МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно – ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Декан факультету	Завідувач кафедри
_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА	_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (прізвище та ініціали)	(підпис) (прізвище та ініціали)
«___» _____ 2024р.	«___» _____ 2024р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 242 «Туризм»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Туризм»

на тему: «Формування конкурентних переваг готельного підприємства»

Виконав: здобувач_4_ курсу, групи_ТУ-4-10_

Любина Аліса Олександрівна _____
(прізвище, ім'я, по батьковіповністю) (підпис)

Керівник Сологуб Юрій Іванович _____
(прізвище , ім'я та по батькові повністю) (підпис)

Рецензент Ольга Безпала _____
(прізвище та ініціали) (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач_____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) готельно- ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу
освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 242 «Туризм»
(код і назва)
Освітньо-професійна програма «Туризм»
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач
кафедри туристичного та
готельного бізнесу

_____ Ірина МЕЛЬНИК
“____” _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Любина Аліса Олександрівна
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи «Формування конкурентних переваг готельного підприємства» керівник роботи Сологуб Юрій Іванович, к. геогр. н., доц. кафедри ТГБ,
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від “13” травня 202у року №348-КС
2. Строк подання здобувачем роботи 07 червня 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні матеріали з проблематики дослідження, статистична звітність підприємства

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Аналіз особливостей формування конкурентних переваг у готельній сфері.
Сучасні стратегії для протистояння конкуренції на глобальному готельному ринку.
Загальний огляд діяльності готельного підприємства «11 Mirrors».
Оцінка конкурентного стану готелю «11 Mirrors».
Рекомендації з підвищення конкурентоспроможності підприємства «11 Mirrors».

5. Перелік графічного матеріалу
рисунків - 5 таблиць - 15 додатків- 5.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Сологуб Ю.І. доц. кафедри		
II	Сологуб Ю.І. доц. кафедри		
III	Сологуб Ю.І. доц. кафедри		

7. Дата видачі завдання 10 березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ З№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	15.01.2024-29.02.2024 рр.	виконано
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	01.03.2024-10.03.2024 рр.	виконано
3	ВСТУП РОЗДІЛ 1 Теоретичний	11.03.2024-31.03.2024 рр.	виконано
4	РОЗДІЛ 2 Аналітичний	01.04.2024-21.04.2024 рр.	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Рекомендаційний	24.04.2024-05.05.2024 рр.	виконано
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки	8.05.2024-24.05.2024 рр.	виконано
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії	27.05.2024-28.05.2024 рр.	виконано
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	29.05.2024-03.05.2024 рр.	виконано
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру	07.06.2024 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	17-18.06.2024 р.	

Здобувач _____ Любина А. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Сологуб Ю.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ

на кваліфікаційну роботу

Любиної Аліси Олександрівни

на тему:

«Формування конкурентних переваг готельного підприємства»

Кваліфікаційна робота складається зі 80 сторінок. Кількість розділів – 3, рисунків – 5, таблиць – 15 , додатків – 5.

Об'єктом дослідження є готельне підприємство «11 Mirrors».

Предметом кваліфікаційної роботи є специфіка формування конкурентних переваг готелю на прикладі підприємства «11 Mirrors».

Метою роботи є розробка пропозицій щодо покращення конкурентних позицій готельного підприємства на прикладі закладу розміщення «11 Mirrors».

У І розділі розглянуто теоретичні засади формування конкурентних переваг в сучасній економіці.

У ІІ розділі зроблено аналіз господарської діяльності готельного підприємства «11 Mirrors».

У ІІІ розділі розроблено рекомендації щодо покращення конкурентних позицій готельного підприємства «11 Mirrors».

Ключові слова: готельне підприємство, конкурентниі переваги, формування, покращення.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ …….. 9
1.1. Сутність та види конкурентних переваг підприємства …… 9
1.2. Особливості формування конкурентних переваг у готельній сфері 19
1.3. Сучасні стратегії для протистояння конкуренції на глобальному готельному ринку..... 26
Висновки до розділу 1..... 31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «11 MIRRORS»..... 33
2.1. Загальний огляд діяльності готельного підприємства «11 Mirrors» 33
2.2. Оцінка внутрішнього середовища підприємства «11 Mirrors»..... 36
2.3. Аналіз зовнішнього середовища готелю «11 Mirrors»..... 49
Висновки до розділу 2..... 53
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «11 MIRRORS»..... 55
3.1. Оцінка конкурентного стану готелю «11 Mirrors»..... 55
3.2. Рекомендації з підвищення конкурентоспроможності підприємства «11 Mirrors»..... 61
3.3. Оцінка результативності запропонованих заходів 70
Висновки до розділу 3..... 76
ВИСНОВКИ 78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 80
ДОДАТКИ…….. 84

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає в тому, що інтенсивний розвиток індустрії туризму в Україні пов’язаний зі збільшенням кількості готельних підприємств та зумовлює зростання конкуренції у цій сфері. Конкурентна стратегія - це реакція компанії на сили, що знаходяться поза її контролем і впливом, розроблена відповідно до структури попиту, положення в галузі та на конкретному ринку.

Основним фактором, що впливає на оцінку споживачами готельних послуг, є співвідношення ціни та якості послуги. Конкурентоспроможність готелю – це здатність і можливість засобів розміщення вести готельний бізнес в ринкових умовах, а також мати перевагу над готелями-конкурентами і таким чином отримувати додатковий прибуток, який спрямовується як на розвиток готелю та його персоналу, так і на забезпечення туристів з якісним обслуговуванням.

Формування конкурентних переваг готелю передбачає забезпечення довгострокового успіху компанії на ринку шляхом формування та реалізації ефективних конкурентних стратегій. Висока якість послуг приваблює постійних клієнтів готельних послуг і забезпечує позитивне позиціонування готелю на туристичному ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останні дослідження та публікації в галузі формування конкурентних переваг готельного підприємства демонструють активний інтерес до цієї теми. До даних авторів відносять Ю. М. Галчинську, яка досліджує механізми ціноутворення та формування маркетингової цінової політики, а також С. П. Гаврилюка, який розглядає конкурентоспроможність підприємств туристичної галузі. Додатково, Т. Б. Муніна та її колег що надають інформацію про управління сучасним готельним комплексом, зокрема, В. Д. Нємцов і Л. Є. Довгань розглядають аспекти стратегічного менеджменту, що стосуються готельного бізнесу.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо покращення конкурентних позицій готельного підприємства на прикладі закладу розміщення «11 Mirrors».

Відповідно до мети кваліфікаційної роботи були поставлені та виконані наступні **завдання:**

- розкрити сутність та види конкурентних переваг підприємства;
- дослідити особливості формування конкурентних переваг у готельній сфері;
- проаналізувати сучасні стратегії для протистояння конкуренції на глобальному готельному ринку;
- зробити загальний огляд діяльності готельного підприємства «11 Mirrors»;
- провести оцінку внутрішнього середовища підприємства «11 Mirrors»;
- проаналізувати зовнішнє оточення готелю «11 Mirrors»;
- зробити оцінку конкурентного стану готелю «11 Mirrors»;
- сформувати рекомендації з підвищення конкурентоспроможності підприємства «11 Mirrors»;
- зробити оцінку результативності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – готельне підприємство «11 Mirrors»

Предмет дослідження – специфіка формування конкурентних переваг готелю на прикладі підприємства «11 Mirrors».

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі використано наступні методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, порівняння, групування даних з метою формування конкурентних переваг готельного підприємства. Методом пошуку інформації є аналіз друкованих та періодичних джерел з використанням Інтернет-ресурсів.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають нормативно-правові акти, монографічні дослідження та економічна періодика література, методи аналізу та синтезу, порівняння, групування даних з метою формування конкурентних переваг готельного підприємства. Методом пошуку інформації є

ручний аналіз друкованих та рукописних джерел з використанням Інтернет-ресурсів. Метод дослідження – аналіз, спостереження.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-правові акти, монографічні дослідження та періодичні джерела з обраної проблематики дослідження, а також матеріали щодо господарської діяльності готельного підприємства «11 Mirrors».

Наукова новизна дослідження полягає в розробці та економічному обґрунтуванні пропозицій щодо покращення конкурентних позицій готельного підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що матеріали кваліфікаційної роботи є основою для подальшого аналізу особливостей формування конкурентних переваг готельних підприємств. Основні положення та результати роботи можуть бути використані в діяльності підприємств готельного господарства, зокрема готелю «11 Mirrors», з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку сфери послуг та збільшення фінансових результатів діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Здобутки кваліфікаційної роботи репрезентовані в рамках роботи Всеукраїнської науково практичної конференції «Інноваційні технології в готельно ресторанному та туристичному бізнесі» (21 травня 2024р.), Київ, НУХТ. Тема доповіді: «Формування конкурентних переваг готельного підприємства».

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел (48 найменувань). Матеріали кваліфікаційного дослідження викладені на 80 сторінках та містять 15 таблиць, 5 рисунків та 5 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ В СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Сутність та види конкурентних переваг підприємства

Сучасний стан економічного розвитку характеризується динамічними змінами зовнішнього середовища, зміною вимог споживачів щодо характеристик товарів і послуг та посиленням конкуренції, що змушує шукати джерела конкурентних переваг.

Проблемі визначення сутності, створення та реалізації конкурентних переваг наголошується в працях багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, таких як А. Сміт, Д. Рікардо, М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, Г. Л. Азоєв, Д. О. Барабас, М. І. Книш, Р. А. Фатхутдінов, З. Є. Шершньова та ін. Водночас у літературі з досліджуваної проблеми немає єдиного погляду на сутність та джерела створення та реалізації конкурентних переваг.

Еволюційний розвиток значимих складових поняття «конкурентна перевага» значною мірою відповідає етапам еволюції поглядів на сутність категорії «конкуренція». Аналіз літератури з вищезазначених питань виявив суттєві розбіжності у поглядах науковців на визначення сутності конкурентних переваг, які відобразилися як у часових періодах, так і в важливих особливостях трактування.

Представники класичної школи А. Сміт і Д. Рікардо є авторами теорії абсолютних і відносних конкурентних переваг, яка базується на витратах конкретного виробника [37, 39].

На думку А. Маршалла, «основною конкурентною перевагою компанії є значні масштаби виробництва і, на цій основі, зниження витрат» [31].

На початку XX ст. Е. Хекшер і Б. Олін запропонували теорію сумісність факторів виробництва, згідно з якими конкурентні переваги варто визначати як надлишки того чи іншого ресурсу.

А. Алчинян, Т. Еггертсон у середині XX століття характеризували конкурентні переваги як «унікальні властивості, якими володіє економічний суб'єкт порівняно з іншими». Ця точка зору була доповнена І. Кірцнером та передбачає виділення такої особливої ознаки, як підприємницькі здібності [45, 21, 24].

Ідея І. Кірцнера отримала розвиток у наукових працях П. Друкера та Ф. Хайєка, які зазначали, що «основою конкурентної переваги є людський фактор, оскільки підприємство може стати більш конкурентоспроможним лише тоді, коли воно має персонал» [20, 43]. .

Основу конкурентних переваг Ж.Ж. Ламбен бачив у більш ефективному використанні ресурсів, а П. Гейне додавав, що ці ресурси мають бути дефіцитними [35, 27].

Дж. Волтер пропонує враховувати, що конкурентні переваги полягають в інтелектуальному потенціалі підприємства [8].

Варто звернути увагу на зміну поглядів науковців на початку XXI століття. Г. Траболт зазначає, що головною конкурентною перевагою слід вважати знання, а Д. Мур додає, що знання необхідно постійно розвивати. А. Бранденбургер зазначає, що конкурентна перевага визначається ступенем конкурентоспроможності.

Під конкурентними перевагами А. Ойчер пропонує розуміти здатність конкуруючих економічних суб'єктів забезпечувати більш сприятливі умови для отримання ресурсів та їх ефективного використання [15].

Центральне місце в теорії конкуренції, поряд з категоріями «конкуренція» і «конкурентоспроможність», посідає категорія «конкурентна перевага». Незважаючи на це, в літературі немає єдиного погляду на сутність цієї категорії. Аналіз існуючих поглядів свідчить про суттєві відмінності в усному перекладі поняття.

М. Портер пропонує розглядати конкурентні переваги як джерело перемоги чи поразки в конкурентній боротьбі, акцентуючи увагу на ресурсному аспекті формування конкурентної переваги. Відповідно до ресурсного підходу

Ж.Ж. Ламбен визначає сутність конкурентної переваги. Погляд цього автора є проникливим, вказує на важливі джерела конкурентної переваги, але виключає той факт, що ключові компетенції компанії також можуть бути конкурентною перевагою. Погоджуючись із зарубіжними авторами, Г. Л. Азоєв визначає важливі сфери діяльності підприємства та економічні показники для вимірювання конкурентних переваг, що є цілком логічним і послідовним. Позитивною є також пропозиція автора пов'язувати конкурентну перевагу з фактом її визнання споживачем [35].

Спільність поглядів цих авторів і А. Сміта, Д. Рікардо, Е. Хекшера, Б. Оліна, Е. МакДоннела, І. Ансоффа, П. Г. Клівця, а також відповідний акцент, який автори вказують при визначенні сутності конкурентних переваг, дозволяють виділити ресурсно-витратний підхід, суть якого полягає в тому, що основним джерелом конкурентних переваг є наявність виробничих факторів і ресурсів.

Якісний підхід слід розглядати інакше, ніж сучасний підхід, прихильники якого вважають постійне підвищення якості товарів і послуг джерелом конкурентної переваги. Цю думку дотримується Л.С. Шевченко, І. П. Отенко, Є. О. Полтавська, В. Ситниченко, О. Л. Шевченко, В. А. Лапідус, Т. Н. Ахмадалієв. Такий підхід має право на існування, але, окрім позитивних моментів, таких як отримання споживачем продукту з покращеними властивостями, автори ігнорують інші сучасні джерела формування конкурентних переваг компанії.

Заслуговують на увагу погляди авторів, які слід віднести до адаптивного та інноваційного підходу. У цьому дослідженні акцент робиться на гнучкості та інноваційних ідеях, які, на думку авторів, є сучасним джерелом тривалих конкурентних переваг.

Визнання виключної цінності продукту, способу виробництва, продажу та виключної цінності торгової марки як джерела конкурентної переваги дозволяє виділити ціннісно-компетентнісний підхід, який був створений як відповідь на вимоги часу за високі компетенції компанії в різних сферах діяльності. Такої думки дотримуються такі автори, як Р. А. Фатхутдінов, А. В. Шегда, В.

Баранчеєв, Д. О. Барабас, В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань, З. Е. Шершньова, Р. А. Фатхутдінов.

Аналіз сутності категорії «конкурентна перевага» вказує на суттєві розбіжності у розумінні, що дозволяє згрупувати погляди вчених у відповідні наукові напрями, як показано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Систематизація теоретичних підходів до визначення джерела створення конкурентних переваг

Назва підходу	Вимоги ринку	Основні джерела конкурентних переваг	Представники підходу
Ресурсний	Товари за помірними цінами	Наявність виробничих факторів (ресурсів) та ефективність їх використання	А. Сміт, Д. Рікардо, Ж.-Ж. Lamben, E. Heckscher, B. Ohlin, M. Porter, E. McDonell, I. Ansoff, GL Azoev, PG Klijewiec
Якісний	Покращені функції якості	Постійне підвищення якості продукції, товарів і послуг	Л. С. Шевченко, І. П. Отенко, Є. О. Полтавська, В. Ситниченко, О. Л. Шевченко, В. А. Лапідус, Т. Н. Ахмадалієв.
Адаптивно інноваційний	Постійні зміни вимог споживачів вимагають оригінальності та унікальності продукції	Гнучкість, адаптивність, інноваційність	М. М. Лепа, С. Попов, А. П. Челенков, Г. Р. Кремєв, В. Бурр, В. А. Василенко
Цінно - компетеністний	Високі компетенції компанії в усіх сферах діяльності	Ексклюзивна вартість товару, спосіб виробництва, продаж, ексклюзивна вартість торгової марки	Р. А. Фатхутдінов, А. В. Шегда, В. Баранчеєв, Д. О. Барабас, В. Д. Нємцов, Л. Є. Довгань, З. Є. Шершньов

Джерело: [3, 24, 27, 28, 33, 35, 37, 39, 40, 42, 44]

Ці підходи не виключають один одного, а лише доповнюють один одного, відповідають конкретним часовим вимогам і часовим рамкам. Аналіз сутності конкурентних переваг виявив суттєві відмінності у трактуванні авторами цієї категорії.

Розробка та реалізація побудови довірчих відносин із цінними для компанії клієнтами, створення тривалих, явних переваг над конкурентами на ринку з метою максимізації доходів акціонерів, ось мета маркетингу, який вважається процесом управління. Тому конкуренція в бізнесі перетворюється на процес створення та використання власних конкурентних переваг компанії та управління ними для досягнення конкретних цілей на конкретному ринку в конкретний час. Не менш важливо, щоб це відбувалося в рамках чинного законодавства. У спеціальній маркетинговій літературі зазвичай є три вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатися факторами стратегічного успіху:

- базуватися на можливостях і ресурсах компанії, як і повинно бути більш оригінальним порівняно з конкурентами, і його важко або неможливо імітувати;
- забезпечити унікальний трейдинг протягом тривалого часу, бренди порівняно з конкурентами;
- задовольняти конкретні потреби клієнтів, тобто надавати відповідні користь для цієї цільової групи споживачів [27].

Основою успіху є досягнення споживачем кращого розуміння особливостей і загальної цінності цього продукту по відношенню до конкурентних пропозицій.

На думку маркетологів, найбільш ефективна класифікація конкурентних переваг компаній запропонована А. В. Войчаком і Р. В. Камишниковим (табл. 1.2).

Внутрішні конкурентні переваги - це особливості внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень витрат, ефективність роботи, організація

процесів, система управління), що перевершують аналогічні риси найбільших конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на здатності компанії створювати більш важливі цінності для своїх клієнтів, що створює більш повне задоволення їхніх потреб, знижує витрати та підвищує ефективність її діяльності.

Очевидно, що основою загальної конкурентної переваги компанії є її внутрішні конкурентні переваги. Однак, на нашу думку, це лише той потенціал, який дозволяє компанії досягти конкурентної позиції.

