

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф.Доценка
Кафедра туристичного та готельного бізнесу

«До захисту в ЕК»

Декан факультету

_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2024 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ірина МЕЛЬНИК
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА

зі спеціальності _____ 242 «Туризм і рекреація»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Туризм і рекреація»

на тему: «Оцінка стратегій підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ТУ-2-5М

Зал Федір Георгійович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Баєв Вадим Вікторович
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент Михайло ЛІЩИНСЬКИЙ
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

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

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Факультет готельного-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф.Доценка

Кафедра _____ туристичного та готельного бізнесу _____

Освітній ступінь _____ магістр _____

Спеціальність _____ 242 «Туризм і рекреація» _____
(код і назва)

Освітньо-професійна програма _____ Туризм і рекреація _____
(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри туристичного та
готельного бізнесу Ірина МЕЛЬНИК
“ _____ ” _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Зал Федір Георгійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Оцінка стратегій підвищення конкурентоспроможності
готельного підприємства»

керівник роботи _____ Баєв Вадим Вікторович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від 21 жовтня 2024 року №906-КС

2. Строк подання здобувачем роботи

3. Вихідні дані до роботи наукова, фахова література, статистичні
матеріали з проблематики дослідження, статистична звітність
підприємства

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

Розділ 1 Теоретико-методичні та організаційні основи підвищення
конкурентоспроможності готельного підприємства

Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності готельного підприємства

Розділ 3. Розробка шляхів підвищення конкурентоспроможності готельного
підприємства

Розділ 4 Соціально-економічне значення підвищення конкурентоспроможност
готельного підприємства

5. Перелік графічного матеріалу рисунків – 24, таблиць – 19, додатків – 3

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	доц. Баєв В.В.		
II	доц. Баєв В.В.		
III	доц. Баєв В.В.		
IV	доц. Баєв В.В.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.09.2024-16.09.2024 рр.	
2	Оформлення і затвердження завдання на роботу	17.09.2024-30.09.2024 рр.	
3	Вступ РОЗДІЛ 1	01.10.2024-14.10.2024 рр.	
4	РОЗДІЛ 2	15.10.2024-22.10.2024 рр.	
5	РОЗДІЛ 3	23.10.2024-04.11.2024 рр.	
6	РОЗДІЛ 4	05.11.2024-18.11.2024 рр.	
7	Висновки та пропозиції. Список використаних джерел.	19.11.2024-25.11.2024 рр.	
8	Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі та попередній захист у комісії	26.11.2024-29.11.2024 рр.	
9	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	02.12.2024-06.12.2024 рр.	
10	Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедрі	09.12.2024 р.	
11	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	16.12.2024 р.	

Здобувач _____

Зал Федір Георгійович

Керівник роботи _____

Баєв Вадим Вікторович.

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається з 104 сторінок. Кількість розділів - 4, рисунків – 24, таблиць – 19, формул – 13, додатків – 3.

Об'єктом дослідження є процес формування та підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Предметом кваліфікаційної роботи є сукупність положень теоретичного та методичного характеру щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо перспектив підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

У I розділі досліджено теоретико-методичні та організаційні основи підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства: визначено сутність та особливості конкурентоспроможності готельних підприємств; досліджено поняття якості готельних послуг як основи конкурентоспроможності готельних підприємств; розглянуто концептуальний підхід до формування конкурентоспроможності готельних підприємств.

У II розділі проведено аналіз конкурентоспроможності готельного підприємства: наведено характеристики готельних підприємств; здійснено аналіз ефективності діяльності підприємств; здійснено аналіз конкурентоспроможності підприємств.

У III розділі здійснено розробку шляхів підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

У IV розділі обґрунтовано соціально-економічне значення підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: конкурентоспроможність, туризм, готель, безпека, ефективність.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність та особливості конкурентоспроможності готельних підприємств	10
1.2. Поняття якості готельних послуг як основи конкурентоспроможності готельних підприємств	17
1.3. Концептуальний підхід до формування конкурентоспроможності готельних підприємств.....	24
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	38
2.1. Загальна характеристика закладів розміщення м. Києва	38
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності готельних підприємств	51
2.3. Аналіз конкурентоспроможності засобів розміщення	55
Висновки до розділу 2	64
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	66
3.1. Методичні основи та інструментарій оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств	66
3.2. Механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств...	76
Висновки до розділу 3	83
РОЗДІЛ 4 СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	85
4.1. Опис методики дослідження	85
4.2. Аналіз результатів дослідження.....	88
Висновки до розділу 4	93
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

Актуальність теми. У період глобалізаційних змін конкурентоспроможність стає обов'язковим критерієм ефективного розвитку ринку готельних послуг. У процесі конкурентної боротьби підприємства готельної галузі шукають шляхи задоволення запитів споживачів готельних послуг з урахуванням оптимального використання ресурсів. Ринок готельних послуг вирізняється високим рівнем конкуренції поряд із ринком готельних послуг.

