

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ КАФЕДРА ТУРИСТИЧНОГО ТА
ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

_____ Д.І. Басюк
Завідувач кафедри ТГБ

_____ В.Ф. Доценко
Декан факультету ГРТБ

Кваліфікаційна дипломна робота
на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»
за напрямом підготовки 6.140103 «Туризм»

на тему: **Формування конкурентних переваг готельного
підприємства (на матеріалах готелю «Алфавіто»)**

Науковий керівник:	доцент кафедри ТГБ к.н. з держ. упр. Розметова Олена Григорівна
Рецензент:	доцент кафедри ТРіАП к.т.н., Гавриш Андрій Володимирович
Здобувач:	Кохановська Валерія Павлівна

Київ – 2019 рік

РЕЗЮМЕ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ
КОХАНОВСЬКОЇ ВАЛЕРІЇ ПАВЛАНІ
НА ТЕМУ:
«ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»

Дипломна робота складається зі 108 сторінок. Кількість розділів – 4, рисунків – 7, таблиць – 17, формул – 2, додатків – 6.

Об’єктом дослідження є готельне підприємство «Алфавіто»

Предметом дипломної роботи є особливості формування конкурентних переваг на прикладі готельного підприємства «Алфавіто».

Метою дипломної роботи є розробка пропозицій щодо підвищення конкурентної позиції готельного підприємства «Алфавіто».

У I розділі роботи розглянуто теоретичні основи та особливості формування конкурентних переваг на підприємстві в сучасних умовах господарювання, розглянуто сучасний інструментарій боротьби з конкуренцією на світовому ринку готельних послуг.

У II розділі роботи проведено аналіз діяльності готельного підприємства «Алфавіто», проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища готелю.

У III розділі проведено оцінку конкурентного профілю готелю «Алфавіто», були виявлені слабкі сторони діяльності підприємства та внесено пропозиції щодо підвищення конкурентних переваг, а саме підвищення професіоналізму персоналу готелю.

У IV розділі роботи розглянуто технічне та програмне забезпечення автоматизації робіт в готелі, проведено аналіз інтернет-контенту та внесено пропозиції щодо впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємстві. Запропоновано розробку QR-коду та мобільного додатку для готелю «Алфавіто», адже виживання підприємства в умовах високої конкуренції побудоване на готовності готелів до інновацій та нововведень.

Ключові слова: готельне підприємство, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, підвищення кваліфікації, мобільний додаток.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	9
1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства	9
1.2. Особливості формування конкурентних переваг готельного підприємства	19
1.3. Сучасний інструментарій боротьби з конкуренцією на світовому ринку готельних послуг	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АЛФАВІТО»	34
2.1. Загальна характеристика підприємства готельного господарства «Алфавіто»	34
2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства «Алфавіто»	38
2.3. Аналіз зовнішнього середовища готелю «Алфавіто»	50
Висновок до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АЛФАВІТО»	55
3.1. Оцінка конкурентного профілю готелю «Алфавіто»	55
3.2. Пропозиції щодо підвищення конкурентної позиції підприємства «Алфавіто»	62
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	70
Висновок до розділу 3	73
РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА «АЛФАВІТО»	75
4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації	

	5
робіт в готелі «Алфавіто»	75
4.2. Аналіз інтернет-контенту підприємства готельного господарства «Алфавіто»	80
4.3. Впровадження сучасних інформаційних технологій на готельному підприємстві «Алфавіто»	84
Висновок до розділу 4	91
ВИСНОВКИ	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи полягає у тому, що інтенсивний розвиток туристичної індустрії в Україні передбачає збільшення підприємств готельного господарства та зумовлює зростання конкуренції у цій сфері. Конкурентна стратегія – реакція підприємства на сили, що знаходяться за межами її контролю або впливу, яка розробляється згідно із структурою попиту, позицією в галузі і на конкретному ринку.

Основний чинник, що впливає на оцінку споживача готельних послуг – це співвідношення ціни та якості обслуговування. Конкурентоспроможність готелю – це здатність і можливість засобів розміщення здійснювати діяльність з надання готельних послуг в умовах ринку, а також мати переваги перед готелями-конкурентами і за рахунок цього отримувати додатковий прибуток, який спрямовується як на розвиток готелю та його кадрового складу, так і на забезпечення якісного обслуговування туристів.

Формування конкурентних переваг готелю полягає у забезпеченні довгострокового успіху підприємства на ринку шляхом формування та реалізації дієвих конкурентних стратегій. Висока якість послуг приваблює постійних споживачів готельних послуг і забезпечує позитивне позиціонування готелю на туристичному ринку.

Метою дипломної роботи є розробка пропозицій щодо підвищення конкурентної позиції готельного підприємства «Алфавіто». Виходячи з мети роботи були поставлені та виконані наступні завдання:

- розглянути класифікацію конкурентних переваг підприємства;
- ознайомитись з особливостями формування конкурентних переваг готельного підприємства;
- розглянути сучасний інструментарій боротьби з конкуренцією на світовому ринку готельних послуг;
- ознайомитись з загальною характеристикою підприємства готельного

- господарства «Алфавіто»;
- провести аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- провести аналіз зовнішнього середовища готелю «Алфавіто»;
- провести оцінку конкурентного профілю готелю «Алфавіто»;
- внести пропозиції щодо підвищення конкурентної позиції підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів;
- розглянути технічне та програмне забезпечення автоматизації робіт в готелі «Алфавіто»;
- провести аналіз інтернет-контенту підприємства готельного господарства;
- запропонувати впровадження сучасних інформаційних технологій на готельному підприємстві «Алфавіто».

Об'єктом дослідження є готельне підприємство «Алфавіто», що знаходиться за адресою м. Київ, вулиця Предславинська 35Д.

Предметом дипломної роботи є особливості формування конкурентних переваг на прикладі готельного підприємства «Алфавіто».

Методи та інформаційні джерела дослідження. Інформаційною базою є законодавчі акти, монографічні дослідження, періодична економічна література, методи аналізу і синтезу, порівняння, групування даних для формування конкурентних переваг на готельному підприємстві. Метод пошуку інформації – ручний, за допомогою Інтернет ресурсів, аналіз друкованих та рукописних джерел. Метод дослідження – аналіз, спостереження.

Практичне значення дипломної роботи полягає у тому, що матеріали дослідження створюють підстави для подальшого вивчення теорії та практики взаємодії формування конкурентних переваг на готельних підприємствах. Основні положення та результати дипломної роботи можуть бути використані: у діяльності готельних підприємств, зокрема готелю «Алфавіто», для підвищення конкурентоспроможності на ринку послуг та збільшення фінансових результатів підприємства.

Структура дипломної роботи складається зі вступу, чотирьох обґрунтованих розділів, висновків до розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства

Сучасний стан розвитку економіки характеризується динамічними змінами у зовнішньому середовищі, зміною вимог споживачів до характеристик товарів та послуг і посиленням конкурентної боротьби, що зумовлює необхідність пошуку джерел формування конкурентних переваг.

Проблема визначення сутності, формування та реалізації конкурентних переваг висвітлюється у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як А. Сміт, Д. Рикардо, М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, Г.Л. Азоєв, Д.О. Барабась, М.І. Книш, Р.А. Фатхутдінов, З.Є. Шершньова та інші. Водночас у літературі з проблеми, що досліджується, відсутній єдиний погляд на сутність та джерела формування і реалізації конкурентних переваг.

Еволюційний розвиток змістовних складників терміна «конкурентні переваги» багато в чому відповідає еволюційним етапам поглядів на сутність категорії «конкуренція». Аналіз літератури із зазначеної проблематики дав змогу виявити значні розбіжності у поглядах науковців до визначення сутності конкурентних переваг, які знайшли відображення як у часових проміжках, так і в сутнісних особливостях трактувань.

Представникам класичної школи А. Сміту та Д. Рікардо належить авторство теорії абсолютних та відносних конкурентних переваг, в основі якої є витрати конкретного виробника [37, 39].

Згідно з поглядом А. Маршалла «головною конкурентною перевагою підприємства є значний масштаб виробництва та зниження на цій основі витрат» [31].

Е. Хекшер та Б. Олін на початку XX сторіччя запропонували теорію

відповідності факторів виробництва, згідно з якою як конкурентні переваги варто розглядати надлишки того чи іншого ресурсу.

А. Алчинян, Т. Еггертсон у середині ХХ сторіччя характеризували конкурентні переваги як «виняткові властивості, якими наділений господарюючий суб'єкт порівняно з іншими». Цей погляд був доповнений І. Кірцнером та полягає у виділенні такої особливої властивості, як підприємницькі здібності [45, 21, 24].

Подальший розвиток ідеї І. Кірцнера отримали у наукових працях П. Друкера та Ф. Хайєка, які зауважували, що «основа конкурентної переваги полягає у людському факторі, оскільки більш конкурентоспроможним підприємство може стати лише за наявності у його штаті ефективних керівників» [20, 43].

М. Портер та Ж.Ж. Ламбен в основі конкурентних переваг вбачали більш ефективне використання ресурсів, а П. Хейне доповнив, що ці ресурси повинні бути рідкісними [35, 27].

Ж. Вальтер пропонує вважати, що конкурентні переваги полягають в інтелектуальному потенціалі підприємства [8].

Варто відзначити трансформацію поглядів науковців на початку ХХІ сторіччя. Х. Траболт зауважує, що головною конкурентною перевагою варто вважати знання, а Д. Мур доповнює, що знання повинні постійно розвиватися. А. Бранденбургер зазначає, що конкурентна перевага визначається ступенем конкурентності.

А. Ойхер під конкурентними перевагами пропонує розуміти спроможність господарюючих суб'єктів, що конкурують між собою, забезпечувати більш вигідні умови придбання ресурсів та їх ефективного використання [15].

Центральне місце в конкурентній теорії поряд із категоріями «конкуренція» та «конкурентоспроможність» займає категорія «конкурентна перевага». Але, незважаючи на це, в літературі відсутній єдиний погляд на сутність цієї категорії. Аналіз наявних поглядів свідчить про значні розбіжності

у трактуванні (Додаток А).

М. Портер пропонує вважати конкурентні переваги джерелом перемоги або поразки у конкурентній боротьбі, акцентуючи увагу на ресурсному аспекті формування конкурентної переваги. Згідно з ресурсним підходом Ж.Ж. Ламбен визначає сутність конкурентної переваги. Погляд цього автора є ґрунтовним, свідчить про відповідні джерела конкурентної переваги, однак виключає те, що конкурентною перевагою можуть бути і ключові компетенції компанії. Погоджуючись із зарубіжними авторами, Г.Л. Азоєв визначає відповідні сфери діяльності підприємства та економічні показники виміру конкурентної переваги, що є досить логічним і послідовним. Крім того, позитивною є пропозиція автора асоціювати конкурентну перевагу з фактом визнання її споживачем [35].

Спільність поглядів цих авторів та А. Сміта, Д. Рікардо, Е. Хекшера, Б. Оліна, Е. Макдонелла, І. Ансоффа, П.Г. Клівця, а також відповідні акценти, зазначені авторами у визначенні сутності конкурентної переваги, дають змогу виділити ресурсно-витратний підхід, сутність якого полягає в тому, що основним джерелом конкурентної переваги є наявність факторів та ресурсів виробництва.

Відмінним від попереднього підходу варто вважати якісний, прихильники якого вважають джерелом конкурентної переваги постійне підвищення якості товарів та послуг. Цієї ідеї притримуються Л.С. Шевченко, І.П. Отенко, Є.О. Полтавська, В. Сітниченко, О.Л. Шевченко, В.А. Лапідус, Т.Н. Ахмадалієв. Цей підхід має право на існування, але поряд із позитивними моментами, такими як отримання споживачами товарів із покращеними характеристиками, поза увагою авторів залишаються інші сучасні джерела формування конкурентних переваг підприємства.

Заслуговують на увагу погляди авторів, які доцільно віднести до адаптивно-інноваційного підходу. Акцент цих досліджень зроблений на гнучкості та інноваційних ідеях, що є, на думку авторів, сучасним джерелом стійких конкурентних переваг. Цьому підходу відповідають дослідження М.М.

Лепа, С. Попова, А.П. Челенкова, Г.Р. Кремева, В. Бурр, В.А. Василенко.

Визнання джерелом конкурентної переваги ексклюзивної цінності товару, способу виробництва, продажу, ексклюзивної цінності торгової марки дає змогу виокремити ціннісно-компетентісний підхід, що виник як відповідь на вимоги часу до високої компетентності підприємства у різних сферах діяльності. Цієї думки притримуються такі автори, як Р.А. Фатхутдінов, А.В. Шегда, В. Баранчєєв, Д.О. Барабась, В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, З.Є. Шершньова Р.А. Фатхутдінов.

Аналіз сутності категорії «конкурентна перевага» свідчить про значні розбіжності у розумінні, що дає змогу групувати погляди науковців у відповідні наукові напрями, які відображені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Систематизація теоретичних підходів для визначення джерел
формування конкурентних переваг**

Назва підходу	Ринкові вимоги	Основні джерела конкурентних переваг	Представники підходу
Ресурсно-витратний	Товари за помірними цінами	Наявність факторів (ресурсів) виробництва та ефективність їх використання	А. Сміт, Д.Рікардо, Ж.-Ж. Ламбен, Е. Хекшер, Б.Олін, М. Портер, Е. Макдонелл, І.Ансофф, Г.Л. Азоєв, П.Г. Клівець
Якісний	Покращені якісні характеристики	Постійне підвищення якості продукції, товарів, послуг	Л.С. Шевченко, І.П. Отенко, Є.О. Полтавська, В. Сітниченко, О.Л. Шевченко, В.А. Лапідус, Т.Н. Ахмадалієв
Адаптивно-інноваційний	Постійні зміни вимог споживачів потребують оригінальності та неповторності товарів	Гнучкість, адаптивність, інновації	М.М. Лепа, С. Попов, А.П. Челенков, Г.Р. Кремев, В. Бурр, В.А. Василенко

Ціннісно-компетентнісний	Висока компетентність підприємства у будь-якій сфері діяльності	Ексклюзивна цінність товару, способу виробництва, продажу, ексклюзивна цінність торгової марки	Р.А. Фатхутдінов, А.В. Шегда, В. Баранчєєв, Д.О. Барабась, В.Д. Нємцов, Л.Є. Довгань, З.Є. Шершньова
--------------------------	---	--	--

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

Наведені підходи не виключають, а лише доповнюють один одного, відповідають певним вимогам часу та часовим проміжкам. Аналіз сутності конкурентних переваг дав змогу виявити значні розбіжності у трактуванні цієї категорії авторами, що пов'язано з розумінням джерела конкурентної переваги.

Розробка і реалізація налагодження довірчих відносин із цінними для підприємства клієнтами, створення стійких відмінних переваг перед конкурентами на ринку для максимізації доходів акціонерів, саме в цьому і полягає мета маркетингу, який розглядається як процес управління. Тому конкуренція в підприємницькій діяльності перетворюється на процес створення і використання підприємством власних конкурентних переваг та управління ними з метою досягнення конкретних цілей на конкретному ринку в конкретний проміжок часу. І не менш важливим є те, що це відбувається в рамках діючого законодавства. У спеціальній маркетинговій літературі, як правило, наводять такі три вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатись стратегічними факторами успіху:

- базуватись на можливостях і ресурсах підприємства, які повинні бути оригінальнішими у порівнянні з конкурентами і які важко чи неможливо імітувати;
- забезпечувати протягом тривалого часу унікальність торгової марки у порівнянні з конкурентами;
- задовольняти специфічні потреби клієнтів, тобто давати релевантну

вигоду для даної цільової групи споживачів [18, с. 106].

Основою успіху є досягнення кращого розуміння споживачем властивостей і загалом цінності цього товару по відношенню до пропозицій конкурентів.

Найбільш вдалу, на погляд маркетологів, класифікацію конкурентних переваг підприємства пропонує у своїй праці А. В. Войчак та Р.В. Камишніков (таблиця 1.2). Детальніше розглянемо конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення.

Внутрішні конкурентні переваги – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту), які перевищують аналогічні характеристики найбільших конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги – це такі, які базуються на можливості підприємства створити і важливіші цінності для його клієнтів, що створює більш повне задоволення їх потреб, зменшення витрат та підвищення ефективності їх діяльності.

Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є внутрішні конкурентні переваги. Але, на наш погляд, це лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання внутрішніх переваг, а з іншого, забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки цілеспрямовують його на чітку діяльність по задоволенню потреб конкретної групи споживачів.

Перелік конкурентних переваг підприємства потребує деяких пояснень і коментарів. Так, стосовно внутрішніх конкурентних переваг:

- виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами;
- технологічні – сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;

- кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;
- організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість діючої організаційної структури;
- управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;
- інноваційні – системи та методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність та впровадження «ноу-хау»;
- наслідкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;
- економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;
- географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних, людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентних переваг підприємства

За джерелами виникнення	Внутрішні; зовнішні.
За стратегічною направленістю	- Створені для сфери, де діють пріоритетні конкуренти; - Створені для задоволення нових потреб або нових методів їх задоволення.
За походженням	- Створені виходячи із стабільних ринкових ситуацій; - Створені як відповідь на зміни в навколишньому бізнес середовищі.
За ймовірністю успіху	Імовірні; очевидні (стійкі).
За тривалістю дії	Тривалі; тимчасові.
За впливом на потенціал підприємства	- Формують потенціал; - Використовують наявний потенціал.
За силою та характером впливу на споживачів	- Формують споживачів; - Формуються сумісно зі споживачами.

За рівнем реалізації	Галузеві; міжгалузеві; регіональні; глобальні.
За концепціями маркетингових систем	- Сприяють управлінню попитом; - Сприяють управлінню запитами; - Сприяють управлінню потребами.

Джерело: [12, с. 51]

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести:

- інформаційні – діючі на підприємстві системи збору та обробки даних, міра поінформованості підприємства про стан та тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього маркетингового середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;
- конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;
- якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;
- поведінкові – міра розповсюдження філософії маркетингу серед працівників підприємства. Націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;
- кон'юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище, (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);
- сервісні – рівень та якість послуг, що надаються підприємством;
- іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- цінові – рівень та можлива динаміка цін, їх соціальна спрямованість, ринкова влада підприємства;
- збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- комунікаційні – канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зв'язку [12].

Крім поділу на внутрішні та зовнішні класифікація конкурентних переваг може бути здійснена за стратегічною направленістю. За цією ознакою конкурентні переваги підприємства можна розділити на такі різновиди:

- конкурентні переваги, які можуть мати місце в результаті створення унікального набору дій, властивостей, характеристик, і як результат більш значимих цінностей для споживачів у одній і тій же сфері діяльності, що і пріоритетні конкуренти;
- конкурентні переваги, які з'являються в результаті свідомого вибору підприємством відмінних від пріоритетних конкурентів видів і сфер діяльності за рахунок знаходження нових потреб і шляхів їх задоволення.

Слід зазначити те, що останні у сучасній літературі з даної тематики визнаються як прогресивніші, оскільки, з одного боку, дозволяють підприємству економити на витратах, пов'язаних з конкурентними діями, а з іншого, сприяють досягненню більш істотних результатів.

За походженням конкурентні переваги підприємства можуть бути представлені такими різновидами:

- конкурентні переваги, створені підприємством, виходячи із стабільності існуючих бізнес-ситуацій, наявності ідей як резерву посилення конкурентоспроможності;
- конкурентні переваги, які виникають в результаті змін в навколишньому маркетинговому середовищі (поява так званих стратегічних вікон, тобто зміни в поведінці споживачів, успіхи чи невдачі в поведінці конкурентів, демографічні зрушення, поява нових технологій, сегментів ринку, областей знань). Важливо у створенні таких конкурентних переваг вчасно помітити зміни і адекватно відреагувати на них.

Залежно від імовірності успіху підприємства конкурентні переваги підприємства можна поділити на імовірні (перемога в конкурентній боротьбі, конкурентні позиції не можуть бути прораховані чітко і конкретно у зв'язку з дією різновекторних факторів навколишнього маркетингового середовища, або у зв'язку із невизначеністю його сил та умов) і очевидні (не потребують додаткового дослідження і обґрунтування).

Очевидні конкурентні переваги деякі вчені-маркетологи називають стійкими. Так, П. Дойль відмічає, що стійка конкурентна перевага – це відміна

у вигідну сторону торгової пропозиції одного підприємства від пропозицій підприємств-конкурентів, завдяки якій споживачі цільових ринків роблять вибір на її користь.

Критерії, які забезпечують стійкі конкурентні переваги підприємства:

- вигода для споживачів;
- рентабельність підприємства;
- унікальність продукції;
- стійкість (не можливість повторення конкурентами);
- професіоналізм працівників [18, с. 111].

За тривалістю дії конкурентні переваги підприємства поділяються на тривалі і тимчасові. Час дії конкурентних переваг, на наш погляд, в першу чергу визначається можливостями конкурентів копіювати досвід підприємств-лідерів ринку, беручи до уваги допущені ними прорахунки, ліквідовувати недоліки і на цій основі вдосконалювати свою власну діяльність. Час дії конкурентних переваг найкоротший у сфері послуг, де таке копіювання особливо можливе, виходячи із діючої системи законів.

Разом з тим, ми поділяємо точку зору Д. Саттона та Т. Кляйна, які вказують на те, що традиційне комерційне мислення передбачає концентрацію уваги на здібностях копіювати діяльність конкурентів, так як нормативні бар'єри для цього невисокі. Однак, на їх погляд, справжня конкурентна стійкість виникає тоді коли конкуренти не хочуть копіювати один одного, оскільки погоня за лідером галузевого сегменту приводить до небажаних компромісів [38, с. 119].

Залежно від впливу на потенціал підприємства конкурентні переваги можуть бути поділені на такі, які формують потенціал підприємства, зміцнюють його і формуються виходячи із наявного потенціалу за рахунок перерозподілу зусиль і ресурсів.

Залежно від сили та характеру впливу на споживачів конкурентні переваги підприємства можна розглядати як такі, що формують споживачів, їх поведінку, запити, попит (так звана американська модель маркетингу) і такі, що

формуються споживачами (Європейська модель партнерського маркетингу). Слід зазначити, що остання все більше розповсюджується в підприємстві, формує нову систему маркетингової культури.

За рівнем реалізації конкурентних переваг підприємства існують галузеві, міжгалузеві, регіональні (в межах країни) та глобальні (світові).

Враховуючи концепції маркетингових систем підприємства, можна виділити такі конкурентні переваги:

- сприяння управлінню попитом (ефективні методи просування і збуту продукції, підвищення продуктивності праці, зменшення затрат на виробництво і збут);
- управління запитами споживачів (формування комплексів маркетингу, як оптимальних систем інструментів та дій, що сприяють успіху підприємства на конкретному ринку);
- створення сучасних маркетингових система (прийоми та методи стратегічного, соціально-етичного, сіткового, партнерського та інших сучасних видів маркетингу).

