоматизація управління	
Основні принципи	Надійність, безпека інформації, функціональність, простота	Швидкість, надійність, функціональність, простота використання

	використання, захист від некоректних дій.	
Робота з клієнтами	Можливість індивідуальної роботи з кожним гостем в окремо, на основі принципів розрахунків з гостем (нарахування сум за послуги на особовий рахунок клієнта з оплатою при виїзді, по факту).	
оплата проживання	Проводять окремий облік готівки оплат, безготівкових коштів, переведених на розрахунковий рахунок готелю і оплат, здійснених гостями по кредитних картах	
режим віддаленого доступу	Можуть працювати в режимі віддаленого доступу. Це зручно, коли офіс, в якому займаються бронюванням місць і готель територіально роз'єднані. Або коли кілька готелів управляються з одного центру.	
Нічний аудит	У системі є можливість розрахунків з кожним гостем, виходячи з індивідуального значення розрахункової години. Система дозволяє автоматично нараховувати оплату за 0,5 діб.	Нарахування сум за проживання на особовий рахунок гостя здійснюється при проведенні нічного аудиту (з рахунку гостя знімається сума, рівна вартості добового проживання), тобто суми нараховуються «за фактом». Реалізація системи при такому алгоритмі простіше, ніж при розрахунковому. але автоматично система не дозволяє нараховувати оплату за 0,5 діб.
Номерний фонд	Системи призначені для автоматизації роботи готелів як в маленьких готелях, так і в великих готельних комплексах.	
поселення	Забезпечують можливість попереднього продажу путівок з розрахунком вартості в залежності від індивідуального набору послуг. А також поселення по путівці, формування списків на харчування та ін.	
Гість	Можливе внесення різної інформації і змін в дос'є гостя: його переваги, скарги, побажання тощо	
Архів гостей, які проживають	Зберігається інформація про всіх проживаючих гостях (анкетні дані, дані про заїзді, виїзді.)	

Робота	Іноді виникають проблеми з тарифікацією телефонних переговорів, з оплатою ресторану	Працює швидко, без збоїв в системі
Система управління якістю	Не існує	Існує
Використання готелями	Для готелів така система не дуже підходить, тому в ній існує багато вкладок, невикористовуваних ними	Існує спрощена версія системи управління готелем - Opera Xpress, яка дозволяє придбати систему, повністю відповідну потребам певної готелю і фінансовим можливостям її власника. Необхідні опції і функціонал системи можна вибрати з опцій Opera PMS
Навчання	консультації персоналу замовника (по телефону і по електронній пошті), персонал може навчатися, але це не обов'язково	При установці системи проводиться обов'язкове навчання співробітників, їх кваліфікація повинна бути достатньою для успішного засвоєння алгоритмів роботи в системі
Звіти	В системі понад 80 звітів	Дозволяє формувати більше 200 звітів (наприклад, кризовий звіт на випадок НС)
Бронювання місць	процедура бронювання дозволяє закріпити за введеної заявкою конкретні місця. оскільки в українських готелях поширена практика поселення гостей на одне	Бронюється номер цілком
	місце, в системі ведеться відстеження зайнятих і заброньованих чоловічих і жіночих місць	

Вартість ліцензії	30 000 грн.	Opera Xpress для міні-готелю: 50 000 грн.
-------------------	-------------	---

Розглядаючи можливості двох автоматизованих керуючих пристроїв Opera Enterprise Solution та KEI-Hotel, можна зробити висновок, що вони відрізняються один від одного такими основними параметрами:

- 1) Вартість, як з точки зору придбання, так і з точки зору подальшого обслуговування, Opera Enterprise Solution значно дорожча;
- 2) Розробка та експлуатація Opera Enterprise Solution зручніше;
- 3) Технологія роботи з гостем (оплата за весь день, оплата за весь номер, остаточний розрахунок оплати, коли гість виходить з готелю тощо). У готелі KEI є можливість оплатити півдня, проживання в одному місці в двомісному номері;
- 4) Масштаб використання. KEI-Hotel використовується в Україні, в той час як Opera Enterprise Solution використовується в усьому світі та в Україні.

Таким чином, якщо готель відповідає рівню від трьох до п'яти зірок, працює з корпоративними клієнтами, має значні фінансові ресурси, такий готель може сміливо дивитися на ефективні системи імпорту, такі як Opera Enterprise Solution. В іншій ситуації, коли в готелі немає зовнішніх фінансових впливів, коли виникає проблема вибору - відремонтувати десяток номерів або витратити на загальну автоматику, є сенс звернути увагу на внутрішні розробки, наприклад, KEI-Hotel.