Конкурентоспроможність у сучасних ринкових умовах розглядається з точки зору споживачів, тому маркетингова діяльність є важливим етапом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме до завдань маркетингу входить аналіз ситуації на ринку, визначення конкурентного становища та розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Розвиток ринкових відносин, загострення конкуренції в індустрії гостинності висувають на перший план питання підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. Від того, як розв'язуватимуться проблеми конкурентоспроможності та якості продукції і послуг, залежатиме стабільність та економічне майбутнє регіону, країни. Динаміка розвитку готельного сектора в західних областях нашої країни схильна до впливу загальносвітових векторів і багато в чому повторює українські тенденції. Зростаюче значення готельного бізнесу у світовій економіці зумовлене кардинальними змінами в структурі всього комплексу галузей.

Зміни, що відбуваються в готельній індустрії України, викликані турбулентністю економічних, соціальних і ринкових чинників, а також повномасштабним вторгненням РФ на територію нашої держави. У таких умовах питання зміцнення конкурентних переваг необхідно розглядати не тільки на рівні стратегічного управління готелями, а й на загальному науково-

методичному рівні менеджменту готельної сфери. Це зумовлює актуальність розвитку готельної галузі відповідно до вимог світових стандартів.

Проблеми конкурентоспроможності готельних підприємств висвітлено в роботах учених: Нагернюк Д.В., Нещадим Л.М., Тимчук С.В. [1], Давидюк Ю.В. [2], Охота В. І. [3], Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. [4], Малюга Л. М. [5], Даниленко-Кульчицька В.А. [6], Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. [7] та ін. На основі вивчення наукових робіт з досліджуваної проблематики встановлено, що методичні засади та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств потребують подальшого поглибленого вивчення. Так, залишаються недостатньо дослідженими питання формування конкурентоспроможності готельних підприємств, а також науково-практичні рекомендації щодо її організаційного забезпечення, що зумовило актуальність теми дисертації, її наукове та практичне значення.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо перспектив підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

На підставі визначеної мети, в роботі необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити сутність та особливості конкурентоспроможності готельних підприємств;
- дослідити поняття якості готельних послуг як основи конкурентоспроможності готельних підприємств;
- розглянути концептуальний підхід до формування конкурентоспроможності готельних підприємств;
- навести характеристику готельного підприємства;
- здійснити аналіз ефективності діяльності підприємства;
- здійснити аналіз конкурентоспроможності підприємства;
- навести методичні основи та інструментарій оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств;

– сформувати механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств;

– визначити соціально-економічне значення підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Предмет дослідження – сукупність положень теоретичного та методичного характеру щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

Інформаційна база дослідження. Теоретико-методологічною та інформаційною основою дослідження є: наукові концепції та теоретичні розробки українських і зарубіжних учених із проблем управління конкурентоспроможністю та якістю готельних послуг; законодавчі й нормативні акти; інформаційні матеріали статистичних, довідкових, періодичних видань; ресурси Internet; бухгалтерська та фінансова звітність готельного підприємства; матеріали наукових і науково-практичних конференцій, семінарів.

Методологічна основа дослідження. У процесі дослідження для розв'язання поставлених завдань використовувалися наступні методи: аналізу та синтезу (для обґрунтування поняття «конкурентоспроможність готельних послуг»); системного аналізу (для визначення особливостей якості готельних послуг); статистичні методи (для оцінювання стану та динаміки розвитку готельного підприємства); методи факторного аналізу (для виявлення чинників формування конкурентних переваг).

Наукова новизна. Наукова новизна полягає в комплексному підході до формування науково-методичних положень щодо підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що вони доведені до конкретних рекомендацій, які можуть бути використані для вирішення актуальних проблем підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства.