1.2. Особливості формування конкурентних переваг готельного підприємства

Ефективне функціонування можливе завдяки конкурентним перевагам. Підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів ієрархії: продукції та послуг, галузі, регіону та держави в цілому, але особливої актуальності набуває конкурентоспроможність підприємства. Не зважаючи на велику кількість факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначальним залишається його здатність продукувати якісну продукцію чи послуги та створювати сприятливі умови для їх просування на ринок.

Прагнення готельних підприємств досягти комерційного успіху зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються, за рахунок комплексного розв'язання проблеми через удосконалення діяльності

всіх ієрархічних ланок та підрозділів готелю. Ця думка знаходить підтвердження в дослідженнях І.В. Багрової та О. Г. Нефедової, які вважають, що не слід надавати перевагу окремим чинникам, оскільки складові конкурентоспроможності формують зазначений стан загалом, а неврахування окремих складових може знизити можливості підприємства.

Сьогодні існує декілька методів дослідження конкурентної стійкості організації, які розділяються за двома напрямками: аналіз зовнішнього середовища аналіз внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища включає наступне:

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

Аналіз внутрішнього середовища включає:

- стратегічний аналіз цінності в організації;
- SWOT-аналіз.

Одним з основних напрямів дослідження є метод оцінки конкурентних переваг готельного підприємства. У літературі конкурентні переваги визначають як матеріальні й нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які є стратегічно важливими для підприємства і дозволяють йому перемагати в конкурентній боротьбі [14, с. 53]. Інший підхід – визначення конкурентних переваг як здатності підприємства перемогти інші підприємства за основним показником – прибутковістю [36, с. 44].

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

Дослідження, проведені в низці країн, показали, що в готельних

комплексах, які приділяють мало уваги якості, до 60% часу може витратитись на виправлення помилок неякісного обслуговування. У сучасній літературі та практиці існують різні тлумачення поняття якості та її суті. Якість послуг та якісне обслуговування ґрунтуються на стандартизації, тобто на процесі підтвердження відповідності об'єкта стандартизації (готельних послуг) вимогам стандарту [32, с. 231].

До сервісного обслуговування готельного господарства включається безліч різноманітних послуг. Перелік послуг постійно доповнюється, видозмінюється й диференціюється залежно від розмірів готелю, його місця розташування, рівня комфортабельності тощо. Тенденція розвитку готельної індустрії спрямована на розширення спектра послуг у готелях різного призначення. Тому, щоб проконтролювати якість наданих послуг, створюються державні стандарти.

Активне й раціональне застосування стандартів дозволяє забезпечити необхідну якість продукції та послуг, організувати налагоджений і безперервний технологічний процес, а також приводить до подолання технічних бар'єрів на зовнішніх ринках, розширення бази виробничого співробітництва із закордонними партнерами, установлення більш високого рівня цін на продукцію та послуги й підвищує рівень конкурентоспроможності українських підприємств на світовому ринку [1, с. 6].

У процесі відзначення чинників формування конкурентних переваг було виділено екзогенні та ендогенні чинники (рис 1.1). Серед екзогенних слід визначити важливість державного регулювання через податкову, фінансово-кредитну, науково-технічну, інноваційну, зовнішньоекономічну політику, регулювання якості продукції та послуг через систему стандартизації й сертифікації та нормативно-правове забезпечення.

З рисунку 1.1 видно, що одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг у готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами.

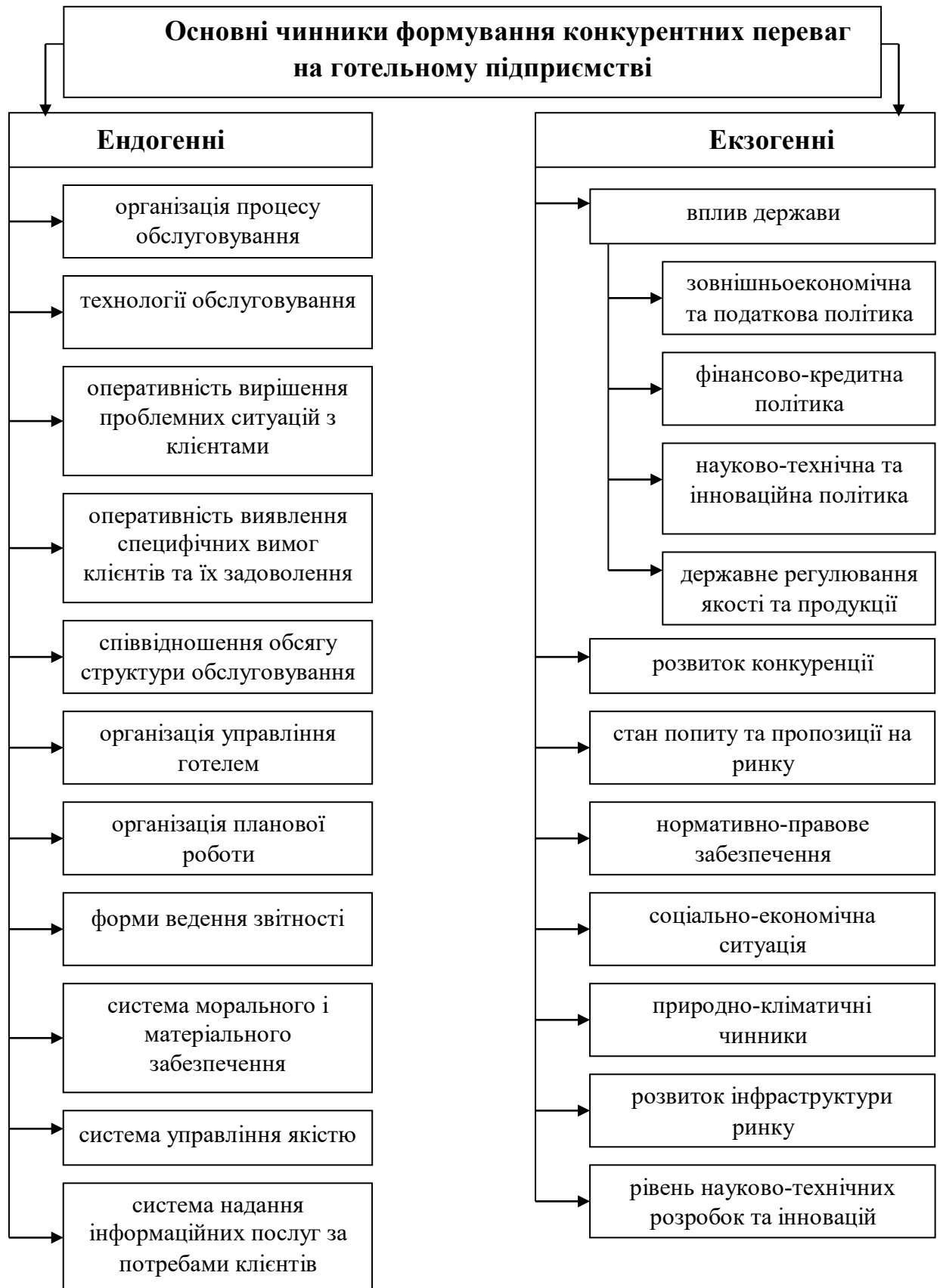


Рис.1.1. Основні чинники формування конкурентних переваг на готельному підприємстві [16].

Як правило, належний рівень якості забезпечується в результаті функціонування на підприємстві системи управління якістю на основі впровадження заходів, що впливають як на чинники підвищення якості, так і на умови їх реалізації. Тому до ендогенних чинників формування конкурентних переваг готельного бізнесу було додано ще одну складову – систему управління якістю.

Успішне впровадження системи управління якістю підтверджується сертифікатом, який у всьому світі є престижним доказом високої конкурентоспроможності підприємства. Під сертифікацією послуг готелів мають на увазі підтвердження органом із сертифікації відповідності реалізованих споживачеві послуг вимогам законодавчих і нормативних документів з обслуговування споживачів [32, с. 252].

Сертифікація послуг готелів є одним із найважливіших механізмів управління якістю обслуговування, що дають можливість об'єктивно оцінити рівень послуг, підтвердити їх безпеку для споживача.

Формування і розвиток конкурентних переваг підприємства готельного бізнесу залежить від впливу багатьох чинників. Система управління якістю є основною складовою конкурентоспроможності. Готель, що не має сертифікованої системи управління якістю, істотно втрачає свої конкурентні переваги.

Ринок послуг гостинності відкритий і конкурентний, здійснює значний тиск на готельну індустрію, змушуючи її постійно підвищувати якість своїх послуг. Зважаючи на це, одним з найважливіших напрямів управлінської діяльності готелю є пошук дієвих стратегічних рішень для забезпечення конкурентоспроможності послуг.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства обов'язково повинна враховувати як загальний рівень конкурентоспроможності країни в цілому, так і у відповідних областях зокрема.

Конкурентоспроможність готельних підприємств знаходиться в залежності від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх

факторів. У цілому, конкурентоспроможність готелю може бути описана наступною формулою:

$$\text{Конкурентоспроможність готелю} = \text{конкурентоспроможність готельних послуг} + \text{імідж (бренд)} \quad (1.1)$$

$$\text{Конкурентоспроможність готельних послуг} = \text{якість} + \text{ціна} + \text{обслуговування}. \quad (1.2)$$

Наведені залежності, дозволяють стверджувати, що саме якість послуг сьогодні виступає головним пріоритетом в діяльності готельних підприємств. Відповідно, можна стверджувати, що управляти конкурентоспроможністю означає забезпечувати оптимальне співвідношення названих складових, а також спрямовувати основні зусилля на підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення економічності й рівня обслуговування. Можливість забезпечення необхідного рівня розвитку складових елементів конкурентоспроможності визначається такими базовими виробничими факторами, як технічний рівень готелю, рівень організації виробництва послуг і управління.

Варто зазначити, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства на сьогодні необхідно:

- проведення досліджень щодо формування принципів управління готельним бізнесом;
- застосування в процесі розробки та прийняття управлінських рішень наукових підходів;
- орієнтація розвитку готельного бізнесу на інновації;
- формування рівня ціни та якості послуг.

Обираючи напрям руху та характер поточних дій готелям в сучасних умовах господарювання, залежно від конкретної ринкової ситуації, доцільно застосовувати такі основні стратегії:

1. BTL-стратегія – це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про покупку послуги. Вона включає в себе проведення промоакцій, семплінгу, демонстрацій, тестових використань, надання знижок, бонусів тощо. BTL-стратегія готелю включає потужний набір інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама [17, с.301].

2. Бізнес-стратегія передбачає розробку комплексного плану управління, який спрямований на зміцнення становища підприємства на ринку готельних послуг і забезпечує координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення бізнес-стратегії готелю ґрунтується на ретельному вивченні всіх можливих варіантів розвитку та діяльності підприємства готельного бізнесу й полягає у виборі загального напрямку, методів конкуренції і моделей бізнесу, тобто бізнес-стратегія означає вибір готелем шляху розвитку, методів конкуренції й ведення бізнесу [17, с.337].

3. Стратегія диференціації передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю та які відрізняються від послуг конкурентів. Надання послугі специфічних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, особливі якості послуги сприяють залученню більшої кількості покупців. Ця стратегія здатна забезпечити захист готелю від стратегій конкурентів [26, с.211].

4. Інноваційна стратегія. Інноваційні технології впливають на конкурентоздатність готелю на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж та інтернет-технологій нині не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку в найближчому майбутньому. Використання новітніх програмних продуктів у діяльності готелю підвищить його конкурентоздатність, якість наданих послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства, збільшуючи потік постійних клієнтів, що відповідно гарантує отримання прибутку.

5. Стратегія аутсорсингу дуже важлива на теперішньому ринку готельних послуг. Аутсорсинг – це передача неосновних функцій підприємства та усіх активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру). Готелі переважно починають використовувати схеми аутсорсингу з ІТ-аутсорсингу, а це: web-хостинг, забезпечення різних видів – internet-послуг, web-дизайн, розробка, упровадження й підтримка інформаційних систем. Це звичайно важливо, проте варто не залишати поза увагою аутсорсинг бізнес-процесів, управління проектами, аутсорсинг у сфері послуг тощо [29, с.304].

6. Стратегія конкуренції готелів, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захоплення тих місць на ринку, що не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку [4, с.279].

7. Стратегія маркетингу готельного бізнесу – це формування цілей, досягнення їх і розв’язання задач готельного бізнесу щодо кожного окремого готельно-господарського продукту, з кожного окремого ринку на певний період. Зазначена стратегія передбачає те, що готель, залежно від ситуації, має кілька варіантів дій:

- проникнення на новий готельний ринок;
- розвиток нового готельного ринку;
- розробка нових готельних продуктів;
- диверсифікація готельного продукту до даного готельного ринку й споживача [34, с.214].

8. Стратегія маркетингу персоналу готелю полягає в особливому ставленні до власного персоналу: кожен працівник готелю розглядається як безпосередній споживач послуг готелю так званий внутрішній споживач. Цією стратегією передбачено, що підприємства готельного господарства є інструментом залучення працівників, яким буде комфортно працювати в готелі і які, як наслідок, будуть досконало виконувати всі покладені на них обов’язки ,

що безпосередньо впливатиме на якість послуг.

9. Стратегія бенчмаркінгу для підприємств готельного бізнесу має важливе значення. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів їх продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами й постачальниками. Усе це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства [17, с.326].

Варто зазначити, що у сучасних ринкових умовах головною метою підприємства готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку та стабільне економічне зростання. Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємства готельного бізнесу втрачає сенс та призводить до внутрішнього застою й погіршення фінансових результатів діяльності.

1.3. Сучасний інструментарій боротьби з конкуренцією на світовому ринку готельних послуг

Міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, масштабне проникнення іноземних готельних підприємств на український ринок переводять проблему управління до числа пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить виживання та сталий розвиток готелів у новому середовищі.

Використання організаційних інновацій, нетрадиційних методів привернення персоналу (лізинг, аутсорсинг, аутстафінг) в тій або іншій формі дає готельному підприємству необхідну гнучкість.

Аутсорсинг, як вже зазначалось раніше – це передача певних функцій компанії, сторонній організації, що має потенціал і штатні одиниці для реалізації цих функцій. Аутсорсинг персоналу звільняє підприємство від необхідності утримувати дорогий штат і надає можливість користуватися послугами кваліфікованих фахівців.

Аутстафінг – це вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники, формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але в той же час виконують свої обов'язки на попередньому місці роботи. Аутстафінг скорочує витрати та трудозатрати на ведення документообігу; використовуючи послуги аутстафінгу компанії відмічають покращення якості виконання роботи, значно зростає рівень керованості персоналом, відпадає потреба тримати у штаті недбалих працівників. Подвійний контроль над робітником (зі сторони замовника та кадрового агентства) дає хороші результати.

Вищезазначені методи роботи з персоналом, зазвичай, згадують тоді, коли постає проблема невідповідності наявних трудових ресурсів і потреб підприємства в них. Вирішенням цієї проблеми є розробка програми зміни кількісних та якісних параметрів трудових ресурсів підприємства. Така програма може передбачати задоволення потреб у персоналі шляхом додаткового навчання, прийому на роботу спеціалістів певного профілю, передача завдань на виконання іншим підприємства, або ж інші заходи.

Більш дешевим шляхом вирішення проблем нестачі власного персоналу є використання послуг фрілансерів. Особливо ефективним є цей варіант для підприємств середнього та малого бізнесу, однак для готельних підприємств цей спосіб є недостатньо розповсюдженим.

Сучасні фрілансери – це люди різноманітних професій (юристи, лікарі, психологи, бізнес-консультанти, тренери, торгові агенти, маркетологи, програмісти, журналісти тощо). Тим не менше професійний фрілансер – явище досить нове для України, хоча у США та країнах Європи спеціалістів, які заробляють гроші на умовах вільної зайнятості, дуже багато.

Вітчизняні готельні підприємства до послуг фрілансерів ставляться досить обережно, на відміну від іноземних фірм, які з радістю залучають таких працівників. Тобто, під існуючий запит клієнта збирається команда спеціалістів, кожний з яких є професіоналом в певній галузі. Після виконання

замовлення команда може працювати над новим проектом, або ж розвалитися. Як правило, така форма роботи приносить задоволення і замовнику, і спеціалістам, що працюють над проектом.

Декілька років тому в Україні з'явився ще один новий західний термін, безпосередньо пов'язаний з роботою персоналу, – дауншифтінг – перехід з роботи за яку багато платять, але пов'язаної з постійними стресами, навантаженнями, яка забирає багато вільного часу, на більш спокійну, хоча і з меншим рівнем заробітку роботу.

Не потрібно дауншифтінг сприймати як процес звільнення з роботи. Як показали дослідження найбільш розповсюдженими способами дауншифтингу є – зменшення кількості годин роботи (29%), менш відповідальна та прибуткова робота (23%), відмова від роботи взагалі (19%), зміна сфери діяльності (19%). А серед тих, хто вже став дауншифтером, 34% – повністю задоволені своїм новим життям, а 37 % – задоволені, але шкодують про зменшення доходів. Однак, є ще 16% тих, хто важко переживає втрату попередньої роботи, а також 7% – незадоволених змінами у своєму житті [46].

Працівник, прийнятий на готельне підприємство, надалі перебуває під контролем кадрової служби. Розвиток і навчання є одними з основних функцій служби людських ресурсів. Професійний розвиток працівників сприяє створенню сприятливого клімату в організації, підвищує мотивацію працівників і їх відданість організації. Підвищуючи кваліфікацію й здобуваючи навички, і знання працівники стають більш конкурентоспроможними на ринку праці, отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині, так і поза компанією.

Професійне навчання нового співробітника за правилами готелю «Biograf», що у Чехії триває не менше трьох тижнів. Після закінчення навчання він здає іспит і тільки після цього починає працювати самостійно.

У готелі «Biograf» для менеджерів середньої ланки розроблений спеціальний курс тренінгів за темами «Я керівник і наставник. Мої сильні та слабкі сторони», «Мій зовнішній вигляд, манери, стиль поведінки – зразок для

наслідування», «Відповідальність. Контроль. Наслідки поведінки», «Заохочення співробітників. Висловлення схвалення», «Винесення дисциплінарних стягнень». Кожен тренінг розрахований на 60-90 хвилин, методика проведення занять включає інтерактивні дискусії, обговорення конкретних ситуацій, рольові ігри.

Особливе місце в політиці будь-якого готелю займає підвищення кваліфікації та навчання керівників вищої ланки. Як правило топ-менеджери відомих ланцюгових готелів проходять практику у провідних п'ятизіркових готелях і відомих ресторанах за кордоном, а також провідних світових ВНЗ, що здійснюють підготовку в сфері готельного сервісу.

Соціальні методи боротьби з конкуренцією на готельних підприємствах мають ряд особливостей. Віддача від соціальних методів-інновацій віддалена у часі, її ефект не проявляється швидко і не носить конкретного характеру.

У незалежних готелях використовуються різні форми стимулювання персоналу. Наприклад, у готелі «Метрополь» м. Варшава використовуються наступні форми соціального стимулювання співробітників:

- оголошення подяки;
- нагородження коштовним подарунком;
- присвоєння звання кращого за професією;
- присвоєння звання «Працівник місяця»;
- нагородження Почесною грамотою;
- вручення Срібного нагрудного знака (за 10 років роботи в готелі);

Система заохочень і соціальний пакет у готелі «Метрополь» м. Варшава виглядають у такий спосіб:

- безкоштовне харчування, уніформа, хімчистка;
- відпустка 30 календарних днів;
- медичне обстеження – один раз на рік;
- стоматологічний і профілактичний огляд – один раз у рік;
- різдвяний вечір – заохочення до річниці відкриття готелю;
- путівки в санаторії, дитячі оздоровчі табори;

- навчання й розвиток персоналу по програмах міжнародного готельного-сервісу.

Соціальна мотивація завжди безпосередньо пов'язана з економічною. Так, через три місяці роботи в цьому готелі виплачується щомісячна премія – до 50% посадового окладу. Через шість місяців – надання безкоштовного номера в готелях – 5 ночей + 20% знижка на харчування, можливе переміщення на інші посади. Через 12 місяців – премія за підсумками роботи за рік.

Особлива увага приділяється інноваційним концепціям готельних підприємств, які обслуговують потреби сучасного суспільства. До таких концепцій можна віднести екологічну концепцію готелю. Екологічні готелі – це готелі майбутнього, які здатні покращувати стан природного середовища, виховувати в суспільстві екологічну свідомість та відповідальність. Інноваційні методи по впровадженню екологічної політики в готельну індустрію сприяють, перш за все, реалізації соціальних цілей, а вже потім – являються інструментом підвищення рентабельності та конкурентоспроможності готельного підприємства. Одна з найвідоміших фірм, яка займається рекламою та розповсюдженням товарів від виробників екологічно чистої продукції, «Pineapple Hospitality», Inc., була заснована в 2005 році і знаходиться в Сент-Чарльз, штат Міссурі, США [47].

Серед асортименту екологічної продукції:

- гелі для душу, мило, шампуні, кондиціонери, лосьйони, упаковки яких швидко розкладаються в землі;
- серветки і рушники, що не потребують прання, а підлягають повторній переробці (економія води, часу і затрат робочої сили);
- бамбукові лотки і кошики для сміття (бамбук фактично трава і має високу швидкість росту, що кваліфікує його як поновлюваний ресурс);
- карти-ключі, посуд і прибори (можуть використовуватись після вторинної переробки, не забруднюють ґрунт);
- хімічно безпечні миючі та чистячі засоби а також новітні товари, що

втілюють ресурсозберігаючі технології;

- цифрові термостати (регулятори температури повітря в приміщеннях);
- економічні душові кабінки;
- енергоефективне освітлення (регулятор яскравості освітлення для доповнення природного), датчик, який вимикає освітлення у всьому номері під час відсутності гостя та багато іншого.

До головних переваг екологічно чистих продуктів відносяться:

1. Відсутність шкідливого впливу на навколишнє середовище;
2. Поліпшення здоров'я гостей і персоналу;
3. Пластмаса, що використовується для упаковки, відповідає вимогам стандарту щодо швидкого розкладання в ґрунті (звичайні полімери розкладаються протягом понад 400 років);
4. Ціна на екологічно чисті продукти не вища, ніж на шкідливі аналоги;
5. Відсутність синтетичних ароматизаторів, барвників та консервантів;
6. Екологічно чисті продукти підлягають переробці, можуть бути використані в якості вторинної сировини;
7. Продукція виготовляється з натуральних, сертифікованих інгредієнтів (трав, масел) і містить вітаміни [47].