Як показав аналіз, готель «Мир» має досить стійке фінансове становище, тому може дозволити собі впровадження більш дорогої, але і більш ефективної системи Opera Enterprise Solution Xpress.

Наступним ресурсом готелю «Мир» є його номерний фонд, і правильне управління процесом бронювання дозволить використовувати його найбільш ефективно. Перш за все, необхідно проаналізувати канали продажів.

Сучасні технології дозволяють проводити бронювання через web-сайт готелю і безліч українських і міжнародних туристичних web-сайтів, глобальні системи бронювання.

Як відомо, найбільш вигідні бронювання надходять від індивідуальних клієнтів. Важливу роль в залученні цієї категорії гостей грають турагентства, які працюють в глобальних системах бронювання і не мають прямі договори з готелями. Для роботи з такими туристичними фірмами необхідно налагодити процес розрахунку і виплати комісійних винагород. Системи управління автоматизують цей процес, розраховуючи належні з кожної броні комісійні і готуючи спеціальні звіти та файли вивантаження даних для процесингових компаній.

Але найбільш економічно вигідний канал - це власний web-сайт готелю «Мир», так як в цьому випадку не потрібно оплачувати комісійні. За останні 5 років в світі обсяг замовлень через Інтернет виріс на 200%. Одне з найважливіших завдань - продаж продажу номерного фонду в першу чергу за найбільш високими цінами і надання знижок лише після прийняття найвигідніших для готелю бронювань.

Автором було запропоновано оновлення, а точніше розробка нового сайту готелі в Інтернеті. Це було визначено низкою чинників:

1) Інтеграції сайту готелю з глобальною системою бронювання дозволить бронювати номери безпосередньо без маржі посередників.

2) Зростає рекламна роль Інтернету і ця тенденція буде продовжуватися в наступні роки. Тому зараз ефективніше розробляти для будь-якої готелю не тільки свій сайт, але і рекламну компанію проводити через Інтернет.

Найпопулярнішим способом уявлення реклами в Інтернет є власна сторінка. Але сама по собі навіть професійно зроблена сторінка не може гарантувати залучення уваги споживачів, якщо вона розміщена на не "розкрученому" сервері. Необхідно у всіх рекламно - інформаційних матеріалах підприємства обов'язково вказувати адресу сторінки в Інтернет і частіше оновлювати інформацію на ній.

План розвитку інтернет-сайту готелю «Мир» може виглядати у вигляді наступної програми:

1. Стратегічна мета готелю «Мир»:

- орієнтація на більш широке коло цільової аудиторії;
- отримати он-лайн популярність;

- вибудовувати відносини з уже існуючими відвідувачами.

2. Для цього необхідно:

- думати про свою аудиторію;
- бажання бути корисним своїй аудиторії свідчить про правильний підхід до питання про формування позитивного корпоративного іміджу.

3. Виклад поточної менеджерської ситуації в режимі он-лайн:

- вік: необхідно створити барвисту заставку, яка буде орієнтована на молоде покоління (майбутні підприємці теж наші клієнти), так само як і більш солідну заставку, націлену на ринок старшого покоління (підприємці зі стажем).

4. Визначити перелік небезпек і можливостей:

1) небезпеки - існування різних типів анти-сайтів:

- пародійні сайти - сайти, які схожі на сайти компанії, які вони висміюють;
- сайти ненависті - їх єдина мета - завдати компанії якомога більшої шкоди.

Сайти ненависті найчастіше організовуються впливовими конкурентами, що мають економічну вагу.

- сайти-думки - організовуються споживачами, у яких склалося тверде переконання щодо організації, що дає їм ще одну можливість висловити свої почуття з приводу продукції. Подібні сайти також можуть стати джерелом новинних матеріалів для журналістів і приводом для написання статті про організацію.

2) можливості:

- постійний зв'язок;
- миттєва відповідь;
- знання аудиторії.

5. Визначити перелік завдань і проблем, що виникають перед сайтом, залежно від специфіки організації.

6. Аудит інтернет-сайту: продумати можливість екзаунтингу в області аудиту сайту.