Апробація результатів роботи і публікації. Апробація результатів роботи і публікації. Матеріали кваліфікаційної роботи магістра були апробовані у вигляді тез «Підвищення конкурентноспроможності готельних підприємств» // The 3rd International scientific and practical conference “Science and technology: challenges, prospects and innovations” (November 1-3, 2024) CPN Publishing Group, Osaka, Japan. 2024. Pp. 571-574.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи викладено на 104 сторінках, містить 19 таблиць та 24 рисунки. Список використаної літератури складає 59 джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості конкурентоспроможності готельних підприємств

Актуальність теми роботи пов'язана з необхідністю продовження формувати свіжі наукові та практико-орієнтовані погляди на процеси формування та підтримання конкурентоспроможності готельних підприємств для їхнього сталого розвитку в умовах нестабільності економічної системи та постійних зовнішньополітичних загроз.

Поняття «конкурентоспроможність» ґрунтується на сутності конкуренції та не має загальноприйнятого єдиного визначення, тому, відповідно до табл. 1.1, було вивчено трактування кількох учених-економістів і виокремлено одні з найточніших і найповніших визначень цього поняття.

Слід зазначити, що спільною і головною рисою трактувань поняття «конкурентоспроможність» є вказівка на те, що конкурентоспроможний бізнес проявляє свої якості краще, ніж його конкуренти.

Конкурентоспроможність готельного підприємства – це відносна характеристика, що виражає ступінь відмінності даного готелю від конкурентів у сфері задоволення потреб споживачів. У навчальній і науковій літературі можна зустріти визначення конкурентоспроможності підприємства, що ґрунтуються тільки на конкурентоспроможності виробленого ним товару. Так вважає Бурачек І.В., який визначає конкурентоспроможність як «здатність підприємства виробляти продукцію, що користується попитом» [8, с. 289]. Але це трактування не зовсім повно описує сутність конкурентоспроможності організації.

Таблиця 1.1

Наукові трактування різних авторів поняття конкурентоспроможність підприємства

Автор визначення	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
А.О. Чередник	Здатність підприємства випускати конкурентоспроможну продукцію, а також його стабільність і можливість адаптувати бізнес до змін ринкових умов [9].
Д. Боднар	Здатність підприємства приносити прибуток заданої рентабельності [10].
В. Бойко, М. Зарічний	Значення обізнаності організації щодо інших підприємств-конкурентів з погляду таких параметрів, як технічні, практичні навички та знання персоналу, рівень стратегічного та поточного планування, комунікація [11].
М. Іващенко	Здатність компаній ефективно використовувати свій виробничий, кадровий і фінансовий потенціал для виробництва затребуваної продукції [12].
Г. Омельчак	Наявність порівняльної переваги фірми щодо інших підприємств галузі всередині країни та за її межами [13].
Н. Сапотницька, В. Козак	Здатність суб'єкта ринку та його продукції витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними конкурентами на цьому ринку [14].

Дашко І. є прихильницею одного з найпоширеніших і правильніших трактувань, яке визначає конкурентоспроможність підприємства як реальну й потенційну можливість фірм в наявних для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими й неціновими характеристиками є привабливішими для споживачів, ніж товари конкурентів [15, с. 104].

Водночас велика група авторів розглядає конкурентоспроможність організації, як перевагу за певними параметрами порівняно з іншими підприємствами регіону. В основі цих визначень лежить теорія конкурентної переваги М. Портера, де конкурентні переваги підприємства досягаються задоволеністю покупців характеристиками кінцевого продукту. Крім того, відповідно до рис. 1.1, конкурентоспроможність готельного бізнесу безпосередньо залежатиме від якості таких трьох показників:

Конкурентоспроможність перебуває в прямій залежності від ринкової кон'юнктури, наявності близьких конкурентів, унікальності послуги, рівня технічної оснащеності тощо. Суб'єктами й об'єктами конкурентоспроможності можуть виступати, відповідно до рис. 1.2, такі ланки та категорії ринку [16].