Саме зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують компанію на розвиток і використання внутрішніх переваг, а з іншого – забезпечують їй стійку конкурентну позицію і спрямовують на чіткі дії, спрямовані на задоволення потреб конкретна група споживачів.

Перелік конкурентних переваг підприємства потребує пояснень і коментарів. Так і щодо внутрішніх конкурентних переваг:

- виробництво - ефективність праці, економічність витрат, раціональність експлуатація основних засобів, забезпечення матеріально-технічними ресурсами;
- технологічні - сучасність, досконалість, технологічна гнучкість процеси, використання досягнень науково-технічного прогресу;
- кваліфікація - професіоналізм, уміння, активність, творчість персонал, схильність до інновацій;
- організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, упорядкованість поточна організаційна структура;
- управління - ефективність і результативність діючої системи управління, ефективність управління оборотними коштами, якістю, процесами виробництва, закупівлі та збуту, ефективність системи мотивації працівників;
- інноваційні - системи та методи розробки та впровадження нових технології, продукти, послуги, наявність і впровадження «ноу-хау»;

- послідовний - ринкова культура компанії, традиції, історія його розвитку;
- економічні - наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість;
- географічні - розташування, близькість до матеріальних і людських джерел ресурсів, ринків, транспортних шляхів і каналів розподілу.

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентних переваг підприємства

За джерелами виникнення	внутрішній; зовнішній
За стратегічним напрямком	- Створені з урахуванням сфери, в якій вони працюють пріоритетні конкуренти; - Створені для нового задоволення потреб або нових способів їх задоволення.
Оригінально	-Створені на основі стабільної ринкової ситуації; -Створені як відповідь на зміни в бізнес середовищі.
За ймовірністю успіху	Ймовірні; очевидні (стійкі).
За часом роботи	Постійні; тимчасові
Впливаючи на потенціал компанії	- Потенціал форми; - Використання існуючого потенціалу.
За силою і характером впливу на споживачів	- Споживча форма; - Створено спільно з споживачами.
За рівнем реалізації	Локальні; міждисциплінарні; регіональні; глобальні
Про поняття маркетингових систем	- Участь в управлінні попитом - Участь в управлінні заявками; - Внесок в управління

Джерело: [12, с. 100-120]. 51]

До зовнішніх конкурентних переваг компанії відносяться:

- інформаційно – системні збори та обробки даних, що діють на підприємстві, ступінь проінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, сили та умови маркетингового середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших суб'єктів господарювання;
- технічні властивості виробів, їх оформлення, пакування;
- рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- міра поширення маркетингової філософії серед співробітників компанії. Зосередження своєї діяльності на задоволенні потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- економічні та ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, інтенсивність конкуренції);
- рівень і якість послуг, що надаються підприємством;
- загальне сприйняття споживачами компанії та її продукції, популярність, імідж;
- рівень і можлива динаміка цін, їх соціальна спрямованість, ринкова влада компанії;
- портфель замовлень, прийоми і методи розповсюдження продукції; канали та методи поширення інформації про підприємливість, доступність і використання комунікацій [12].

Крім поділу на внутрішні та зовнішні, класифікацію конкурентних переваг можна здійснити за стратегічним напрямком. За цією ознакою конкурентні переваги підприємств можна поділити на такі види:

- що можуть виникнути в результаті створення унікального набору видів діяльності, властивостей, особливостей і, в кінцевому рахунку, більш значущих цінностей для споживачів в тій же сфері діяльності, що і пріоритетні конкуренти;
- що виникають у результаті усвідомлених виборів компанією видів і сфер діяльності, відмінних від пріоритетних конкурентів через пошук нових потреб і шляхів їх задоволення.

Слід зазначити, що останні в сучасній літературі з даної тематики вважаються більш прогресивними, оскільки, з одного боку, дозволяють компанії заощадити на витратах, пов’язаних з конкурентною діяльністю, а з іншого – сприяють досягненню більш значних результатів.

За походженням конкурентних переваг компанії можна представити в наступних різновидах:

– конкурентні переваги, створені підприємством на основі стабільності існуючих бізнес-ситуацій, наявності ідей як резерву підвищення конкурентоспроможності;
– конкурентні переваги, які виникають у результаті змін навколишнього маркетингового середовища (поява так званих стратегічних вікон, тобто зміни в поведінці споживачів, успіхи чи невдачі в конкурентній поведінці, демографічні зміни, поява нових технологій, зміни в сегменти ринку, галузі знань). Щоб створити такі конкурентні переваги, важливо розпізнавати зміни з часом і відповідним чином реагувати на них.

Залежно від імовірності успіху підприємства, конкурентні переваги підприємства можна поділити на ймовірні (конкурентна перемога, конкурентні позиції не можуть бути чітко і конкретно розраховані у зв'язку з дією різних векторних факторів навколишнього маркетингового середовища або у зв'язку з невизначеністю щодо його сил і умов) і очевидні (не потребують додаткових досліджень і обґрунтувань).

Маркетолог П. Дойл зазначає, що стійкою конкурентною перевагою є відхід вигідної сторони комерційної пропозиції одного підприємства від підприємств-конкурентів, завдяки чому споживачі цільових ринків роблять вибір на його користь.

Критерії забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства:

- користь для споживачів;
- прибутковість компанії;
- унікальність та стабільність товару;
- професіоналізм співробітників[18, с.111].

За тривалістю функціонування конкурентні переваги підприємств поділяються на довгострокові та тимчасові. На нашу думку, стійкість конкурентних переваг визначається здатністю конкурентів копіювати досвід підприємств-лідерів ринку, враховуючи їхні прорахунки, з метою усунення недоліків і на цій основі вдосконалення власної діяльності. Тривалість конкурентних переваг є найкоротшою у сфері послуг, де таке копіювання особливо можливо, виходячи з чинної правової системи.

Водночас ми поділяємо точку зору Д. Саттона та Т. Кляйна, які зазначають, що традиційне комерційне мислення передбачає акцентування уваги на можливості копіювання діяльності конкурентів, оскільки регуляторні бар'єри в цій сфері низькі. Однак, на їхню думку, справжня конкурентна стабільність виникає тоді, коли конкуренти не хочуть копіювати один одного, оскільки гонитва за лідером галузевого сегмента призводить до небажаних компромісів [38, с.119].

Залежно від впливу на потенціал підприємства конкурентні переваги можна поділити на такі, що формують потенціал підприємства, зміцнюють його та базуються на наявному потенціалі в результаті перерозподілу зусиль і ресурсів. Залежно від сили і характеру впливу на споживачів конкурентними перевагами компанії можна вважати ті, що формують споживачів, їх поведінку, запити, попит, і ті, що формують споживачів.

Слід зазначити, що остання набуває все більшого поширення в підприємництві, створюючи нову систему маркетингової культури. За рівнем реалізації конкурентних переваг виділяють галузеві, міжгалузеві, регіональні (всередині країни) і глобальні (світові) підприємства. З огляду на концепції маркетингових систем підприємства можна виділити такі конкурентні переваги:

- підтримка управління попитом (ефективні методи просування продукції, підвищення ефективності праці, зниження витрат на виробництво та збут);
- управління запитів споживачів (створення маркетингових комплексів, наприклад, оптимальні системи інструментів і заходів, що сприяють успіху компанії на конкретному ринку);

– створення сучасних маркетингових систем (прийоми і методи), наприклад стратегічний, соціально-етичний, мережевий, партнерський та інші сучасні види маркетингу).

1.2. Особливості формування конкурентних переваг у готельній сфері

Ефективне функціонування можливе завдяки конкурентним перевагам. Підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів ієрархії: продукції та послуг, галузі, регіону та країни в цілому, але особливого значення набуває конкурентоспроможність підприємства. Незважаючи на велику кількість факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначальним залишається його здатність виробляти якісну продукцію чи послуги та створювати сприятливі умови для їх просування на ринку.

Прагнення до досягнення комерційного успіху готельними підприємствами тягне за собою необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються, у зв'язку з комплексним вирішенням проблеми шляхом раціоналізації діяльності.

Цю думку підтверджують дослідження І. В. Багрової та О. Г. Нефьодова, які вважають, що не слід надавати перевагу окремим факторам, оскільки складові конкурентоспроможності в цілому створюють певний стан, а нехтування окремими елементами може знизити можливості підприємства.

В даний час існує декілька методів дослідження конкурентної стійкості організації, які можна розділити на два напрямки: аналіз зовнішнього середовища та аналіз внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища включає:

- аналіз конкурентних умов у галузі;
- оцінка конкурентних переваг організацій;
- метод незважених рейтингів;
- метод зважених рейтингів;
- карта стратегічних груп.

Аналіз внутрішнього середовища включає:

- стратегічний аналіз цінностей в організації;

- SWOT аналіз.

Одним із основних напрямів дослідження є методика оцінки конкурентних переваг готельного підприємства. У літературі під конкурентними перевагами розуміють матеріальні та нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які мають стратегічне значення для компанії і дозволяють їй перемагати у конкурентів. Інший підхід – це визначення конкурентних переваг як здатності підприємства перемагати інші підприємства за основним показником – прибутковістю [36, с.44].

Аналізуючи різні визначення цього поняття, можна зробити висновок, що конкурентні переваги виражаються в прагненні підприємства досягти прибуткового стану всіма засобами та наявними ресурсами, використовуючи тактику цінової конкуренції, підвищення якості продукції та послуг, інтенсивну рекламу тощо.

Дослідження, проведені в багатьох країнах, показали, що в готелях, де мало уваги приділяють якості, аж 60% часу можна витратити на виправлення помилок неякісних послуг. У сучасній літературі та практиці існують різні трактування поняття якості та її сутності. Висока якість послуг базуються на стандартизації, тобто на процесі підтвердження відповідності суб'єкта (готельних послуг) вимогам стандарту [32, с.231].

Готельні послуги включають багато різноманітних послуг. Перелік послуг постійно доповнюється, видозмінюється та урізноманітнюється залежно від розміру готелю, його розташування, рівня комфорту тощо. Тенденція розвитку готельного господарства полягає в розширенні сфери послуг у готелях різного призначення. Тому для контролю якості послуг, що надаються, створюються державні стандарти.

Активне і раціональне використання стандартів дозволяє забезпечити необхідну якість продукції і послуг.

У процесі визначення факторів формування конкурентних переваг виділяють екзогенні та ендогенні фактори (рис. 1.1).

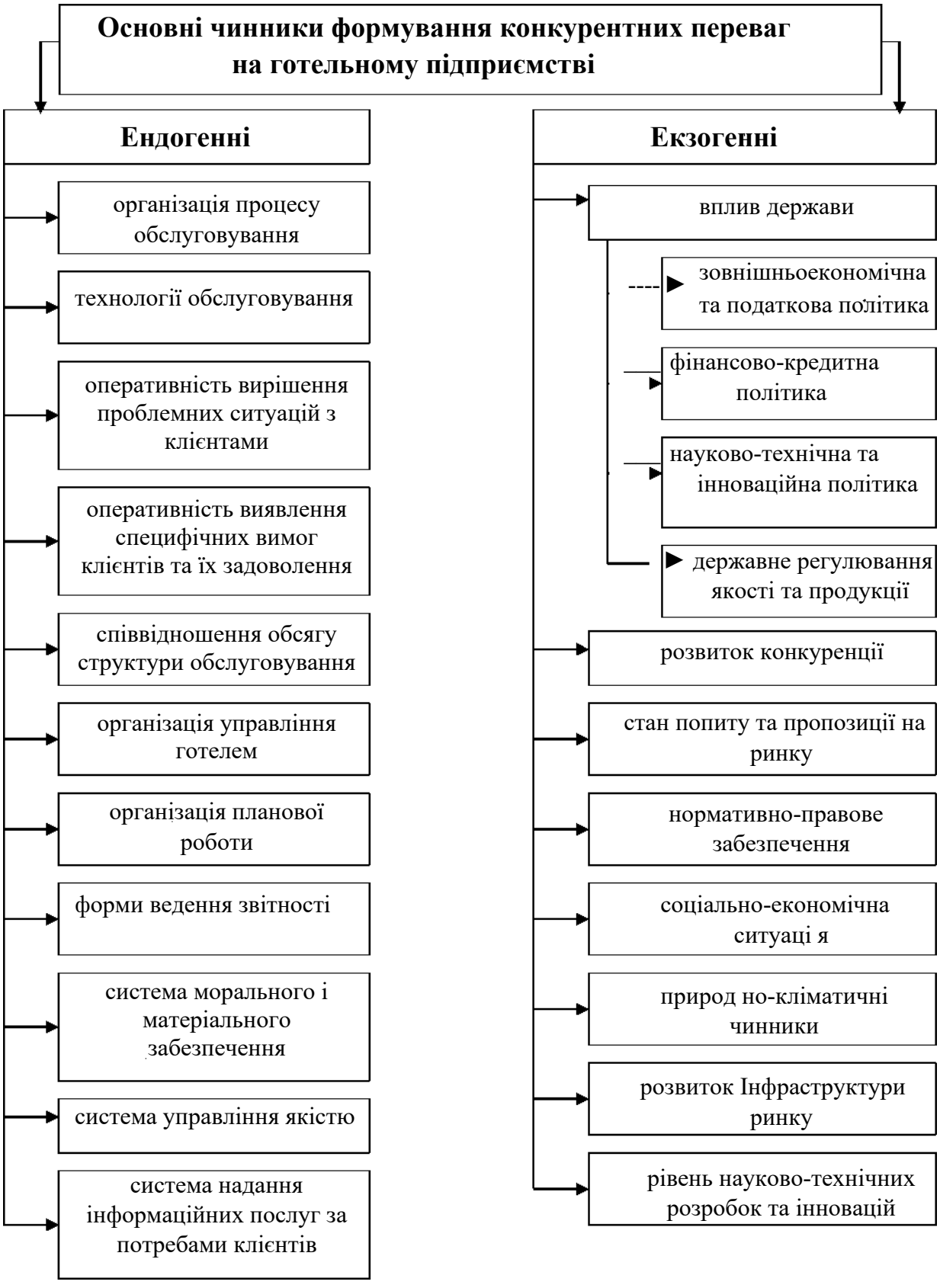

Рис 1.1. Основні фактори формування конкурентних переваг готельного підприємства [16].

Серед екзогенних, варто наголосити, на важливості державного регулювання через податки, фінансово-кредитну, науково-технічну, інноваційну, зовнішньоекономічну політику, регулювання якості продукції та послуг через систему стандартизації та сертифікації, а також специфічні нормативні та юридичний супровід.

Як правило, належний рівень якості забезпечується в результаті функціонування на підприємстві системи управління якістю на основі здійснення заходів, які впливають як на фактори її підвищення.

Одним із основних напрямків формування стратегічних конкурентних переваг у готельному господарстві є надання послуг більш високої якості порівняно з конкурентними аналогами. Тому до ендогенних факторів, що формують конкурентні переваги готельного господарства, додався ще один – система управління якістю.

Сертифікація готельних послуг є одним з найважливіших механізмів управління якістю послуг, що дає можливість об'єктивно оцінити рівень послуг і підтвердити їх безпеку для споживача.

Створення та розвиток конкурентних переваг готельного підприємства залежить від впливу багатьох факторів. Система управління якістю є основним елементом конкурентоспроможності. Готель, який не має сертифікованої системи управління якістю, суттєво втрачає свої конкурентні переваги.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств повинна враховувати як загальний рівень конкурентоспроможності країни в цілому, так і за окремими напрямами.

Ринок готельних послуг відкритий і конкурентний, чинить значний тиск на готельне господарство, змушуючи його постійно підвищувати якість своїх послуг. З огляду на це одним із найважливіших напрямів готельного менеджменту є пошук ефективних стратегічних рішень, що забезпечують конкурентоспроможність послуг.

Конкурентоспроможність готельних підприємств залежить від сезонності, природних, політичних та інших зовнішніх факторів.

У загальному вигляді конкурентоспроможність готелю можна описати такою формулою:

Конкурентоспроможність готелю = конкурентоспроможність готельних послуг + імідж (бренд) (1.1)

Конкурентоспроможність готельних послуг = якість + ціна + сервіс (1.2)

Наведені співвідношення дозволяють зробити висновок про те, що якість послуг сьогодні є основним пріоритетом у діяльності готельних підприємств. Отже, можна стверджувати, що управління конкурентоспроможністю означає забезпечення оптимального співвідношення вищезазначених інгредієнтів, а також спрямування основних зусиль на підвищення якості продукції, зниження собівартості продукції, підвищення ефективності та рівня послуг. Можливість забезпечення необхідного рівня розвитку елементів конкурентоспроможності визначається такими основними виробничими факторами, як технічний рівень готелю, рівень організації виробництва послуг і управління.

Варто підкреслити, що для забезпечення конкурентоспроможності готельних підприємств сьогодні необхідно:

- проведення досліджень принципів управління формуванням діяльністю готелю;
- застосування в процесі розробки та прийняття управлінських рішень наукових підходів;
- орієнтація розвитку готельного бізнесу на інновації;
- формування рівня цін і якості послуг.

При виборі напряму руху та характеру поточного функціонування готелів у сучасних економічних умовах, залежно від конкретної ринкової ситуації, доцільно використовувати такі основні стратегії:

1. Стратегія ВТК – стратегія готелю, яка включає цілеспрямовані дії, спрямовані на вплив на споживача під час прийняття рішення про придбання послуги. Вона включає акції, вибірки, демонстрації, тестові заявки, знижки,

бонуси і т. д. Стратегія готелю ВТК включає потужний набір засобів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама [17, с.301].

2. Бізнес-стратегія передбачає розробку комплексного плану управління, спрямованого на зміцнення позицій компанії на ринку готельних послуг і забезпечення координації зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, ефективної конкуренції та досягнення глобальних цілей. Процес розробки бізнес-стратегії готелю базується на ретельному розгляді всіх можливих варіантів розвитку та функціонування готельного підприємства і передбачає вибір загального напрямку, методів конкуренції та бізнес-моделей, тобто під бізнес-стратегією розуміється вибір готелем шляху розвитку, способи конкуренції та ведення бізнесу.