7. Програма дій:

- вибір джерел і ресурсів;

- відповідальні особи;
- проведення досліджень;
- вибір аудиторії;
- офіційна реєстрація;
- он-лайнова особа компанії;
- різноманітні корисні розділи;
- дискусійні групи за інтересами тощо.

9. Розробити прогнозний бюджет.

10. Порядок контролю. Плани маркетингового розвитку сайту розглядаються керівником готелю «Мир» і затверджуються, або відхиляються.

План заходів з розвитку інтернет-сайту представлений в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Маркетинговий інтернет-план готелю «Мир»

Стратегічні завдання діяльності в інтернет	Інструменти Інтернет-маркетингу	Інтернет технології	Термін виконання
1. Створення інформаційної бази з пакет-релізом тощо.	Графічні зображення, оптимізований контент, навігаційна структура.	HTML, XML, JavaScript, PHP, MySQL, Flash	2 тижні
2. Створення динамічного електронного каталогу послуг і цін	Модуль адміністрування каталогу.	HTML, XML, JavaScript, PHP, MySQL	1 тиждень
3. Створення системи підбору консультацій і пошуку можливих	Інструменти обробки бази даних, використання прийому крос-селінгу, створення сторінок «Пошук послуги» та «Пошук ціни відповіді»	HTML, XML, JavaScript, PHP, MySQL	1 тиждень

відповідей по заданих критеріям			
4. Створення системи on-line консультацій з менеджерами і цільовими споживачами	On-line спілкування через Skype, створення сторінки «Менеджери On-line»	HTML, PHP	3 дні
5. Залучення цільових споживачів на сайт	Розміщення інформації про сайт, в ньюз групах, на тематичних порталах і дошках оголошень	HTML, XML, JavaScript, PHP, MySQL, Flash	3 місяці

Впровадження заходів з розвитку інтернет-сайту готелю «Мир» буде сприяти залученню нових клієнтів, отже, підвищенню прибутку. Таким чином, число клієнтів і ринкова частка готелю збільшаться.

Висновки до розділу 4

У даному розділі описано впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві «ГОТЕЛЬ МИР».

Визначено, що для автоматизації управління в готелі використовується система ORAK Готель R5. Дана система не відповідає всім сучасним вимогам, тому необхідне проведення заходів з розвитку автоматизованої системи управління готелю «Мир».

Для підвищення ефективності діяльності готелю «Мир» пропонується запровадити нову автоматизовану систему управління готелем Opera Enterprise Solution, що має сприяти чіткій координації роботи підприємства і підвищення рівня якості обслуговування.

Використання Opera Enterprise Solution дозволить досягти підвищення продажів, прихильності гостей готелі та ефективності роботи персоналу.

Готель перетворюється в кероване підприємство, здатне гнучко реагувати на зміни в ринковій ситуації, що робить вкладення коштів у технології повністю таким, що окупається. Також було запропоновано оновлення, а точніше розробка і просування нового сайту готелю в Інтернеті. Це було визначено наступними факторами:

1) Інтеграції сайту готелю з глобальною системою бронювання дозволить бронювати номери безпосередньо без маржі посередників.

2) Зростає рекламна роль Інтернету і ця тенденція буде продовжуватися в наступні роки. Тому ефективніше розробляти для готелю не тільки свій сайт, але і рекламну компанію проводити через Інтернет.

Впровадження заходів з розвитку інтернет-сайту готелю «Мир» сприятиме залученню нових клієнтів, отже, підвищення прибутку. Також частка інтернет-бронювання повинна зрости з 14% до 25%.

ВИСНОВКИ

Підприємством готельного господарства є готель, який являє собою комерційне підприємство, яке виробляє та пропонує на ринку свій «товар», продукт у вигляді комплексу послуг, серед яких основними є послуга розміщення і послуг харчування.

Під конкурентоспроможністю готельної послуги розуміють здатність ефективно і якісно задовольняти потреби покупців, перевершуючи конкурентів на ринку готельних послуг за споживчими характеристиками послуги при мінімальних витратах на їх задоволення, забезпечуючи при цьому комерційний успіх організацій індустрії гостинності.

Управління процесами надання послуг в готельному підприємстві мають ряд важливих особливостей:

- по-перше, споживач зазвичай присутній в процесі надання послуги, тобто, має більш тісний контакт або взаємодію з виробником, ніж в сфері матеріального виробництва;
- по-друге, в сфері послуг потрібно більш високий ступінь індивідуалізації праці відповідно до вимог споживача;
- по-третє, при наданні послуг витрати праці можна порівняти тільки з кваліфікованим ручною працею в матеріальному виробництві.