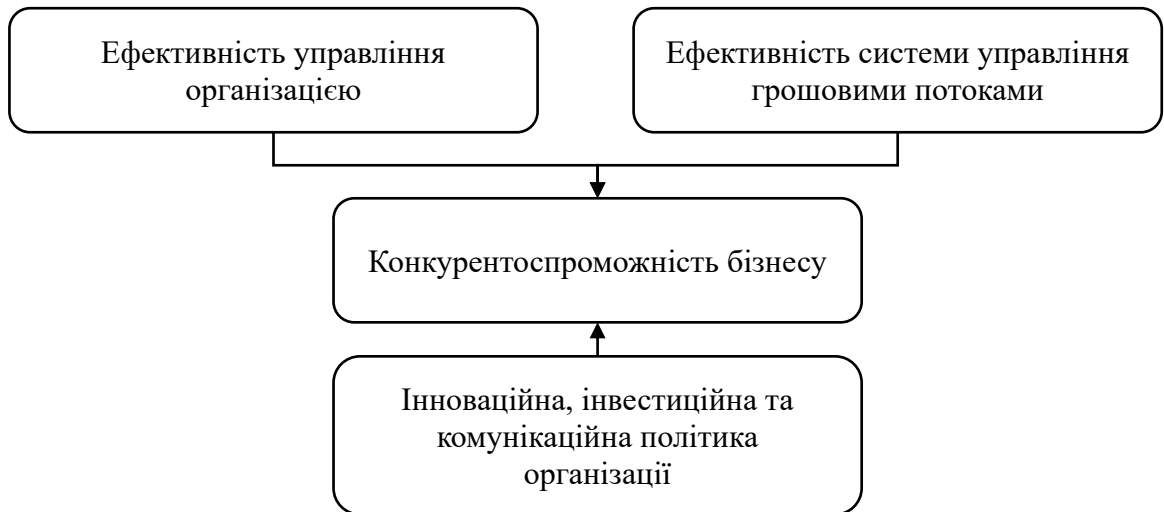


Рис. 1.1. Показники, від яких залежатиме рівень конкурентоспроможність готельного бізнесу (складено за даними [16])

Підприємства, інвестори, держави можуть впливати на свої конкурентні переваги та вдосконалювати їх до потрібного рівня. Об'єктом конкурентоспроможності відповідно більшою мірою виступають продукти компанії, які не можуть змінюватися і розвиватися самі по собі.



Рис. 1.2. Система суб'єктів та об'єктів конкурентоспроможності підприємства (складено за даними [16])

Відповідно до рис. 1.3, конкурентоспроможність готельної організації має низку характеристик.



Рис. 1.3. Основні характеристики конкурентоспроможності готелю в розрізі його сталого розвитку (складено за даними [16])

Слід зазначити, що до критеріїв конкурентоспроможності, які дають змогу готельним компаніям порівнювати себе з конкурентами та досягати успіху, слід віднести визначення конкурентних переваг, а також їхній пошук, створення та зміцнення. Поняття «конкурентна перевага» часто досліджується в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, і вперше воно було науково обґрунтовано М. Портером у 1970-80 роках [16, с.111].

Звернемося до розгляду наукових трактувань поняття «конкурентні переваги» в табл. 1.2.

Майкл Портер у питанні конкурентної переваги вбачав більш ефективне використання ресурсів. Що є правильним, але дуже вузьким поглядом на розглянутий термін [16].

Шаповалова І.В. визначав конкурентні переваги, як певні характеристики продукції підприємства, завдяки яким воно здатне перевершити своїх конкурентів з точки зору прибутковості та стабільності свого становища на ринку [17]. На нашу думку, наведене визначення лише частково розкриває

поняття конкурентних переваг, оскільки прибутковість може бути тільки однією з можливих конкурентних переваг компанії.

Таблиця 1.2

Наукові погляди вчених на визначення конкурентних переваг бізнесу

Автор визначення	Визначення поняття «конкурентоспроможність»
М. Портер	«Характеристики, властивості товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами» [16].
Ф. Котлер	«Здатність компанії діяти в одному з кількох напрямів, у яких конкуренти не хочуть або не мають можливості відповідати рівням створюваної нею цінності та витрат» [18].
Н.А. Шмалій	Це ті атрибути продукту/товарної марки, які створюють для фірми певну перевагу над її прямими конкурентами [19].
С.П. Крамарчук	Яскраво виражена перевага над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сфері підприємства, що може бути виміряна економічними показниками (додатковий прибуток, висока рентабельність, частка ринку, обсяг продажів) [20].
О. І. Краузе	Це позиція компанії, що дає їй змогу боротися з іншими супротивниками за клієнтів. Ці переваги можуть бути досягнуті такими способами, як спеціальні активи, особливі сфери діяльності, особливі форми бізнесу [21].
О.В. Вараксіна	Це характеристики продукції підприємства, завдяки яким воно здатне перевершити своїх конкурентів з точки зору прибутковості та стабільності свого становища на ринку. Конкурентна перевага формується як матеріальними, так і нематеріальними активами підприємства, що виявляються у високій якості товарів і послуг, які надаються ринку [22].