У міжнародному туризмі просуванням «зелених» технологій займається міжнародна організація Travelife Sustainability System, що заохочує готелі, що займаються природоохоронною діяльністю й просувають ідеї охорони навколишньої серед своєї гостей. Travelife Sustainability System має спеціально розроблену систему екологічного аудита, що передбачає нагороди залежно від досягнень підприємства готельного бізнесу.

Дана ініціатива підтримується багатьма найбільшими туроператорами. Нагороди за заслуги в сфері природоохоронної діяльності й захисту навколишнього середовища найчастіше є ключовими інструментами продажів туристських продуктів. Це підтверджує, що сучасні мандрівники при виборі місця відпочинку й проживання враховують екологічну складову готелю і її досягнення в області охорони природного середовища. Завдяки логотипам

«Travelife», присудженим туристським компаніям і підприємствам готельного бізнесу, мандрівники мають можливість зробити більш усвідомлений вибір.

На сьогодні система Travelife зареєструвала 17 тисяч готелів, з яких 1500 підприємств пройшли повну екологічну експертизу, а більше 500 – одержали заслужені нагороди в сфері екології [49].

Висновки до розділу 1

Класифікація, за якою поділяються конкурентні переваги підприємства, сприяє кращому їх розумінню, правильному орієнтуванню при їх створенні і досягненню відповідних результатів.

Враховуючи ситуацію на ринку послуг, оптимальне поєднання та використання стратегічних підходів, створених для ефективного існування підприємства, дасть можливість готелю отримати такі позитивні результати, як збільшення числа постійних клієнтів, підвищення популярності його торгової марки, формування лояльності споживачів та зростання прибутку.

Персонал, будучи одним із основних складових елементів діяльності підприємства, поряд з іншими, забезпечує його конкурентоспроможність. Важливо створити ефективну систему управління персоналом готелю, що дозволить сформувати стійкі та ефективні конкурентні переваги всього підприємства в цілому.

Впровадження технологій у готельному бізнесі, які допомагають зберегти природні ресурси й самостійно виробляти енергію, на сьогодні, стає вже необхідністю. Рахунки за воду, газ, електрику з кожним роком зростають, а зношені комунікації інфраструктури в багатьох містах України тільки збільшують витрати готелів. У такій ситуації перехід до «зелених» технологій може стати оптимальним рішенням для підприємств готельної індустрії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АЛФАВІТО»

2.1. Загальна характеристика підприємства готельного господарства «Алфавіто»

Чотирьохзірковий бізнес-готель «Алфавіто» знаходиться поруч з Палацом «Україна» і однойменною станцією метро за адресою: вул. Предславинська, 35Д. Завдяки цьому за 10 хвилин можна легко дістатися до центру Києва - до вулиці Хрещатик і Майдану Незалежності. Готель розташований в 15 хвилинах ходьби від головного стадіону країни - НСК «Олімпійський», і в безпосередній близькості до основних транспортних розв'язках.

Готель «Алфавіто» введено в експлуатацію в 2012 році, це 6-ти поверхова будівля, що органічно вписується до вулиці, на якій він розташований, щоб не псувати архітектурну та стилістичну єдність місця розташування. Готель побудовано з урахуванням всіх санітарно-гігієнічних норм та готель відповідає усім міжнародним стандартам.

Підприємство: Приватне акціонерне товариство «Готель Алфавіто».

Адреса: вул. Предславинська, 35Д, м. Київ, 03150.

Організаційно-правова форма господарювання: Приватне акціонерне товариство.

Вид економічної діяльності: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

Код за ЄДРПОУ об'єкта: 02573547.

Контактний телефон: +380 44 220 45 72

E-mail: www.alfavito.com.ua

У 2017 році готельне підприємство «Алфавіто» підтвердив своє звання «Travellers' Choice», і увійшов у ТОП-25 найкращих готелів України. У грудні 2016 року готель отримав нагороду у номінації «Найкраща програма

корпоративної і соціальної відповідальності», по версії International Hospitality Awards. У 2015 році готель здобув звання «Кращий Бізнес Готель 4*» за версією національної премії гостинності України «Hospitality Awards-2015». Готель став володарем «Certificate of Excellence» і «Travellers' Choice» в номінації Hotels for Service і Top Hotels від Trip Advisor (2013, 2014, 2015 та 2016), а також заслужено, два роки поспіль, отримував нагороду «Кращий АРТ Готель України» (2012г. і 2013р.). «Алфавіто» - перший український готель, який успішно пройшов атестацію Асоціації Бізнес Туризму (АБТ) і отримав сертифікат «Конференц та Бізнес Готель», а також став володарем знака якості «Top Quality Hotel» від HRS [48].

До послуг бізнес-туристів і екскурсантів 229 просторих номерів, в числі яких кімнати категорії Стандарт і Поліпшені, а також номери VIP-рівня: Делюкс, Люкси і Апартаменти (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика номерного фонду готелю «Алфавіто»

Категорія номеру	Площа номеру (кВ. м)	Ціна (грн.)	К-ть кімнат в номері	К-ть номерів	Можливості розміщення (осіб)
Стандарт одномісний	18	2800	1	4	1
Стандартний Дабл	22-24	2950	1	160	3
Стандартний Твін	22-24	2950	1	37	2
Покращений Дабл	33-41	3750	1	20	3
Покращений Твін	33-41	3200	1	1	2
Делюкс	47	5400	2	4	3
Люкс «Diva» та «Maestro»	75	10700	2	2	3
Апартаменти «Oskar»	101	25 200	3	1	3

Джерело: розроблено автором

Комфортабельні номери обладнані всім необхідним для гостей: зручним робочим місцем, LCD телевізором з супутниковим телебаченням, телефоном, сейфом, міні-баром, індивідуальною системою кондиціонування та безкоштовним високошвидкісним Wi-Fi. Готель надає номери в яких можна палити та номери в яких палити заборонено. Також є номери для людей з обмеженими можливостями та алергіків.

Надаючи характеристику готельному підприємству важливим кроком є ознайомлення з основними та додатковими послугами, які представлені у готелі (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Перелік послуг представлених у готелі «Алфавіто»

Основні послуги	Додаткові послуги
- Інтернет Wi-Fi; - тренажерний зал (цілодобово); - черговий менеджер (цілодобово); - зберігання багажу (не більше двох місць); - виклик швидкої допомоги; - користування медичною аптечкою; - доставка в номер кореспонденції по її одержанні; - побудка гостей готелю у будь-який час (за проханням); - надання окропу, голок, ниток, одного комплекту посуду і столових приладів. - паркінг.	- Ресторан «PLANO»; - кафе-бар «FORTE»; - лобі-бар; - кондитерська; - room-service; - бізнес-центр; - послуги консьєржа; - пункт обміну валют; - банкомат; - пральня; - хімчистка; - салон «Saphir-SPA»; - картинна галерея; - магазин сувенірів; - конференц-зали до 150 чоловік; - кімнати для переговорів.

Джерело: розроблено автором

Основні та додаткові послуги є неодмінною складовою діяльності будь-якого готелю. Визначальним фактором для збільшення кількості та покращення якості додаткових послуг є орієнтація готельного підприємства на ту чи іншу

категорію відвідувачів. Готель «Алфавіто» спрямовує свою діяльність в основному на обслуговування ділових клієнтів та туристів міста. Такі клієнти ставлять перед готелем певний ряд вимог, котрі є вирішальними при виборі готелю:

- розміщення готелю в центрі міста;
- налагоджене транспортне з'єднання із вокзалами, аеропортами, виставками й районами ділової активності;
- можливість оренди конференц-залів;
- наявність в номері доступу до мережі Інтернет.

Так як готель «Алфавіто» позиціонує себе як бізнес-готель, в ньому представлений широкий вибір такої додаткової послуги, як оренда залів для конференцій, переговорів та з'їздів (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Конференц-сервіс готелю «Алфавіто»

Назва залу	Площа (кВ.м)	К-ть осіб
«Діалог»	45	16
«Конкорд»	40	20
«Брифінг»	75	60
«Давос»	75	70
«Форум»	90	90
«Диспут»	100	100
«Саміт»	130	135
«Конгрес»	140	150

Джерело: розроблено автором

Залежно від форми заходів у конференц-залах можливі різні варіанти розстановки меблів: «Амфітеатр», «Круглий стіл» і «Клас». Конференц-зали укомплектовані мультимедійними проекторами, екранами, звукопідсилювачами та іншим необхідним обладнанням.

Оренда конференц-залу включає в себе:

- систему звукопідсилення;
- фліпчарт;
- радіомікрофон;

- блокноти і ручки (до 50 шт.);
- мінеральна вода (до 50 пл.);
- доступ до швидкісного Wi-Fi Інтернету.

Команда готелю «Алфавіто» при замовленні конференц-залу може організувати будь-які бізнес заходи, кава-брейки та фуршети. Також для невеликих бізнес-зустрічей у готелі наявні кімнати для переговорів.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства «Алфавіто»

Внутрішнє середовище підприємства являє собою частину загального середовища її діяльності, що знаходиться в межах організації. Досліджуючи внутрішнє середовище готелю «Алфавіто» необхідно провести аналіз окремих підсистем, таких як:

- виробнича програма підприємства,
- кадровий потенціал;
- фінанси;
- маркетингова діяльність.

Важливим етапом дослідження роботи готельного підприємства «Алфавіто» є аналіз показників експлуатаційної програми готелю. При аналізі основних показників експлуатаційної програми готелю доцільно розрахувати і проаналізувати показники наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників виробничої програми готелю «Алфавіто»

Показники	1 рік (2016)	2 рік (2017)	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення %
1. Одноразова місткість, номерів	229	229	-	-
2. Кількість номеро-днів в інвентарі, н.-д.	83 585	83 585	-	-
3. Кількість простоїв, н.-д.	5 210	5 285	75	1,44

4. Кількість номеро-діб в експлуатації, н.-д.	78 375	78 300	-75	-0,1
5. Коефіцієнт завантаження, %	46	35	-11	-24
6. Кількість номеро-діб наданих, н.-д.	36 053	27 405	-8 648	-24
7. Середній тариф, грн	4 100	4 300	200	4,88

Джерело: розроблено автором

Провівши аналіз показників виробничої програми готелю, можна зробити висновок, що кількість місць в готелі «Алфавіто» за рік не змінилась, а отже не змінилась і кількість номеро-діб в інвентарі. Відсоток простоїв у готелі збільшився на 1,44%, тому кількість номеро-діб що знаходяться в експлуатації зменшився на 0,1%. Показник завантаження готелю за рік знизився на 24%, отже відповідно до цього показника зменшилась і кількість наданих номеро-діб, що значно вплинуло на доходи підприємства. Середній тариф у готелі у звітній період складає 4300 грн, що на 4,88% більше ніж у попередньому році. На даний момент цього виявилось недостатньо для отримання більшого доходу підприємства ніж в попередньому році, на це вплинуло значне зниження відсотку завантаження готелю.

Усі підрозділи бізнес-готелю «Алфавіто» взаємозалежні і взаємодіють між собою. Від ефективності роботи кожного окремого підрозділу залежить результативність всього підприємства. Чітке розмежування функцій окремих підрозділів готелю, усвідомлення співробітниками кожного підрозділу свого місця, функції та ролі у досягненні підприємством мети на ринку, наявність певного рівня корпоративної культури забезпечують необхідне внутрішнє середовище і ефективну діяльність підприємства.

У готелі «Алфавіто» функціонує типова структура управління персоналом характерна трьома рівнями: інституційним (вищим), управлінським (середнім), технічним (нижчим). Відповідно до цих рівнів і побудована організаційна структура готелю «Алфавіто» (Додаток Б).

Досліджуючи організаційну структуру готелю та продячи аналіз

розподілу функцій управління всередині підприємства (Додаток В), можна зробити висновок, що вона лінійно-функціональна, керівником даного підприємства є директор. На підприємстві існує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення обговорюються колективом, але приймає та несе відповідальність за них лише директор.

Для подальшого вивчення і аналізу трудового забезпечення готельного підприємства «Алфавіто» необхідно проаналізувати:

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

Водночас важливими є аналіз забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами та визначення надлишку або нестачі робітників у провідних виробничих підрозділах за професіями та спеціальностями. Аналіз професійного складу робітників дає змогу виявити нестачу або надлишок робочої сили тієї чи іншої спеціальності та вживати оперативних заходів для поліпшення професійного складу робочих кадрів.

Таблиця 2.5

**Структура трудового потенціалу готельного підприємства
«Алфавіто» за різними характеристиками**

Категорія	Звітний період (2016)		Попередній період (2017)	
	Осіб	%	Осіб	%
Структура трудового потенціалу за статтю				
Ч	119	45,4	129	48,7
Ж	143	54,6	136	51,3
Разом	262	100	265	100
Структура трудового потенціалу за віком				
До 35	126	48,1	112	42,3
35-45	85	32,4	97	36,6
Від 45	51	19,5	56	21,1
Разом	262	100	265	100
Структура трудового потенціалу за якістю підготовки				
Вища освіта за фахом	125	47,7	122	46
Середня освіта за фахом	73	27,9	73	27,6
Без фахової освіти	64	24,4	70	26,4
Разом	262	100	265	100

Структура трудового потенціалу за категорією кадрів				
Керівник	2	0,8	2	0,8
Спеціаліст	148	56,5	142	53,6
Технічний персонал	112	42,7	121	45,6
Разом	262	100	265	100
Структура трудового потенціалу за стажом роботи в галузі				
Немає	54	20,6	63	23,8
До 5	113	43,1	110	41,5
5-10	61	23,3	58	21,9
Від 10	34	13	34	12,8
Разом	262	100	265	100

Джерело: розроблено автором

Провівши аналіз структури трудового потенціалу готелю за різними характеристиками можна зробити наступні висновки;

- за статтю на досліджуваному підприємстві незначно (54,6% із 100% можливих), але переважають жінки. у звітньому році цей відсоток трохи більший ніж у попередньому році;
- за віком у звітньому та попередньому році переважають працівники віком до 35 років, 32,4% у звітньому періоді працівники віком від 35 до 45 років та 19,5% займають працівники віком від 45 років у звітньому періоді;
- майже половина працівників у готелі на сьогодні (47,7%) мають вищу освіту за фахом, що досить сильно впливає на конкурентні переваги на ринку послуг, адже висококваліфікований персонал це запорука успішного існування підприємства, що прямо впливає на збільшення його доходів;
- готель «Алфавіто» у своєму трудовому складі має велику кількість працівників-спеціалістів у сфері (56,5%) та 42,7% технічного персоналу, що є необхідністю для ефективного функціонування підприємства. На підприємстві демократичний стиль управління, всі рішення обговорюються колективом, але приймає їх та несе за них повну відповідальність лише керівник, тому керівні посади займають всього лише 0,8% із 100% можливих;
- оцінюючи стаж роботи працівників, дослідили, що 13% мають стаж від 10 років, а отже можна вважати їх висококваліфікованими спеціалістами в галузі, 23,3 % мають стаж від 5 до 10 років, 43,1% працюють в галузі до 5 років, та

всього 20,6% із 100 можливих не мають стажу роботи.

Таблиця 2.6

Аналіз використання трудових ресурсів готелю «Алфавіто»

Показники	Попередній період (2016)	Звітний період (2017)	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	265	262	-3	-1,1
Дохід від реалізації послуг, тис.грн	46527	14604	-31923	-68,6
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	2837	849	-1988	-70,1
Продуктивність праці в вартісному виразі, тис.грн. / особу	175,6	55,7	-111,9	-68,3
Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу	10,7	3,2	-7,5	-70,1

Джерело: розроблено автором

Проводячи аналіз використання трудових ресурсів в готелі «Алфавіто» отримали наступні результати:

- середньооблікова чисельність персоналу у готелі за рік зменшилась на 1,1%;
- дохід від реалізації послуг знизився досить стрімко, аж на 68,6%, на це вплинуло зниження завантаженості готелю;
- кількість обслуговуваних клієнтів у звітньому році знизилась на 70,1% - це значно вплинуло на доходи підприємства;
- виходячи з попередніх розрахунків, вираховували продуктивність праці в вартісному виразі що у звітньому році знизилась на 68,3% та продуктивність праці у натуральному виразі, що у попередньому році мала на 70,1% вищий показник ніж у звітньому 2017 році.

Кадровий потенціал підприємства відіграє провідну роль у вирішенні науково-технічних, організаційних і економічних завдань господарювання. Ступінь забезпечення підприємства робочою силою та раціональне її використання суттєво визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки та технології, предметів праці,

створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз кадрового потенціалу готельного підприємства «Алфавіто»

Показники	Попередній період (2016)	Звітний період (2017)	Відхилення	
			Абсолютне, (+-)	Відносне, (%)
Облікова чисельність на початок звітнього періоду, осіб	266	264	-2	-0,8
Прийнято працівників, осіб	9	7	-2	-22,2
Вибуло всього осіб, зокрема:	11	9	-2	-18,1
- внаслідок скорочення штатів	2	3	1	50
- за власним бажання звільнено за прогули і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність посаді	9	6	-3	-33,3
Облікова чисельність працівників на кінець звітнього періоду, осіб	264	260	-4	-1,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	265	262	-3	-1,1
Коефіцієнт з вибуття (Ков)	4,1	3,4	-0,7	-17
Коефіцієнт обороту кадрів по прийому (Коп)	3,4	2,7	-0,7	-20,6
Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл)	0,03	0,02	-0,01	-33,3

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи таблицю 2.7, можна сказати, що найважливішими характеристиками зміни кількості та структури робочих кадрів проаналізувавши кадровий потенціал підприємства є:

- відносне скорочення приросту кількості працюючих відповідно до зменшення обсягу обслуговуваних туристів та фінансових результатів господарської діяльності готелю;
- підвищення частки робітників у складі промислово-виробничого персоналу як передумови зростання продуктивності його праці.

Незважаючи на незначне зменшення кількості персоналу готелю у звітньому періоді (-0.8%), коефіцієнт плинності кадрів у попередньому році склав 0,03%, а у звітньому 0,02%, що є цілком прийнятним для підприємства.

Оцінка потреби підприємства в персоналі носить кількісний та якісний характер. Визначити необхідну кількість робітників та їх професійно-кваліфікаційний склад можливо на основі основних економічних показників готелю.

Для визначення чи є підприємство «Алфавіто» рентабельним у своїй діяльності, доцільно провести аналіз основних економічних показників (витрат, доходів) діяльності підприємства, який наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз основних економічних показників діяльності готельного підприємства «Алфавіто»

№ з/п	Показники	Попередній період (2016)	Звітний період (2017)	Відхилення (+/-)	
				Абсолютне	%
1.	Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис.грн.	46527	14604	-31923	-68,6
2.	ПДВ, тис.грн.	6647	2086	-4561	-68,6
3.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг, товарів, робіт), тис.грн.	39880	12518	-27262	-68,6
4.	Собівартість реалізованої продукції (послуг), тис.грн.	29024	13060	-15964	-55
5.	Валовий прибуток, тис.грн.	10856	0	-10856	-100
6.	Інші операційні доходи, тис.грн.	4251	3403	-848	-19,9
7.	Адміністративні витрати, тис.грн.	5047	2709	-2338	-46,3
8.	Витрати на збут, тис.грн.	8619	2280	-6339	-73,5
9.	Інші операційні витрати, тис.грн.	2344	568	-1776	-75,8
10.	Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис.грн.	903	2696	1793	198,5
11.	Інші доходи, тис.грн.	17	155	141	1007,1

Продовження таблиці 2.8

12.	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: збиток, тис.грн.	886	2541	1655	186,8
13.	Чистий збиток, тис.грн.	886	2541	1655	186,8

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши діяльність готелю протягом двох років можна зазначити, що у 2017 році підприємство зазнало значно більше збитків ніж у попередньому 2016 році. Це зниження ефективності роботи підприємства можна пояснити зростанням адміністративних витрат, витрат на збут та фінансових витрат.

Отримання прибутку - основна мета підприємницької діяльності. Але без здійснення відповідних витрат, як правило, неможливо отримати бажані доходи.

Якщо підприємство не отримує прибуток, воно вважається нерентабельним. Рентабельність є результатом виробничого процесу, вона формується під впливом чинників, пов'язаних з підвищенням ефективності оборотних коштів, зниженням собівартості і підвищенням рентабельності продукції й окремих послуг в готелі.

На сьогодні необхідною складовою успіху будь-якого підприємства є вивчення ринку, а саме вивчення споживачів, конкурентів, умов функціонування, цін на товари, послуги та ін.

Для оцінки основних бізнес-процесів, які забезпечують ефективне функціонування готелю, необхідно їх проаналізувати та провести оцінку, що відповідає роботі готелю, результати наведені в таблиці 2.9.

Характеристика основних бізнес-процесів готелю «Алфавіто»

Таблиця 2.9

Назва бізнес-процесу	Опис	Позитивна оцінка	Негативна оцінка
Виробництво основних послуг	Послуги проживання: 229 номерів (Стандарт, поліпшені, Делюкс, Люкс, Апартаменти) Послуги харчування: ресторан «PLANO», кафе-бар «FORTE», лобі-бар та кондитерська.	Номери просторі та мають гармонійний інтер'єр, відповідають міжнародним стандартам, гості відзначають те, що у готелі більші площі номерів окремих категорій у порівнянні з іншими готелями.	У готелі наявний лише один номер категорії «Апартаменти», також недоліком є те, що у цьому номері не має обладнання для приготування їжі.
Виробництво додаткових послуг	Виробництво додаткових послуг та їх надання забезпечує служба ресторанного сервісу, департамент конференц-сервісу та департамент маркетингу та продажів.	У готелі широкий вибір конференц та бізнес-послуг; без додаткової оплати цілодобово працює тренажерний зал для гостей готелю.	Відсутній басейн, сауна, джакузі та багато інших послуг додаткових послуг, які б могли підвищити конкурентоспроможність готелю.
Матеріально-технічне забезпечення	Визначення потреби в матеріальних і технічних ресурсах, вишукування можливостей покриття цієї потреби, проведення контролю за правильним використанням матеріально-технічних ресурсів і сприяння в їхній економії.	У готелі швидко реагують на технічні несправності та забезпечення готелю матеріально-технічними ресурсами.	Для зменшення витрат енергоресурсів, таких як вода й електроенергія, необхідно застосувати нові технології щодо їх використання.
Кадровий менеджмент	Виконанням цих завдань займається відділ кадрів, заходами щодо мотивації роботи працівників займається департамент маркетингу та продажів.	У готелі працює значна кількість високо кваліфікованого персоналу.	Недостатня кількість працівників що володіють іноземними мовами.
Фінансовий стан	Здатність готелю фінансувати свою діяльність, характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, які необхідні функціонування підприємства, доцільністю.	На даний період часу готель забезпечений ресурсами, необхідними для його злагодженого функціонування.	До підвищення фінансового стану може привести розширення асортименту додаткових послуг, а також розробки екологічного менеджменту, що дасть можливість знизити витрати на матеріально-технічне забезпечення.