3. Стратегія диференціації передбачає надання послуг зі специфічними властивостями, які важливі для гостей готелю і відрізняються від послуг конкурентів. Надання послуги з певними характеристиками вимагає додаткових витрат, які можуть бути компенсовані тим, що ринок готовий прийняти вищу ціну. Іншими словами, особливості послуги сприяють залученню більшої кількості клієнтів. Ця стратегія здатна захистити готель від конкурентних стратегій [26, с.211].

4. Інноваційна стратегія. Інноваційні технології впливають на конкурентоспроможність готелю на сучасному ринку. Використання комп'ютерних мереж та Інтернет-технологій сьогодні – це не лише питання лідерства та конкурентних переваг, а й виживання на ринку в найближчому майбутньому. Використання сучасного програмного забезпечення в роботі готелю підвищить його конкурентоспроможність та якість послуг, що надаються, що позитивно вплине на імідж компанії, збільшення потоку постійних клієнтів, що в свою чергу гарантує прибуток.

5. Стратегія «Аутсорсинг» дуже важливий на сучасному ринку готельних послуг. Аутсорсинг – це передача непрофільних функцій компанії та всіх активів під управління професійного підрядника (аутсорсера). З IT-аутсорсингу в основному починають використовувати схеми аутсорсингу готелі,

а саме: веб-хостинг, різні види послуг - IPTV, веб-дизайн, розробка, впровадження та підтримка IT-систем. Це, звичайно, важливо, але варто звернути увагу на аутсорсинг бізнес-процесів, управління проектами, аутсорсинг послуг тощо [29, с.304].

6. Конкурентна стратегія готелів, які знають своє місце на ринку, спрямована на пошук і завоювання тих місць на ринку, які не представляють інтересу або тимчасово вакантні через сильнішу конкуренцію. Конкурентна стратегія включає підхід до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкуренції та зміцнення своїх позицій.[4, с.279].

7. Маркетингова стратегія готельного господарства полягає у формулюванні цілей, їх досягненні та вирішенні завдань готельного господарства для кожного окремого продукту готельного бізнесу, з кожного окремого ринку за визначений період часу. Зазначена стратегія передбачає, що готель, в залежності від ситуації, має кілька варіантів дій:

- проникнення на новий готельний ринок;
- розвиток ринку нових готелів;
- розробка нових готельних продуктів;
- диверсифікація готельного продукту для даного готельного ринку і споживача [34]

8. Маркетингова стратегія персоналу готелю передбачає особливий підхід до власного персоналу: кожен працівник розглядається як безпосередній споживач готельних послуг, т.зв. внутрішній споживач. Ця стратегія передбачає, що готельні компанії є інструментом залучення співробітників, яким буде комфортно працювати в готелі, а отже, будуть бездоганно виконувати всі покладені на них обов'язки. що безпосередньо вплине на якість послуг.

9. Стратегія бенчмаркінгу важлива для підприємств готельного господарства. Бенчмаркінг розвиває конкурентний аналіз, який обмежується вивченням продуктів конкурентів, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, а також відносин із клієнтами та

постачальниками. Все це необхідно для пошуку найприбутковіших продуктів для підприємства [17, с.326].

Варто підкреслити, що в сучасних ринкових умовах головною метою готельного підприємства є досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що забезпечить високий рівень прибутку та стабільне економічне зростання. Без ретельно розробленої стратегії діяльність готельного господарства втрачає сенс і призводить до внутрішньої стагнації та погіршення фінансових результатів.

1.3. Сучасні стратегії для протистояння конкуренції на глобальному готельному ринку

Міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, широкомасштабне проникнення іноземних готельних підприємств на ринок України роблять проблему менеджменту одним із пріоритетних завдань управління, успішне вирішення якого забезпечить виживання та розвиток готелів у нових умовах.

Використання організаційних інновацій і нетрадиційних методів комплектування персоналу (лізинг, аутсорсинг, аутстаффінг) в тій чи іншій формі забезпечують готельному підприємству необхідну гнучкість.

Аутсорсинг, як було сказано раніше, - це передача певних функцій компанії зовнішній організації, яка має потенціал і штат для виконання цих функцій. Аутсорсинг персоналу звільняє компанію від необхідності утримувати дорогий персонал і дає можливість користуватися послугами кваліфікованих спеціалістів.

Аутстаффінг передбачає виведення персоналу зі штату компанії-клієнта та оформлення їх у штат компанії-постачальника. Ідея аутстафінгу персоналу - це співробітники, які офіційно працюють в компанії постачальника, але при цьому виконують свої обов'язки на поточному робочому місці. Аутстафінг скорочує витрати та робочу силу, пов’язану з документообігом; Користуючись послугами аутстафінгу, компанії відзначають поліпшення якості роботи, значно

підвищується рівень управління персоналом і відпадає необхідність утримувати недбайливих співробітників. Подвійний контроль за співробітником (з боку клієнта і кадрового агентства) дає хороші результати.

Про вищезазначені методи роботи з персоналом найчастіше говорять, коли виникає проблема невідповідності наявних трудових ресурсів потребам підприємства в них. Вирішенням цієї проблеми є розробка програми зміни кількісних і якісних параметрів трудових ресурсів підприємства. Така програма може передбачати забезпечення потреб у кадрах шляхом додаткового навчання, залучення спеціалістів певного профілю, делегування завдань іншим підприємствам чи інші види діяльності.

Більш дешевий спосіб вирішити проблеми нестачі власного персоналу – скористатися послугами фрілансерів. Цей варіант особливо ефективний для середнього та малого бізнесу, але метод недостатньо поширений для підприємств гостинності.

Сучасні фрілансери – це люди різних професій (юристи, лікарі, психологи, бізнес-консультанти, тренери, торгові агенти, маркетологи, програмісти, журналісти тощо). Тим не менш, професійні фрілансери – явище досить нове в Україні, хоча в США та країнах Європи є чимало фахівців, які заробляють безкоштовною роботою.

Вітчизняні готельні компанії досить дбайливо ставляться до послуг фрілансерів, на відміну від іноземних компаній, які із задоволенням залучають таких співробітників. Це означає, що за бажанням клієнта створюється команда спеціалістів, кожен з яких є професіоналом у певній галузі. Після замовлень, команда може працювати над новим проектом або розпастися. Як правило, така форма роботи приносить задоволення як клієнту, так і фахівцям, які працюють над проектом.

Кілька років тому в Україні з'явився ще один новий західний термін, безпосередньо пов'язаний з роботою персоналу - дауншифтінг - перехід з роботи, яка добре оплачується, але пов'язана з постійним стресом і напругою, що забирає

багато вільного часу, на більш неквапливу роботу, хоча й з меншим рівнем заробітку.

Дауншифтінг не слід розглядати як процес звільнення. Згідно з дослідженнями, найпоширенішими методами зниження передач є: скорочення робочого часу (29%), менш відповідальна та прибуткова робота (23%), відмова від роботи взагалі (19%), зміна сфери діяльності (19%). А серед тих, хто вже змінився, 34% повністю задоволені новим життям, а 37% задоволені, але шкодують про падіння доходів. Проте 16% людей все ще борються з втратою поточної роботи, а 7% незадоволені змінами у своєму житті [46].

Працівник готельного підприємства, як і раніше, буде під контролем відділу кадрів. Розвиток і навчання є одними з основних функцій відділу кадрів. Професійний розвиток співробітників сприяє створенню сприятливого клімату в організації, підвищує мотивацію співробітників і їх відданість організації. Підвищуючи кваліфікацію та здобуваючи навички та знання, співробітники стають більш конкурентоспроможними на ринку праці та отримують додаткові можливості для професійного розвитку як всередині, так і за межами компанії.

Особливе місце в політиці кожного готелю займає підвищення кваліфікації та навчання вищого керівного персоналу. Як правило, керівники вищої ланки відомих готельних мереж проходять стажування в провідних п'ятизіркових готелях і відомих ресторанах за кордоном, а також у провідних університетах світу, що здійснюють підготовку в галузі готельного сервісу.

Соціальні методи боротьби з конкуренцією в готельних підприємствах мають багато особливостей. Повернення до методів соціальних інновацій є віддаленим у часі, його ефект не проявляється швидко і неспецифічний.

Незалежні готелі використовують різні форми заохочення працівників. Наприклад, варшавський готель «Метрополь» використовує такі форми соціальної активізації працівників:

- оголошення подяки;
- нагородження цінним подарунком;
- присвоєння звання кращого за професією;

- присвоєння звання «Працівник місяця»;
- нагородження Почесною грамотою;
- відзнака Срібний знак (за 10 років роботи в готелі);

Мотиваційна система та соціальний пакет у готелі «Метрополь» у Варшаві виглядає наступним чином:

- безкоштовна їжа, уніформа, хімчистка;
- свята 30 календарних днів;
- медичний огляд – 1 раз на рік;
- стоматологічні та профілактичні огляди – 1 раз на рік;
- заохочення з нагоди річниці відкриття готелю;
- путівки в санаторії, оздоровчі табори для дітей;
- навчання та розвиток персоналу за міжнародними готельними програмами.

Соціальна мотивація завжди безпосередньо пов'язана з економічною. Так, після трьох місяців роботи в цьому готелі виплачується щомісячна премія – до 50% від посадового окладу. Після шести місяців - можливість безкоштовного надання номера в готелі - 5 ночей + знижка 20% на харчування переведення на інші посади. Через 12 місяців - премія залежно від результатів роботи за рік.

Особливу увагу приділено інноваційним концепціям готельних підприємств, які обслуговують потреби сучасного суспільства. До таких понять відноситься екологічна концепція готелю. Екологічні готелі – це готелі майбутнього, які здатні покращити стан навколишнього природного середовища, підвищити екологічну свідомість та соціальну відповідальність. Інноваційні методи реалізації екологічної політики в готельному господарстві сприяють насамперед досягненню соціальних цілей, а вже потім – є інструментом підвищення прибутковості та конкурентоспроможності готельного підприємства. Одна з найвідоміших компаній, що займається просуванням і розповсюдженням продукції від екологічно чистих виробників, Pineapple Hospitality, Inc., була заснована в 2005 році зі штаб-квартирою в St. Чарльз, Міссурі, США [47].

Серед асортименту екологічної продукції:

- гелі для душу, мило, шампуні, кондиціонери, бальзами, їх упаковка швидко розкладаються в землі;
- серветки та рушники, що не потребують прання, але багаторазового використання та обробки (економія води, часу та трудових витрат);
- бамбукові лотки та урни для сміття (бамбук насправді трава і має висоту швидкість зростання, що кваліфікує його як відновлюваний ресурс);
- ключ-карти, посуд та кухонне приладдя (можна використовувати після вторинної обробки, не забруднюють ґрунт);
- хімічно безпечні мийні та чистячі засоби, а також новітні товари, які втілювати ресурсозберігаючі технології;
- цифрові термостати (регулятори температури повітря в приміщенні);
- економні душові кабіни;
- енергозберігаюче освітлення (регулятор яскравості освітлення для природне доповнення), датчик, який вимикає освітлення у всій кімнаті під час відсутності гостя та багато іншого.

До основних переваг екологічно чистої продукції можна віднести:

1. Відсутність шкідливого впливу на навколишнє середовище;
2. Оздоровлення гостей і персоналу;
3. Матеріал, використаний для упаковки, відповідає вимогам швидкого розкладання в ґрунті (звичайні полімери розкладаються понад 400 років);
4. Ціна екологічно чистої продукції не вище ціни шкідливих аналогів;
5. Без синтетичних ароматизаторів, барвників та консервантів;
6. Екологічно чиста продукція підлягає вторинній переробці та може бути використана як вторинна сировина;
7. Продукт виготовлений з натуральних сертифікованих інгредієнтів (трави, масла) і містить вітаміни[47].

У міжнародному туризмі просуванням «зелених» технологій займається міжнародна організація Travelife Sustainability System, яка заохочує готелі, які

займаються природоохоронною діяльністю та популяризують серед своїх гостей ідеї захисту довкілля. Система Sustainability System від Travelife має спеціально розроблену систему екологічного аудиту, яка передбачає винагороди залежно від досягнень готельної компанії.

Цю ініціативу підтримують багато найбільших туроператорів. Нагороди за досягнення в галузі охорони природи та охорони навколишнього середовища часто є ключовим інструментом продажу туристичних продуктів. Це підтверджує, що сучасні мандрівники при виборі місця відпочинку та проживання враховують екологічну складову готелю та його досягнення в галузі охорони навколишнього середовища. Завдяки логотипу «Travelife», присуджена туристичним агентствам і готельним компаніям мандрівники мають можливість зробити більш усвідомлений вибір.

На сьогодні в системі Travelife зареєстровано 17 тис. готелів, з них 1,5 тис. підприємств пройшли повну екологічну експертизу, а понад 500 отримали заслужені екологічні нагороди [49].

Висновки до розділу 1

Враховуючи ситуацію на ринку послуг, оптимальне поєднання та використання стратегічних підходів, створених для ефективного існування підприємства, дозволить досягти готелю таких позитивних результатів, як збільшення кількості постійних клієнтів, зростання популярності. своєї торгової марки, формування лояльності споживачів і збільшення прибутку.

Класифікація, за якою поділяються конкурентні переваги підприємства, сприяє їх кращому розумінню, правильній орієнтації при створенні та досягненні відповідних результатів.

Персонал, який є однією з основних складових діяльності компанії, в тому числі забезпечує її конкурентоспроможність. Важливо створити ефективну систему управління персоналом готелю, яка дозволить розвивати стійкі та ефективні конкурентні переваги всього підприємства в цілому.

Впровадження в готельному господарстві технологій, які допомагають охороняти природні ресурси та самостійно виробляти енергію, сьогодні стає необхідністю. Рахунки за воду, газ та електроенергію з кожним роком зростають, а зношена комунікаційна інфраструктура багатьох міст України лише збільшує вартість готелів. У такій ситуації перехід на «зелені» технології може стати оптимальним рішенням для підприємств готельного господарства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «11 MIRRORS»

2.1. Загальний огляд діяльності готельного підприємства «11 Mirrors»

Готельний комплекс «11 Mirrors» - перший і єдиний готель в Україні, розташований в самому діловому, культурному та історичному центрі Києва. Національна опера та Володимирський собор, найкращі ресторани та магазини міста знаходяться лише в двох кроках.

Готель «11 Mirrors» знаходиться за адресою вул. Богдана Хмельницького, 34А, Київ, 01030, Україна. Телефон: +38 044 581 11 1; Факс: +38 044 581 11 00; info@11mirrors-hotel.com ;скайп: одинадцять дзеркал.

Готель «11 Mirrors» є членом Design Hotels™, яка включає майже 300 унікальних готелів з усього світу. Кожен готель в цій групі відрізняється неповторним стилем та естетикою, які відображають персональний досвід готельєра та його оригінальне бачення. Готелі Design Hotels™ належать до категорії «Made by Originals» і відзначаються культурною автентичністю, справжньою гостинністю та увагою до деталей у концептуальному дизайні та архітектурі.

Готель «11 Mirrors» став творчим проектом під керівництвом міжнародного підприємця та менеджера Володимира Кличка та девелопера Руслана Олексенка. Вони спільно втілили свої ідеї у створенні стильного бутик-готелю, який пропонує гостям не лише комфорт, а й незабутні емоції. Концепція «11 Mirrors» базується на відображенні 11 найважливіших якостей та цінностей успішної особистості у кожному елементі дизайну, що створює атмосферу, в якій кожен гість відчуває себе членом родини.

Розташований у самому серці Києва, готель «11 Mirrors» пропонує ідеальні умови для бізнесу та відпочинку, знаходячись в безпосередній близькості від головних визначних пам'яток, ресторанів та розважальних закладів міста. За короткий час «11 Mirrors» завоював популярність як перший і єдиний дизайн-

готель України, приваблюючи власників бізнесу, мандрівників та творчих особистостей з усього світу.

Представлений готель вирізняється вишуканістю та ретельною увагою до деталей. Завдяки проведеній реконструкції у 2014 році, він втілив у собі стандарти вищого рівня серед готелів міста. Його 11-поверхова будівля пропонує 49 номерів, кожен з яких обладнаний з великою уважністю до комфорту гостей.

«11 Mirrors» забезпечує ретельний підхід до кожної деталі та співпрацює з найкращими професіоналами у своїх галузях, щоб надати широкий спектр першокласних послуг, необхідних під час подорожей.

Послуги:

- Фітнес та SPA: Дозвольте собі відпочити та розслабитися під час перебування в готелі «11 Mirrors». Спеціально обладнані фітнес-зали та SPA-центри доступні для гостей.
- Краса і здоров'я: Готель пропонує гостям відвідати найкращі велнес і SPA центри поблизу за особливими умовами, дбаючи про їхнє здоров'я та красу під час подорожі.
- Зустрічі і заходи: У готелі можна проводити ділові зустрічі, закриті вечірки, переговори, конференції та презентації. Для цього готель має всі необхідні умови та простір.
- Консьєрж: Цілодобовий консьєрж-сервіс надає широкий спектр послуг, щоб забезпечити гостям найприємніше перебування та подорож.

Design Hotels «11 Mirrors» пропонує спеціальні пропозиції для різних потреб:

- Для тривалих робочих поїздок: Якщо вам часто доводиться здійснювати довгострокові робочі поїздки, ми цінуємо ваш бізнес і готові надати максимальну гнучкість і сервіс, щоб зробити ваше проживання максимально комфортним.
- Пропозиція для весільного дня: Ми розуміємо, що найбільша сила на землі - це кохання! Спеціальна пропозиція для молодят включає

особливі ціни та додаткові переваги, щоб зробити ваш весільний день незабутнім.

Номерний фонд (типи номерів):

1. Courtyard Standard Room: Середня площа: 27 кв. м. Тип ліжка: 2 односпальних / 1 двоспальне. Вид: Вид на внутрішній двір / Тиха історична частина міста.
2. Incognito Superior Room: Середня площа: 32 кв. м. Тип ліжка: 2 односпальних / 1 двоспальне. Вид: Вид на внутрішній двір / Тиха історична частина міста.
3. Desire Deluxe Room: Середня площа: 37 кв. м. Тип ліжка: 1 велике двоспальне. Вид: Панорамний вид на місто.
4. Signature Premium Room: Середня площа: 39 кв. м. Тип ліжка: 1 велике двоспальне. Вид: Панорамний вид на місто.
5. Lifestyle Executive Suite: Середня площа: 73 кв. м. Тип ліжка: 2 великі двоспальні. Вид: Панорамний вид на місто.