Одне з найбільш змістовних визначень поняття «конкурентна перевага» розглядає в своїй статті В. Бакай, де вважає, що перевага над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства є конкурентною перевагою тільки в тому разі, якщо знаходить своє відображення у збільшенні обсягів продажів, прибутку та ринкової частки компанії [23]. Слід погодитися з тим, що конкурентна перевага має відносний, а не абсолютний характер. Виняток становлять продукти, що володіють унікальними властивостями, не мають замінників, що створює умови для виникнення абсолютних конкурентних переваг, які закріплюються шляхом патентування. Відносність конкурентних переваг проявляється також у тому, що вони зумовлені конкретними умовами. У разі зміни таких умов конкурентні переваги можуть бути втрачені повністю або частково.

На основі вивчених думок різних авторів щодо визначення конкурентних переваг, можна зробити висновок, що саме завдяки конкурентним перевагам готельне підприємство може досягти високого рівня своєї конкурентоспроможності на відповідному ринку. Нами було запропоновано таке визначення: конкурентна перевага готелю – це характеристики його продукту, які мають істотну перевагу над аналогічним продуктом конкурента, а також визначення переваги однієї готельної організації над іншою в різних видах підприємницької діяльності, які приводять першу до поліпшення вищезазначених показників ефективного функціонування на ринку.

Примітно, що конкурентні характеристики можуть стосуватися як самого продукту, так і комплексу додаткових послуг, що включають специфіку реалізації готельного продукту. Однак утримання високих конкурентних позицій протягом великої кількості часу можливе тільки завдяки безперервній роботі готелю в цьому напрямі.

Своєю чергою цікавою є думка ряду авторів про те, що конкурентна перевага бізнесу забезпечується його правильним позиціонуванням [24]. Тобто структура в даному аспекті має значну роль під час розроблення конкурентних дій. Фірми отримують свою вигоду тоді, коли вони можуть перешкоджати конкурентним силам завдяки зайняттю певної позиції ніші відносно ніші конкурентів. У цій точці зору є одне застереження: успішне позиціонування дає фірмі бажану конкурентну перевагу тільки тоді, коли це позиціонування складно скопіювати іншим учасникам ринку.

На основі дослідження та систематизації наукових поглядів і підходів до питань конкурентоспроможності готелю на ринку нами було запропоновано модель, що демонструє, як готельне підприємство може змагатися зі своїми конкурентами (рис. 1.4).