Продовження таблиці 2.9

Маркетинг	Дослідження, аналіз, оцінка і прогнозування стану ринків готельний послуг; оцінка потреб реальних і потенційних споживачів; вивчення стану, динаміки споживчого попиту на готельні послуги та ін.	Піклуються про свої постійних клієнтів, пропонують їм спеціальні пропозиції та знижки.	Необхідно збільшити кількість працівників, що дасть змогу забезпечити готель працівниками, які є вузько спеціалізованими у конкретних дослідженнях.
Інноваційний менеджмент	Готель користується АСУ «SERVIO Hotel», наявний свій офіційний сайт та його мобільна версія.	Є можливість бронювання номерів з сайту готелю, наявність детальної інформації про номери та додаткові послуги в готелі.	Офіційний сайт потребує удосконалень, відсутність мобільного додатку.
Екологічний менеджмент	Збереження здоров'я гостей, раціональне використання природних ресурсів та формування свідомості щодо відповідальності за вплив на довкілля.	Проведення класифікації всіх відходів	Відсутність екологічно чистого опалення, власних очисних стічних споруд та безпечного для довкілля палива та багато ін.
Корпоративна культура	У готелі «Алфавіто» це система цінностей і переконань, що розділяються всіма працівниками, колективна свідомість і менталітет.	Керівники поважають своїх підлеглих задля відданості організації, формунні спільної мети – збільшення прибутків.	Відсутня система мотивування працівників, щоб вони почували себе комфортно виконуючи свою роботу
Імідж	Наявність у споживача певного образу підприємства полегшує розпізнавання послуг даного готелю і, отже, їх вибір.	Чіткість та оперативність в роботі з клієнтами.	Сприяти підвищенні рівня корпоративної культури, що зможе підвищити внутрішній імідж підприємства.

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи основні процеси, які необхідні для злагодженої роботи готелю, можна зробити висновок, що усі бізнес-процеси тісно взаємодіють один з одним. Від роботи одного бізнес-процесу, залежить багато інших, так як і від різних відділів та департаментів у готелі залежить робота інших. Всі вони тісно співпрацюють один з одним, надають інформацію з одного відділу в інший.

Якість та надання послуг в готелі досить сильно залежить від злагодженої роботи персоналу, від корпоративної культури на підприємстві в цілому. Аналізуючи екологічний менеджмент готелю, можна сказати, що в готелі «Алфавіто» даному бізнес-процесу надається незначна увага, хоча на світовому ринку готельних послуг це вже є досить популярним методом підвищення конкурентоспроможності готелю на ринку послуг, що одночасно буде сприяти збереженню довкілля та природи та економії енергоносіїв.

Характеризуючи додаткові послуги, що пропонує готель, одразу можна сказати, що хоч вони і надаються з високою якістю, але їх незначна кількість в порівнянні з конкурентами, так при виборі готелю потенційний споживач, який орієнтується на асортимент додаткових послуг, може обрати готель-конкурент, тому директору та начальникам департаментів готелю варто звернути увагу щодо розширення цього асортименту.

Стержнем внутрішнього середовища підприємства є людські ресурси. Якщо донедавна конкурентна боротьба підприємств була зосереджена у сфері технічного прогресу, удосконалення технологій, організаційних структур, маркетингу, то нині до найважливіших факторів економічного успіху відносять ефективне управління людськими ресурсами, а отже корпоративна культура відіграє значну роль для функціонування готелю. Передусім персонал відрізняє підприємство від його конкурентів. Адже успіх підприємства залежить від того, хто і як виробляє продукцію, від сформованого у працівників ставлення до праці, до своєї організації.

Поведінка, а отже, успішність працівників кожної організації залежить від кількох чинників: індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та факторів зовнішнього середовища.

Основне завдання маркетингової діяльності підприємства є уміння побачити та оцінити чинники, що впливають на прийняття рішень для введення бізнесу, а також визначити можливості його подальшого розвитку. Для цього необхідно визначити та проаналізувати сильні та слабкі готельного підприємства, що наведені в таблиці 2.10.

Сильні й слабкі сторони готелю «Алфавіто»

Елемент середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Виробництво основних і додаткових послуг	- високий рівень якості послуг; - ефективна система контролю якості; - достатній рівень конкурентоспроможності.	- збільшення собівартості на надання послуг; - зростаючий конкурентний тиск.
2. Персонал	- кваліфікований персонал; - невисока плинність кадрів.	- відсутня ефективна система підвищення кваліфікації персоналу.
3. Маркетинг	- співпраця з компаніями; - ретельне дослідження ринку;	- сайт готелю недостатньо інформований.
4. Управління	- демократичні методи керівництва; - компетентність керівників.	- відсутність стимулювання персоналу
5. Фінанси	- достатня кількість фінансових ресурсів для злагодженого управління підприємством;	- високий рівень витрат на збут. -відсутній рівень рентабельності.

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності підприємства, можна спостерігати що слабкі сторони переважають, підприємству в першу чергу слід звернути увагу на такі елементи середовища як управління, маркетинг та персонал та сприяти переходу слабких сторін у сильні.

Для формування образу потенційного споживача готелю «Алфавіто», проведемо сегментацію за різними характеристиками:

1. Вікова категорія (рис. 2.1);
2. Мета поїздки (рис. 2.2);
3. Місце постійного проживання (рис. 3.3)

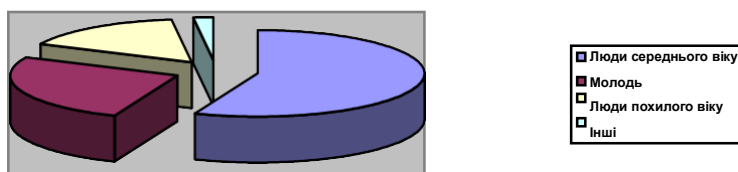


Рис. 2.1. Сегментація споживачів готелю «Алфавіто» за віковою категорією

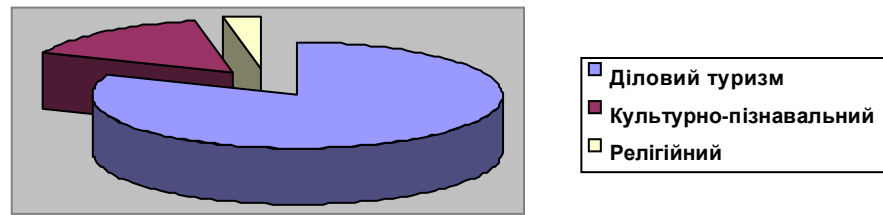


Рис. 2.2. Сегментація споживачів готелю «Алфавіто» за метою поїздки

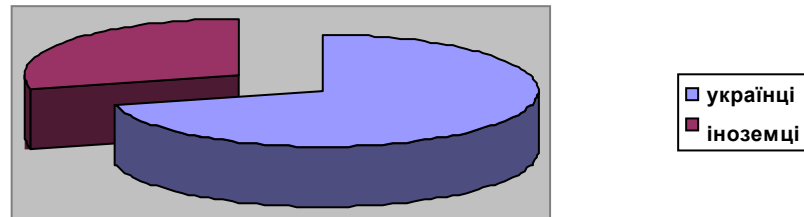


Рис. 2.3. Сегментація споживачів готелю «Алфавіто» за місцем проживання

Після проведення сегментації споживачів готелю «Алфавіто» за даними, які були отримані після проведення анкетування бажаючих гостей готелю, можна сформулювати образ потенційного споживача послуг підприємства. 56% опитуваних гостей готелю є люди середнього віку, які в основному приїжджають з інших міст України (71%) з діловою метою. Також гостями готелю у невеликій кількості є іноземці, що склали 29% із 100 можливих.

Проведення сегментування певних груп споживачів готельних послуг необхідно підприємству для визначення його цілей та завдань, направленості при створенні основних та додаткових послуг.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища готелю «Алфавіто»

Для дослідження ринку готельних послуг, вивчення зовнішнього середовища готельного підприємства «Алфавіто», необхідно проаналізувати вплив основних факторів зовнішнього середовища. Аналіз макросередовища і

врахування його факторів в стратегії розвитку підприємства є важливим процесом для розвитку організації в сучасних умовах, та водночас дуже складним, який потребує відстеження процесів в середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язків між факторами. Оцінка факторів макросередовища буде проведена за 10-ти бальною шкалою.

Найбільший вплив на підприємство здійснює той фактор, який буде мати оцінку 10 – і навпаки. Узагальнені результати аналізу занесені до таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз факторів макросередовища підприємства

Сфера макросередовища	Назва фактора	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
1. Міжнародна	1.1. Купівельна спроможність місцевого населення	7
	1.2. Вартість ресурсів за кордоном	2
2. Політична	2.1. Відсутність політичної стабільності в державі	7
	2.2. Низький контроль якості продукції	7
	2.3. Зниження курсу національної валюти	6
3. Економічна	3.1. Підвищення рівня інфляції	5
	3.2. Збільшення прямих іноземних інвестицій	7
	3.3. Збільшення обсягів готельних послуг	9
	3.4. Розвиток ринкових відносин	8
	3.5. Покращення умов оптової та роздрібної торгівлі	8
	3.6. Зростання доходів населення	7
4. Соціально - демографічна	4.1. Збільшення кількості населення м. Київ	4
	4.2. Зростання кількості кваліфікованих працівників унаслідок підвищеної уваги молоді до освіти	7
	4.3. Міграція населення з сіл в міста	6
5. Технологічні	5.1. Поява «технологічних проривів»	8
	5.2. Технологічні інновації	8
6. Екологічна	6.1. Стан екології та її вплив (вода, повітря)	7
	6.2. Кількість побутових відходів й отруйливих речовин	7
	6.3. Надійністю гідро- газо- та нафтопроводів	6

Джерело: розроблено автором

Для готелю, так як і для будь якого підприємства важливо мінімізувати негативні впливи факторів зовнішнього середовища, що несуть загрозу персоналу, фінансовим, матеріальним засобам, інформаційним ресурсам, іншим системам готельного підприємства. Внаслідок реалізації зовнішніх погроз, які виникають в політичній, економічній, правовій, екологічній, конкурентній та інших сферах, можуть піддаватися або не піддаватися прогнозуванню, бути явними або неявними, викликані об'єктивними або суб'єктивними факторами, приводити до збитків або катастрофічних наслідків.

Варіантами реагування підприємств на реалізацію погроз і небезпек зовнішнього середовища можуть бути:

- скорочення персоналу, сумісництво посад;
- ліквідація окремих служб та структурних підрозділів;
- скорочення виробництва продукції;
- реалізація резервів зменшення собівартості випуску продукції та підвищення прибутковості;
- диверсифікація діяльності підприємства;
- зміна організаційної структури підприємства, удосконалення системи управління;
- модернізація технології та обладнання, впровадження інновацій.

Необхідно чітко розуміти можливі перспективи та наявні проблеми підприємства на ринку, що можна визначити за допомогою SWOT- аналізу готельного підприємства. SWOT-аналіз вже більше 45-ти років залишається одним з найефективніших інструментів для визначення конкурентоспроможності підприємства [9, с.212]. Аббревіатура (SWOT) цього терміну включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як:

- Strengths (сильні сторони);
- Weaknesses (слабкі сторони);
- Opportunities (можливості);
- Threats (загрози).

Результати проведення SWOT-аналізу наведені у таблиці 2.12.

SWOT-аналіз діяльності готельного підприємства «Алфавіто»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- зручне місце розташування готелю; - широкий асортимент послуг; - відповідність номерного фонду всім міжнародним стандартам; - наявність висококваліфікованого персоналу. - велика кількість постійних клієнтів.	- недостатня кількість персоналу, що володіє іноземними мовами; - високі ціни порівняно з конкурентами; - зменшення попиту на готельні послуги; - швидкість обслуговування; - недостатня реклама готелю
Можливості	Загрози
- залучення нових постійних груп-споживачів готельних послуг; - розвиток системи персональних продажів; - створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність готелю та постійне проведення заходів (участь в різноманітних туристичних виставках); - оновлення програмного забезпечення готелю; - розширення асортименту додаткових послуг.	- загострення конкурентної боротьби; - зміна цін на послуги, які використовуються готелем; - зростання податків.

Джерело: розроблено автором

Після проведення SWOT - аналізу можна зробити деякі висновки та внести пропозиції.

Готельне підприємство «Алфавіто» має достатню кількість сильних сторін та значну кількість слабких сторін, однак за певних умов вони можуть перетворитися в сильні сторони.

Пропозиції, щодо збільшення сильних сторін та уникнення загроз готелю:

- впровадження спеціальних тренінгів для удосконалення кваліфікації персоналу;
- щоб бути кращими серед конкурентів потрібно покращувати та удосконалювати високу якість послуг та рівень обслуговування;
- збільшення асортименту додаткових послуг;
- зниження ціни за номер, низькі ціни приваблюють і збільшують кількість споживачів;

- скорочення часу на обслуговування клієнтів, що підвищить рівень обслуговування.
- укладання договору з рекламним агентством, розширення реклами, тим самим підвищення попиту на послуги.

Висновки до розділу 2

Гості готелю «Алфавіто» гідно оцінюють його місце розташування. Готельне підприємство має велику кількість туристів та закордонних ділових представників, які в першу чергу відносяться до цільової аудиторії конгрес-готелів. Саме ця категорія туристів являється пріоритетною категорією клієнтів через те, що послуги готелю оптимізовані під цілі та завдання гостей, які завітали до Києва через ділові відносини та бізнес-проекти.

Номери готелю відповідають сучасним вимогам, це відповідна площа номерів, сучасне обладнання та спокійний не обтяжуючий інтер'єр. Готель пропонує своїм гостям широкий спектр основних та додаткових послуг за прийнятними цінами.

Аналіз внутрішнього середовища служить інструментом пошуку «вузьких місць» та відносних переваг готелю, приведення в дію резервів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Зовнішнє середовище прямо чи опосередковано впливає на діяльність підприємства, відкриваючи перед ним нові можливості. Тому готелю «Алфавіто» необхідний всебічний і ретельний аналіз характеру впливу зовнішніх сил підприємство, що дасть змогу приймати управлінські рішення, які поліпшуватимуть конкурентні позиції, забезпечуватимуть їх ефективне функціонування та розвиток.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АЛФАВІТО»

3.1. Оцінка конкурентного профілю готелю «Алфавіто»

Проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства є складною й комплексною, оскільки складається з безлічі різних факторів. Однак ця оцінка необхідна підприємству для здійснення ряду заходів, як:

- вироблення основних напрямків створення й вироблення продукції та послуг, що користуються попитом;
- оцінки перспективи продажу конкретних видів виробів та послуг;
- установлення цін на продукцію, тощо.

Складність категорії конкурентоспроможності обумовлено різноманіттям підходів до її оцінки.

У готельному бізнесі кожен конкурент може мати певні конкурентні переваги. Конкурентна перевага готельного підприємства – це ті характеристики, властивості готельних послуг, які створюють для готелю визначену перевагу над своїми прямими конкурентами. Вони можуть бути різними та характеризувати як основні послуги (розміщення, харчування), так і додаткові послуги, що доповнюють базові, організацію та технологію обслуговування, форми збуту та продажу, які є специфічними для конкретного готелю.

Для проведення порівняльного аналізу діяльності готелю з потенційними конкурентами необхідно вибрати кількісні та якісні показники, що характеризують підприємство і є вирішальними у виборі споживачем послуг саме цього готельного комплексу. До таких критеріїв перш за все можна віднести ціну номеру, категорію засобу розміщення, розташування об'єкту, наявність додаткових послуг, якість обслуговування, імідж та інші, що свідчать про їх конкурентну перевагу.

Для визначення конкурентного стану готельного підприємства

«Алфавіто», розглянемо основних готелів-конкурентів – тобто підприємств, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території.

Серед конкурентів було обрано такі готельні підприємства, як «Aloft Київ» та «Президент Готель».

«Aloft Київ» - це 4-зірковий затишний готель з комфортабельними номерами. Розташований в 250 метрах від станції метро «Палац Україна» за адресою вул. Еспланадна, 17.

Готельний комплекс «Президент Готель» знаходиться у самому центрі міста Києва на вулиці Госпітальна, 12, що у парковій зеленій зоні. Готель має чотири зірки та 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 стану готелю «Алфавіто» було проведено бальну оцінку з різних позицій серед готелів-конкурентів в даному сегменті ринку.

Оцінку було проведено за такими критеріями:

- місце розташування;
- середній рівень завантаженості;
- популярність серед населення;
- асортимент додаткових послуг;
- рівень професіоналізму персоналу;
- якість основних послуг;
- якість рекламних засобів;
- цінова політика.

Оцінка проведена за десятибальною шкалою. Результати проведеної оцінки наведено у таблиці 3.1.

Бальна оцінка позицій готельного підприємства серед головних конкурентів

Показники	Підприємство «Алфавіто»	Конкурент 1 «Президент Готель»	Конкурент 2 «Aloft Київ»
1. Місце розташування	9	9	10
2. Середній рівень завантаженості	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. Асортимент додаткових послуг	8	8	8
7. Якість рекламних засобів	7	6	9
8. Цінова політика	9	10	7
Загальна сума балів за показниками	63	57	66

Джерело: розроблено автором

Показників – 8, максимальна сума балів – 80.

Для оцінки позицій готельного підприємства «Алфавіто» та його найближчих конкурентів «Президент Готель» та готель «Aloft Київ» було обрано десятибальну шкалу оцінки. За результатами оцінювання готельне підприємство «Алфавіто» має достатньо високу оцінку з 80 балів - 63, але за результатами інших двох готелів «Президент Готель» - 57 та «Aloft Київ» - 66, можна сказати що конкурентність між готелями досить висока.

Місце розташування всіх трьох готелів дуже зручне, знаходяться в самому центрі Києва, поруч зі станціями метро та неподалік від багатьох визначних пам'яток міста.

Середній рівень завантаженості та популярність серед населення мають досить високі оцінки, найбільша загрузка готелів, що знаходяться в центрі міста, припадає на лютий та березень місяць, так як це час проведення різноманітних конференцій та бізнес-зустрічей, що позитивно впливає на прибуток всіх оцінюючих готелів.

Оцінку за рівень професіоналізму персоналу було виведено, проаналізувавши коментарі на сайтах, відгуки гостей, та нажаль досліджуючи «Президент Готель» певна частина з них була негативна, тому оцінка нижча

ніж у двох інших підприємствах. Основна проблема – це поганий рівень знання іноземних мов та повільне реагування на прохання гостей.

Якість основних послуг задовольняє 85% гостей, що є відмінним результатом.

Асортимент додаткових послуг у 3-х готелях різний. Наприклад, у готелі «Aloft Київ» немає місця для парковки автомобіля, що відіграє значну роль при виборі готелю в центрі міста, а «Президент Готель», може похвалитися можливістю запропонувати гостям відпочинок у басейні. Тому виставлені і різні оцінки, чим більше асортимент послуг, тим вища оцінка і навпаки.

Проаналізувавши рекламу в Інтернеті, соц. мережах та інших медіа ресурсах, було виставлено оцінку за якість рекламної кампанії, «Президент Готель» отримав найнижчий бал, так як про даний готель висвітлено менше рекламної інформації ніж про двоє інших готелів.

Цінова політика – чим в готелі вищі ціни, тим оцінка нижче. Готельне підприємство «Алфавіто» отримало оцінку - 8, так як якість послуг не гірша ніж у готелі «Aloft Київ», а ці нижчі, що приваблює потенційних споживачів.

Серед методів оцінки конкуренції на ринку важливе місце посідає побудова карти стратегічних груп (КСГ), яка дає змогу оцінити відмінності між підприємствами не в частках ринку, а в стратегіях діяльності. Цей аналітичний прийом передбачає проведення аналізу галузі в цілому і оцінку місця кожної компанії на ринку окремо.

Перший етап побудови карти стратегічних груп – вибір параметрів диференціації підприємств, тобто характеристик, що відрізняють готель серед конкурентів (рис.3.1). Серед характеристик були обрані:

- місце розташування;
- рівень професіоналізму персоналу;
- якість надання основних послуг;
- асортимент додаткових послуг;
- рівень співвідношення ціна/якість;
- асортимент конференц-сервісу;

- розвиненість інноваційної діяльності;
- якість рекламних засобів.

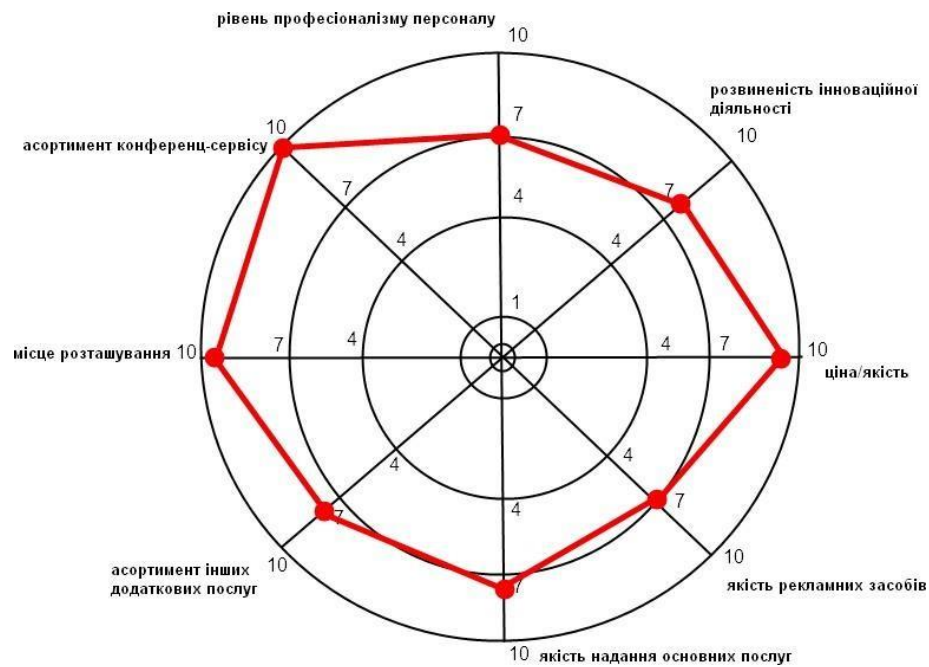


Рис. 3.1. Схема – визначення конкурентних позицій на готельному підприємстві «Алфавіто»

Аналізуючи схему, можна побачити, що підприємство потребує удосконалень за такими позиціями як: рівень професіоналізму персоналу, а отже і якість надання основних послуг, якість рекламних засобів, також підприємству варто звернути увагу щодо розширення асортименту додаткових послуг. Однак, підприємство «Алфавіто» серед готелів-конкурентів може виділити такі переваги як асортимент конференц-сервісу та співвідношення ціни та якості. Місце розташування у готелів-конкурентів теж вигідне – тому дану категорію ми не будемо вносити при побудові КСГ.