Ці три особливості роблять управління послуг в індустрії гостинності більш складним з точки зору забезпечення його ефективності.

Конкурентоспроможність готельних послуг обумовлюються низкою чинників: розташування готелю, зручністю обслуговування, рівнем сервісу, іміджем готелю, ціною.

Так як кожен покупець має індивідуальні критеріями оцінки ступеня задоволення своїх потреб, конкурентоспроможність має ще й індивідуальним відтінком.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства готельного господарства можливо за рахунок надання нових додаткових послуг, з одночасним процесом поліпшення якості існуючих, підвищення рівня сервісу.

Досліджуваним підприємством є готель «Мир» 3***, який розташований біля Голосіївського парку.

У готелі «Мир» гості можуть за доступними цінами скористатися наступними додатковими послугами:

- перукарня;
- масажний кабінет;
- інфрачервона кабіна;
- цілодобова експрес-пральня;
- більярд;
- ресторан.

Аналіз конкурентних сил, що діють в готелі «Мир», дозволив зробити висновок, що компанія працює в умовах невисокої конкуренції, що обумовлено розташуванням і певною клієнтською базою, але при цьому для збереження конкурентоспроможності і кращого задоволення потреб клієнтів готелі потрібно більшу увагу приділяти питанням дослідження ринку, розробки маркетингових програм і розширення бізнесу.

Асортиментний аналіз збуту послуг готелю «Мир» показав, що для досягнення збалансованості портфеля необхідно «виростити» з «Зірок» «дійних корів». Також необхідно звернути пильну увагу на товар «собака», який має невелику частку на скорочується ринку.

Можливо, доцільно скорочення обслуговування або виключення з продуктового портфеля підприємства.

Керівництво готелю «Мир» даний бізнес планує розвивати, отже, більш прийнятним є варіант утримати позиції «Дійних корів» і переведення деяких видів товарів в «Зірки» після аналізу та внесення цільових інвестицій.

Аналіз фінансового стану показав, що в цілому за період 2016- 2018 рр. спостерігається тенденція основних показників діяльності до зростання.

Головною проблемою готеля «Мир» є слабка маркетингова діяльність і низька зацікавленість співробітників в результатах своєї діяльності.

У третьому розділі докладно описаний проект підвищення конкурентоспроможності готеля «Мир» за допомогою впровадження системи стимулювання персоналу та підвищення якості послуг без зміни їх вартості.

При описі проекту були розглянуті етапи і заходи для розробки і реалізації проекту, представлені у вигляді графіка Ганта, визначений термін розробки та реалізації проекту.

Далі визначені фінансові витрати і прибуток від впровадження проекту в кожному періоді за допомогою розрахунків економічних показників (чистий дисконтований дохід, індекс прибутковості, рентабельність проекту, термін окупності проекту) прийшли до висновку, що пропонуваний проект є економічно ефективним і інвестиційно привабливим.

Для автоматизації управління в готелі використовується система ORAK Готель R5.

Для підвищення ефективності діяльності готелю «Мир» пропонується запровадити нову автоматизовану систему управління готелем Opera Enterprise Solution, що має сприяти чіткій координації роботи підприємства і підвищення рівня якості обслуговування.

Використання Opera Enterprise Solution дозволить досягти підвищення продажів, прихильності гостей готелі та ефективності роботи персоналу.

Готель перетворюється в кероване підприємство, здатне гнучко реагувати на зміни в ринковій ситуації, що робить вкладення коштів у технології повністю таким, що окупається. Також було запропоновано оновлення, а точніше розробка і просування нового сайту готелю в Інтернеті. Це було визначено наступними факторами:

1) Інтеграції сайту готелю з глобальною системою бронювання дозволить бронювати номери безпосередньо без маржі посередників.

2) Зростає рекламна роль Інтернету і ця тенденція буде продовжуватися в наступні роки. Тому ефективніше розробляти для готелю не тільки свій сайт, але і рекламну компанію проводити через Інтернет.