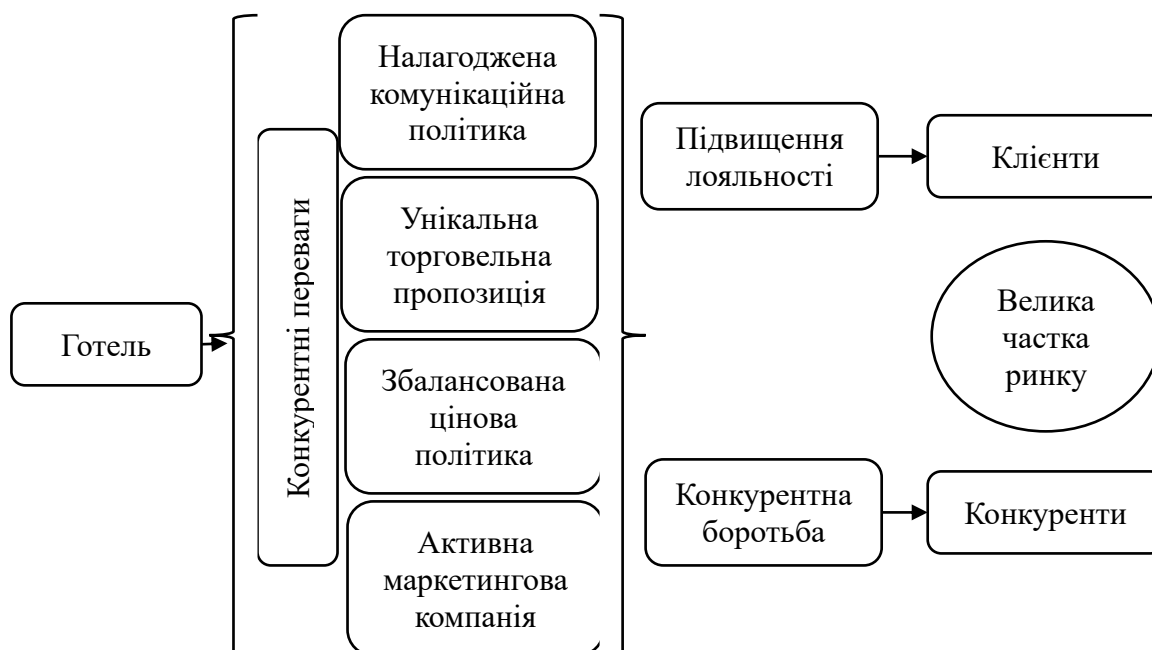


Рис. 1.4. Модель конкуренції на ринку готельних послуг

З рис. 1.4 видно, що готель, конкуруючи на ринку, формує певні конкурентні переваги таким чином, щоб одночасно збільшувати клієнтську базу та лояльність споживачів і вести конкурентну боротьбу, нейтралізуючи своїх конкурентів, а підсумковою метою моделі є збільшення частки ринку і тим самим посідання лідерського становища.

Таким чином, сутність конкурентоспроможності готельного підприємства в аспекті забезпечення ним сталого розвитку полягає у здатності даного економічного суб'єкта бути або прагнути стати лідером ринку, успішно конкурувати зі своїми колегами-конкурентами на конкретному ринку в конкретний час за умови досягнення однієї й тієї самої мети. Конкурентна перевага готельного бізнесу – це є перевага готельної фірми за будь-якими показниками своєї діяльності (управління, маркетинг, інновації, технології, сервіс тощо) порівняно з конкуруючими фірмами. Поняття «конкурентоспроможність» і «конкурентна перевага» безпосередньо пов'язані між собою, оскільки рівень і наявність стійких конкурентних переваг фірми визначає її конкурентоспроможність.

1.2. Поняття якості готельних послуг як основи конкурентоспроможності готельних підприємств

В сучасних умовах посилення конкуренції та глобалізації бізнесу особливо важливо для готелів забезпечити конкурентоспроможність своїх послуг. Конкурентоспроможність готельних послуг значною мірою залежить від їхньої якості та безпеки, які забезпечуються на основі сучасних стандартів, упровадження систем менеджменту якості, сертифікації цих послуг і систем менеджменту якості. О.В. Черевка у монографії «Управління економічною безпекою підприємств як складова регулювання фінансової безпеки України» зазначає, що «хоча використання стандартів і застосування сертифікації послуг є тепер добровільними, то готелі задля утримання постійних клієнтів змушені використовувати ці інструменти для забезпечення якості та безпеки послуг. На основі сучасних стандартів якості розробляються нові та вдосконалюються діючі послуги. Показники якості та вимоги до якості й безпеки послуг, відображені в чинних стандартах, слугують базою для проведення добровільної сертифікації послуг» [25, с. 181]. Тож, для споживачів стандарти обслуговування найчастіше уявляються таким собі надійним планом, своєрідним чек-листом, дотримуючись якого можна бути впевненим, що готель відповідає всім необхідним вимогам, і клієнт буде задоволений.

Визначальним фактором розвитку готельних підприємств стає необхідність реалізації ефективних методів управління якістю, що ґрунтується на використанні сучасних стандартів. Незважаючи на те, що історія дослідження цієї галузі управління вже налічує не одну сотню років, досі вченими з цього питання точиться жвава дискусія у світлі сучасного розвитку теорії та практики управління. У 1931 р. В. Шухарт визначив, що якість являє собою абсолютну, визнану всіма ознаку безкомпромісної відповідності виробничим стандартам і нормам праці [26, с. 7]. Пізніше, американський учений Дж. Джуран визначив якість послуги як придатність для використання

[27, с. 55]. Дж. Гаррінгтон виокремив якість як «задоволення очікувань споживача за ціну, яку він собі може дозволити, коли в нього виникає потреба» [28, с. 379]. Таким чином, у міру еволюції наукових поглядів на поняття якості, як категорії управління, ставало очевидним, що умови праці взаємодіють із вимогами споживачів щодо якості продукції та цін на неї, а також із фінансовими питаннями. Одним із тих, хто в 1950 р. звернув на це увагу, був В. Демінг. Він вважав, що менеджмент має сприяти поліпшенню умов праці та робочих процесів [29, с. 69]. А. Фейгенбаум першим обґрунтував, що забезпечення якості – «всеосяжний і системний процес», і потрібен стратегічний підхід до управління якістю в рамках усієї організації з метою створення «споживчої цінності продукції та послуг» [30, с. 66]. На основі низки своїх наукових праць, до числа яких належить книга «Комплексне управління якістю», А. Фейгенбаум у 1957 р. ввів поняття загальне управління якістю (TQM). Прийняття цієї концепції означало, що «споживач стає учасником процесів, здійснюваних виробником, зацікавлений у кінцевому результаті діяльності організації та здійснює його оцінку» [31, с. 5].