Для більш чітких результатів, КГС будемо здійснювати на основі п'яти готельних підприємств-конкурентів:

- 1 – «Алфавіто»
- 2 – «Aloft Київ»
- 3 – «Президент Готель»
- 4 – «Прем'єр Палац»

5 – «Radisson Blu»

Для побудови карти стратегічних груп необхідно скласти карту з використанням двох характеристик, що не мають значимої кореляції між собою та розмістити готельні підприємства у вигляді «кола», діаметр яких пропорційний величині частки стратегічної групи в загальному обсязі продажів в галузі. Виходячи з визначення конкурентних позицій «Алфавіто» КСГ будемо будувати за такими характеристиками:

- Співвідношення ціни та якості;
- асортимент конференц-сервісу.

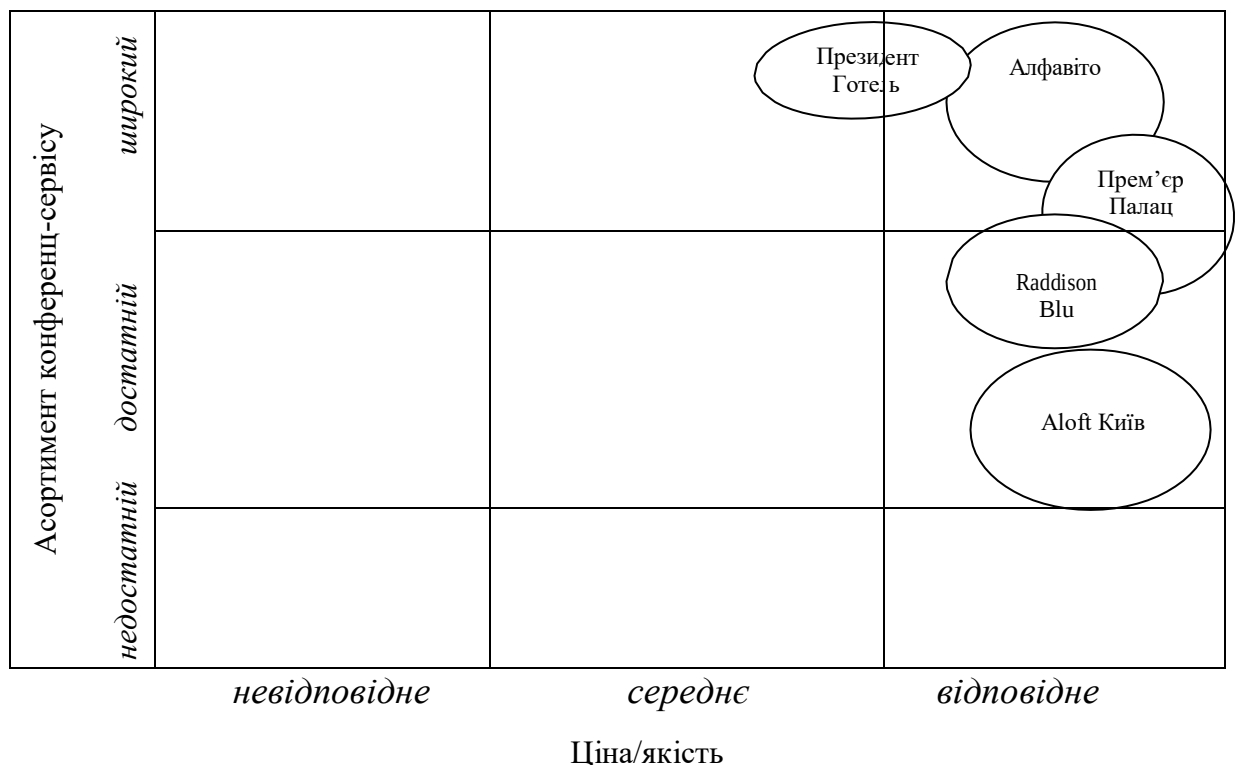


Рис. 3.2. КГС «співвідношення ціни та якості» - «асортимент конференц-сервісу»

Аналізуючи карту стратегічних груп, бачимо, що готельне підприємство «Алфавіто» перебуває у стратегічній групі за даними характеристиками разом з готелем «Прем'єр Палац» та «Президент Готель» - і це не дивно, адже готелі мають достатньо широкий асортимент конференц-послуг та мають відповідність між ціною та якістю надання послуг. З цього можна зробити висновок, що підприємство знаходиться у сильній конкурентній боротьбі, адже

готелі-конкуренти мають ряд аналогічних характеристик з аналогічними або подібними оцінками.

Готель «Aloft Київ» не попав у стратегічну групу, адже у готелів конкурентів послуги конференц-сервісу представлені більш широко, проте готель тримає свою високу конкурентну позицію за рахунок високої якості надання послуг, відзначають гості.

Також можемо спостерігати, що «Президент готель» знаходиться більш віддалено від правої сторони, це можна аргументувати тим, що готель надає послуги більш низької якості порівняно з представленими конкурентами на ринку.

Хоч кожна стратегічна група реалізує свою власну стратегію, динаміка галузевої конкуренції багато в чому залежить від: кількості стратегічних груп (чим більше таких груп, тим запеклішою буде боротьба між ними); рівня ринкової незалежності груп (якщо вони задовольняють однорідний попит, то конкуренція між ними буде значно сильнішою, ніж за умов, коли їх клієнти мають попит суттєвою мірою індивідуалізований); величини різниці між стратегічними групами (чим менше ця різниця, тим жорстокішою буде конкурентна боротьба).

Встановлення стратегічної групи конкурентів зводиться до визначення відмінностей між ними, де найважливішим критерієм є розмір ринкової частки підприємств, що визначає їх конкурентний статус.

Під впливом зміни ринкової ситуації в галузі можуть відбуватися переміщення організацій з однієї стратегічної групи в іншу, що позначиться на зміні характеру і інтенсивності конкуренції і може зажадати перегляду цілей і стратегій.

Узагальнюючи вищесказане, можна сказати, що готель «Алфавіто» перебуває в жорсткій конкурентній боротьбі на ринку послуг. Підприємство має зручне місце розташування, є відповідність ціни та якості надання послуг, представлений широкий асортимент конференц-послуг, сформований позитивний імідж. Однак, оцінюючи готелі-конкуренти, тобто підприємств, які

надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на даній території, можемо спостерігати сильну конкуренцію. Для підвищення конкурентоспроможності готелю «Алфавіто» необхідно розробити ряд позицій, за допомогою яких підприємство зможе переманити потенційних споживачів послуг у конкурентів.

3.2. Пропозиції щодо підвищення конкурентної позиції підприємства «Алфавіто»

Проводячи оцінку конкурентного профілю готелю «Алфавіто», чітко визначили його сильні та слабкі сторони у функціонуванні. Підприємство позиціонує себе як бізнес-готель, в ньому наявний широкий асортимент конференц та бізнес послуг. Однак, підприємство недостатньо приділяє увагу кваліфікації своїх працівників, підвищення їх професійного рівня, навчанню. Жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті готелі, котрі можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу.

Усі всесвітньо відомі готельні ланцюги славляться своїми високими стандартами обслуговування, адже їх персонал володіє всіма навиками обслуговування та високими професійними навичками. Проте, не завжди працівники приходять на підприємство з набутими бездоганними якостями, котрі б дозволяли їм вільно спілкуватися з гостями та допомагати їм у вирішенні всіх важливих питань. В будь-якому випадку персонал повинен проходити певну підготовку на підприємстві. Система навчання нового персоналу та підтримки достатнього рівня професіональних навиків решти працівників має бути побудована досить ретельно [5].

Відповідно до сформульованої позиції підвищення конкурентного стану готелю, розроблено алгоритм процесу навчання персоналу готельного підприємства «Алфавіто». Блок-схема алгоритму сформована на основі аналізу

джерел та стандарту ДСТУ ISO 10015:2008, представлена на рис.3.3 [2].

Алгоритм процесу навчання персоналу підприємства включає чотири взаємопов'язані стадії: аналіз потреб у навчанні, проектування та планування навчання, забезпечення процесу навчання та оцінювання результатів навчання, а також передбачає безперервне вдосконалення процесу навчання працівників як ресурсної складової управління підприємством.

На першій (початковій) стадії процесу навчання персоналу необхідно проаналізувати потреби підприємства та виділити прогалини в компетентності працівників. Готель має визначити комплекс знань та умінь необхідних для реалізації поставлених завдань, оцінити компетентність персоналу щодо виконання завдань і розробити плани для усунення недоліків у компетентності.

Визначаючи рівень кваліфікації співробітників необхідно провести аналіз існуючих та майбутніх потреб підприємства порівняно з наявною компетентністю її персоналу. Вищезазначена стадія алгоритму також передбачає визначення рівня навчання, потрібного для працівників, наявна компетентність яких не відповідає компетентності, необхідній для виконання завдань та задокументувати встановлені потреби у навчанні персоналу.

Важливим аспектом аналізу потреб у навчанні є розуміння того, чи можна усунути прогалини за допомогою навчання персоналу, чи для цього необхідні інші дії. Сучасний етап розвитку підприємств передбачає необхідність документування компетенцій персоналу. Періодичний аналіз документації буде корисним при складанні робочих завдань і оцінюванні результативності їх виконання. Перспективні потреби в навичках та знаннях стосовно стратегічних напрямів діяльності готелю можна визначати на підставі різних внутрішніх і зовнішніх джерел, а саме: техніко-технологічні зміни, які відбиваються на виробничих процесах та впливають на якість надання послуг; оцінки компетентності персоналу при виконанні поставлених завдань; запити від працівників, на підставі яких визначають можливості підвищення кваліфікації персоналу, які сприяють реалізації стратегії підприємства; зміни та удосконалення законодавчих актів, регламентів, стандартів і директив, що

стосуються підприємства, його діяльності та ресурсів; дослідження ринку, які передбачають нові вимоги замовників щодо продукції тощо.

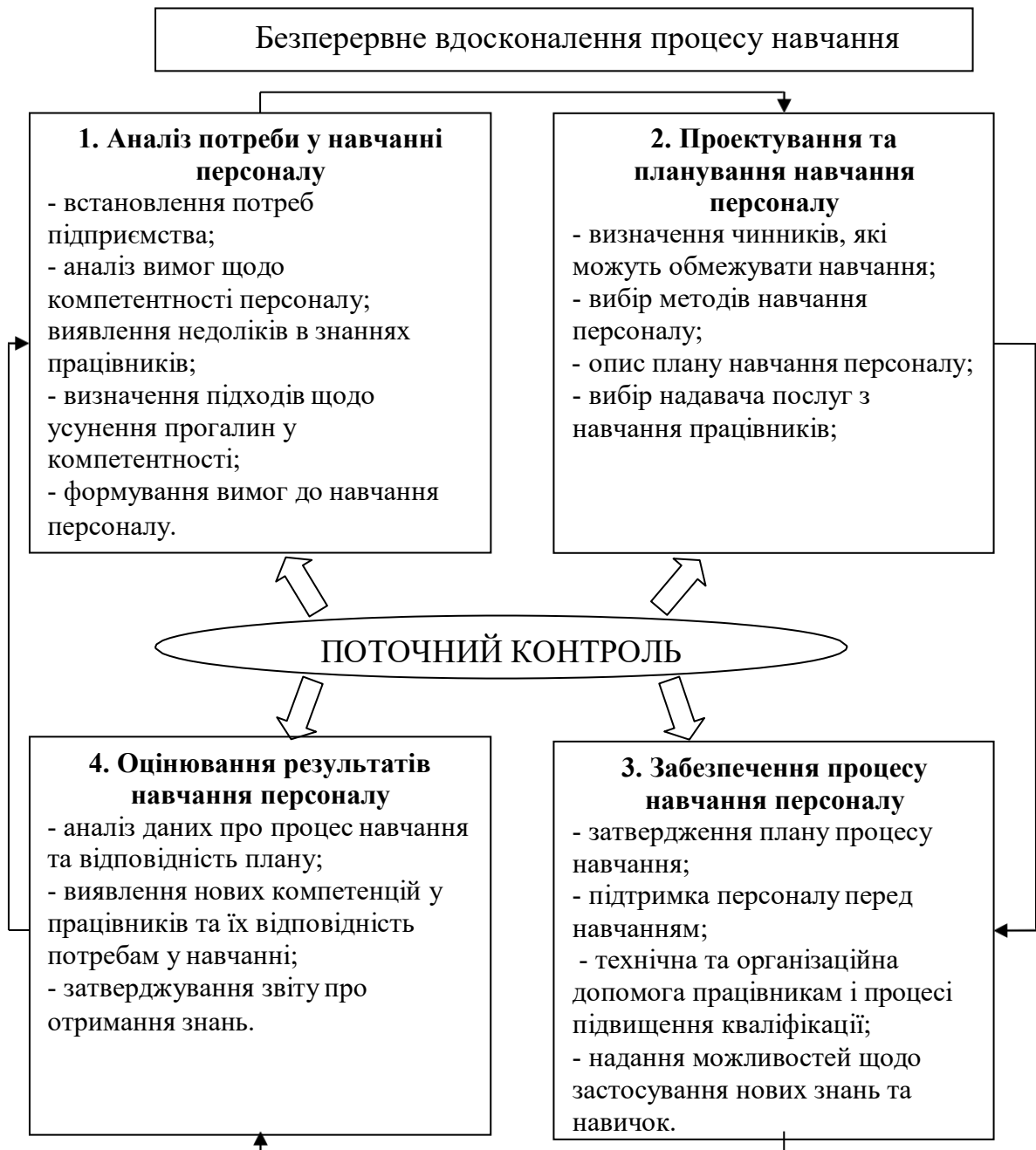


Рис.3.3. Алгоритм процесу навчання персоналу готелю «Алфавіто»

В умовах науково-технічного прогресу рівень кваліфікації персоналу необхідно постійно переглядати, аналізувати документи, у яких зазначено компетентність, яку вимагають для кожного процесу та працівника. Для визначення та реєстрування прогалини у компетентності, треба порівняти

наявну компетентність з потрібною компетентністю.

Проблему усунення недоліків у компетентності можна вирішити шляхом навчання персоналу чи виконанням інших дій, зокрема перепроєктуванням процесів, наймом цілковито навченого персоналу, залученням сторонніх виконавців, поліпшенням інших ресурсів, переведенням на іншу роботу чи зміною робочих методик. Якщо вище керівництво прийняло рішення щодо навчання персоналу для усунення прогалин у компетентності, треба встановити та задокументувати потреби у навчанні. Опис потреб у навчанні включає записи про цілі підприємства, що розглядатимуться як вхідні дані для проєктування та планування навчання, а також для здійснення моніторингу процесу оволодіння новими знаннями персоналом організації.

На другій стадії процесу навчання персоналу необхідно провести проєктування та планування заходів щодо підвищення компетентності працівників, які включають визначення критеріїв для оцінювання результатів навчання та здійснення контролю. На готельному підприємстві, як правило, існує набір чинників, що обмежують процес навчання: фінансові міркування; вимоги щодо строків і графіків; мотивація персоналу до навчання; вимоги, пов'язані з людськими ресурсами, що їх установлює підприємство; обмежувальні чинники щодо інших наявних ресурсів тощо. Вищезазначені чинники впливають на вибір методів навчання персоналу, надавача освітніх послуг та розробку опису плану навчання.

Форма навчання персоналу залежить від наявних ресурсів, обмежувальних чинників і цілей підприємства. До методів навчання персоналу належать: стажування, курси підвищення кваліфікації, тренінги та семінари без відриву чи з відривом від виробництва, самоосвіта, консультування на робочому місці, дистанційне навчання. Вибір конкретних методів або їх комбінації потрібно задокументувати та розробити опис плану навчання, який призначений для формування чіткого розуміння потреб готелю, вимог щодо навчання персоналу, а також цілей навчання.

В основу цілей навчання має бути покладено очікувану компетентність,

зазначену в описі потреб у навчанні персоналу, для забезпечення результативного проведення занять та створення чіткого алгоритму подачі інформації. Перш ніж вибрати внутрішнього або зовнішнього надавача послуг щодо навчання необхідно ретельно перевірити наявний дозвіл чи сертифікат, а також узгодити опис плану навчання персоналу та визначені обмежувальні чинники. Кінцевий вибір надавача послуг необхідно зареєструвати в офіційному контракті (угоді), який встановлює право власності, обов'язки та відповідальність щодо процесу навчання персоналу.

Третя стадія процесу навчання має бути зорієнтована на виконання всіх видів робіт передбачених описом плану навчання персоналу. Готель, разом з ресурсами необхідними для гарантування процесу навчання, має здійснювати підтримку як особи, яка навчає, так і особи, яка потребує додаткових знань та умінь. На ефективність та успішність навчання впливає результативність взаємодії між підприємством, надавачем освітніх послуг та особою, яка має намір оволодіти додатковими знаннями.

Підтримка персоналу перед навчанням передбачає інструктування особи стосовно прогалин у компетентності, що їх передбачено усунути та уможливлення контакту між особою, яка навчає, та особою, яку треба навчити. Допомога персоналу під час навчання включає забезпечення працівника відповідними засобами, устаткуванням, документацією, програмним забезпеченням тощо. Відповідальне керівництво має надавати працівнику, який навчається, доречних і відповідних можливостей для застосування підвищеної компетентності. Наприкінці навчання необхідно забезпечити зворотній зв'язок між керівником підрозділів і персоналом, залученим до процесу навчання.

На завершальному четвертому етапі в готелі «Алфавіто» доцільно провести оцінювання результатів навчання персоналу через систему відповідності описів потреб у знаннях, планів та протоколів проведення навчання персоналу. Оцінювання необхідне для підтвердження чи спростовування досягнення цілей навчання, тобто визначення його результативності. Результат можливо перевірити через механізми спостереження

й тестування особи, яка пройшла навчання, на робочому місці, а в довгостроковій перспективі через підвищення професійної працездатності та продуктивності особи.

Процес оцінювання має охоплювати збирання даних і складання звіту, який забезпечує вхідні дані для здійснення моніторингу. Звіт про оцінювання повинен мати опис потреб у навчанні, критерії оцінювання, аналіз зібраних даних і тлумачення результатів, розгляд витрат на навчання персоналу, висновки та рекомендації щодо поліпшення. Виявлені в процесі оцінювання невідповідності вимагають запровадження методик щодо коригувальних дій.

Поточний контроль забезпечить належне керування та реалізацію процесу навчання персоналу як частини системи управління підприємством на всіх запропонованих стадіях. Метою контролю є підвищення результативності процесу навчання персоналу. Контроль повинен здійснювати компетентний керівник відповідно до задокументованих методик підприємства. Методи контролю приймаються разом з розробленням опису плану навчання персоналу та можуть включати консультування, спостереження та збирання даних.

Вхідними даними для контролю є протоколи з усіх стадій процесу навчання персоналу, на основі яких проводиться аналіз, виявляться проблеми, пов'язані з невідповідностями та виконуються коригувальні дії. Контроль та аналіз необхідний для визначення подальших можливостей щодо поліпшення результативності стадій процесу навчання персоналу через механізми співставлення одержаних результатів та запланованих дій.

Навчання, як інструмент розвитку персоналу готелю «Алфавіто», розділимо на три види: підготовка, підвищення кваліфікації та перепідготовка.

Підготовка – навчання, основна мета якого полягає в отриманні кваліфікації. В силу того, що науковий прогрес постійно модернізує та створює нові стандарти господарської діяльності, на які найбільш реагує готельний бізнес логічно припустити, що підвищення кваліфікації працівників являється запорукою ефективності функціонування готелю.

Підвищення кваліфікації – удосконалення методів, навичок та способів

роботи, що повинні бути досягнуті на даному етапі навчання. В разі проведення закритої кадрової політики на підприємстві, коли готель орієнтується на прихід нового персоналу із низового рівня співробітників підприємства, то найбільш актуальним стає третій вид навчання – перепідготовка.

Перепідготовка – навчання з метою оволодіння нових методів, навичок та способів роботи, в зв'язку із зміною чи доповненням кваліфікації.

Тренінг - це форма активного навчання, яка дозволяє людині самоформувати навички й уміння в побудові продуктивних психологічних та соціальних міжособистісних відносин, аналізувати соціально-психологічні ситуації зі своєї точки зору і позиції партнера, розвивати в собі здібності пізнання і розуміння себе й інших у процесі спілкування.

Тренінги можна розподілити на комунікативні (або психологічні) та спеціалізовані. Комунікативні тренінги формують навички спілкування в готелі. Це тренінги з техніки спілкування з гостями, техніки ведення переговорів, презентацій, виступів, продуктивного ділового спілкування, делегування повноважень, вирішення конфліктів тощо. Спеціалізовані тренінги з обслуговування гостей ґрунтуються на конкретній маркетинговій стратегії розвитку готельного бізнесу і системи взаємодій між підрозділами.

Структура організації тренінгу повинна бути гнучкою, дозволяти вносити корективи в менеджмент операційною системою готелю відповідно до завдань і масштабів діяльності, до нових видів послуг. Процес навчання працівників готелю має бути постійним. Його безперервність досягається плануванням навчання працівників на кожне півріччя. Наприкінці півріччя працівники складають екзамени із спеціальних дисциплін, їх результати враховуються при підсумковій атестації працівників наприкінці кожного року.

Для реалізації програм з підвищення кваліфікації, перепідготовки і стажування фахівців та обслуговуючого персоналу, створення здорової, творчої і доброзичливої атмосфери в готелі повинні діяти навчально-тренінгові центри або проводяться тренінги, спеціальними організаціями чи іншими готелями.

Серед багатьох різновидів тренінг-програм, за якими навчається персонал

готельного господарства, слід звернути увагу передусім на такі:

- для керівників готельної справи, менеджерів з персоналу і працівників кадрових служб, спрямовані на стратегічний менеджмент конкурентоспроможності готельної справи, зокрема - стратегічне планування, аналіз місії, цілей і пріоритетів готелю;
- спрямовані на процесну концепцію менеджменту готелю, що розглядає методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів готельного господарства, технології удосконалення, реінжинірингу та автоматизації бізнесу застосування цих технологій при калькуляції собівартості, впровадженні систем бюджетування;
- з проектування удосконалення і розвитку діяльності готельного бізнесу, а також з технологій створення ефективної проектної команди і менеджменту змін при впровадженні результатів проектування; основними завданнями при цьому є: розвиток творчого потенціалу працівників готельної структури, розвиток професійної рефлексії, оволодіння ефективними способами і методами роботи;
- з системи менеджменту персоналу-новітні методи проведення процедур менеджменту (атестації, моніторингу і тестування при доборі працівників), проведення кадрового аудиту з проактивними психологічними методиками діагностування персоналу і механізми колективної та організаційної мотивації [7].