Впровадження заходів з розвитку інтернет-сайту готелю «Мир» сприятиме залученню нових клієнтів, отже, підвищення прибутку. Також частка інтернет-бронювання повинна зрости з 14% до 25%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кабушкин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. – Минск: Новое издание, 2002. – 368 с.
2. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания. – М.: «Академия», 2005. – 208 с.
3. Шматько Л.П. Туризм и гостиничное хозяйство. – М.: Март, 2005. – 346 с.
4. Анализ рынка гостиничных услуг в России в 2010-2014 гг., прогноз на 2015-2019 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://businessstat.ru>.
5. Бодров А.В. Повышение эффективности системы управления инвестициями в гостиничном и туристском комплексе Москвы // Российское предпринимательство. – 2012. – №7, вып.1(114). – С.155-159.
6. Гаврильчак И.Н., Шарафанова Е.Е., Терентьева Ю.Г. Некоторые проблемы развития гостиничного хозяйства Санкт-Петербурга // Российское предпринимательство. – 2011. – №12 (84). – С.97-100.
7. Федоров Р.Г., Кошелева Е.А. О развитии гостиничных услуг в регионах с низкой туристской привлекательностью // Российское предпринимательство. – 2013. – №6 (228). – С.127-132.
8. Non-equity modes of international production and development [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unctad-docs.org/files/UNCTAD-WIR2012-Chapter-IVen.pdf>.
9. Onofre Cunill The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices by Leading Companies [Электронный ресурс] / Onofre Martorell Cunill. – Режим доступа:
[https://books.google.com.ua/books?id=0zPWtOIfi9IC&printsec=frontcover&dq=i+author:"Onofre+Martorell+Cunill"&hl=ru&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIx9exxIHyyAIVw7xyCh3h4gtX#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=0zPWtOIfi9IC&printsec=frontcover&dq=i+author:).

10. Забержинский Б.Э., Карева Н.В. Внедрение Гостиничная индустрия: ее роль в развитии экономики, основные проблемы и пути их решения // Экономика, предпринимательство и право. — 2016. — 6(1). — с. 99-110. — doi: 10.18334/erpp.6.1.35242
11. Гварлиани Т.Е. Тенденции и перспективы развития гостиничной индустрии в России // Sochi Journal of Economy, 2018, 12(1). С. 29-37.
12. ЕУ представила ежегодную сводную аналитику International Hotel Brands in Russia 2018. <https://hotelier.pro/management/item/3199-ey>
13. Климова Т.Б., Яковенко О.В. Цифровая трансформация в мейнстриме гостиничной индустрии // Управленческий конгресс: сборник статей. — Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2018. С. 310-314.
14. Корнеевец В.С., Семенова Л.В., Драгилева И.И. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе : практикум. Калининград: Изд-во РГУ им. И. Канта, 2011.
15. Малетин С. С. Особенности потребителей поколения Y в гостиничной сфере // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т.11. Вып.4. С. 76-88.
16. Семенова Л. В., Корнеевец В. С., Драгилева И. И. Маркетинг гостиничного предприятия: учебное пособие. М. : Дашков и К, 2016. — 208 с.
17. Fawaz Z.R. (2015) Lifestyle Hotels: The Emergence of a New Creative Class. URL: <http://4hoteliers.com/features/article/9005>
18. Klimova T. B., Slinkova O. K., Bogomazova I. V., Vishnevskaya E. V., Yakovenko O. V. (2018) Positioning of Russia in the world ranking, Journal of History Culture and Art Research 7 (2) Cilt 7, Sayı 2
19. Kosar L. (2014) Lifestyle hotels -new paradigm of modern hotel industry, Turisticko poslovanje. №14. Pp. 39-50.
20. Korneevets V., Semenova L. Specifics of forming the competitive hotel complex in the Kaliningrad region of Russia // Asian Social Science. 2015. Т. 11. № 3 . С. 289-295.