Актуальною на сьогодні є тема якості готельних послуг. Автори В. Безсонний та О. Хозін в своїй статті «Роль стандартизації у підвищенні якості послуг гостинності» зазначають, що «якість – це, в першу чергу, почуття задоволення клієнта від обслуговування, а якісна послуга – це послуга, що відповідає потребам гостя. Рівень якості, у свою чергу, залежить від ступеня збігу уявлень клієнта про реальне і бажане обслуговування в готелі» [32, с. 21].

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 9000:2000 якість – це «сукупність властивостей і характеристик продукції або послуги, які надають їй здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби» [33, с. 14].

На думку Н.І. Данько [34], на якісне обслуговування в готельному підприємстві впливають чотири чинники (рис. 1.5).

На думку авторів А. О. Чередниченко та М. В. Калінін, «якість передбачає відповідність послуг, що надаються, очікуваним або встановленим стандартам. Таким чином, стандарти, їхня реальна форма і зміст є критеріями якості

обслуговування» [35, с. 70]. Але стандарти пов'язані з тим, як вони сприймаються споживачами, службовцями та керівниками. Відносини, що виникають між цими трьома групами людей у процесі споживання послуг, завжди впливають на оцінку якості державного обслуговування.

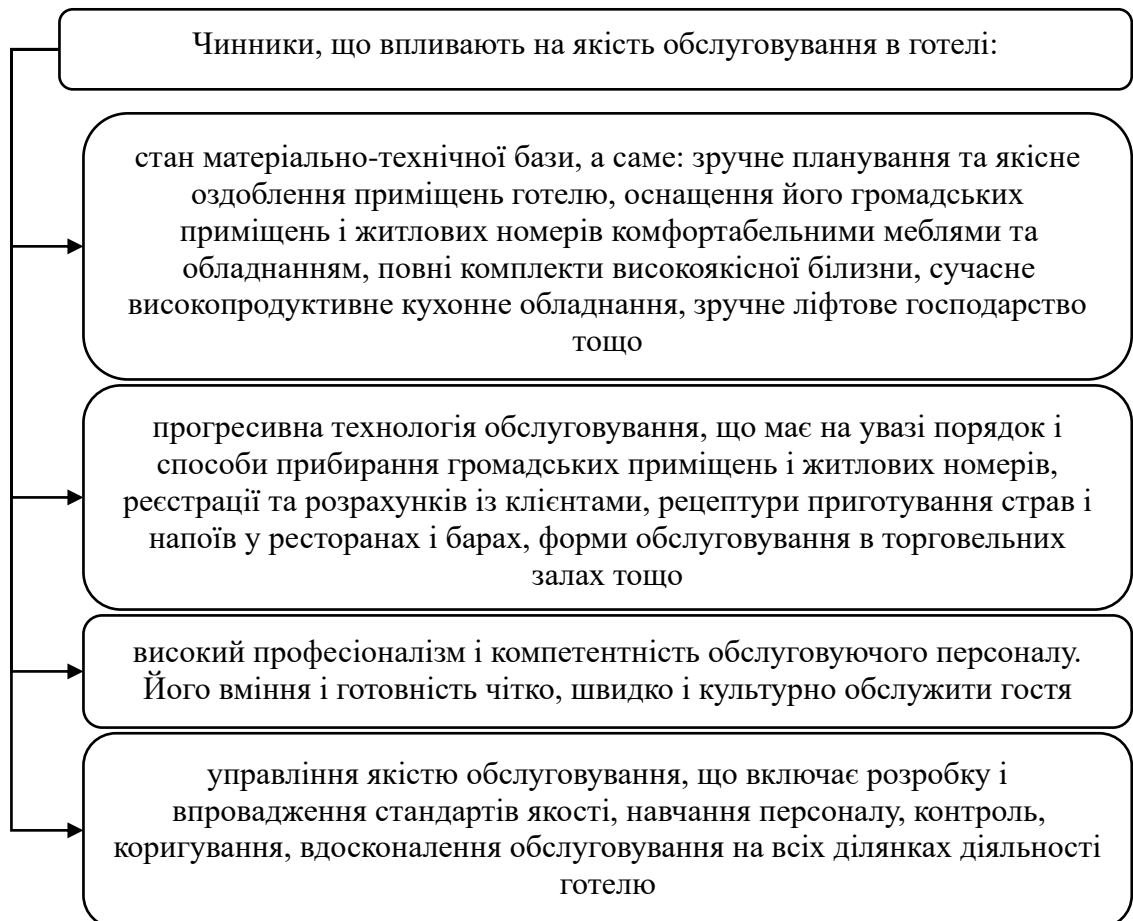


Рис. 1.5. Чинники, що впливають на якість обслуговування в готелі [34, с. 68]