Заохочення працівників готелю «Алфавіто» до прояву гостинності можливе за допомогою:

- економічних чинників – підприємство може надати своїм працівникам впевненість у тому, що вони збережуть своє робоче місце, якщо будуть якісно виконувати свої обов'язки і ніякі чинники цьому не будуть перешкодою;
- соціальних чинників – якщо готель забезпечить своїх працівників соціальними пакетами та буде з розумінням ставитися до певних життєвих ситуацій, то це якісно покращить їхню роботу;
- адміністративних чинників – готель має створювати такі умови праці, які

є прописані законодавством України і не завдають шкоди духовному та фізичному здоров'ю працівників;

- особистої зацікавленості – «Алфавіто» має розробляти анкети для клієнтів, в яких ті зможуть вказати свої думки з приводу роботи працівників готелю. Таким чином, один раз (наприклад, на квартал) менеджери будуть вибирати кращого працівника.

Ці фактори й умови праці згуртують працівників, покращать атмосферу в колективі і надихнуть персонал приділяти більше уваги гостям. Відповідно до цього, буде покращуватись якість роботи працівників, оскільки в них тепер буде не тільки грошова, а й особиста зацікавленість.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Персонал, що працює в готелі «Алфавіто», формує ставлення до нього у клієнта. З кожним роком вимоги клієнтів до надаваних послуг підвищуються. І в цьому випадку, чим вище культура і якість послуг обслуговування гостей, тим вищий імідж готелю, тим привабливіший він для клієнтів і тим успішніше матеріальне процвітання готелю та його конкурентна позиція на ринку. Саме тому висококваліфікований персонал являється важливим атрибутом готелю. Навчання персоналу може значно вплинути на імідж готелю, а отже й на збільшення потоку відвідувачів, що в свою чергу приведе до збільшення прибутку підприємства.

Навчання персоналу має проходити за такою формулою: «передчуття – розпізнання – задоволення». Працівники повинні розуміти і діяти згідно з принципом: розумне прохання гостей є законом, який має швидко виконуватися.

В Україні витрати на професійне навчання кадрів складають менше 1% від фонду заробітної плати, охоплено трохи більше 8 % працівників, тоді як в країнах Європейського Союзу - не менше 20%. Періодичність підвищення

кваліфікації працівників в Україні становить в середньому 12 років замість нормативних 5 років [30].

У сучасних умовах функціонування готельного підприємства що розуміють важливість підвищення компетентності персоналу, здебільшого здійснюють навчання працівників за рахунок власних коштів, оскільки спланований та систематичний процес навчання персоналу може стати важливим внеском у допомозі готелю поліпшувати свої можливості та досягати поставлені цілі у сфері підвищення конкурентоздатності підприємства в умовах глобалізації.

Підвищення кваліфікації працівників готелю пропонує консалтингова компанія «HoRes Pro», що є лідером у сфері надання послуг консультативного та освітнього характеру з приводу заснування та подальшого розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу.

Багаторічний досвід компанії сприяє розробці ефективної та успішної концепції розвитку, розробленої індивідуально під конкретний заклад. Кожний 11 ресторан чи готель в Україні звертається за допомогою експертів «HoRes Pro». Серед клієнтів компанії - мережа готелів Reikartz, ресторан «Панська чарка», кав'ярня «Імбирний пряник», компанія «Lux Carte» та ін.

Центральний офіс компанії розташований у місті Львові, але команда професійних коучів проводить виїзні майстер-класи, семінари та курси у великі міста України.

Програми будь-якого заходу створюються, спираючись на реальні потреби бізнесу, і вдосконалюються з урахуванням сучасних тенденцій. Навчання передбачає виконання тестів та домашніх завдань, які дозволяють перевірити рівень засвоєння нових знань та опанування навичок.

Тренінги будуються на кейсах - прикладах конкретних ситуацій, спрямованих на дослідження реальної проблеми та знаходження можливих варіантів її вирішення з урахуванням отриманих знань і розширеного інструментарію.

Сервіси, які пропонує компанія:

- управлінські тренінги - найкращі авторські програми для власників та керівників. 88% практики та кейсів. Отримайте реальні інструменти для вашого бізнесу;
- тренінги для лінійних працівників – покоївок, офіціантів, барменів, кухарів, та інших, котрі бажають покращити навички обслуговування гостей;
- он-лайн журнал - 11 рубрик дозволяють постійно отримувати нові ідеї для готелю, та перейняти досвід від кращих консультантів та експертів;
- індивідуальний консалтинг - досвідчені спеціалісти нададуть професійну консультацію стосовно функціонування готелю, налаштують діючий бізнес разом: процеси сервісу, технології, housekeeping, маркетингу та фінансів.

Переваги «HoRes PRO»:

1. Професійна команда. В компанії працює команда кращих спеціалістів в своїй галузі, які готові поділитися інструментами та досвідом для росту готельного бізнесу.
2. Унікальний продукт. Кожен продукт є унікальним, оскільки компанія створює його самостійно, виходячи з реальних потреб готелів та постійно вдосконалює його із врахуванням сучасних тенденцій.
3. Домашні завдання. Система тестів та домашніх завдань покаже, наскільки персонал засвоїв нові інструменти, і на що слід звернути увагу для досягнення результату.
4. Кейси та симуляції. Тренінги побудовані на кейсах і симуляціях, що дозволяє максимально відпрацювати нові інструменти та реалізувати їх на практиці.
5. Цінують час. «HoRes Pro» цінує час клієнтів та використовує його з максимальною ефективністю.
6. «HoRes Pro» допомагає керівникам розвивати бізнес і заробляти більше.
7. Підтверджена репутація. Клієнтами компанії є більше 500 готельних та ресторанних закладів.
8. Хороше покриття. Спеціалісти проводять тренінги у всіх великих містах України, що зручно з точки зору логістики.

Ціни консалтингової компанії «HoRes Pro» є досить доступними, зважаючи на те, що готель в майбутньому здобуде висококваліфікованих працівників, які постійно будуть навчатись новому у досвідчених спеціалістів у сфері гостинності. Вартість відвідування тренінгу одним працівником коливається від 200 до 500 грн в залежності від спеціаліста що проводить захід та часу проведення. Також «HoRes Pro» пропонує фіксовану ціну для готелю, що співпрацює з їхньою компанією на постійній основі 10500 грн за 10 тренінгів (максимально 10 працівників на одному тренінгу) [50].

Успіх в роботі будь-якого підприємства залежить від злагодженої роботи його колективу, командної роботи. Наскільки ефективним буде робота готельного підприємства, наскільки задоволеними будуть гості напряму залежить від поведінки персоналу, вміння вчасно та непомітно для самого гостя виконати будь-яке його прохання. З огляду на це актуальним в наш час є виховання та підтримання високого професійного рівня персоналу.

Висновки до розділу 3

Надаючи оцінку конкурентному профілю готельного підприємства «Алфавіто», було виявлено його сильні та слабкі сторони на рівні з потенційними конкурентами. Результати проведення комплексної оцінки оцінки за допомогою бальної оцінки конкурентів, розроблення схеми визначення конкурентних позицій готелю, побудови карти стратегічних груп показали, що підприємство має перевагу над іншими готелями-конкурентами завдяки представленому широкому асортименту конференц та бізнес-послуг. Також результати показали, що підприємство приділяє недостатню увагу професіоналізму персоналу, з цих міркувань були запропоновані заходи щодо підвищення конкурентної позиції готельного підприємства «Алфавіто».

Так як персонал готелю - це обличчя підприємства, то напрямком у підвищенні конкурентоспроможності готелю доцільно запропонувати

підвищення кваліфікації робітників. Для цього було розроблено алгоритм безперервного процесу навчання співробітників готелю. Нами було рекомендовано консалтингову компанію, що спеціалізується на навчанні та підвищенні професіоналізму персоналу у готельно-ресторанному бізнесі. Після надання оцінки запропонованих заходів, визначили доцільність впровадження даного алгоритму, оскільки спланований та систематичний процес навчання персоналу може стати важливим внеском у допомозі готелю поліпшувати свої можливості та досягти поставлених цілей у сфері підвищення конкурентоспроможності готелю в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 4. ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА «АЛФАВІТО»

4.1. Характеристика технічного та програмного забезпечення автоматизації робіт в готелі «Алфавіто»

Система інформаційних технологій, використовуваних на готельному підприємстві «Алфавіто», складається з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, автоматизованої системи управління, електронних інформаційних систем, електронної пересилки грошей, телефонних мереж. При цьому необхідно відзначити, що ця система технологій розгортається не окремими готельними комплексами, а всіма ними. Більше того, використання кожним сегментом готельної індустрії системи інформаційних технологій має значення для всієї решти сегментів. Наприклад, системи внутрішнього управління готелем можуть бути пов'язані з комп'ютерними глобальними мережами, які забезпечують, у свою чергу, основу для зв'язку з системами резервування, які, вже у зворотному напрямі, можуть бути доступні турагентам через їх комп'ютер

Виходячи з цих позицій, готель «Алфавіто» використовує автоматизовану систему управління «SERVIO Hotel», що є невід'ємним помічником під час управління готелем та злагодженого функціонування підприємства.

Сучасна система управління «SERVIO Hotel» автоматизації готелів (PMS – Property Management System, HMS – Hotel Management System) включає в себе безліч функцій:

Основні з них:

- автоматизація барів і ресторанів;
- автоматизація систем управління готелем HMS;
- системи онлайн бронювання готелю;
- система безпеки готелю;

- системи контролю доступу для готелів;
- система управління персоналом готелю.

При очевидній необхідності використання автоматизації готелів і ресторанів, на ринку існує лише кілька рішень, які здатні задовольнити всі вимоги замовника. Автоматизована система управління готелем повинна враховувати особливості управління готелем, включаючи в себе не тільки управління взаємовідносинами із клієнтами, але й особливості управління персоналом готелю й управління готельним підприємством [52].

Автоматизована система керування готелем «SERVIO Hotel» забезпечує взаємозалежну роботу всіх служб готелю «Алфавіто» для організації комплексного обслуговування й обліку побажань кожного клієнта, а також чітко розмежовує функції співробітників за допомогою індивідуального доступу до системи.

При інтеграції з іншими системами, наприклад, системою управління рестораном або бухгалтерською програмою, інформаційна система готелю «SERVIO Hotel» виступає центральним елементом, акумулюючи всі потоки даних і координуючи всі процеси (Додаток Г).

Номерний фонд:

- виставляння рахунків клієнтам, резервування, бронювання номерів і інтернет-продажу;
- планування заїздів з обліком поточного й перспективного завантаження;
- планування проведення семінарів, зустрічей, конференцій;
- поверховий план готелю;
- робота з «шахматкою» (зведеною таблицею заселення поверху) діяльності готелю за будь-який проміжок часу.

Клієнти:

- робота із клієнтами: поселення, коригування, переселення, продовження терміну проживання гостя;
- ведення «чорного» та «білого» (VIP) списків гостей;
- реєстрація українських та іноземних громадян;

- виселення гостей з можливістю виставлення рахунків за будь-яким способом оплати і т.д.

Персонал:

- розмежування прав доступу;
- формування прибиральних робіт покоївкам, постановка/зняття з ремонту;
- облік робочого часу;
- журнал дій користувача;
- призначення нових завдань і робочих місць.

Документообіг:

- формування будь-яких таблиць і звітів за різними показниками;
- єдина система розрахунків через фіскальний реєстр;
- робота з технологією внутрішнього кредиту/депозиту.

Серед переваг використовуючи автоматизовану систему управління в готелі «Алфавіто» можна виділити наступні позиції:

- Завдяки оптимальному розподілу завантаження виключається нерівномірний знос номерного фонду;
- Ефективність системи управління готельним підприємством за рахунок дистанційного доступу;
- Система управління взаємовідносинами із клієнтами: детальна карта гостя та розширений пошук для зручності управління клієнтською базою готелю;
- Система підказок полегшує використання системи та зменшує кількість можливих помилок;
- Захист від критично небезпечних дій виключає «людський фактор»;
- Програма управління готелем працює безупинно при проведенні нічного аудита;
- Запис усіх подій у системі для кращого контролю персоналу;
- Можливість швидкої зміни тарифів завдяки гнучкій установці сезонів;
- Інтеграція з іншими системами забезпечує комплексність автоматизації, єдину систему розрахунків і звітів [52].

«SERVIO Hotel» максимально вирішує всі завдання, які стоять перед менеджментом готелю. Система має модульну структуру, що охоплює всі необхідні функції працівників готелю та дозволяє найбільше гнучко підходити до вирішення індивідуальних завдань замовника.

Модулі системи:

Базовий. Вирішує основні завдання управління взаємовідносинами із клієнтами: поселення й реєстрація гостей, бронювання номерів, облік побажань гостей, автоматичне створення електронних ключів-карток, пошук очікувань, проживаючих гостей, тих що виїхали, реєстрація повідомлень, управління персоналом готелю та багато чого іншого для ефективної роботи портє.

Продаж. Інструмент для ведення роботи з компаніями-партнерами, редагування курсу валют, можливість переглядати статистику, аналізувати основні тарифи й встановлювати нові.

Бухгалтерія. «SERVIO Hotel» повністю інтегрована з комплексом прикладних бухгалтерських програм такі як 1С:Бухгалтерія, що дозволяє здійснювати вивантаження даних із системи й вести фінансову діяльність згідно з українським законодавством.

Статистика й звітність. Модуль статистики й звітності дозволяє бути завжди в курсі подій, що відбуваються в готелі. Потужна система звітів генерує будь-які форми звітності із сортуванням за зручними критеріями.

Адміністрування. Для контролю й управління готелем «Алфавіто», «SERVIO Hotel» пропонує широкий набір функцій: управління тарифами, ведення історії гостей й/або компанії, програми лояльності, робота з туристичними агентствами й контрагентами, розгорнута звітність.

Модулі зовнішніх систем. Усі модулі працюють злагоджено як єдиний годинниковий механізм, взаємодіючи між собою на всіх етапах управління. Системи бронювання, автоматизація ресторану, електронні замки для готелів та інше.

Інтерфейси з зовнішніми системами

«SERVIO Hotel» легко інтегрується з іншими вже функціонуючими в готелі системами, такими як бухгалтерські програми, система контролю доступу та багато інших.

Готель «Алфавіто» обрав для себе «SERVIO Hotel», виходячи з таких міркувань, що найбільш необхідними для сучасного готелю системами є:

СКУД – система контролю доступу

Організація готельного господарства в єдиному комплексі з електронними картами можуть використовуватися як у якості ключа, так і для ідентифікації гостей в ресторанній системі, а також у службі прийому й розміщення, при розрахунках і інших операціях. Інтеграція СКУД і PMS дозволяє в реальному масштабі часу відстежити поточний стан номерного фонду й службових зон, усі операції за участю електронних ключів, а також одержати статистичні дані по відвідуваності готельних зон співробітниками й гостями готелю.

Управління рестораном/баром

Для автоматизації ресторану «SERVIO Hotel» пропонує програмний комплекс SERVIO. Система надає можливість автоматизувати всі процеси на підприємствах харчування: адміністрування залу, планування, контроль запасів, безпека, формування меню, ведення системи заохочення клієнтів, бухгалтерський облік, аналіз і т.д. SERVIO повністю інтегрується з готельною системою «SERVIO Hotel» і дозволяє виконувати такі операції, як закриття ресторанних і інших рахунків гостюючи на відповідний номер з автоматичною перевіркою балансу особового рахунку, закриття рахунків гостей, що не проживають у готелі, і багато чого іншого. Система «SERVIO Hotel» також сумісна з іншими системами автоматизації.

Бухгалтерські системи

«SERVIO Hotel» повністю інтегрована з комплексом прикладних бухгалтерських програм, таких як 1С: Бухгалтерія та інші. Це дозволяє здійснювати експорт даних із системи й вести фінансову діяльність, відповідну до українського законодавства. Перенесення даних максимально

автоматизоване й виключає помилки або некоректні дії з боку персоналу. Система сама проводить нарахування за надані послуги, роздруковує рахунки й звіти, а також виконує безліч інших функцій.

Телефонна та інтернет тарифікації

Дана система управління дозволяє зробити інтеграцію з різними системами телефонної тарифікації, які дозволяють впровадити зручні розрахунки із проживаючими за зроблені ними переговори, а також вирішити питання внутрішнього обліку телефонних дзвінків. Такі системи дозволяють проводити детальний фінансовий аналіз телефонних переговорів, інженерну аналітику статистики завантаженості ліній і т.д. З'єднання із системами інтернет тарифікації дозволяє тарифікувати інтернет-трафік гостей по номерах, проводити автоматичне або ручне закриття доступу. Можлива оплата певної кількості трафіку, а також безлімітний доступ.

Платне / інтерактивне телебачення

Можливість підключення до систем тарифікації платного телебачення дозволяє організувати платний перегляд одного або декількох телеканалів у готельній мережі кабельного телебачення. Подібні системи забезпечують автоматизоване надання послуги й включення її в рахунок клієнта.

Інтернет бронювання

Важливою функцією системи є можливість бронювання із сайту, що дозволяє збільшити кількість продажів, а поселення в готель стає більш простим і доступним. Усі заявки із сайту автоматично приходять у систему, і в портє відображається вся інформація для роботи з гостем. Це ще один інструмент сучасного та конкурентоспроможного готелю [52].

4.2. Аналіз інтернет-контенту підприємства готельного господарства «Алфавіто»

Інтернет-контент зараз просто неможлива без наявності сайту підприємства. Саме з його створення потрібно розпочинати рекламну

діяльність в мережі Інтернет. Сайт дає можливість легко виділити цільову аудиторію підприємства і спрямовувати всі зусилля саме на неї. При його створенні потрібно брати до уваги особливості сайту готелю. Щоб ресурс був цікавий користувачеві і відповідав його потребам, необхідно робити його максимально привабливим для аудиторії.

Готель «Алфавіто» має свій власний сайт, що розроблений веб-студією «White Web», який можна знайти за посиланням: <https://alfavito.com.ua/>.

Останнє оновлення сайту було здійснено у 2019 році в лютому місяці, аналізуючи роботу сайту, можна виділити основні моменти, які справили хороше враження:

1. Доступність інтерфейсу і контенту кількома мовами (українською, російською, англійською).
2. Якісні та яскраві і актуальні фото готелю, номерів, детальний опис всіх категорій номерів (наявність обладнання в номері, площа, кількість номерів даної категорії в готелі, розміри ліжка та інше).
3. Добре структуровані розділи сайту та зручність пошуку будь-якої необхідної інформації (Додаток Д).
4. Доречний дизайн, що підкреслює статус і особливості даного засобу розміщення.
5. Наявна форма онлайн-бронювання номерів.
6. Наявність всієї контактної інформації, відмітки на карті міста, схеми проїзду до готелю.
7. Наявність вказаних на сайті спеціальних пропозицій, таких як «Раннє бронювання» та «Last Minute»:
 - при бронюванні номеру за 7 днів до дати посилення знижка складає 20%;
 - при поселенні за 3 дні – 10%.

Тариф раннього бронювання є передоплатним, таким що не повертається і не підлягає змінам. Повна оплата згідно тарифу проводиться з кредитної картки гостя протягом 24 годин з моменту бронювання номеру [48].

Для більш детального аналізу роботи офіційного сайту готелю

«Алфавіто», пропонуємо надати комплексну оцінку роботи інтернет-контенту за різними характеристиками (таблиця 4.1) та проаналізувати отриманні результати.

Таблиця 4.1

Оцінка інтернет-контенту готельного підприємства «Алфавіто»

№ з/п	Критерії	Наявність функції	Оцінка (за 10-бальною шкалою)
1.	Дизайн сайту	+	7
2.	Зміна мови користування на сайті та їхня загальна кількість	+	8
3.	Форма для зворотного зв'язку із готелем або вікно для он-лайн виклику	-	0
4.	Прив'язаність сайту до соціальних мереж	+	10
5.	Наявність мапи на сайті	+	8
6.	Наявність на сайті контактних даних, адреси чи пошти	+	10
7.	Наявність мобільного додатку	-	0
8.	Характеристика номерного фонду готелю	+	9
9.	Галерея	+	8
10.	Характеристика готелю, об'єм корисної інформації для гостя	+	8
11.	Наявність на сайті відеоматеріалів	-	0
12.	Можливість бронювання номерів на сайті	+	6
13.	Огляд новин	+	7
14.	Наявність гостьової книги відгуків	-	0
15.	Аналіз відгуків у гостьовій книзі; на скільки позитивні відгуки переважають негативні	-	0
16.	Інформація про акції готельного підприємства	+	8
17.	Опис основних і додаткових послуг	+	10
18.	Наявність розсилки на e-mail споживачів	+	8
19.	Графа зустрічей та заходів	-	0
20.	Інформація про співпрацю або партнерів	-	0
21.	Наявність віконця курсу валют	-	0
22.	Вакансії готелю	-	0
23.	Зручність сайту	+	6
24.	Рівень подання інформації	+	7
	Середнє значення	+	5

Джерело: розроблено автором

Оцінку було проведено за характеристиками (24 характеристики, що аналізують роботу інтернет-контенту підприємства). Максимальна оцінка 10 балів, провівши оцінку, отримали середнє значення за всіма характеристиками

5 балів – половина від максимальної оцінки. Спираючись на результати аналізу, можна зробити висновок, що сайт готелю потребує корегувань та удосконалень відповідно до характеристик за якими було проведено оцінку, а саме:

- дизайн сайту лаконічний, але має досить темні відтінки, на яких не досить чітко відображається інформація, тому оцінка відповідна;
- форма зворотного зв'язку із готелем або вікно он-лайн виклику взагалі відсутнє, що може негативно вплинути на імідж підприємства;
- мапа зі зображенням місце розташування готелю на сайті присутня, однак можна зробити її більш детальнішою (зображення станцій метрополітену, визначних пам'яток та ін.);
- відсутній мобільний додаток готелю «Алфавіто», однак є мобільна версія офіційного сайту підприємства (Додаток Е);
- відсутні відеоматеріали на сайті готелю;
- є можливість бронювання номерів на сайті, але з повної версії сайту цей процес займає досить багато часу (перехід на нове вікно бронювання та ін.), а з мобільної версії сайту після вибору дати заїзду/виїзду, зазначення кількості проживаючих та категорії номеру, переходить у посилання на спеціальні пропозиції готелю, тобто номер не бронюється, що змушує клієнтів додатково зв'язуватись з готелем та бронювати за телефоном;
- огляд новин готелю можливий, однак для цього необхідно заздалегідь зробити «підписку на новини» «Алфавіто», вказавши свою електронну адресу;
- відсутня графа відгуків на сайті готелю що може негативно вплинути на враження потенційного споживача готельних послуг;
- відсутня графа зустрічей та заходів, що відбуваються у готелі, а також можливих вакансій для прийому на роботу майбутніх працівників;
- важливим мінусом роботи сайту готелю «Алфавіто» також є відсутність віконця курсу валют, що б зробило користування сайтом потенційних споживачів послуг значно зручнішим.