- 21.Oates G. Three Trends That Explain the Rise in Lifestyle Hotels, Travel+Leisure.
URL: <http://www.travelandleisure.com/articles/rise-oflifestyle-hotels>
- 22.Rosenbloom S. (2015) Hotels for the Next Generation, The New York Times. URL:
https://www.nytimes.com/2015/03/22/travel/hotels-for-the-next-generation.html?_r=0
- 23.Statista: статистический портал <https://www.statista.com/statistics/247264/totalrevenue-of-the-global-hotel-industry/>
- 24.Шаповалова О. М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. – № 16 (205). – с. 224-228.
- 25.Державний комітет статистики України. – Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата обращения: 05.12.2013).
- 26.Антонюк, Л. Л. (2004). Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Монографія, К.: КНЕУ.
- 27.Аузан, А. А. (2007). Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория. Монография, Инфра-М.
- 28.Бабарицька, В. К., & Малиновська, О. Ю. (2004). Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту. Навч. посіб., К.: АЛЬТЕРПРЕС.
- 29.Бакеренко, Н. П. (2013). Податкове стимулювання розвитку готельних підприємств. Формування ринкових відносин в Україні, 11, 139–145.
- 30.Бакеренко, Н. П. (2012). Фінансово-економічний механізм управління діяльністю готельних підприємств. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Європейський університет, Київ.
- 31.Балабанова, Л. В., & Холод, В. В. (2006). Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід. Монографія, Донецьк: Дон ДУЕТ.

- 32.Бортник, Л. В. (2014). Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Одес. нац. екон. ун-т, Одеса.
- 33.Будя, О. П., & Вертелєва, О. В. (2008). Інноваційні напрямки розвитку маркетингу в сфері туризму і гостинності. Зовнішня торгівля: право та економіка, 6, 142–149.
- 34.Бурак, Т. В. (2014). Готельні мережі: еволюція та становлення. Бізнес-Інформ, 8. Взято з http://www.business-inform.net/pdf/2014/8_0/179_183.pdf.
- 35.Бурак, Т. В. (2013). Розвиток контрактного управління готельними мережами в Україні. Економіка. Управління. Інновації, 1. Взято з http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_7.
- 36.Васин, Ю. (2011). Мировой гостиничный рынок. Ресторанный и гостиничный бизнес, 3, 26–31.
- 37.Веллер, Т., Коробкин, А., & Кузьмина, Г. (2012). Гостиничные рынки России, СНГ и Грузии. Тенденции и перспективы. Ресторанный и гостиничный бизнес, 4, 28-40.
- 38.Геншафт, Л. (2000). Стратегічний менеджмент розробки та просування нових продуктів в готельному бізнесі. Взято з http://tourlib.net/statti_ukr/genshaft.htm.
- 39.Гнатюк, Л. Р., & Бовкун, М. (2013). Особливості формування шопінгготелів. Сучасні проблеми архітектури та містобудування, Наук.- техн. зб., 33, 471–477.
- 40.Головко, О. М., Кампов, Н. С., Махлинець, С., & Симочко, Г. В. (2012). Організація готельного господарства. Навч. посіб., К.: Кондор-Видавництво, 2012. 338 с.
- 41.Горіна, Г. О. (2015). Конкурентоспроможність країн у туристичній галузі: нові підходи до визначення. Вісник Хмельницького національного університету, 4 (1), 203–207.

42. Журавльова, М. (2015). Стратегічне управління підприємствами готельного господарства. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, Харків.
43. Ісаєнко, В. М., Ніколаєв, К. Д., Білявський, Г. О., Бабікова, К. О., & Смирнов, І. Г. (2011). Розвиток туризму в Україні та його класифікації. Навч.-метод. посіб., К.: НПУ імені М.П. Драгоманова.
44. Каплан, Ф., & Акташ, А. (2015). Аналіз залежностей між прибутками від туризму та економічним зростанням на прикладі окремих середземноморських країн. Актуальні проблеми економіки, 3, 33–42.
45. Капустіна, Т. А. (2012). Сутність і поняття технологічних інновацій та інноваційного процесу в управлінні готельним бізнесом. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2, 207–210.
46. Карташевская, И. Ф. (2005). Туристские потоки как управляемая категория базисной модели рекреационной системы. Культура народов Причерноморья, 63, 53–57.
47. Катькало, В. С., & Шемракова, В. Н. (2008). Сетевые стратегии гостиничного бизнеса. Монография, СПб. : Высшая школа менеджмента СПбГУ.
48. Квартальнов, В. А. (1999). Иностранный туризм. Монография, Москва: Финансы и статистика.
49. Квартальнов, В. А. (2005). Менеджмент туризма. Экономика туризма. Монография, М.: Финансы и статистика.
50. Кифяк, В. Ф. (2003). Організація туристичної діяльності в Україні. Навч. посіб., Чернівці: Книги – ХХІ.
51. Кізима, В. Л. (2013). Організаційно-економічний механізм управління розвитком сфери готельного господарства України. (Автореф. дис. канд. екон. наук), Львів. нац. ун-т ім. І. Франка, Львів.