У ресторані готелю сервірують континентальний сніданок та подають смачні страви європейської кухні. Гості можуть розслабитися в неформальному барі та насолодитися фірмовими напоями.

Сервіс та зручності:

- Щоранку в готелі подається безкоштовний сніданок «шведський стіл».
- Гості можуть насолодитися масажем і відвідати сауну.
- На всій території готелю надається безкоштовний Wi-Fi.
- В кожному номері ноутбуки та газети.

Організація структури «11 Mirrors» передбачає поділ послуг на окремі операції, а співробітників компанії на групи, відповідальні за окремі сфери обслуговування. Водночас для забезпечення цілісності процесу необхідна координація та управління окремими напрямками.

2.2. Оцінка внутрішнього середовища підприємства «11 Mirrors»

Внутрішнє середовище підприємства – це частина загального середовища його діяльності, розташована всередині організації. При дослідженні внутрішнього середовища готелю «11 Mirrors» необхідно проаналізувати окремі підсистеми, такі як: виробнича програма підприємства, кадровий потенціал, фінанси, маркетингова діяльність.

Важливим етапом дослідження роботи готельного підприємства «11 Mirrors» є аналіз показників виробничої програми готелю.

Таблиця 2.1

Аналіз показників виробничої програми готелю «11 Mirrors»

Індекси	2022	2023	Абсолютне відхилення (+-)	Відносне відхилення %
1. Одноразова місткість, місць	98	98	0	0
2. Кількість днів в інвентарі, н.-д.	35770	35770	0	0
3. Кількість простоїв, н/д.	4800	4700	-100	-2,1
4. Кількість робочих днів, н.-д.	30970	31070	100	0,3
5. Коефіцієнт навантаження, %	50	55	5	10,0
6. Кількість наданих днів, н.-р.	15586	16987	1401	9,0
7. Середній тариф, грн.	3500	3700	200	5,7

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи показники виробничої програми готелю, можна зробити висновок:

1. Ємність одноразова: не змінилася.
2. Кількість днів в інвентарі, н.-д.: кількість номер-днів в інвентарі не змінилася 35770.
3. Кількість простоїв, н/д.: кількість простоїв зменшилася з 4 800 до 4 700, що становить абсолютне відхилення на -100 днів або відносне зниження на -2,1%. Це свідчить про покращення ефективності використання номерного фонду.

4. Кількість робочих днів, н.-д.: кількість робочих днів збільшилася з 30970 до 31070, що становить абсолютне відхилення на 100 днів або відносне зростання на 0,3%. Це означає збільшення фактичного використання номерів.
5. Коефіцієнт навантаження, %: коефіцієнт навантаження збільшився з 50% до 55%, що становить абсолютне відхилення на 5% або відносне зростання на 10%. Це свідчить про покращення заповнюваності готелю.
6. Кількість наданих днів, н.-р.: кількість наданих днів збільшилася з 15586 до 16987, що становить абсолютне відхилення на 1401днів або відносне 9%. Це вказує на збільшення обсягу наданих послуг.
7. Середній тариф, грн: середній тариф збільшився з 3500 грн до 3700 грн, що становить абсолютне відхилення на 200 грн або відносне зростання на 5,7%. Це свідчить про підвищення цінової політики готелю.

У підсумку, можна зазначити, що готель «11 Mirrors» розширив свої можливості та підвищив середній тариф, проте деяке зниження кількості наданих днів свідчить про необхідність подальших дій для підвищення завантаженості та ефективності використання номерного фонду.

Усі підрозділи бізнес-готелю 11 Mirrors взаємозалежні та взаємодіють один з одним. Від ефективності роботи кожного окремого підрозділу залежить ефективність роботи всього підприємства. Чітке розмежування функцій окремих відділів готелю, усвідомлення працівниками кожного відділу свого місця, функції та ролі в досягненні мети компанії на ринку, наявність певного рівня корпоративної культури забезпечують необхідне внутрішнє середовище та ефективне функціонування підприємства. Організація структури ТОВ «11 Mirrors» є важливим аспектом готельного бізнесу і включає детальну систему розподілу ролей і функцій внутрішнього персоналу. Це забезпечує безперебійну роботу проекту та задоволення потреб гостей. В ТОВ «11 Mirrors» організаційна структура відображає взаємозв’язок ланок управління підприємством (рис. 2.1).

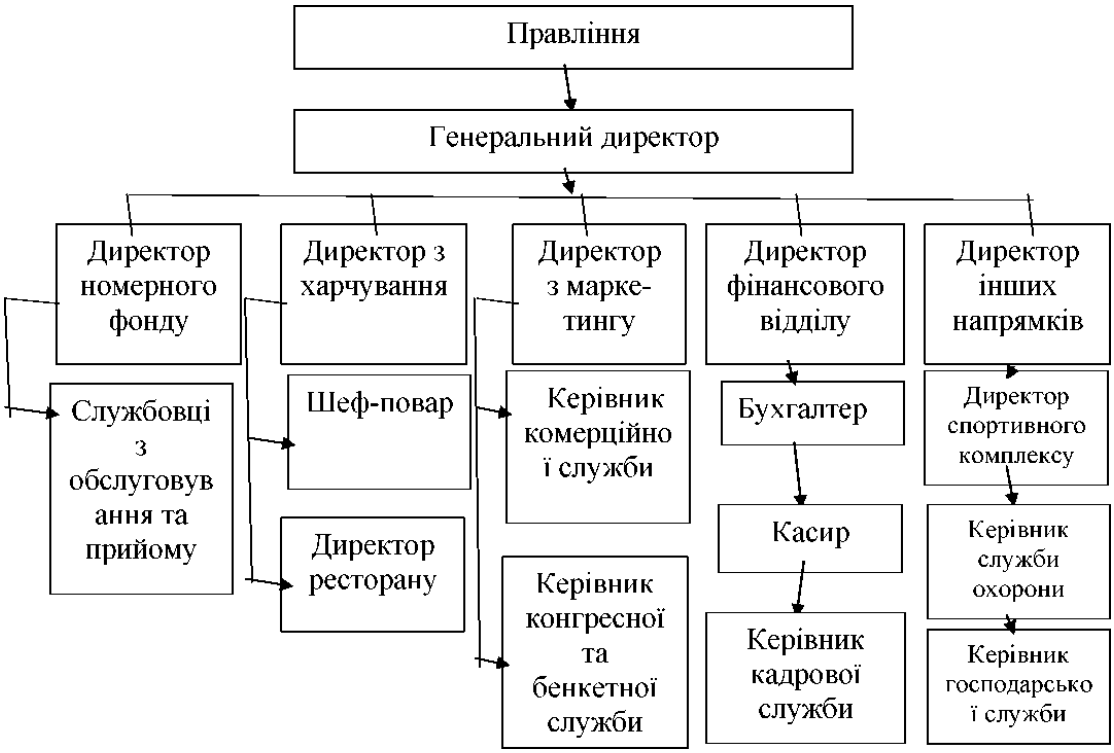

Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «11 Mirrors»

Вивчаючи дану структуру, можна зробити висновок, що вона є лінійно-функціональною, керівник ТОВ «11 Mirrors» є генеральним директором. У готелі демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх і несе за них відповідальність тільки менеджер.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «11 Mirrors»

Індикатор	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолютне (+,-) 2022-2023	відносне % 2022-2023
Дохід, грн.	37 905 000	59 608 000	81 578 000	21 970 000	36,85
Чистий прибуток, грн.	-640 000	3 650 600	7 591 800	3 941 200	107,98
Активи, грн.	27 581 000	42 360 500	42 647 100	286 600	0,68
Зобов'язання, грн.	16 275 000	26 857 000	27 282 800	425 800	1,59
Кількість працівників	-	76	72	-4	-5,26

Джерело: розроблено автором за [27]

Можна зробити висновок, що завдяки зниженню рівня витрат готельний комплекс «11 Mirrors». Аналізуючи показники фінансової звітності, можна зробити наступні висновки:

1. Дохід: дохід готелю збільшився з 59 608 000 грн у 2022 році до 81 578 000 грн у 2023 році, що становить абсолютне відхилення на 21 970 000 грн або відносне зростання на 36,85%. Це свідчить про суттєве покращення фінансових показників і збільшення прибутковості.
2. Чистий прибуток: чистий прибуток зріс з 3 650 600 грн у 2022 році до 7 591 800 грн у 2023 році, що становить абсолютне відхилення на 3 941 200 грн або відносне зростання на 107,98%. Це показує значне покращення прибутковості компанії.
3. Активи: активи зросли з 42 360 500 грн у 2022 році до 42 647 100 грн у 2023 році, що становить абсолютне відхилення на 286 600 грн або відносне зростання на 0,68%. Це свідчить про незначне збільшення активів компанії.
4. Зобов'язання: зобов'язання зросли з 26 857 000 грн у 2022 році до 27 282 800 грн у 2023 році, що становить абсолютне відхилення на 425 800 грн або відносне зростання на 1,59%. Це показує помірне збільшення зобов'язань.

Кількість працівників: кількість працівників зменшилася з 76 у 2022 році до 72 у 2023 році, що становить абсолютне відхилення на -4 працівники або відносне зниження на -5,26%. Це може свідчити про оптимізацію штату або скорочення робочої сили.

Отримання прибутку є основною метою підприємницької діяльності. Але без відповідних витрат отримати бажаний дохід зазвичай неможливо.

Якщо компанія не приносить прибутку, вона вважається збитковою. Рентабельність є результатом виробничого процесу і на неї впливають фактори, пов'язані з підвищенням ефективності використання оборотних коштів, зниженням собівартості та підвищенням рентабельності продукції та окремих послуг у готелі.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки показників рентабельності підприємства

Показники	Формула для розрахунку	Норматив	Значення за роками		Відхилення (+), (-)
			2022	2023	
1	2	3	4	5	6
Показники рентабельності					
Рентабельність продажів, %	(Чистий прибуток / Дохід) * 100	>0	6,12	9,31	+3,19
Рентабельність діяльності, %	(Операційний прибуток / Дохід) * 100	>0	10,25	12,48	+2,23

Джерело: розроблено автором за [23]

Аналізуючи таблицю 2.3.

1. Рентабельність продажів, %:

   Формула для розрахунку: (Чистий прибуток / Дохід) * 100

   Норматив: >0

   Значення за роками:

      Попередній період: 6.12%

      Звітний період: 9.31%

   Відхилення: +3.19%

Отже, рентабельність продажів зросла з 6.12% у попередньому періоді до 9.31% у звітному періоді, що свідчить про покращення ефективності продажів та збільшення прибутковості від реалізації продукції.

2. Рентабельність діяльності, %:

   Формула для розрахунку: (Операційний прибуток / Дохід) * 100

   Норматив: >0

   Значення за роками:

      Попередній період: 10.25%

      Звітний період: 12.48%

   Відхилення: +2.23%

Таким чином рентабельність діяльності зросла з 10.25% у попередньому періоді до 12.48% у звітному періоді, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та збільшення його прибутковості.

Розглянувши основні фінансові показники готелю, слід переходити безпосередньо до аналізу та оцінки ефективності цінової політики підприємства.

Таблиця 2.4

Характеристика основних бізнес-процесів готелю «11 Mirrors»

Назва бізнес-процесу	опис	Позитивна оцінка	Негативний рейтинг
Виробництво основних послуг	Послуги розміщення: 50 номерів. Харчування: ресторан 11 Mirrors Rooftop Restaurant & Bar	Номери просторі та мають гармонійний інтер'єр, відповідають міжнародним стандартам, гості відзначають, що номери деяких категорій більші, ніж в інших готелях.	У готелі лише два номер категорії «Апартаменти»
Виготовлення додаткових послуг	Виробництво та надання додаткових послуг забезпечують відділ ресторанного обслуговування, відділ конференц-сервісу та відділ маркетингу та продажу.	Готель пропонує широкий спектр конференц- та бізнес-послуг; Цілодобовий тренажерний зал доступний для гостей готелю безкоштовно.	Віддалений басейн, сауна, джакузі та багато інших додаткових послуг, які можуть підвищити конкурентоспроможність готелю.
Матеріально-технічне забезпечення	Визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах, пошук можливостей покриття цієї потреби, контроль за правильним використанням матеріально-технічних ресурсів і сприяння їх економії.	Готель швидко реагує на технічні збої та забезпечує готель матеріально-технічними ресурсами.	Для зменшення споживання енергетичних ресурсів, таких як вода та електроенергія, необхідно використовувати нові технології їх використання.
Управління персоналом	Ці завдання виконує відділ кадрів, а за мотивацію співробітників відповідають відділи маркетингу та продажів.	У готелі працює значна кількість висококваліфікованих працівників.	Не всі працівники володіють іноземними мовами на достатньому рівні

Продовження таблиці 2.4

Фінансова позиція	Здатність готелю фінансувати свою діяльність характеризується наявністю фінансових ресурсів, необхідних для функціонування підприємства, і доцільністю.	На поточний період готель забезпечений необхідними засобами для його злагодженої роботи.	Збільшення обсягу додаткових послуг, а також розвиток екологічного менеджменту, що дозволить зменшити витрати на матеріально-технічне забезпечення, може призвести до підвищення фінансового стану.
Маркетинг	Дослідження, аналіз, оцінка та прогнозування стану ринків готельних послуг; оцінка потреб реальних і потенційних споживачів; обстеження стану, динаміка споживчого попиту на готельні послуги тощо.	Вони піклуються про своїх постійних клієнтів і пропонують їм спеціальні пропозиції та знижки.	Необхідно збільшити чисельність працівників, щоб мати можливість приймати в готелі вузькоспеціалізован их на конкретних дослідженнях працівників.
менеджмент інновацій	Готель користується послугами SERVIO Hotel ACS, має власний офіційний сайт і мобільну версію.	На сайті готелю можна забронювати номери, отримати детальну інформацію про номери та додаткові послуги в готелі.	Офіційний сайт потребує доопрацювання.
Екологічний менеджмент	Охорона здоров'я гостей, раціональне використання природних ресурсів та усвідомлення відповідальності за вплив на довкілля.	Класифікація всіх відходів	Ні екологічного опалення, ні власних очисних споруд, ні екологічно безпечного палива та багато іншого.
Корпоративна культура	У готелі 11 Mirrors це система цінностей і переконань, спільна для всіх співробітників, колективна свідомість і менталітет.	Керівники поважають своїх підлеглих за їх відданість організації, прагнення до спільної мети - збільшення прибутку.	Системи мотивації неоптимальна.
Імідж	Наявність певного іміджу компанії у споживачів полегшує впізнання послуг готелю і, відповідно, їх вибір.	Прозорість та оперативність у роботі з клієнтами.	Вони сприяють підвищенню рівня корпоративної культури, що може поліпшити внутрішній імідж компанії.

Джерело: складено автором

Аналізуючи основні процеси, необхідні для злагодженої роботи готелю, можна зробити висновок, що всі бізнес-процеси тісно взаємодіють один з одним. Багато іншого залежить від роботи одного бізнес-процесу, так само як робота інших залежить від різних відділів і відділів в готелі. Всі вони тісно співпрацюють і передають інформацію від одного відділу до іншого.

Якість і надання послуг в готелі багато в чому залежать від злагодженої роботи персоналу і корпоративної культури підприємства в цілому. Аналізуючи екологічний менеджмент готелю, можна зробити висновок, що в готелі «11 Mirrors» цьому бізнес-процесу приділяється мало уваги, хоча на світовому ринку готельних послуг це вже досить популярний метод підвищення конкурентоспроможності. готель на ринку послуг, що також сприятиме захисту навколишнього середовища та природи та енергозбереженню.

Характеризуючи додаткові послуги, які пропонує готель, можна відразу констатувати, що хоча вони і є високоякісними, але їх кількість незначна порівняно з конкурентами, тому, обираючи готель, потенційний споживач, орієнтуючись на обсяг додаткових послуг, має на меті вибрати конкурентоспроможний готель, тому директорам і менеджерам відділів готелю слід звернути увагу на розширення цього асортименту.

Людські ресурси складають основу внутрішнього середовища компанії. Якщо донедавна конкурентна боротьба підприємств була зосереджена на технічному прогресі, удосконаленні технологій, організаційних структур і маркетингу, то нині найважливішими факторами економічного успіху є ефективне управління людськими ресурсами, тому корпоративна культура відіграє значну роль у функціонуванні готель. Перш за все, персонал виділяє компанію серед конкурентів. Адже від того, хто і як виробляє продукцію, від ставлення працівників до роботи та до своєї організації залежить успіх підприємства.

Поведінка і, як наслідок, успішність працівників будь-якої організації залежить від кількох факторів: індивідуальних особливостей, особливостей організаційного середовища та факторів зовнішнього середовища.

Готель «11 Mirrors» має типову структуру управління персоналом, що характеризується трьома рівнями: інституційний (вищий), управлінський (середній), технічний (нижчий). Відповідно до цих рівнів побудована організаційна структура готелю «11 Mirrors».

Для подальшого дослідження та аналізу пропозиції робочої сили в готельному підприємстві «11 Mirrors» необхідно проаналізувати:

- структуру трудового потенціалу готельного підприємства (табл. 2.5);
- використання трудових ресурсів готелю (табл. 2.6);
- кадровий потенціал готельного підприємства (табл. 2.7).

При цьому важливо проаналізувати забезпеченість підприємства кваліфікованими кадрами та визначити надлишок або нестачу працівників провідних виробництв за професіями та спеціальностями. Аналіз професійного складу працівників дозволяє виявити нестачу або надлишок робочої сили за тією чи іншою спеціальністю і вжити оперативних заходів щодо поліпшення професійного складу працівників.