Підводячи підсумок по роботі офіційного сайту готельного підприємства «Алфавіто», можна сказати, що середню оцінку «5 балів» за характеристиками

надано досить об'єктивно, адже сайт потребує удосконалень та корегувань для більш зручного користування клієнтами.

4.3. Впровадження сучасних інформаційних технологій на готельному підприємстві «Алфавіто»

Вплив інформаційних технологій на управління готельним підприємством величезний, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного департаменту підприємства, так і всього готелю в цілому.

Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та інтернет-технологій, програмних продуктів автоматизації всіх бізнес-процесів готельного підприємства «Алфавіто» на сьогодні не просто питання лідерства і створення конкурентних переваг, але і виживання на ринку в найближчому майбутньому.

Одним з основних напрямків інноваційних технологій в готельному бізнесі є впровадження мультимедійних технологій, зокрема довідників, буклетів, каталогів. Сьогодні готелі розміщують електронні довідники і каталоги в мережі Інтернет. Електронні каталоги готелю дозволяють віртуально подорожувати номерами різних категорій, залами ресторанів, конгрес-центрів, вестибюлю, подивитися повну інформацію про готельне підприємство, ознайомитися зі спектром послуг, що надаються, системою пільг і знижок. Використання мультимедійних технологій дає можливість оперативно надавати потенційному гостю інформацію про готель і, тим самим, дозволяє швидко і безпомилково вибрати той готельний продукт, якого потребує гість.

У сучасному світі, при плануванні і побудові готельно-ресторанних комплексів основну увагу приділяють збереженню часу, грошей та енергії. Для збереження енергії створюють екологічні інноваційні технології. Готелем з такими технологіями можна рахувати InnovationHotel – інноваційний еко-готель, що належить до IHG, включає сонячні панелі на даху для нагріву води, вітряні генератори для вироблення електроенергії, шибки з вторсировини,

меблі повністю зроблено з перероблених матеріалів. В обробці використовуються нетоксичні фарби. Відпрацьоване масло з кухні використовуватиметься як біопаливо. Все це потребує чималих витрат для підприємства, але водночас приваблює потенційних споживачів та робить готель конкурентоспроможним на ринку, на що варто звернути увагу керівникам готелю «Алфавіто».

Для готельного підприємства «Алфавіто» доцільно було б запропонувати винахід QR-коду – двомірного штрих-коду. Цей код відкрив нові необмежені можливості для он-лайн взаємодії компаній і споживачів. Він не потребує витрат підприємства та водночас в маленькому яскравому квадратному лабіринті QR-коду можна запрограмувати всі відомі інновації готельно-ресторанного бізнесу, а також безліч нових можливостей.

Чому саме варто обрати 2D код? Тому, що звичайний штрих-код має «вертикальну надмірність», що означає що одна і та ж інформація повторюється по вертикалі. Це дійсно одновимірний штрих. Висота штрихів може бути зменшена без втрати інформації, однак, вертикальна надмірність дозволяє штрих-коду, що має дефекти друку (наприклад, плями або просвіти) зберігати свою читаність. Двомірний 2D код містить інформацію як по горизонталі, так і по вертикалі. Оскільки обидва напрямки містять інформацію, втрачається можливість використання вертикальної надмірності.

Абревіатура QR перекладається з англійської як «швидкий доступ», а сам матричний код здатний утримати величезний обсяг інформації у вигляді тексту, цифр, URL-адрес, календарів, схем, зображень. Швидкість розпізнавання QR-коду дуже висока, його можна розміщувати на будь-яких носіях, починаючи від касових чеків і меню і закінчуючи різними вивісками та листівками на бізнес-зустрічах, конференціях, тощо. Сканувати його можна мобільним телефоном або відеокамерою ноутбука.

QR-код, розміщений на врученому клієнту рахунку, на буклетах при проведенні різноманітних бізнес-конференцій – це дивовижний рекламний хід. У яскравому квадратику можна закодувати історію готелю, походження, вік,

авторство унікальних деталей інтер'єру і картин, розмістити інформацію про різноманітні спеціальні пропозиції підприємства.

Завдяки розміщеній в QR-коді інформації про час роботи закладу і контакти, обов'язково збільшиться кількість клієнтів від компаній, фірм. За допомогою QR-коду готель може сповіщати своїх клієнтів про акції, лотереї, розіграші, активізувати програми лояльності, влаштовувати голосування, інтерактивні опитування і швидко отримувати відгуки про готель від гостей.

Відвідувач, відсканувавши QR-код готель і ввівши в календар свого телефону інформацію про цікаві події або призначені зустрічі, вже ніколи про них не забуде. Під QR-кодом, також, можна розмістити мобільний додаток готелю «Алфавіто», доцільність цього впровадження розглянемо далі.

Необхідність впровадження інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу стимулює конкурентна боротьба і цілий ряд інших вимог ринку. Важливість їх використання також обумовлюється мінливими вимогами споживачів.

Сучасна людина не уявляє свого життя без сучасного смартфона та інших гаджетів, які набувають широкого застосування в готельній індустрії, тому для готелю «Алфавіто» пропонується створення мобільного додатку, що значно зменшить витрати часу клієнтів на ознайомлення з готелем та бронювання номерів та інших послуг так і обслуговуючого персоналу. За допомогою спеціальних клієнтських мобільних додатків гість може бронювати номери/місця, замовляти різні послуги, при цьому майже не контактуючи з персоналом готелю.

Можна виділити такі переваги клієнтських мобільних додатків:

- скорочення часу обслуговування споживачів (багато функцій гість може здійснити самостійно);
- можливість персоналу готелю підтримувати зв'язок між собою для покращення обслуговування гостей, постійно отримуючи від них відгуки та зауваження, а менеджер буде мати змогу слідкувати за роботою персоналу та його місцезнаходженням.

У готельного підприємства «Алфавіто» існує власний офіційний сайт з мобільною версією сайту. Розглянемо відмінність між сайтом готелю та мобільним додатком (таблиця 4.2).

Таблиця 4.2

Відмінність між сайтом готелю та мобільним додатком

Сайт готелю, мобільна версія сайту	Мобільний додаток
1. Створений для залучення нових гостей (мобільна версія сайту для тих, хто вважає за краще користуватися мобільними пристроями). 2. Зазвичай ініціатива відвідування сайту виходить від гостя. 3. Сайт знаходиться у високо конкурентному середовищі пошукових систем і потенційного гостя завжди є вибір, який сайт відвідати.	1. Зазвичай встановлюють гості, які вже відвідали готель, або бронювали номер в ньому. 2. Надає гостю додаткові можливості і привілеї, яких він не може отримати на сайті готелю, а також дозволяє принести новий досвід взаємодії готелю й гостя. 3. Додаток - двосторонній канал зв'язку. Гість може написати в чат готелю, швидко зателефонувати або написати e-mail, а готель в свою чергу може відправляти гостю Push-повідомлення (оповіщення додатків, які показуються на смартфонах). 4. Мобільний додаток не вимагає від гостя приймати рішення, порівнювати і шукати.

Джерело: розроблено автором

Ігнорувати тренд мобільного маркетингу просто неможливо. Поширення і використання мобільних пристроїв, і висока конкуренція на ринку гостинності вимагають нових інструментів і підходів. Тому готелям, які хочуть залишатися конкурентоспроможними на ринку послуг необхідно інвестувати в розробку як мобільного додатку так і мобільного сайту.

Таким чином, готель зможе ефективно працювати з лояльною аудиторією через додаток, і зробить відвідування сайту з мобільних пристроїв більш зручним і зрозумілим для гостей.

Розглянемо мобільний додаток створений для бронювання житла по всьому світу з яким співпрацює готель «Алфавіто»:

Booking.com (бронювання готелів) - найпопулярніший додаток у світі, який тепер можна скачати на телефон будь-якої марки. Унікальність додатку полягає у тому, що після бронювання на телефон відразу надходить підтвердження, а також реєстрація заїзду без роздруківок і офлайн-карти - для кожного бронювання. Серед недоліків споживачі відзначають те, що в даному додатку недостатня платформа для розміщення необхідної кількості інформації про готель та номерний фонд, на що варто звернути увагу керівництву готелю, також споживачі, що користуються цим додатком мають вибір між іншими готелями розміщеними в даному додатку.

Розробка мобільного додатку для iOS або Android – складний технологічний процес, що вимагає ретельного планування. Підготовка проекту та створення прототипу додатка – невід’ємна і дуже важлива частина проекту, яка точно так само як і програмування вимагає істотних трудовитрат. Тому створення та проектування, дизайн та тестування додатку краще довірити спеціальним компаніям, які спеціалізуються на створенні даної розробки.

Розробкою мобільного додатку для «Алфавіто» може зайнятися веб-студія PVB-desing. PVB-desing – це команда фахівців зі Львова, що надає послуги розробки, просування та обслуговування web-сайтів, мобільних додатків в Україні та за її межами.

Ключові функції мобільного додатку, що пропонує PVB-desing для готелю «Алфавіто»:

- Бронювання номерів.
- Продаж послуг наявних у готелі через додаток з повною системою он-лайн покупок. Клієнти можуть ознайомитися з інформацією про готель.
- Система лояльності.
- Постійні оновлення інформації про майбутні події та акції.
- Push повідомлення клієнтам про послуги та акції.
- Пошук GPS.
- Автоматично надсилати нагадування клієнтам перед їх призначенням або бронюванням.

- Поділитися через соціальні мережі.
- Відгуки.

В середньому розробка даного мобільного додатку для веб-студії PVB-desing займе 3 місяці, вартість створення з урахуванням вищезазначених функцій складе 38 300 грн.

Після приймання замовником програми додаток передається в AppStore та Google.Play для публікації. Кожна програма перед публікацією перевіряється командами Google та Apple. Приймання в Google.Play займає не менше доби, процес приймання в AppStore займає не менше тижня. Після успішної публікації компанія PVB-desing переходить в стадію підтримки, обговорює і оцінює новий функціонал, складає плани розвитку. Ґрунтуючись на зібраних даних, компанія виробляє рішення щодо поліпшення бізнес показників [53].

Чому витрати на створення мобільного додатку готелю «Алфавіто» є доцільним вкладенням коштів ?

База лояльних клієнтів - це величезний ресурс, однак, у підприємців немає інструментів по його управлінню. Але ж завдяки додатку відділ маркетингу та продажів зможе дізнатися інтереси і бажання саме лояльної аудиторії, зможе зібрати гостей на захід, розповісти про спеціальну пропозицію і отримати зворотній зв'язок.

Часті гості вимагають привілеїв. Якщо немає привілеїв, то що заважає гостю вибрати інший готель? Мобільний додаток надасть гостям ексклюзивні права, всю необхідну інформацію і персоналізований зв'язок з готелем.

Готелі хочуть стати ближче з гостями. Тому, що потенційні споживачі готельних послуг знають готель краще, а тому зазвичай і користуються великою кількістю послуг. Надаючи гостям додаткові можливості, готель отримує рекламну площу прямо на екрані смартфона гостей, а це приємний і взаємовигідний обмін.

У готелів є можливість економити. Отримавши рекламні можливості в смартфоні гостя, готель зможе скоротити їх на вулиці або в друкованих

виданнях, особливо це стосується іміджу, реклами, внутрішньої реклами в готелі, друкованої продукції і публікацій в ЗМІ.

Просування додатку практичне безкоштовне. Ви можете різко збільшити кількість лояльних клієнтів, з якими ви завжди будете на відстані «одного кліка», просто розмістивши посилання на скачування програми у себе на сайті або в соціальній мережі.

Зростає ефективність і результат. Статистика, зібрана додатком дасть повну інформацію про результати роботи з лояльною аудиторією. Реакція на повідомлення, популярність послуг, кількість відвідувань і бронювань з тієї чи іншої країни, або регіону. Завдяки функції картки лояльності гість не видалятиме додаток.

Спрощення процесів. Якщо замінити старі методи просування на нові, то маркетингова стратегія готелю стане простою і прозорою. Інтернет для залучення нових гостей, спілкування та мобільний додаток для проживаючих і постійних гостей.

Інвестування в майбутнє. Вивчаючи потреби готельєрів та гостей розробники мобільних додатків щодня працюють над новими функціями і можливостями. І якщо ще донедавна мобільний додаток могло був просто інформацією в зручному поданні, то зараз це меню, карта міста, персоналізований месенджер, канал бронювання, картка лояльності та багато іншого.

Світові лідери ринку гостинності містять цілі відділи, які розробляють і керують додатками. З урахуванням тренда Інтернету речей, поширення мобільних і переносних пристроїв, а також поновлення інструментів маркетингу, мобільний додаток вже зараз є конкурентною перевагою, а незабаром буде обов'язковим сервісом готелю як он-лайн бронювання або безкоштовний WI-FI.

Висновки до розділу 4

В сучасному світі готельна індустрія розвивається такими темпами, що першочерговим завданням по управлінню готелем стає високий рівень сервісу на готельному підприємстві: якісні готельні послуги та грамотний готельний менеджмент. Готельний бізнес висуває все більше вимог до управління готелем. Комплексна автоматизація готелів, що включає в себе автоматизацію процесів бронювання, розрахунків з гостями, агентами, туроператорами й господарської діяльності стають все більш актуальними для підприємств готельної індустрії.

Аналізуючи сайт готелю «Алфавіто», були визначені значні недоліки у його функціонуванні:

1. Відсутність онлайн-консультанта і гарячої лінії, за допомогою якої клієнт завжди зможе додзвонитися і отримати відповіді на свої питання.
2. Відсутність на сайті готелю реальних відгуків клієнтів, що може негативно вплинути на враження потенційного споживача готельних послуг.
3. Відсутня графа зустрічей та заходів, що відбуваються у готелі, а також можливих вакансій для прийому на роботу майбутніх працівників.
4. Також важливим мінусом роботи сайту готелю «Алфавіто» є відсутність віконця курсу валют, що б зробило користування сайтом потенційних споживачів послуг значно зручнішим.
5. Відсутність мобільного додатку.
6. Мапа зі зображенням місце розташування готелю на сайті присутня, однак можна зробити її більш детальнішою (зображення станцій метрополітену, визначних пам'яток та ін.);
7. Зробити он-лайн бронювання більш зручне задля зменшення витрат часу клієнтів.

Керівнику готелю та департаменту інформаційних технологій, слід звернути увагу на вищенаведені пункти, та сприяти їх удосконаленню, задля

зручності користувачів сайту та приваблення більшої кількості потенційних споживачів готельних послуг.

Застосування сучасних комп'ютерних технологій звичайно вимагає чималих витрат від готельного підприємства як на розробку і впровадження, так і на подальше їх обслуговування і розвиток, тому багато готельних комплексів не наважуються впроваджувати їх.

Від вдосконалення інформаційного забезпечення (удосконалення автоматизованої системи управління, сайту готелю, створення мобільного додатку, розробка QR-коду) можливі наступні позитивні результати:

1) можлива економія витрат за рахунок зниження фонду заробітної плати, комунальних послуг, вартості програмного забезпечення, витрат на пошту, витрат на оформлення договорів;

2) усунення можливих витрат в майбутньому, уникнення майбутнього зростання чисельності персоналу, зменшення вимог до обробки даних, зниження вартості обслуговування;

3) можливі нематеріальні вигоди від поліпшення якості інформації, підвищення продуктивності, поліпшення і прискорення обслуговування, впевненіші рішення, поліпшення контролю, зменшення прострочених платежів, повне використання програмного забезпечення.

В умовах безперервних економічних змін інновації стають основним чинником, що сприяє динамічному розвитку і підвищенню результативності функціонування підприємств готельного господарства. Міжнародний досвід успішної діяльності підприємств готельного господарства свідчить, що безальтернативний шлях виживання в умовах глобальної конкуренції побудований на інноваційній основі при активному використанні сучасних науково-технічних досягнень, а також готовності готелів до інновацій та нововведень.

ВИСНОВКИ

Проаналізувавши різні визначення поняття конкурентні переваги, можна зробити висновок, що вони виражаються прагненням підприємства всіма засобами і наявними ресурсами досягти вигідного стану, використовуючи тактику цінової конкуренції, підвищення якості продукції та послуг, інтенсивну рекламу тощо.

Класифікація, за якою поділяються конкурентні переваги підприємства, сприяє кращому їх розумінню, правильному орієнтуванню при їх створенні і досягненню відповідних фінансових результатів.

Надаючи характеристику готельному підприємству «Алфавіто», можна відзначити, що готель має велику кількість туристів та закордонних ділових представників, які в першу чергу відносяться до цільової аудиторії конгрес-готелів. Саме ця категорія туристів являється пріоритетною категорією споживачів через те, що послуги готелю оптимізовані під цілі та завдання гостей, які завітали до міста через ділові відносини та бізнес-проекти.

Номери готелю відповідають сучасним вимогам, це відповідна площа номерів, сучасне обладнання та спокійний не обтяжуючий інтер'єр.

«Алфавіто» пропонує гостям широкий спектр основних та додаткових послуг за прийнятними цінами.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища служить інструментом пошуку «вузьких місць» та відносних переваг готелю, приведення в дію резервів та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Надаючи оцінку конкурентному профілю готельного підприємства «Алфавіто», було виявлено його сильні та слабкі сторони на рівні з потенційними конкурентами. Результати проведення комплексної оцінки оцінки за допомогою бальної оцінки конкурентів, розроблення схеми визначення конкурентних позицій готелю, побудови карти стратегічних груп показали, що підприємство має перевагу над іншими готелями-конкурентами завдяки представленому широкому асортименту конференц та бізнес-послуг.

Також результати показали, що підприємство приділяє недостатню увагу професіоналізму персоналу, з цих міркувань були запропоновані заходи щодо підвищення конкурентної позиції готельного підприємства «Алфавіто».

Персонал готелю - це обличчя підприємства. Напрямок у підвищенні конкурентоспроможності готелю було запропоновано підвищення кваліфікації робітників. Для цього було розроблено алгоритм безперервного процесу навчання співробітників готелю, рекомендовано консалтингову компанію, що спеціалізується на навчанні та підвищенні професіоналізму персоналу у готельно-ресторанному бізнесі. Після надання оцінки запропонованих заходів, визначили доцільність впровадження даного алгоритму, оскільки спланований та систематичний процес навчання персоналу може стати важливим внеском у допомозі готелю поліпшувати свої можливості та досягти поставлених цілей у сфері підвищення конкурентоспроможності готелю в сучасних умовах.

Щодо інформаційних технологій на підприємстві, варто відзначити, що керівництву слід звернути увагу на недоліки у роботі сайту готелю та сприяти удосконаленню, задля зручності користувачів та приваблення більшої кількості потенційних споживачів готельних послуг.

Застосування сучасних комп'ютерних технологій вимагає чималих витрат від готельного підприємства як на розробку і впровадження, так і на подальше їх обслуговування, проте від вдосконалення інформаційного забезпечення (удосконалення автоматизованої системи управління, сайту готелю, створення мобільного додатку, розробка QR-коду) можливі наступні позитивні результати:

1) можлива економія витрат за рахунок зниження фонду заробітної плати, комунальних послуг, вартості програмного забезпечення, витрат на пошту, витрат на оформлення договорів;

2) усунення можливих витрат в майбутньому, уникнення майбутнього зростання чисельності персоналу, зменшення вимог до обробки даних, зниження вартості обслуговування;

3) можливі нематеріальні вигоди від поліпшення якості інформації, підвищення продуктивності, поліпшення і прискорення обслуговування, впевненіші рішення, поліпшення контролю, зменшення прострочених платежів, повне використання програмного забезпечення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник.
2. ДСТУ ISO 10015:2008 «Настанови щодо навчання персоналу» (ISO 10015:2008, IDT). – К. : Держспоживстандарт України, 2011. – 12 с.
3. Азоєв Г.Л. , Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – 2-е изд. – М. : Типография «Новости», 2010. – 256 с.
4. Багрова І.В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І.В. Багрова , О.Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2011. – №1(11). – с. 11–16.
5. Байлик С.І. Гостиничные услуги. Услуги общественного питания: Сборник информационно-методических и нормативных документов. – Х., 2005.
6. Барабась Д.О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі підприємств швейної галузі). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. – Київ, 2003. – 226 с. – Бібліогр.: с. 186–201.
7. Берсуцький А. Я. Механізм управління людським капіталом на основі мотивації стратегічної готовності / А. Я. Берсуцький , О. О. Каменська // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 3. – С. 11–16 .
8. Вальтер Ж. Конкурентоспособность: Общий поход // Проект центра Экономической политики. – 2005. – 52 с.
9. Виханский О.С. , Наумов А.І. Менеджмент: людина, стратегія, організація, процес: 2-е вид.: Підручник. М. : Гардарика, 1996.
10. Відоменко І.О. , Діденко Н. С. Дослідження сучасного стану готельного господарства України та його вплив на формування стратегії просування послуг індустрії гостинності // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 21. С.

64–68.

11. Влащенко Н.М. Інноваційні технології в готельному господарстві. Харків 2016. с. 89.
12. Войчак А. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. Войчак , Р. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – с. 50–53.
13. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С.П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – № 4. – с. 76–80.
14. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посібник / С. П. Гаврилюк – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 180 с.
15. Данилов И.А., Волкова Е.В. Ретроспективный анализ трактования терминов «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество» отечественными и зарубежными учеными / Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. –№ 3(184). – с. 132.
16. Дахно І.І. Зовнішньоекономічний менеджмент : [навч. посіб.] / І.І. Дахно – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 568 с.
17. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Л.Є. Довгань , Ю.В. Каракай , Л.П. Артеменко ; 2-ге вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2011. – 440 с.
18. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. 3-е изд. / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб.: Питер. – 2003. – 544 с.
19. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник / І.З. Должанський , Т. О. Загорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
20. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер.с англ.. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.
21. Эггертссон Т. Экономическое поведение и институты / Т. Эггертссон ; пер. с англ. М.Я. Каждана ; науч. ред. пер. А.Н. Нестеренко. – М.: Дело ЛТД, 2001. – 408 с.

22. Зозульов А. Об усилении конкурентных преимуществ предприятия / А. Зозулев // Экономика Украины. – 2003. – № 8. – с. 33–38.
23. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики: Монография – Х.: ХГЕУ, 1997. – 246 с.
24. Кірцнер І. М. Конкуренція і підприємництво / М. Израэл Кирцнер / Перевод с англ. докт. экон. наук А.Н. Романова . – М.: ЮНИТИ, 2001. – 239 с. 432
25. Книш М. Конкурентные стратегии : учеб. пособ. / М. Кныш. – СПб., 2000. – 284 с.
26. Кузнєцова Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу : [монографія] / Н.М. Кузнєцова, С.Г. Нездоймінов . – Одеса : Астропринт, 2010. – 256 с.
27. Ламбен Жан-Жак . Менеджмент, ориентированный на рынок. Перев. с англ. под ред. В.В. Колганова. – СПб.: Питер. – 2004. – 800 с
28. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / Левицька А.О. // Вісник Хмельницького національного університету – 2012. – № 4, Т. 1.– С. 51–54.
29. Леонт'єва А.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / А.Ю. Леонт'єва , К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – № 102. – 503 с.
30. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 418–422.
31. Маршалл А. Принципы экономической науки: в 3-х томах. Т. 1. / Альфред Маршалл ; Ред. О.Г. Радынова – М.: Изд. группа «Прогресс», «Универс», 1999. – 496 с.
32. Мунін Т. Б. Управління сучасним готельним комплексом : навч. посібник / Т. Б. Мунін [та ін.] ; за ред. чл.-кор. НАН України, д.е.н., проф. С. І. Дорогунцова. – К. : Ліра-К, 2005. – 520 с.
33. Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент: [навч. посібн.] / В.Д. Нємцов ,

Л.Є. Довгань . – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 539 с.

34. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна , О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети : матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції. – Х. : ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2010. – 387 с.

35. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

36. Пятанова В. И. Анализ конкурентного преимущества корпорации / В. И. Пятанова // Экономика мегаполисов & регионов. – 2010. – № 3 (33). – с. 42–46.

37. Рікардо Д. // Антология экономической классики. – М. : Эконов , 1993.

38. Саттон Д. , Кляйн Т. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием / Пер. с англ. – СПб. – 2004. – 240 с.

39. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй / А. Сміт . – К. : Port-Royal, 2001.

40. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників / П.С. Смоленюк // Інноваційна економіка. – 2012. – № 2. – С. 91–97.

41. Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2005. – № 11. – с. 17–20.

42. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов . – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг» , 2002. – 892 с.

43. Хайек Ф. Индивидуализм и экономический порядок / Фридрих Август фон Хайек. – М.: Изограф, 2000. – 256 с

44. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / Шершньова З.Є. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

45. Алчиан А. Неопределенность, эволюция и экономическая теория [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://www.ecsocman.edu.ru/data/985/692/1219/section3_istoki.pdf. (Дата звернення 03.04.2019р).

46. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства / Т. В. Білорус [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_up (Дата звернення 03.04.2019р).

47. Римарева Л. Екологічні готелі – інноваційна концепція гостинності / А. Римарева [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://confiapv.at.ua/publ/konf_9_10_grudnja_2010_r/ekologichni_goteli_innovacijna_koncepcija_gostinnosti/4-1-0-531 (Дата звернення 19.05.2019р.).

48. Готель «Алфавіто» // Офіційний сайт «ALFAVITO HOTEL» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://alfavito.com.ua/> (Дата звернення 20.05.2019р).

49. Современные туристы выбирают экологический отдых. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://prohotel.ru/news-169560/0/> (Дата звернення 19.05.2019р.).

50. HoRes Pro // Офіційний сайт «HoRes PRO» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://horespro.com.ua/> (Дата звернення 20.05.2019р).

51. Eco Water // Офіційний сайт «Eco Water» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://eco-water.com.ua> (Дата звернення 07.05.2019р.).

52. Expert Solution // Офіційний сайт «SERVIO Hotel» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://servio.com.ua/> (Дата звернення 20.04.2019р.).

53. Веб-майстерня у Львові // Офіційний сайт «PBB-desing» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://pbb.lviv.ua/> (Дата звернення 19.05.2019р).

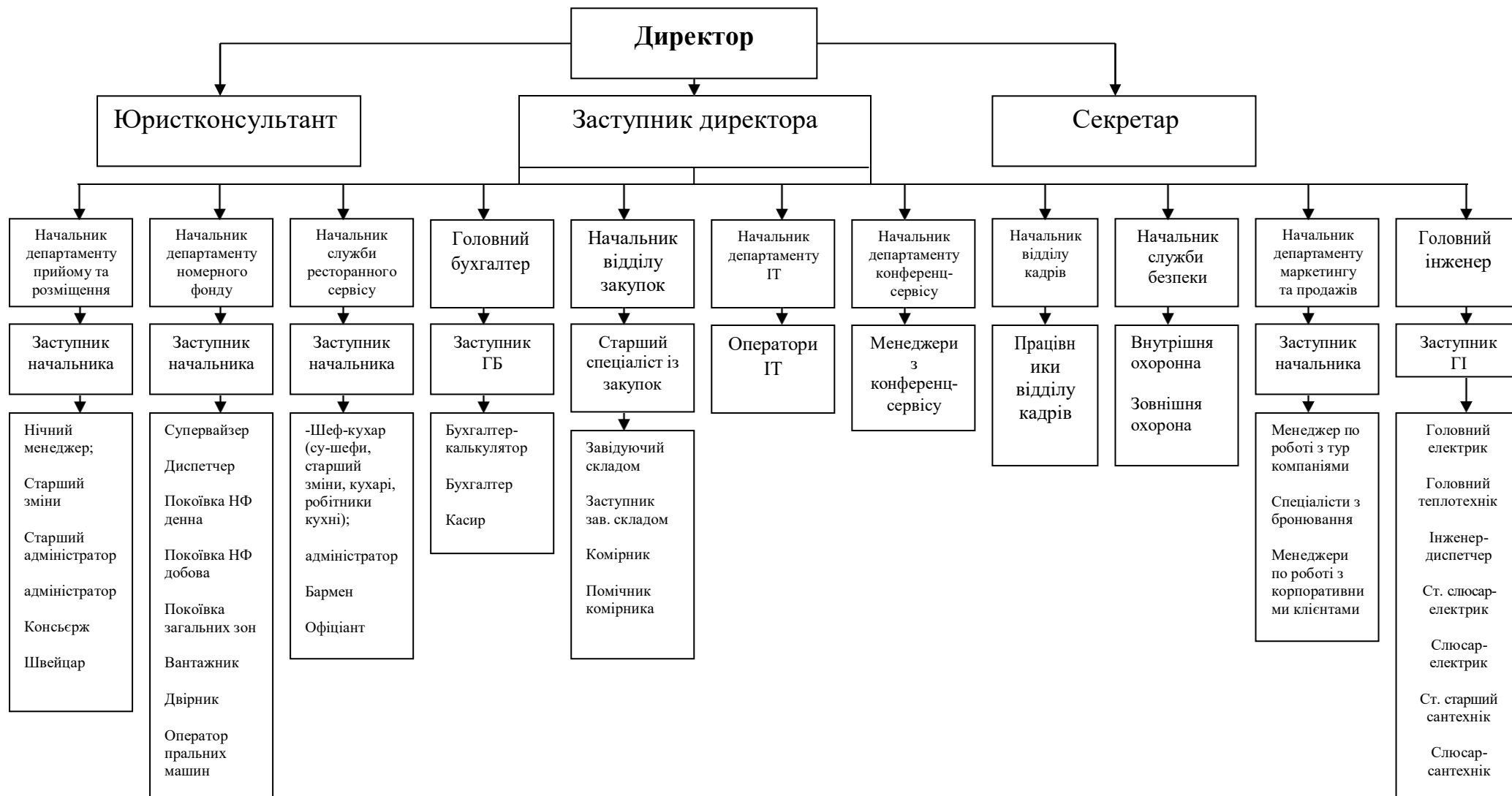
Аналіз визначення «конкурентна перевага» за різними вченими

№ п/п	Визначення	Автор
1	Конкурентні переваги – це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо.	М. Портер [35]
2	Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами.	Ж.-Ж. Ламбен [27]
3	Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу). Конкурентну перевагу не можна ототожнювати з потенційними можливостями компанії. На відміну від можливостей, це – факт, який фіксується в результаті реальних та беззаперечних уподобань покупців.	Г.Л. Азоєв [3]
4	Конкурентна перевага – певна ексклюзивну цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами.	Р.А. Фатхутдінов [42, с. 200]
5	Конкурентні переваги — це характеристики, властивості товару або торгової марки, які створюють для організації певні переваги над прямими конкурентами. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і стосуються як самого товару (базової послуги), так і додаткових послуг, що супроводжують базову, а також форм виробництва, збуту або продажів.	В.Д. Немцов [33]
6	Конкурентні переваги – такі характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів.	Н.П. Теслюк [42]
7	Характеристики чи властивості, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами.	А.В. Войчак, Р.П. Камишніков [12, с. 50]
8	Фірма має конкурентну перевагу, коли вона краще за своїх суперників переборює сили конкуренції та виконує роботу із залучення покупців.	М. Книш [25]
9	Під конкурентною перевагою варто розуміти позитивні відмінності підприємства від конкурентів у деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді її виживання у довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються.	Ю.Б. Іванов [23]
10	Конкурентними перевагами є ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для підприємства і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі.	С.П. Гаврилук [14, с. 77]

11	Сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності, безпосереднє послаблення конкурентів і вплив на зміну ринкового середовища.	О. Зозульов [22, с. 33]
12	Конкурентні переваги – рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми видів ресурсів, які поділяють на зовнішні (базуються на відмінних якостях товару, що утворюють цінність для покупця) та внутрішні (засновані на перевагах фірми щодо витрат виробництва, які менші, ніж у конкурентів).	І.З.Должанський та Т.О. Загорна [19]
13	Конкурентними перевагами підприємства є сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами.	А.О. Левицька [28, с.53]
14	Конкурентна перевага є концентрованим проявом переваги над конкурентами в різних сферах (видах) діяльності підприємства. Іншими словами, конкурентні переваги фірми полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації ринкових факторів успіху або ключових компетенцій.	Д.О. Барабась [6]
15	Конкурентна перевага – це рівень компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників – технології, ресурсів, менеджменту (особливо стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.	З.Е. Шершньова [44]
16	Конкурентна перевага – ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурента в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та інформаційному аспектах), так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалий період.	Авторський підхід

Джерело: розроблено на основі зазначених джерел

Організаційна структура готелю «Алфавіто»



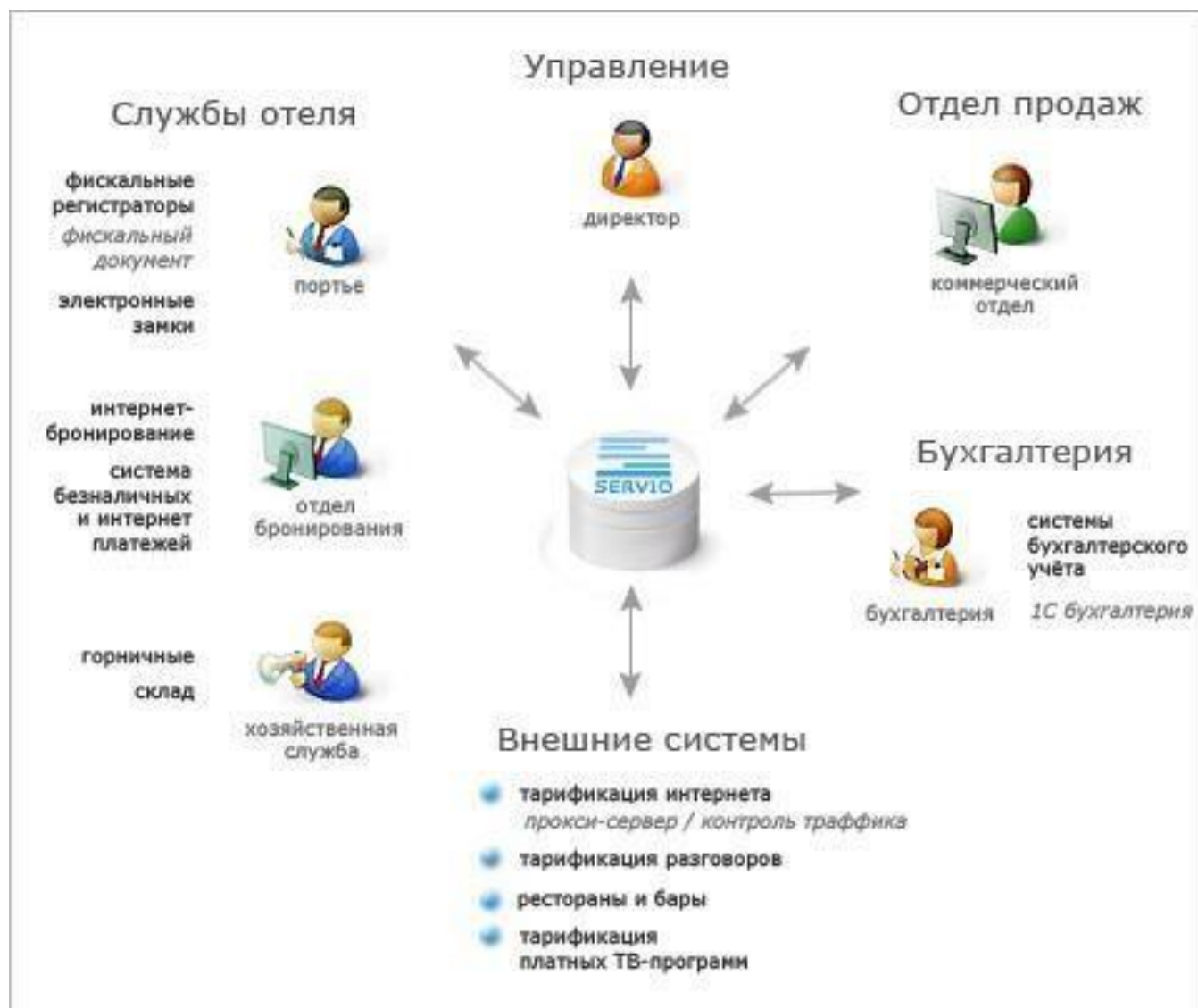
Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства

№ з/п	Назва посадової особи, підрозділу підприємства	Основні функції посадової особи, підрозділу підприємства	К-ть працівників підрозділу
1	2	3	4
1.	Директор	Представляє інтереси підприємства, укладає угоди та інші акти, необхідні для забезпечення функціонування підприємства.	1
2	Заступник директора Секретар Юристконсультант	Планування, організація, координування всієї діяльності готелю, а також підбір і розміщення кадрів, оцінювання виконання поставлених цілей.	3
3	Департамент прийому та розміщення	Вітання гостей і виконання необхідних формальностей при їх розміщенні; реєстрація гостей, розподіл номерів, стягування плати за проживання, підготовка і видача платіжних документів (рахунків) за надані послуги та здійснення остаточних розрахунків з клієнтами; ведення необхідної документації та підтримування в порядку бази даних; інформування гостей щодо послуг та оплати. забезпечує керівництво готелю точними даними про використання номерного фонду (звіт про статус номерів); ведення картотеки гостей.	32
4	Департамент номерного фонду	Відповідає за чистоту і порядок в готелі, перевірку якості роботи з періодичністю, встановленою правилами внутрішнього розпорядку готелю. До основних функцій відноситься закупівля і якість миючих засобів та побутової хімії, які використовуються при прибиранні готелю.	43
5	Служба ресторанного сервісу	Контроль за виробничими процесами, що відбуваються на кухні ресторану; складання меню; контроль якості готової продукції; розподіл по дільницях обслуговуючий персонал; прийом замовлень від клієнтів; подача страв і напоїв відповідно до встановлених правил обслуговування; створення в закладі атмосфери гостинності; надання рахунку гостям і отримання оплати;	74
6	Головний бухгалтер	Забезпечує облік, контроль обігу фінансових ресурсів, несе відповідальність за забезпечення готелю матеріально-технічними та виробничими ресурсами, контролює роботу інших працівників даного департаменту.	10

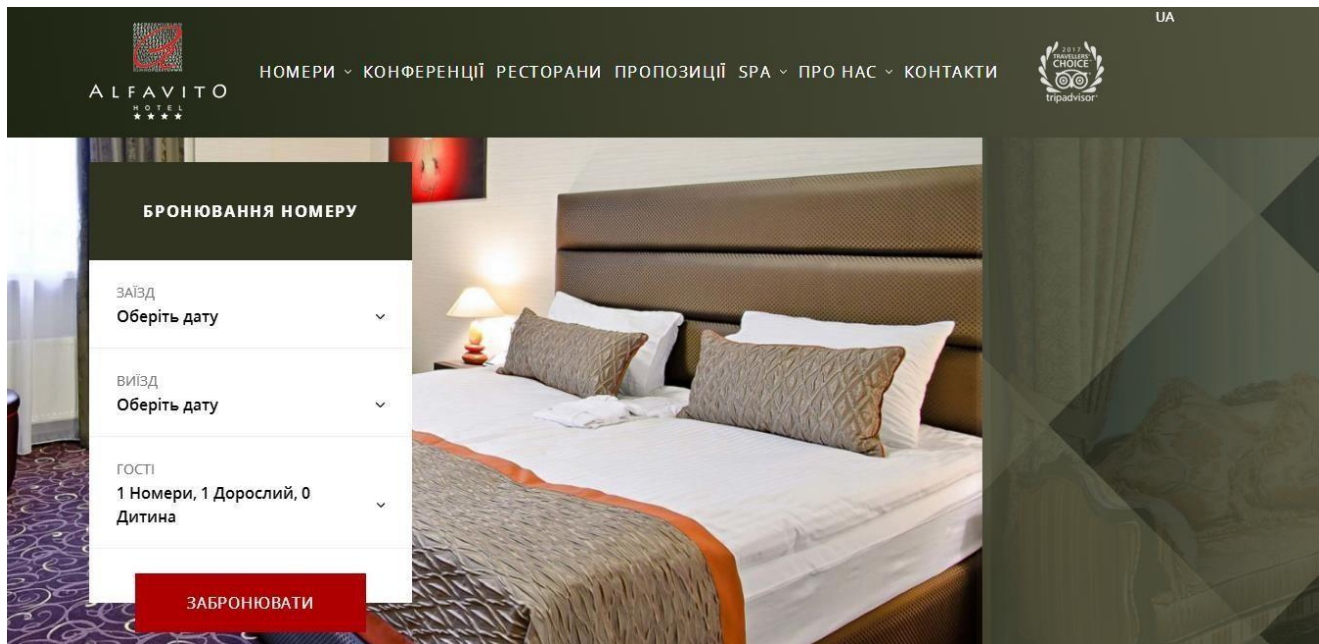
7	Відділ закупок	Контролює закупівлю необхідних товарів за розумною ціною в потрібний час, при цьому контролюється витримка оптимального розміру запасів в готелі.	23
8	Департамент інформаційних технологій	Телефон готелю, телебачення, система управління електронними замками готелю, доступ до Інтернету в готелі; облікові програми готелю, калькуляційні та складські системи, бухгалтерські та фінансові системи готелі; сайт, системи онлайн бронювання номерів, Обчислювальні засоби: сервера, комп'ютери, ресторанны термінали, Відеоспостереження, АСУ.	12
9	Департамент конференц-сервісу	Контролює роботу конференц-послуг, забезпечує вчасну підготовку залів та кімнат для переговорів.	17
10	Служба безпеки	Захист майна готелю від ворожих дій - крадіжок, вандалізму; захист готелю - будівлі і всього, що в ньому знаходиться - від нападів, терористичних актів; підтримання громадського порядку та забезпечення належних рамок поведінки в усіх місцях готелю; забезпечення гостям спокою і конфіденційності під час перебування в готелі;	18
11	Департамент маркетингу та продажів	Визначення методів залучення клієнта; визначення цінової політики готелю; реклама готелю в ЗМІ; аналіз стану готелю, виявлення невикористаних можливостей з метою підвищення завантаження і збільшення доходів від усіх джерел; пошук нових клієнтів; підтримання відносин з постійними клієнтами; проведення ефективної маркетингової політики, рекламної діяльності і т.д.	8
12	Головний інженер	Підтримання складних систем в робочому стані і їх ремонт; Контроль за роботою та аналіз стану технічного обладнання; Відповідальність за протипожежні заходи; Контроль за функціонуванням світлових точок у всіх приміщеннях готелю.	16
13	Відділ кадрів	Підбір, прийом на роботу, оцінка якості персоналу, навчання персоналу; розробка посадових інструкцій і функціональних технологій для персоналу; заохочення і мотивація персоналу; ведення особистих справ співробітників готелю.	6

Джерело: розроблено автором

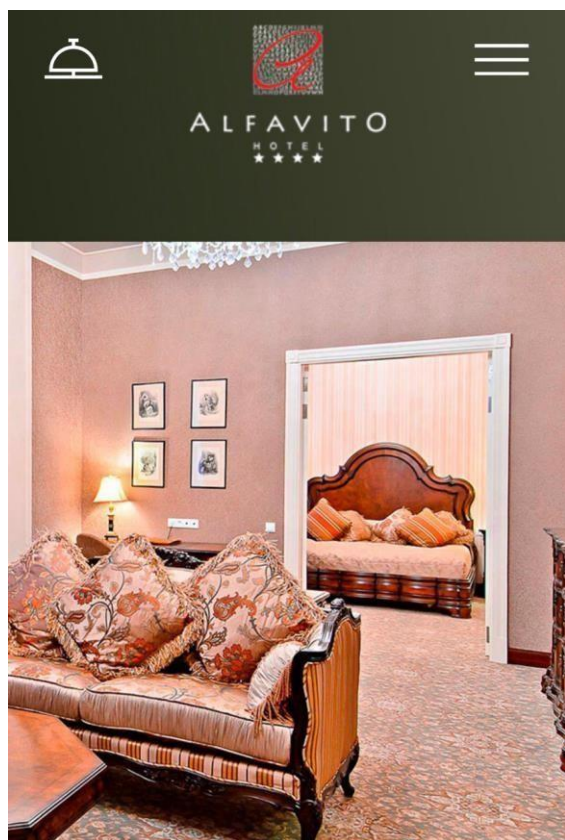
Автоматизована система управління готелем «SERVIO Hotel»



Офіційний сайт готелю «Алфавіто»



Мобільна версія офіційного сайту готелю «Алфавіто»



БРОНЮВАННЯ
НОМЕРУ

✕

ЗАЇЗД

Оберіть дату

▼

ВИЇЗД

Оберіть дату

▼

GUESTS

1 Номери, 1 Дорослий, 0
Дитина

▼

ЗАБРОНЮВАТИ