Таблиця 2.5

Структура трудового потенціалу готельного підприємства «11 Mirrors»

Категорія	2022		2023	
	особистий	%	особистий	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ч.	32	42	32	44
Ж.	44	58	40	56
Разом	76	100	72	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	16	21	12	17
35-45	40	53	40	56
З 45	20	26	20	27
Разом	76	100	72	100
Структура трудового потенціалу за якістю освіти				
Вища освіта	38	50	40	56
За фахом освіта середня	32	42	28	39
Без професійної освіти	6	8	4	5
Разом	76	100	72	100
Структура трудового потенціалу за категоріями персоналу				
Голова	8	11	9	13
Експерт	32	42	36	50
Технічний персонал	36	47	27	37
Разом	76	100	72	100

Продовження таблиці 2.5

Структура трудового потенціалу за досвідом роботи в галузі				
Жодного немає	-	-	-	-
До 5	19	25	7	10
5-10	37	49	40	56
З 10	20	26	25	34
Разом	76	100	72	100

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши структуру трудового потенціалу готелю за різними ознаками, можна зробити такі висновки;

- за статтю на досліджуваному підприємстві незначно (40% зі 100%), але переважають жінки. у звітному році цей відсоток дещо нижчий, ніж у попередньому році;
- за віком у звітному та минулому роках переважали працівники віком 35-45 років, 17% у звітному періоді – працівники віком від до 35 років, 27% – працівники, яким у звітному періоді виповнилося 45 років;
- більше половини працівників готелю (56%) мають вищу освіту професійно-технічна освіта, яка сильно впливає на конкурентні переваги на ринку послуг, адже висококваліфікований персонал є запорукою успішного існування підприємства, що безпосередньо впливає на збільшення його доходу;
- У готелі «11 Mirrors» працює значна кількість працівників фахівців на технічного персоналу, який необхідний для ефективного функціонування підприємства. В компанії діє демократичний стиль управління, всі рішення обговорюються командою, але приймає їх і несе повну відповідальність тільки керівник;
- при оцінці стажу працівників виявлено, що 25% мали стаж 10 років і більше років, а тому їх можна вважати висококваліфікованими фахівцями галузі, 56% мають стаж роботи від 5 до 10 років, 10% працюють у галузі до 5 років.

Таблиця 2.6

Аналіз використання трудових ресурсів готелю «11 Mirrors»

Індекси	2022	2023	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	76	72	-4	-5,26
Дохід від надання послуг, тис грн.	59 608	81 578	21 970	36,85
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	2837	849	-1988	-70,1
Продуктивність праці у вартісному вираженні, тис грн. / особа	784	1133	349	44,5
Ефективність роботи в натуральному вираженні, клієнти/чол	37	12	25,5	68,3

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи використання трудових ресурсів в готелі «11 Mirrors», ми отримали наступні результати:

- середньооблікова чисельність працівників готелю збільшилася на 36,96%;
- доходи від надання послуг зросли на 36,85%;
- кількість обслугованих клієнтів у звітному році зменшилась на 70,1% - це мало значний вплив на доходи компанії;
- ефективність роботи розрахована на основі попередніх розрахунків у вартісному вираженні, яка у звітному році зменшилась на 68,3.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково-технічних та організаційно-економічних завдань управління. Ступінь забезпеченості підприємства робочою силою та її раціональне використання істотно визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки і технології, предметів праці, створити умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Таблиця 2.7

Аналіз кадрового потенціалу готельної компанії «11 Mirrors»

Індекси	2022	2023	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
На початок звітного періоду чол	76	76	0	0
Прийняті	3	1	-1	-33,3
Звільнені:	3	9	6	200
- в результаті скорочення	2	7	5	250
- звільнений за власним бажанням.	1	2	1	100
Чисельність працівників на кінець звітного періоду, осіб	76	68	-6	-7,9
Середньооблікова чисельність працівників, чол	76	72	-4	-5,3
Плинність персоналу	3,9	12,5	3	76,9

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи таблицю 2.7, можна зробити висновок, що найважливішими ознаками зміни чисельності та структури працівників після аналізу кадрового потенціалу підприємства є:

- відносне скорочення приросту чисельності працівників відповідно до зниження обсягів обслугованих туристів і фінансових результатів діяльності готелю;
- збільшення частки зайнятих у промислово-виробничій сфері персонал як передумова підвищення ефективності їх роботи.

Незначне зменшення чисельності працівників підприємства у звітному періоді корелює з показником плинності кадрів, який у минулому році становив 3,9%, а у звітному році 12,5%.

Оцінка потреби підприємства в персоналі буває кількісною та якісною. Визначити необхідну кількість працівників та їх професійно-кваліфікаційний склад можна за основними економічними показниками діяльності готелю.

Основним завданням маркетингової діяльності підприємства є вміння помітити й оцінити фактори, що впливають на прийняття рішення про відкриття підприємства, а також визначити можливості його подальшого розвитку. Для

цього необхідно виявити та проаналізувати сильні та слабкі сторони готельних підприємств, які представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Сильні та слабкі сторони готелю «11 Mirrors»

Елемент	Сильні сторони	Слабкі сторони
І. Виробництво основних і додаткових послуг	- високий рівень якості обслуговування; - ефективна система контролю якості; -достатній рівень конкурентоспроможність.	- збільшення витрат на надання послуг; - зростання конкурентного тиску.
2. Персонал	- кваліфікований персонал; -низька плинність кадрів.	- відсутність ефективної системи навчання персоналу.
3. Маркетинг	- співпраця з компаніями; - ретельне дослідження ринку;	- сайт готелю недостатньо інформативний.
4. Менеджмент	- демократичні методи управління; - компетентності менеджерів.	- відсутність стимулювання персоналу
5. Фінанси	- достатні фінансові ресурси для злагодженого управління підприємством;	- високий рівень витрат на збут. - немає рівня рентабельності.

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності компанії, можна помітити, що слабкі сторони переважають, перш за все слід звертати увагу на такі елементи середовища, як менеджмент, маркетинг і персонал, і сприяти перетворенню слабких сторін у сильні.

Для формування іміджу потенційного споживача готелю «11 Mirrors» ми проведемо сегментацію за різними ознаками.

На основі даних, отриманих після проведення опитування серед бажаючих гостей готелю, можна сформувати імідж потенційного споживача послуг компанії. 56% опитаних гостей готелю – люди середнього віку, які приїжджають переважно з інших міст України (71%) з діловими цілями. Серед гостей готелю також значна кількість іноземців, які склали 29% від 100 можливих.

Сегментація конкретних груп отримувачів готельних послуг необхідна підприємству для визначення його цілей і завдань, а також напряму створення основних і додаткових послуг.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища готелю «11 Mirrors»

Для вивчення зовнішнього середовища готельного підприємства «11 Mirrors» необхідно проаналізувати вплив основних його факторів. Аналіз макросередовища і врахування його факторів у стратегії розвитку підприємства є важливим процесом для розвитку організації в сучасних умовах і водночас дуже складним, що потребує відстеження процесів, які відбуваються в навколишньому середовищі, оцінки факторів та встановлення зв'язків між ними.

Оцінка факторів макросередовища проводитиметься за 10-бальною шкалою.

Фактор з оцінкою 10 матиме найбільший вплив на компанію – і навпаки. Узагальнені результати аналізу зведені в таблицю 2.9

Таблиця 2.9

Аналіз факторів макросередовища підприємства

Сфера макросередовища	Назва фактора	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-бальною шкалою
1. Міжнародний	1.1. Купівельна спроможність місцевого населення	7
	1.2. Вартість ресурсів за кордоном	2
	1.3 Бойові дії (стан війни)	10
2. Політичний	2.1. Відсутність політичної стабільності в країні	7
	2.2. Правові особливості воєнного стану	9
3. Економний	3.1. Підвищення рівня інфляції	5
	3.2. Зниження прямих іноземних інвестицій	7
	3.3. Зниження обсягів готельних послуг	9
	3.4. Розвиток ринкових відносин	8
	3.5 Знецінення національної валюти	8
	3.6. Зниження доходів населення	7
4. Соціально-демографічний	4.1. Зростання населення Києва	4
	4.2. Зниження кількості кваліфікованих робітників	7
	4.3. Міграція населення із села в міста	6

Продовження таблиці 2.9

5. Технологічний	5.1. Поява «технологічних проривів»	8
	5.2. Технологічні інновації	8
6. Екологічно чистий	6.1. Стан екології та її вплив (вода, повітря)	7
	6.2. Кількість побутових відходів і токсичних речовин	7

Джерело: складено автором

Згідно з аналізом факторів макросередовища підприємства, можна зробити такі висновки:

1. Міжнародний сегмент:
   - Купівельна спроможність місцевого населення має значний вплив на готельну галузь, оцінено на 7 балів.
   - Бойові дії (стан війни), оцінені на 10 балів, є найвищим ризиком, особливо в контексті війни в Україні.
2. Політичний сегмент:
   - Наявність політичної нестабільності та правові особливості воєнного стану оцінені як серйозні фактори, з високими балами 7 та 9 відповідно.
3. Економічний сегмент:
   - Зниження обсягів готельних послуг та зниження доходів населення оцінені як серйозні загрози з балами 9 та 7 відповідно. Ці фактори можуть значно вплинути на відвідуваність готелю.
   - Позитивними моментами є розвиток ринкових відносин та стійкий рівень інфляції.
4. Соціально-демографічний сегмент:
   - Зростання населення Києва, хоча оцінене лише на 4 бали, може вплинути на попит на готельні послуги.
5. Технологічний сегмент:

- Поява «технологічних проривів» та технологічні інновації оцінені як важливі чинники, що сприяють розвитку готельного бізнесу.

6. Екологічно чистий сегмент:
   - Стан екології та кількість побутових відходів і токсичних речовин оцінені як середні за впливом, але варто враховувати їх у контексті сталого розвитку та відповідального підходу до діяльності.

З урахуванням оцінок факторів, особливу увагу слід приділити політичній стабільності, економічному зростанню та екологічним аспектам, забезпечуючи при цьому найвищі стандарти безпеки та комфорту для гостей, особливо в умовах війни в Україні.

Для готелю, як і для будь-якого підприємства, важливо звести до мінімуму негативний вплив факторів навколишнього середовища, що створюють загрозу персоналу, фінансовим і матеріальним ресурсам, інформаційним ресурсам та іншим системам готельного підприємства.

У результаті реалізації зовнішніх загроз, які виникають у політичній, економічній, правовій, екологічній, конкурентній та інших сферах, негативний вплив може, але не обов’язково, бути передбачуваними, мати явний чи прихований характер, бути спричинені об’єктивними чи суб'єктивні чинники, призводять до збитків або катастрофічних наслідків.

Варіанти реагування підприємств на загрози та небезпеки зовнішнього середовища можуть включати:

- скорочення штату, одночасні посади;
- ліквідація окремих служб і структурних підрозділів;
- скорочення виробництва;
- реалізація резервів зниження собівартості продукції і підвищення прибутковості;
- зміна організаційної структури підприємства, вдосконалення системи управління;
- модернізація технології та обладнання, впровадження інновацій.

Необхідно чітко уявляти можливі перспективи та існуючі проблеми підприємства на ринку, які можна визначити за допомогою SWOT-аналізу готельного підприємства. SWOT -аналіз залишається одним із найефективніших інструментів визначення протягом понад 45 років.

Абревіатура (SWOT) терміну конкурентоспроможності підприємства містить перші літери елементів аналізу і розшифровується як сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози.

Результати SWOT-аналізу представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT аналіз готельної компанії «11 Mirrors»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- зручне розташування готелю; - широкий спектр послуг; - відповідність фонду всім міжнародним стандартам; - наявність висококваліфікованого персоналу. - велика кількість постійних клієнтів.	- високі ціни порівняно з конкурентами; - зниження попиту на готельні послуги; - швидкість обслуговування; - недостатня реклама готелю
Можливості	Загрози
- залучення нових, постійних груп споживачів готельних послуг; - розробка системи персонального продажу; - створення та розповсюдження безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів на діяльність готелю та циклічні заходи (участь у різноманітних туристичних виставках); - оновлення програмного забезпечення готелю; - розширення спектру додаткових послуг.	- загострення конкуренції; - зміна цін на послуги, що використовуються готелем; - підвищення податків; - воєнний стан.

Джерело: складено автором

Готельне підприємство «11 Mirrors» має достатню кількість сильних і значну кількість слабких сторін, але за певних умов вони можуть перетворитися на сильні.

Рекомендації щодо посилення сильних сторін і уникнення загроз готелю:

- здійснення підготовки спеціалістів для підвищення кваліфікації персоналу;
- вдосконалення і покращення якості послуг та рівня обслуговування;

- збільшення обсягу додаткових послуг;
- зниження вартості номерів, низькі ціни залучають і збільшують кількість споживачі;
- укладення договору з рекламним агентством, розширення реклами за рахунок збільшення попиту на послуги.

Аналіз зовнішнього середовища виявив різноманітні фактори, які впливають на діяльність готельного підприємства «11 Mirrors». Незважаючи на наявність значних викликів, таких як політична нестабільність і зниження обсягів готельних послуг у зв'язку з економічними труднощами, є також і значні можливості для розвитку.

Варто також враховувати, що укладення договору з рекламним агентством потребує обережної уваги до фінансових витрат та маркетингових стратегій для досягнення максимального ефекту. В цілому, вдосконалення і адаптація підприємства до змін у зовнішньому середовищі може забезпечити стійкий та успішний розвиток готельного бізнесу «11 Mirrors».

Висновки до розділу 2

У розділі «Аналіз господарської діяльності готельного підприємства «11 Mirrors», було проведено комплексний огляд внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Внутрішній аналіз виявив сильні та слабкі сторони підприємства, в той час як зовнішній аналіз дозволив виявити можливості та загрози, які впливають на його діяльність.

Загальний огляд діяльності готельного підприємства «11 Mirrors» вказує на його високу репутацію та вишуканість, що сприяє привабливості для клієнтів. Оцінка внутрішнього середовища підприємства підкреслила його потужний потенціал для покращення якості обслуговування та розвитку додаткових послуг.

Аналіз зовнішнього оточення готелю «11 Mirrors» показав, що підприємство стикається з різноманітними факторами, які можуть вплинути на

його діяльність, включаючи політичну та економічну нестабільність. Однак, рекомендації щодо посилення сильних сторін та уникнення загроз, запропоновані в розділі, можуть допомогти підприємству успішно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягти стійкого розвитку.

Загалом, аналіз господарської діяльності готельного підприємства «11 Mirrors» підкреслив необхідність постійного вдосконалення та адаптації до змін, щоб забезпечити ефективну конкурентоспроможність та задоволення потреб клієнтів.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «11 MIRRORS»

3.1. Оцінка конкурентного стану готелю «11 Mirrors»

Проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства є складною і комплексною, оскільки складається з багатьох різноманітних факторів. Однак ця оцінка необхідна компанії для удосконалення ряду аспектів своєї діяльності:

- основне виробництво, напрямки створення та виготовлення продукції;
- послуги, що користуються попитом;
- оцінки, перспективи збуту окремих видів продукції та послуг;
- встановлення ціни на продукцію тощо.

Складність категорії конкурентоспроможності обумовлена різноманітністю підходів до її оцінки.

У готельній індустрії кожен конкурент може мати певну конкурентну перевагу. Конкурентна перевага готельного підприємства - це ті риси і властивості готельних послуг, які дають готелю вирішальну перевагу перед безпосередніми конкурентами. Вони можуть бути різними і характеризують як основні послуги (проживання, харчування), так і додаткові послуги, що доповнюють основні послуги, організацію і технологію обслуговування, продаж і форми продажу, характерні для конкретного готелю.

Для проведення порівняльного аналізу діяльності готелю з потенційними конкурентами необхідно виділити кількісні та якісні показники, які характеризують підприємство та визначають вибір споживачем послуг саме даного готельного комплексу. До таких критеріїв в першу чергу відносяться вартість номера, категорія закладу розміщення, місце розташування закладу, наявність додаткових послуг, якість обслуговування, імідж та інші, що вказують на свою конкурентну перевагу.

Для визначення конкурентного статусу готельного підприємства «11 Mirrors» розглянемо основні готелі-конкуренти – тобто підприємства, що надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку.

Серед конкурентів були обрані такі готельні підприємства, як «Sky Loft Hotel» і «President Hotel».

«Sky Loft Hotel» - це затишний чотиризірковий готель із комфортними номерами. Знаходиться за 250 метрів від станції метро Палац Україна за адресою вул. Еспланадна, 17.

Готельний комплекс «President Hotel» розташований у самому центрі Києва, на вулиці Шпитальній, 12, у зеленій парковій зоні. Чотиризірковий готель знаходиться в 39 км від аеропорту Бориспіль, в 5 км від залізничного вокзалу, в 15 хвилинах ходьби до центру міста - Майдану Незалежності та в 5 хвилинах до Олімпійського стадіону та Палацу Спорту.

Для з'ясування конкурентного статусу готелю «11 Mirrors» було проведено бальну оцінку з різних позицій серед конкурентоспроможних готелів даного сегменту ринку.

Оцінка проводилася за такими критеріями:

- місцезнаходження;
- середня наповнюваність;
- популярність серед населення;
- спектр додаткових послуг;
- рівень професіоналізму персоналу;
- якість основних послуг;
- якість рекламних носіїв;
- цінова політика.

Оцінювання проводилось за десятибальною шкалою. Результати оцінки представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Бальна оцінка позиції готельного підприємства серед основних конкурентів

Індекси	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
	«11 Mirrors»	«President Hotel»	«Sky Loft Hotel»
1. Розташування	9	9	10
2. Середній рівень навантаження	6	5	6
3. Популярність серед населення	7	6	7
4. Рівень професіоналізму персоналу	7	6	9
5. Якість основних послуг	9	7	10
6. Спектр додаткових послуг	8	8	8
7. Якість рекламоносія	7	6	9
8. Цінова політика	9	10	7
Сума балів за показниками	62	57	66

Джерело: складено автором

Показники – 8, максимальна кількість балів – 80.

Для оцінки позицій готельної компанії «11 Mirrors» та її найближчих конкурентів «President Hotel» та «Sky Loft Hotel» була обрана десятибальна шкала. За результатами оцінювання готельне підприємство «11 Mirrors» має досить високий рейтинг із 80 балів - 62, але за результатами інших двох готелів «President Hotel» - 57 та «Sky Loft Hotel» - 66. Слід сказати, що конкуренція між готелями досить висока.

Розташування всіх трьох готелів дуже зручне, вони розташовані в самому центрі Києва, поруч зі станцією метро і поруч з багатьма визначними пам'ятками міста. Середній рівень заповнюваності та популярності серед мешканців оцінюється досить високо, найвища заповнюваність готелів, розташованих у центрі міста, припадає на лютий та березень, оскільки це час для організації різного роду конференцій та ділових зустрічей, що має позитивний ефектна прибуток усіх рейтингових готелів.

Оцінка рівня професіоналізму сервісу базувалася на аналізі коментарів на сайтах, думок гостей і, на жаль, після пошуку «President Hotel» деякі з них були

негативними, тому оцінка нижче ніж у двох інших компаніях. Основна проблема – низький рівень знань іноземні мови і повільне реагування на запити гостей.

Якістю основних послуг задоволені 85% гостей, що є відмінним результатом.

Обсяг додаткових послуг в 3 готелях різний. Наприклад, у готелі «Sky Loft Hotel» немає місця для паркування автомобіля, що відіграє важливу роль при виборі готелю в центрі міста, а «Президент-готель» може похвалитися можливістю запропонувати гостям відпочинок у басейні. Тому присуджуються різні рейтинги, чим більший обсяг послуг, тим вищий рейтинг і навпаки.

Проаналізувавши рекламу в Інтернеті та соціальних мережах. мережах та інших медіа-ресурсах оцінювалася якість рекламної кампанії, найнижчу оцінку отримав «President Hotel», оскільки про цей готель було менше рекламної інформації, ніж про два інших готелі.

Цінова політика - чим вище ціни готелю, тим нижче рейтинг. Готельне підприємство «11 Mirrors» отримало оцінку – 8, тому що якість послуг не поступається готелі «Sky Loft Hotel», але нижча, що приваблює потенційних споживачів.

Серед методів оцінки конкуренції на ринку важливе місце займає побудова карти стратегічних груп (КСГ), яка дозволяє оцінити відмінності між підприємствами не за частками ринку, а за стратегіями діяльності. Цей аналітичний метод передбачає аналіз галузі в цілому та оцінку місця кожної компанії на ринку окремо.

Першим етапом побудови карти стратегічних груп є вибір параметрів, що відрізняють компанію, тобто ознак, які відрізняють готель від конкурентів (рис. 3.1). Були обрані наступні ознаки:

- розташування;
- середній рівень навантаження;
- популярність серед населення;
- рівень професіоналізму персоналу;
- якість основних послуг;

- спектр додаткових послуг;
- якість рекламоносія;
- цінова політика.

Рис. 3.1. Схема - визначення конкурентних позицій «11 Mirrors»

Аналізуючи діаграму, видно, що компанія потребує вдосконалення за такими позиціями, як: середній рівень завантаження, якість рекламоносія, рівень професіоналізму персоналу. Проте компанія «11 Mirrors» може виділити серед конкурентоспроможних готелів такі переваги, як якість та спектр основних та додаткових послуг.

Для більш чітких результатів ми проведемо КСГ на основі п’яти конкурентоспроможних готельних підприємств:

- «11 Mirrors»;
- «Sky Loft Hotel»;
- «President Hotel»;
- «Premier Palace Hotel»;
- «Radisson Blu».

Щоб побудувати карту стратегічних груп, потрібно створити карту, яка використовує дві ознаки, які не мають істотної кореляції одна з одною і розмістити готельні компанії у формі «кола», діаметр якого пропорційний частці стратегічної групи в загальному обсязі продажів галузі. Виходячи з конкурентного позиціонування КСГ «11 Mirrors», матиме вигляд (рис. 3.2)

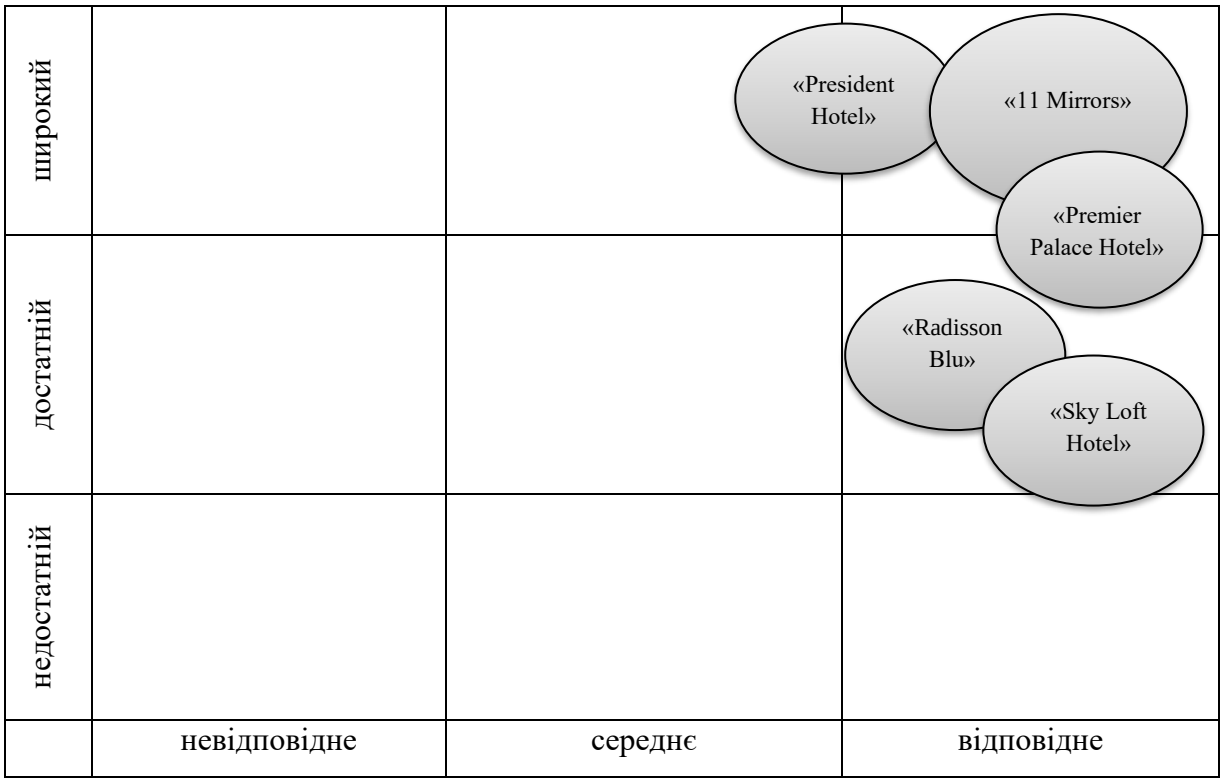

Рис. 3.2. КГС «11 Mirrors»

Аналізуючи карту стратегічних груп, ми бачимо, що готель «11 Mirrors» знаходиться в стратегічній групі за цими характеристиками разом з готелями «Premier Palace Hotel» і «President Hotel» - і це не дивно, адже готелі мають відповідний широкий спектр конференц-послуг і забезпечують відповідність цін якості послуг. З цього можна зробити висновок, що компанія все ж стикається з сильною конкуренцією. Готелі-конкуренти мають багато подібних характеристик із подібними або подібні рейтинги. Готель «Sky Loft Hotel» не увійшов до стратегічної групи, оскільки конференц-послуги більш широко представлені в готелях-конкурентах, але готель зберігає високу конкурентну позицію завдяки високій якості послуг, що надаються, відзначають гості.

Хоча кожна стратегічна група реалізує власну стратегію, динаміка галузевої конкуренції значною мірою залежить від: кількості стратегічних груп (чим більше таких груп, тим гострішою буде конкуренція між ними); рівень ринкової незалежності груп (якщо вони задовольняють однорідний попит, конкуренція між ними буде набагато сильнішою, ніж якщо їхні клієнти мають значно індивідуалізований попит); розмір різниці між стратегічними групами (чим менша різниця, тим гострішою буде конкуренція).

Через зміни ринкової ситуації в галузі організації можуть переходити від однієї стратегічної групи до іншої, що вплине на характер та інтенсивність конкуренції та може вимагати перегляду цілей і стратегій. Підсумовуючи вищесказане, можна сказати, що готель «11 Mirrors» перебуває у фазі жорсткої конкуренції на ринку послуг. Компанія має зручне розташування, відповідає ціні та якості послуг, представляє широкий спектр конференц-послуг і розвиває позитивний імідж.

3.2. Рекомендації з підвищення конкурентоспроможності підприємства «11 Mirrors»

При оцінці конкурентного профілю готелю «11 Mirrors» були чітко визначені його сильні та слабкі сторони в роботі. Компанія позиціонує себе як бізнес-готель, що пропонує широкий спектр конференц- та бізнес-послуг. Проте підприємство не приділяє достатньої уваги кваліфікації своїх працівників, підвищенню їх професійного рівня та підготовки. У жорсткій конкуренції витримають лише ті готелі, які зможуть запропонувати своїм клієнтам якісні послуги, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу.

Усі всесвітньо відомі мережі готелів славляться високими стандартами обслуговування, адже їхній персонал має всі сервісні кваліфікації та високу професійну кваліфікацію. Однак не завжди на підприємство приходять співробітники з бездоганними якостями, які б дозволяли їм вільно спілкуватися з гостями і допомагати їм вирішувати всі важливі справи. [5].

Відповідно до викладеної позиції підвищення конкурентоспроможності готелю розроблено алгоритм процесу навчання персоналу готельного підприємства «11 Mirrors». На основі аналізу створюється блок-схема алгоритму джерел та стандарту ДСТУ ISO 10015:2021, представленого на рис. 3.3 [2].

Алгоритм процесу навчання персоналу компанії включає чотири взаємопов'язані етапи: аналіз потреб у навчанні, проектування та планування навчання, забезпечення процесу навчання та оцінку результатів навчання, а також передбачає постійне вдосконалення процесу навчання співробітників як складової ресурс управління підприємством.

Рис 3.3. Алгоритм процесу навчання персоналу готелю «11 Mirrors»

На першому (початковому) етапі процесу навчання персоналу необхідно проаналізувати потреби компанії та виявити прогалини в компетенції співробітників. Готель повинен визначити комплекс знань і навичок, необхідних для виконання поставлених завдань, оцінити компетентність персоналу при виконанні завдань і розробити плани усунення прогалин у компетенції.

При визначенні рівня кваліфікації співробітників необхідно проаналізувати існуючі та майбутні потреби підприємства в порівнянні з наявними компетенціями його персоналу. Вищевказаний етап алгоритму також включає визначення рівня підготовки, необхідного для працівників, поточні компетенції яких не відповідають компетенціям, необхідним для виконання завдань, та документування виявлених потреб персоналу в навчанні.

Важливим аспектом аналізу потреб у навчанні є розуміння того, чи можна заповнити прогалини шляхом навчання персоналу, чи потрібні інші дії. Сучасний етап розвитку підприємства вимагає документального підтвердження компетенцій персоналу. Періодичний аналіз документації стане в нагоді при складанні робочих завдань і оцінці ефективності їх виконання.

Потенційний попит на навички та знання, що стосуються стратегічних сфер діяльності готелю, можна визначити на основі різноманітних внутрішніх та зовнішніх джерел, а саме:

- технічні та технологічні зміни, що впливають на виробничі процеси та впливають на якість надання послуг;
- оцінка компетентності персоналу у виконанні поставлених завдань;
- заявки співробітників, на основі яких визначаються можливості підвищення кваліфікації персоналу, що сприяють реалізації стратегії компанії;
- зміни та вдосконалення правових актів, положень, стандартів і директив, що стосуються підприємства, його діяльності та ресурсів;
- дослідження ринку, щоб забезпечувати нові вимоги клієнтів до продукції, тощо.

В умовах науково-технічного прогресу необхідно постійно перевіряти рівень кваліфікації персоналу та аналізувати документи, що визначають компетенції, необхідні для кожного процесу та працівника. Щоб виявити та зафіксувати розрив компетенції, необхідно порівняти наявні компетенції з необхідними.

Прогалини в компетенції можуть бути заповнені навчанням персоналу або іншими діями, включаючи перепланування процесів, наймання повністю навченого персоналу, аутсорсинг, покращення інших ресурсів, переміщення або зміну методів роботи. Якщо вище керівництво вирішило навчити персонал, щоб заповнити прогалини в компетенції, необхідно визначити та задокументувати потреби в навчанні. Опис потреб у навчанні містить записи про цілі компанії, які будуть розглядатися як вхідні дані для проектування та планування навчання, а також для моніторингу процесу отримання нових знань персоналом організації.

На другому етапі процесу навчання персоналу необхідно розробити та спланувати заходи щодо вдосконалення компетенцій працівників, які включають визначення критеріїв оцінки результатів навчання та проведення перевірок. У готельному підприємстві зазвичай існує ряд факторів, що обмежують процес навчання: фінансові міркування; умови та вимоги до розкладу; мотивація персоналу до навчання; вимоги до персоналу, встановлені підприємством; обмежувальні фактори щодо інших наявних ресурсів тощо. Вищезазначені фактори впливають на вибір методів навчання персоналу, суб’єкта, що надає освітні послуги, та розробку опису плану навчання.

Форма навчання персоналу залежить від наявних ресурсів, обмежувальних факторів і цілей компанії. Методи навчання персоналу включають: стажування, курси підвищення кваліфікації, виїзні та виїзні тренінги та семінари, самостійне навчання, наставництво на робочому місці та дистанційне навчання. Необхідно задокументувати вибір конкретних методів або комбінацій методів і розробити план навчання, розроблений таким чином, щоб забезпечити повне розуміння потреб готелю, вимог до навчання персоналу та цілей навчання.

Цілі навчання повинні базуватися на очікуваних компетенціях, зазначені в описі потреб навчання персоналу, з метою забезпечення ефективного проведення занять та створення чіткого алгоритму передачі інформації. Перш ніж вибрати внутрішнього або зовнішнього провайдера навчання, варто уважно переглянути наявний дозвіл або сертифікат і погодити опис плану навчання персоналу та визначені обмежувальні фактори. Остаточний вибір постачальника послуг має бути зафіксовано в офіційному контракті (угоді), у якому визначено

Третій етап навчального процесу повинен бути спрямований на виконання всіх видів робіт, зазначених в описі плану навчання персоналу. Готель разом із ресурсами, необхідними для забезпечення навчального процесу, має підтримувати як учня, так і людину, яка потребує додаткових знань і навичок. На результативність та успішність навчання впливає ефективність взаємодії між підприємством, постачальником освітніх послуг та особою, яка має намір отримати додаткові знання.

Підтримка персоналу перед навчанням включає в себе інструктування певної особи про прогалини в компетенції, які необхідно заповнити, і забезпечення контакту між особою, яка навчає, і особою, яку потрібно навчати. Допомога персоналу під час навчання передбачає забезпечення працівника відповідними ресурсами, обладнанням, документацією, програмним забезпеченням тощо. Відповідальне керівництво має надати учню відповідні можливості для застосування підвищених компетенцій. По закінченню навчання обов’язково має бути забезпечений зворотний зв’язок між керівником відділення та персоналом, залученим до навчального процесу.

На останньому, четвертому етапі доцільно оцінити результати навчання персоналу в готелі «11 Mirrors» через систему зіставлення описів змістовних потреб, планів і протоколів навчання персоналу. Оцінка необхідна для підтвердження або спростування досягнення цілей навчання, тобто для визначення його ефективності. Результат можна перевірити за допомогою механізмів спостереження та тестування навченої особи на робочому місці, а

також у довгостроковій перспективі за рахунок підвищення професійних компетенцій та продуктивності цієї особи.

Процес оцінки повинен включати збір даних і звітність, що сприяє моніторингу. Звіт про оцінку повинен містити опис потреб у навчанні, критерії оцінки, аналіз зібраних даних та інтерпретацію результатів, розгляд витрат на навчання персоналу, висновки та рекомендації щодо покращення. Невідповідності, виявлені в процесі оцінювання, вимагають впровадження методів коригувальних дій.

Постійний контроль забезпечить належне управління та реалізацію процесу навчання персоналу в системі управління підприємством на всіх запропонованих етапах. Метою перевірки є підвищення ефективності процесу навчання персоналу. Перевірка повинна проводитися компетентним керівником відповідно до задокументованих методик компанії. Методи контролю застосовуються разом із розробкою опису плану навчання персоналу та можуть включати поради, спостереження та збір даних.

Вхідними даними для контролю є протоколи з усіх етапів процесу навчання персоналу, на підставі яких проводиться аналіз, виявляються проблеми, пов’язані з невідповідністю, та вживаються заходи щодо їх усунення. Контроль і аналіз необхідні для виявлення подальших можливостей підвищення ефективності етапів процесу навчання персоналу за допомогою механізмів порівняння отриманих результатів і запланованих заходів.

Навчання, як інструмент розвитку персоналу в готелі «11 Mirrors», буде розділено на три види: тренінг, підвищення кваліфікації та перепідготовка.

У зв’язку з тим, що науковий прогрес постійно модернізує та створює нові стандарти господарської діяльності, на які найбільше реагує готельний бізнес, логічно припустити, що запорукою ефективності готелю є підвищення кваліфікації працівників.

Підвищення кваліфікації - удосконалення методів, умінь і прийомів робіт, які необхідно виконати на цьому етапі навчання. При закритій кадровій політиці на підприємстві, коли готель орієнтується на прихід нових кадрів із нижчої ланки

працівників підприємства, то найважливішим стає третій вид навчання – перепідготовка.

Перепідготовка - навчання, спрямоване на оволодіння новими методами, уміннями та методами роботи у зв'язку зі зміною або підвищенням кваліфікації.

Тренінг – це форма активного навчання, яка дозволяє людині самостійно формувати вміння та навички побудови продуктивних психологічних і соціальних міжособистісних стосунків, аналізувати соціально-психологічні ситуації з власної точки зору та з точки зору партнера, розвивати вміння знати і розуміти себе та інших у процесі спілкування.

Тренінг можна поділити на комунікативний (або психологічний) і фаховий. Комунікаційний тренінг розвиває навички спілкування в готелі. Це навчання техніці спілкування з гостями, техніці ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, вирішення конфліктів тощо. Спеціалізований тренінг з обслуговування гостей базується на певній маркетинговій стратегії розвитку готельного бізнесу та системі взаємодії між відділами.

Структура навчальної організації повинна бути гнучкою, що дозволяє адаптувати управління операційною системою готелю відповідно до завдань і сфери діяльності до нових видів послуг. Процес навчання працівників готелю має бути безперервним. Її безперервність досягається плануванням навчання працівників кожні півроку. У кінці семестру працівники складають іспити зі спеціальних дисциплін, результати яких заносяться до підсумкової атестата працівників у кінці кожного року.

Для реалізації програм підвищення кваліфікації, перепідготовки та стажування спеціалістів і обслуговуючого персоналу, створення здорової, творчої і доброзичливої атмосфери в готелі повинні функціонувати навчально-тренувальні центри або навчання проводити спеціальні організації або інші готелі.

Серед безлічі різновидів навчальних програм, за яким навчаються співробітники готельного господарства маємо звернути увагу в першу чергу на:

- для менеджерів готельного господарства, менеджерів з персоналу та працівників кадрових служб, спрямованих на стратегічне управління конкурентоспроможністю готельного господарства, стратегічне планування, аналіз місії, цілей та пріоритетів готелю;
- зосереджено на процесній концепції управління готелем, яка враховує методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів готелю, вдосконалення технологій, реінжинірингу та автоматизації бізнесу, використання цих технологій у калькуляції собівартості, впровадження систем бюджетування;
- про проектування вдосконалення та розвитку готельної діяльності, а також про технології створення ефективної проектної команди та управління змінами при реалізації результатів проекту; основними завданнями є: розвиток творчого потенціалу працівників готелю, розвиток професійної рефлексії, оволодіння ефективними способами і методами роботи;
- із системи управління персоналом – новітні методи проведення управлінських процедур (атестація, моніторинг і тестування при відборі працівників), проведення кадрового аудиту з проактивними психологічними методами діагностики персоналу та механізмами колективної та організаційної мотивації [7].

Заохотити працівників готелю «11 Mirrors» до гостинності можна:

- економічними факторами - підприємство може забезпечити своїх працівників впевненість у тому, що вони збережуть роботу, якщо будуть якісно виконувати свої обов'язки і цьому не заважатимуть жодні фактори;
- соціальними факторами - якщо готель забезпечує своїх працівників соціальними пакетами та працівники з розумінням ставитимуться до певних життєвих ситуацій, тоді це якісно покращить їх роботу;

- адміністративними факторами - готель має створити такі умови праці, що визначені законодавством України і не завдають шкоди психічному та фізичному здоров'ю працівників;
- в особистих інтересах - «11 Mirrors» має розробити анкети щодо клієнтів, де вони зможуть висловити свою думку про роботу співробітників готелю. Таким чином, один раз (наприклад, на квартал) керівники вибиратимуть найкращого працівника.

Ці фактори та умови роботи згуртують працівників, покращать атмосферу в колективі та надихнуть персонал приділяти більше уваги гостям. Відповідно, покращиться якість роботи співробітників, адже тепер у них будуть не тільки грошові, а й особисті інтереси.

Готельне підприємство «11 Mirrors» має достатню кількість сильних і значну кількість слабких сторін, але за певних умов вони можуть перетворитися на сильні.

Рекомендації щодо посилення сильних сторін і уникнення загроз готелю:

- здійснення підготовки спеціалістів для підвищення кваліфікації персоналу;
- вдосконалення і покращення якості послуг та рівня обслуговування;
- збільшення обсягу додаткових послуг;
- зниження вартості номерів, низькі ціни залучають і збільшують кількість споживачі;
- укладення договору з рекламним агентством, розширення реклами для збільшення попиту на послуги.

Якщо говорити про інформаційні технології на підприємстві, то варто зазначити, що керівництво має звернути увагу на недоліки в роботі веб-сайту готелю та сприяти його вдосконаленню, для зручності користувачів та залучення більшої кількості потенційних споживачів послуг готелю.

Використання сучасних комп’ютерних технологій потребує від готельного підприємства значних витрат як на розробку та впровадження, так і на їх подальше обслуговування, але завдяки вдосконаленню інформаційного

забезпечення можливі наступні ефекти (удосконалення автоматизованої системи управління, сайт готелю, створення мобільного додатку, розробка QR-коду) позитивні результати:

1) можлива економія в результаті зниження заробітної плати, комунальних послуг, витрат на програмне забезпечення, поштових витрат, витрат на підготовку договору;
2) усунення можливих майбутніх витрат, уникнення майбутнього зростання персоналу, зниження вимог до обробки даних, зниження витрат на обслуговування;
3) можливі нематеріальні вигоди в результаті покращення якості інформації, підвищення продуктивності, покращеного та швидшого обслуговування, більш надійних рішень, покращеного контролю, зменшення прострочених платежів, повного використання програмного забезпечення.

Зроблені рекомендації, щодо посилення сильних сторін та уникнення загроз, включають у себе покращення якості послуг, розширення додаткових послуг, а також активне використання рекламних можливостей. Зазначені заходи можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності готелю та залученню нових клієнтів.

3.3. Оцінка результативності запропонованих заходів

Персонал готелю «11 Mirrors» формує ставлення клієнта до нього. З кожним роком вимоги клієнтів до послуг, що надаються, зростають. І в цьому випадку чим вище культура і якість обслуговування гостей, тим вище імідж готелю, привабливість для клієнтів, тим більше матеріальне благополуччя готелю і його конкурентна позиція на ринку. Тому важливою перевагою готелю є висококваліфікований персонал. Навчання персоналу може істотно вплинути на імідж готелю і, як наслідок, збільшити потік гостей, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку компанії.

Навчання персоналу має проходити за формулою: «очікування - визнання - задоволення». Співробітники повинні розуміти та дотримуватися принципу: законний запит гостя – це право, яке має бути виконано швидко.

В Україні витрати на підвищення кваліфікації персоналу складають менше 1% фонду оплати праці, покривається трохи більше 8% працівників, а в країнах Європейського Союзу – не менше 20%. Періодичність росту натомість середня кваліфікація працівників в Україні становить 12 років нормативні 5 років [30].

У сучасних надтяжких умовах війни готельні підприємства, розуміючи важливість підвищення компетенцій персоналу, найчастіше проводять навчання працівників за рахунок власних коштів, оскільки планомірний і систематичний процес навчання персоналу може суттєво сприяти підвищенню якості можливостей готелю та досягти поставлені цілі підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації.

Підвищення кваліфікації працівників готелів пропонує консалтингова компанія «HoRes Pro», яка є лідером у наданні консультаційних та освітніх послуг у сфері створення та подальшого розвитку об’єктів готельно-ресторанного бізнесу.

Багаторічний досвід компанії сприяє розробці ефективної та успішної концепції розвитку, розробленої індивідуально для конкретного закладу. Кожен 11-й ресторан чи готель в Україні звертається за допомогою до експертів «HoRes Pro». Серед клієнтів компанії: мережа готелів Reikartz, ресторан «Pańska Charka», кафе «Imbirowy Piernik», компанія «Lux Carte» та інші.

Штаб-квартира компанії розташована у місті Львів, але команда професійних тренерів проводить майстер-класи, семінари та екскурсії у найбільших містах України.

Програми кожного заходу створені з урахуванням реальних потреб бізнесу та вдосконалені з урахуванням сучасних тенденцій. Навчання передбачає розв’язування тестів та домашніх завдань, що дозволяє перевірити рівень засвоєння нових знань та вмінь.

Навчання базується на кейсах – прикладах конкретних ситуацій, а їхня мета – вивчити реальну проблему та знайти можливі варіанти її вирішення з урахуванням набутих знань та великого інструментарію.

Послуги, які пропонує компанія:

- управлінська підготовка- кращі авторські програми для власників і керівники 88% практики та справ;
- навчання лінійних працівників - покоївок, офіціантів, барменів, кухарів та інших людей, які хочуть вдосконалити свої навички обслуговування гостей;
- інтернет-журнал - 11 розділів дозволяють постійно отримувати нові ідеї для готелю та навчайтеся у найкращих консультантів та експертів;
- індивідуальні консультації - досвідчені спеціалісти нададуть професійні консультації по роботі готелю, визначити існуючий бізнес: сервісні, технологічні, господарські, маркетингові та фінансові процеси.

Переваги «HoRes Pro»:

1. Професійна команда. У компанії працює команда кращих фахівців своєї справи, які готові поділитися інструментами та досвідом для розвитку готельного бізнесу.
2. Унікальний продукт. Кожен продукт унікальний, тому що компанія створює його сама, виходячи з реальних потреб готелів, і постійно вдосконалює, враховуючи сучасні тенденції.
3. Домашнє завдання. Система тестів і домашніх завдань покаже, наскільки співробітники опанували нові інструменти і на що їм потрібно звернути увагу, щоб досягти результату.
4. Кейси та моделювання. Навчання базується на кейсах та симуляціях, що дозволяє, по можливості, розробляти нові інструменти та впроваджувати їх на практиці.
5. Вони цінують час. «HoRes Pro» цінує час клієнтів і використовує його з максимальною ефективністю.

6. «HoRes Pro» допомагає менеджерам розвивати свій бізнес і заробляти більше.
7. Перевірена репутація. Клієнтами компанії є понад 500 готелів і ресторанів.
8. Гарне покриття. Фахівці проводять навчання у всіх великих містах України, що зручно з точки зору логістики.

Ціни консалтингової компанії «HoRes Pro» цілком доступні, враховуючи те, що в майбутньому готель обзаведеться висококваліфікованими співробітниками, які будуть постійно навчатися новому у досвідчених спеціалістів готелю. Вартість участі в тренінгу для одного співробітника становить до 1050 грн в залежності від спеціаліста, який проводить захід, та часу проведення.

Успіх у роботі будь-якого підприємства залежить від злагодженої роботи колективу – «командності». Від поведінки персоналу, уміння виконати будь-яке його прохання своєчасно і непомітно для самого гостя безпосередньо залежить те, наскільки ефективною буде робота готельного підприємства, наскільки будуть задоволені гості. Тому зараз важливо виховувати та підтримувати високий професійний рівень кадрів.

Для обґрунтування заходу навчання персоналу за схемою, використаємо розрахунки, подібні до тих, що наведені в прикладі рекламної кампанії.

1. *Прибуток від навчання персоналу:*

Прибуток від навчання персоналу може бути розрахований як різниця між загальними витратами на готельне підприємство та витратами на навчання персоналу. Вартість одного курсу навчання для 10 співробітників становить 10 500 гривень. Якщо проводити 10 курсів на рік, загальні витрати на навчання складуть 105 000 гривень. Тоді прибуток від навчання персоналу може бути розрахований за формулою:

$$\Pr = (V - Zo - Zr) \quad (3.1)$$

де:

Pr - прибуток від впровадження програми навчання;

V - обсяг продажу за період впровадження програми навчання;

Zo - витрати на комерційну діяльність, загальні;

Zr - витрати на впровадження програми навчання.

Таблиця 3.2

Прибуток від впровадження програми навчання персоналу

Показник	Значення
V - обсяг продажу за період впровадження програми навчання, грн.;	7046100
Zo - витрати на комерційну діяльність, загальні, грн.;	3856600
Zr-витрати на впровадження програми навчання, грн.	105000
Прибуток від впровадження програми навчання	3084500

Джерело: розроблено автором

2. *Термін окупності навчання персоналу:*

Термін окупності навчання персоналу визначається як період часу, за який витрати на навчання повністю повертаються у вигляді прибутку. В цьому випадку, якщо прибуток від навчання складає 3084500 гривень, а витрати на навчання - 105 000 гривень, термін окупності може бути розрахований за формулою:

$$S = Zr * Tr / \Pr \quad (3.2)$$

де:

S – термін окупності програми навчання;

Zr – обсяг витрат на впровадження програми навчання;

Tr – період реалізації програми навчання. днів;

Pr – прибуток від реалізації програми навчання.

Таблиця 3.3

Термін окупності програми навчання персоналу

Показник	Значення
Zr – обсяг витрат за впровадження програми навчання, грн.;	105000
Tr – період реалізації впровадження програми навчання. днів	365
Pr – прибуток від впровадження програми навчання, грн.	3084500
S – термін окупності програми навчання, днів	12,4

Проведення навчання персоналу за допомогою HoRes Pro є ефективним і вигідним кроком для готельного підприємства «11 Mirrors», оскільки це дозволяє покращити якість обслуговування та ефективність діяльності підприємства.

Після оцінки результативності запропонованих заходів для підприємства «11 Mirrors» можна зробити наступні висновки:

1. Підвищення кваліфікації персоналу: Запровадження навчальних курсів для персоналу призвело до покращення їхніх навичок і знань, що сприяє підвищенню рівня обслуговування гостей та підвищенню задоволеності клієнтів.
2. Покращення якості послуг і обслуговування: Завдяки навчанню персоналу вдосконалені навички та підвищена професійна компетентність співробітників, що призвело до покращення якості послуг, зниження часу обробки запитів клієнтів та забезпечення більш ефективного взаємодії з гостями.
3. Ефективне використання ресурсів: Впровадження навчання персоналу сприяло ефективнішому використанню ресурсів підприємства, оскільки підвищені кваліфікація та навички персоналу дозволяють оптимізувати процеси роботи та зменшувати час, витрачений на виконання завдань.
4. Підвищення конкурентоспроможності: Збільшення якості обслуговування та покращення взаємодії з клієнтами допомагають підприємству «11 Mirrors» залучати більше клієнтів і підвищувати їхню лояльність, що сприяє збільшенню конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

Отже, можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу та покращення якості обслуговування виявилися успішними і сприяли покращенню ефективності та результативності діяльності готельного підприємства «11 Mirrors».

Висновки до розділу 3

Оцінюючи конкурентоспроможність готельної компанії «11 Mirrors», виявлено її сильні та слабкі сторони нарівні з потенційними конкурентами. Результати проведення комплексної оцінки з використанням бальної оцінки конкурентів, розробки схеми визначення конкурентної позиції готелю та побудови карти стратегічних груп показали, що компанія має перевагу перед іншими конкурентними готелями завдяки представленому широкому спектру конференц- та бізнес-послуги. Результати також показали, що підприємство не приділяє достатньої уваги професіоналізму свого персоналу, тому були запропоновані заходи щодо покращення конкурентних позицій готельного підприємства «11 Mirrors».

Оскільки обличчям компанії є персонал готелю, варто запропонувати поради щодо підвищення конкурентоспроможності готелю підвищення кваліфікації працівників. Для цього розроблено алгоритм безперервного процесу навчання працівників готелю. Рекомендуємо консалтингову компанію, що спеціалізується на навчанні та підвищенні професіоналізму персоналу готельно-ресторанного господарства. Після оцінки запропонованих дій було визначено доцільність впровадження даного алгоритму, оскільки планомірний та систематичний процес навчання персоналу може зробити значний внесок у покращення можливостей готелю та досягнення цілей щодо підвищення привабливості та конкурентоспроможності готелю в сучасних умовах.

Рекомендації щодо посилення сильних сторін і уникнення загроз готелю:

- здійснення підготовки спеціалістів для підвищення кваліфікації персоналу;
- вдосконалення і покращення якості послуг та рівня обслуговування;
- збільшення обсягу додаткових послуг;
- зниження вартості номерів, низькі ціни залучають і збільшують кількість споживачі;
- укладення договору з рекламним агентством, розширення реклами для збільшення попиту на послуги.

Зроблені рекомендації, щодо посилення сильних сторін та уникнення загроз, включають у себе покращення якості послуг, розширення додаткових послуг, а також активне використання рекламних можливостей. Зазначені заходи можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності готелю та залученню нових клієнтів.

Проведення навчання персоналу за допомогою HoRes Pro є ефективним і вигідним кроком для готельного підприємства «11 Mirrors», оскільки це дозволяє покращити якість обслуговування та ефективність діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Аналізуючи різні визначення конкурентних переваг, можна висновити, що вони виявляються у прагненні підприємства досягти прибуткового стану за допомогою всіх доступних засобів та ресурсів. Це може включати такі тактики, як цінова конкуренція, покращення якості продукції та послуг, інтенсивна реклама та інше.

При оцінці конкурентоспроможності готельної компанії «11 Mirrors» виявлено, що готель обслуговує велику кількість туристів та представників іноземного бізнесу, які відносяться до цільової групи конгрес-готелів. Послуги готелю оптимізовані під цілі та завдання гостей, які відвідали місто з діловою метою та бізнес-проектами. Номери готелю відповідають сучасним вимогам, що включає в себе достатню площу, сучасне обладнання та спокійний, ненав'язливий інтер'єр. Готель пропонує широкий спектр основних і додаткових послуг за помірними цінами.

Оцінюючи конкурентоспроможність підприємства, було виявлено сильні та слабкі сторони компанії нарівні з потенційними конкурентами. Результати показали, що компанія має перевагу перед іншими конкурентами завдяки широкому спектру конференц- та бізнес-послуг.

Проте, було виявлено, що компанія не приділяє достатньо уваги професіоналізму свого персоналу. Тому були запропоновані заходи для покращення конкурентоспроможності готельної компанії «11 Mirrors».

Обличчям компанії є персонал готелю, тому варто запропонувати поради щодо підвищення конкурентоспроможності готелю шляхом підвищення кваліфікації працівників. Рекомендації можуть включати проведення систематичного навчання та підвищення професіоналізму персоналу готельно-ресторанного господарства.

Можна відзначити, що готель успішно обслуговує велику кількість туристів та представників іноземного бізнесу, які належать до цільової аудиторії

конгрес-готелів. Послуги готелю оптимізовані для цієї категорії клієнтів, що дозволяє досягати успіху у цьому сегменті ринку.

Відповідно до оцінки конкурентоспроможності готельного підприємства «11 Mirrors» показала, що вона має сильні та слабкі сторони на фоні потенційних конкурентів. Важливо продовжувати підвищувати рівень професіоналізму персоналу та вдосконалювати сервіс для збереження та зміцнення своїх позицій на ринку.

Загальні рекомендації щодо посилення сильних сторін і уникнення загроз готелю можна сформувати наступним чином:

- здійснення підготовки спеціалістів для підвищення кваліфікації персоналу;
- вдосконалення і покращення якості послуг та рівня обслуговування;
- збільшення обсягу додаткових послуг;
- зниження вартості номерів, низькі ціни залучають і збільшують кількість споживачі;
- укладення договору з рекламним агентством, розширення реклами для збільшення попиту на послуги.

Зроблені рекомендації, щодо посилення сильних сторін та уникнення загроз, включають у себе покращення якості послуг, розширення додаткових послуг, а також активне використання рекламних можливостей. Зазначені заходи можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності готелю та залученню нових клієнтів.

Таким чином, запропоновані заходи щодо підвищення кваліфікації персоналу та покращення якості обслуговування можуть бути успішними і сприяти покращенню ефективності та результативності діяльності готельного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вальтер Ж. Конкурентоспроможність. 2005. 52 с.
2. Васильців Т. Г., Шехлович А. М., Васильців В. Г. Фінансово-економічні інструменти стимулювання розвитку ІТ-сфери України. *Економічний дискурс*, 2017. Вип. 4. С. 128-136.
3. Відоменко І. О, Діденко Н. С. Дослідження сучасного стану готельного господарства України та його впливу на формування стратегії просування послуг у сфері готельного та громадського харчування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і управління.* 2016. № 21. С. 64-68.
4. Влащенко Н. М. Інноваційні технології в готельному господарстві. Харків 2016. С. 89.
5. Войчак А., Камишников Р. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. № 2. С. 50-53.
6. Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристичних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України.* 2001. № 4. С. 76-80.
7. Галчинська Ю. М. Виправдання механізм ціноутворення та формування маркетингової цінової політики. *Інвестиції: практика та досвід.* 2014. № 6. С. 27-30.
8. Гутник О. Сучасні форми організації та роботи в готельному господарстві. www.lnu.edu.ua/faculty/intrel/2008_24/11.pdf.
9. Зозульов А. Про посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка України.* 2003. № 8. С. 33-38.
10. Іллященко С. М. Сучасні тенденції використання Інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг та менеджмент інновацій.* № 4. Т.1. С. 64-74.
11. Леонтьєв А. Ю., Рудакова К. А. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств. *Науково-технічний збірник.* 2012. № 102. 503 с.

12. Лінтур М. В., Рега М. Г. Сутність і роль маркетингової цінової політики на підприємствах в умовах кризи. *Східна Європа: економіка, бізнес і менеджмент.* 2016. № 3. С. 118-122.
13. Ляшенко Г., Моткалюк Р. Інтернет-маркетинг та його інструменти. *Науковий вісник НАН України.* 2013. № 3(62). С. 59-65.
14. Максапоєва М. Г. Місце цінової стратегії в системі стратегічного управління підприємством. *Ринкова економіка: теорія і практика сучасного господарювання.* 2016. Т. 15. №. 3. С. 142-159.
15. Мартиненко І. О. Місце професійної підготовки в процесі розвитку персоналу. *Ділова інформація*. 2013. № 4. С. 418-422.
16. Модель механізму управління якістю послуг в туристичних підприємствах. Економічна стратегія та перспективи розвитку торгівлі та послуг. Х.: ХДУХТ, 2014. Вип. 1(11). С. 677-681.
17. Опанащук Ю. Методичні основи дослідження якості готельних послуг. *Підприємництво, економіка і право.* 2018. № 10. С. 180-181.
18. Пятанова В. І. Аналіз конкурентних переваг корпорацій. *Економіка мегаполісів і регіонів.* 2010. № 3 (33). С. 42-46.
19. Смоленюк П.С. Управління розвитком конкурентних переваг сільськогосподарських товаровиробників. *Інноваційна економіка.* 2012. № 2. С. 91-97.
20. Солнцев С.О., Муха Б.Г. Становлення Цінова політика та механізм ціноутворення на ринку готельних послуг. *Ефективна економіка.* 2012. № 5.
21. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства для досягнення конкурентних переваг. *Економіка, фінанси, право.* 2005. № 11. С. 17-20.
22. Шацька З. Я., Пушкар К. С. Проблеми та перспективи розвитку туризму в умовах переходу на інноваційні технології. *Електронний науковий журнал «Приазовський економічний вісник».* 2020. № 3 (20).
23. Шпак Н.О., Кирилич Т.Ю. Роль маркетингової діяльності у функціонуванні вітчизняних промислових підприємств. *Економіка: реалії часу.* 2013. № 2(7). С. 103-110.

24. HoRes Pro. Офіційний сайт. URL: horespro.com.ua (дата звернення 25.04.24).
25. Онлайн портал готелів України. URL: hotel.com/uk/explore-hotel/overview (дата звернення 25.04.24).
26. Онлайн портал. Освіта. URL: http://osvita.ua/vnz/reports/management/15282 (дата звернення 25.04.24).
27. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/c/38203787?from=search (дата звернення 15.04.24).
28. Готель «11 Mirrors». Офіційний сайт. URL: https://11mirrors-hotel.com (дата звернення 09.04.24).
29. Офіційний сайт «Еко Вода». URL: http://ekovoda.tilda.ws (дата звернення 15.04.24).
30. Офіційна сторінка «Готель СЕРВІС». URL: https://hotelservice.com.ua (дата звернення 25.04.24).
31. Кайдрович Х. І., Шняк О. З. Основні аспекти формування цін на готельні послуги в ринкових умовах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права.* 2020. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/298/283. (дата звернення 25.04.24).
32. Про туризм: Закон України від 15 вересня 1995 р. No 324/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/324/95%D0%B2%D1%80 (дата звернення 25.04.24).
33. Тетерюк О.Л. Підвищення ефективності надання послуг в туристичному комплексі. URL: http://sjournal.cdu.edu.ua/base/2008/v6/v6pp33-35.pdf (дата звернення 25.04.24).
34. Мельник А. О., Тукін Н. В. Проблеми розвитку туризму в Україні. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: матеріали III міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, 11 квітня 2019 р. Київ: КНУТД. 2019. С. 115-118.

35. Агафонова Л. Туризм, готель і ресторанбізнес: ціни, конкуренція, державне регулювання навч. посібник. К.: Відза, 2015. 351 с.
36. Амвросій О. І., Столяр Л. Г. Тенденції розвитку готельного господарства України. *Вісник ДУВГП*. 2008. № 4(44). С. 3-23.
37. Іванов Ю. Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах становлення ринкової економіки. Х.: ХГЕУ, 1997. 246 с.
38. Круль Х., Заячук О. Організація і технологія надання готельних послуг. Чернівці: Чернівец. національний університет ім. Федьковича, 2022. 488 с.
39. Кузнєцова Н. М., Нездоймінов С. Г. Регіональний вимір розвитку туристично-готельного господарства. Одеса : Астропринт, 2010. 256 с.
40. Багрова І. В., Нефьодова О. Г. Складові та фактори конкурентоспроможності. *Вісник економічних наук України.* 2011 №1(11). С. 11-16.
41. Байлик Ш. І. Готельні послуги. Послуги громадського харчування: Збірник інформаційних, методичних та нормативних документів. Х., 2005.
42. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств туристичної галузі. К.: Київ. ун-т внутрішньої торгівлі – економіки, 2006. 180 с.
43. Дачно І. І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. К.: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
44. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2006. 384 с.
45. Мунін Т. Б. Управління сучасним готельним комплексом. К.: Ліра-К, 2005. 520 с.
46. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ УВПЦ «ЕксОб», 2001. 539 с.
47. Сахно Є. Ю., Дорош М. С., Гребенюк А. В. Менеджмент послуг: теорія і практика. К.: Освітній центр Л-ри, 2010. 328 с.
48. Шершньов З. Е. Стратегічний менеджмент. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Анкета ТОВ «11 Mirrors»

Юридична особа ТОВ "11 МІРРОРС ОТЕЛЬ", код ЄДРПОУ 38203787, було зареєстровано 12.04.2012. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 10 000,00. На час останнього оновлення даних 15.06.2024 стан юридичної особи - Не перебуває в процесі припинення.

Уповноваженою особою юридичної особи ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "11 МІРРОРС ОТЕЛЬ" є МАРЦЕНЮК НАДІЯ СТЕПАНІВНА.

Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ "11 МІРРОРС ОТЕЛЬ" - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ. Основний вид діяльності (КВЕД) – 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

І завжди ви можете дізнатись про судові рішення, в яких згадується юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "11 МІРРОРС ОТЕЛЬ", і стан розгляду справ.

Контактні відомості юридичної особи ТОВ "11 МІРРОРС ОТЕЛЬ"

Телефон: 0442007700

Юридична особа ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "11 МІРРОРС ОТЕЛЬ" зареєстрована за юридичною адресою Україна, **0, місто Київ, ВУЛИЦЯ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, будинок **.

Також ми забезпечуємо історію всіх корегувань у реєстраційних документах юридичної особи, стан розгляду справ, судові рішення та фінансову звітність щодо юридичної особи ТОВ "11 МІРРОРС ОТЕЛЬ".

Повне найменування юридичної особи
(станом на 15.06.2024)
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ 11 МІРРОРС ОТЕЛЬ
Скорочена назва
ТОВ "11 МІРРОРС ОТЕЛЬ"
Статус юридичної особи
(станом на 15.06.2024)
Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ
38203787
Дата реєстрації
12.04.2012 (12 років 2 місяці)
Уповноважені особи
МАРЦЕНЮК НАДІЯ СТЕПАНІВНА
Розмір статутного капіталу
10 000,00 грн.
Організаційно-правова форма
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Види діяльності
Основний:
55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Контактна інформація

Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, **0, місто Київ, ВУЛИЦЯ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО, будинок **
Телефон:	0442007700

Додаток Б.

Аналіз розподілу функцій управління на підприємстві

№. з/п	Посада	Основні функції посадової особи, філії підприємства	Чисельність працівників підрозділу
1	2	3	4
1.	Директор	Представляє інтереси підприємства, укладає договори та здійснює інші заходи, необхідні для забезпечення функціонування підприємства.	1
2	Заступник директора, секретар, юрисконсульт	Планування, організація та координація всієї діяльності готелю, а також підбір і розстановка персоналу, оцінка виконання поставлених цілей.	1
3	Відділення прийому та розміщення	Прийом гостей та організація необхідних формальностей під час їх розміщення; реєстрація гостей, розміщення номерів, збір плати за проживання, підготовка та виставлення платіжних документів (рахунків) за надані послуги та проведення остаточних розрахунків з клієнтами; ведення необхідної документації та підтримання порядку в базі даних; інформування гостей про послуги та оплату; надає керівництву готелю точні дані про використання коштів за номери (звіт про стан номерів); ведення гостьового файлу.	7
4	Відділ номерного фонду	Відповідає за чистоту і порядок в готелі, перевіряє якість роботи з періодичністю, визначеною правилами внутрішнього розпорядку готелю. Основні функції включають закупівлю та якість миючих засобів та побутової хімії, які використовуються для прибирання готелю.	15
5	Ресторанне обслуговування	Контроль виробничих процесів, що відбуваються на кухні ресторану; створення меню; контроль якості готової продукції; розподіл обслуговуючого персоналу за районами; прийом замовлень від клієнтів; подача страв та напоїв відповідно до встановленого регламенту обслуговування; створення атмосфери гостинності в закладі; надання рахунку гостям та прийом оплати;	18
6	Головний бухгалтер та бухгалтерія	Здійснює бухгалтерський облік, контроль фінансового руху, відповідає за забезпечення готелю матеріально-технічними та виробничими ресурсами, контролює роботу інших працівників цього відділу.	4

7	Відділ закупівель	Контролює закупівлю необхідних товарів за помірною ціною та в потрібний час, зберігаючи оптимальну кількість товарів у готелі.	3
8	Відділ інформаційних технологій	Готельний телефон, телевізор, електронна система управління замком готелю, доступ до Інтернету в готелі; готельні облікові програми, системи розрахунків і зберігання, готельні бухгалтерські та фінансові системи; сайт, системи он-лайн бронювання номерів, комп'ютерна техніка: сервери, комп'ютери, ресторанні термінали, відеоспостереження, АСУ.	2
9	Відділ конференц-сервісу	Здійснює контроль за роботою конференц-служб та забезпечує своєчасну підготовку залів і кімнат для переговорів.	4
10	Безпека	Захист готельного майна від ворожих дій - крадіжки, вандалізму; захист готелю - будівлі та всього в ньому - від нападів і терористичних актів; підтримання громадського порядку та забезпечення відповідних рамок поведінки в усіх приміщеннях готелю; забезпечення спокою та усамітнення гостей під час перебування в готелі;	5
11	Відділ маркетингу та продажів	Визначення шляхів залучення клієнтів; визначення цінової політики готелю; реклама готелю в засобах масової інформації; аналіз стану готелю, виявлення невикористаних можливостей збільшення заповнюваності та збільшення доходів з усіх джерел; шукати нових клієнтів; підтримка відносин з постійними клієнтами; здійснення ефективної маркетингової політики, рекламна діяльність тощо.	3
12	Інженерна служба	Підтримання в робочому стані складних систем та їх ремонт; Контроль роботи та аналіз стану технічного обладнання; Відповідальність за протипожежні заходи; Контроль за роботою світлових точок у всіх номерах готелю.	3
13	Людські ресурси	Відбір, наймання, оцінка якості персоналу, навчання персоналу; розробка посадових інструкцій і функціональних технологій для персоналу; заохочення та мотивація персоналу;	2

Додаток В.

Готельні послуги

Послуги	опис
загальний	•Допускається розміщення з домашніми тваринами • Безкоштовно парковка • Приватна автостоянка • Wi-Fi на всій території
Послуги	• Інтернет • Wi-Fi, безкоштовний Wi-Fi
Їжа та напої	•Ресторан • Персонал готелю •Бар •Сніданок в номер • Ланч-пакети • Ресторан (страви по меню) • Ресторан (• Моноблок •Спеціальне дієтичне меню (за запитом)
Басейни та охорона здоров'я	• Сауна • Фітнес-центр • СПА центр •Масаж • Ванна з гідромасажем
Транспорт	•Прокат автомобілів •Трансферні послуги (за додаткову плату) •Трансфер з/до аеропорту (за додаткову плату)
Реєстрація	• цілодобова стійка реєстрації • Доставка преси • Експрес-реєстрація заїзду/виїзду • Безпечний • Послуги квиткової каси • Камера зберігання багажу • банкоматна території готелю • Послуги консьєржа
Місця загального користування	Тераса
Розважальні та сімейні послуги	Послуги няні/догляд за дітьми
Клінінгові послуги	•Прання •Хімчистка •Прасування одягу • Чистка взуття
Послуги бізнес-центру	• Конференц-зал/бенкетний зал •Діловий центр • Факс/ксерокопіювання

Різне	• Кімнати для некурців •Номери/засоби для людей з обмеженими можливостями •VIP послуги • Люкс для молодят •Ліфт • Звукоізольовані номери • Опалення • Спеціальні кімнати для алергіків • Палити заборонено на всій території готелю та в номерах • Кондиціонер

Додаток Г.

Статут Готельне підприємство "11 Mirrors".

Розділ 1. Загальні положення
1.1. Найменування компанії: Готельне підприємство "11 Mirrors".
1.2. Форма власності: Приватне акціонерне товариство.
1.3. Місцезнаходження: м. Київ, вул. Старознесенська, 5.
1.4. Цільовий статутний капітал: 10 000 000 грн.
1.5. Господарська діяльність: надання готельних послуг, ресторанного обслуговування та забезпечення комфортного перебування для клієнтів.
Розділ 2. Організація управління
2.1. Загальні збори акціонерів - вищий орган управління.
2.2. Наглядова рада - орган, який здійснює контроль за фінансовою та господарською діяльністю компанії.
2.3. Виконавчий директор - керівник компанії, відповідальний за її загальне керівництво та реалізацію стратегічних цілей.
Розділ 3. Фінансова діяльність
3.1. Фінансовий звіт компанії складається щоквартально та підлягає затвердженню наглядовою радою.
3.2. Аудиторська перевірка - проводиться один раз на рік для забезпечення достовірності фінансової звітності.
Ліцензії

1. Ліцензія на надання готельних послуг: Видана Міністерством туризму та курортів України. Номер ліцензії: 001234.
2. Ліцензія на ресторанний бізнес: Видана Міністерством культури та туризму України. Номер ліцензії: 567890.
3. Ліцензія на використання алкогольних напоїв: Видана Міністерством фінансів України. Номер ліцензії: 345678.

Ці документи підтверджують правомірність та легальність діяльності готельного підприємства "11 Mirrors" і забезпечують виконання всіх необхідних вимог та стандартів у сфері туризму та гостинності.

Додаток Д.

Матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі», присвяченої 140-річчю НУХТ, 21 травня 2024 р. – К.: НУХТ, 2024 р. – 265 с.

УДК 338.48

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Любина А.О., здобувач,
Сологуб Ю.І., к. геогр. н.
Національний університет харчових технологій (НУХТ), м. Київ

Вступ. Розвиток ринкових відносин і посилення конкуренції на ринку висуває підвищені вимоги до менеджменту підприємств сфери гостинності. Ефективне функціонування можливе завдяки наявності конкурентних переваг. Готелі мають бажання досягти комерційного успіху, тому вони повинні покращити конкурентоспроможність своїх послуг. Це можливо шляхом комплексного удосконалення діяльності всіх підрозділів готелю.

Матеріали та методи. При проведенні аналітичного дослідження були використані наступні загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу, синтезу, узагальнення.

Результати та обговорення. Внаслідок падіння купівельної спроможності клієнти сьогодні ретельно обирають готелі. Вони віддають перевагу готелям із хорошим обслуговуванням і прийнятною ціною за послуги. Таким чином, проблема конкурентоспроможності підприємств готельного господарства різко загострилася, і для її вирішення всі учасники ринку повинні активно шукати відповідні шляхи та методи. Надання кращих послуг порівняно з конкурентами є одним із основних напрямків формування стратегічної конкурентної переваги в готельному бізнесі [1].

Одним із найважливіших стратегічних конкурентних переваг у готельному бізнесі є забезпечення більш високої якості послуг порівняно з аналогічними товарами та послугами. В сучасному виробництві якість готельного обслуговування є ключовою для підвищення продуктивності, прибутковості та конкурентоспроможності. Ключовою частиною гостинності є спеціальні послуги, які надаються за допомогою певних технологій [2].

Висновок. Готельне господарство є важливою частиною туристичної галузі та складається з різноманітних видів діяльності, спрямованих на надання послуг клієнтам готельних продуктів з більш привабливими особливостями, ніж у конкурентів. Таким чином, готельні підприємства повинні впроваджувати низку заходів, щоб збільшити свою здатність створювати та зберігати конкурентну перевагу.

Література

1. Давидюк Ю.В., Шокот К.М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип.7. С.266-272.

2. Андрусейко В.І., Мельник І.М. Конкурентні переваги закладів готельного господарства. *Матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. «Інновації, тренди та виклики в індустрії гостинності»* Львів: ЛТЕУ, 2023. 190 с. С.97-99.