Сьогодні надання саме комплексу послуг, що супроводжує матеріалізовану продукцію, дозволяє досягати задоволеності споживача самою продукцією. Умови жорсткої конкуренції, що склалися на сучасному ринку послуг, змушують сервісні організації ставити собі за мету постійне підвищення рівня якості обслуговування. Одним із перших етапів досягнення цієї мети є оцінка компанією рівня якості своїх послуг, оскільки вже ні в кого не викликає сумніву той факт, що керувати можна тільки тим, що можна виміряти.

К.А. Горюнова визначила причини необхідності оцінки якості послуг, які представлені на рис. 1.6 [36, с. 19].

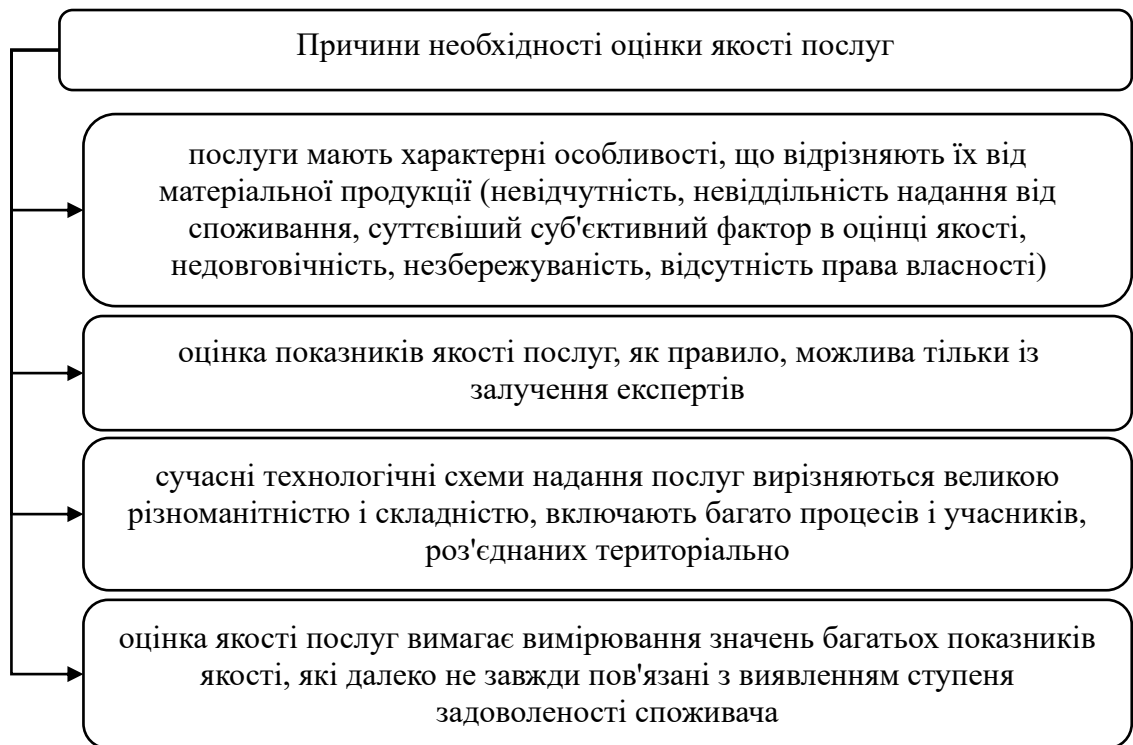


Рис. 1.6. Причини необхідності оцінки якості послуг на підприємстві готельного господарства [36, с. 19]

При цьому варто зазначити, що процес обслуговування являє собою взаємодію між працівником готельного підприємства та споживачем послуги. Перший і другий хочуть бути задоволеними від процесу взаємодії.

В статті О.Б. Куракіна «Дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг» узагальнено існуючі методики оцінки якості готельних послуг [37, с. 6]. Автором розглянуто три моделі якості послуг, а саме двофакторна (рис. 1.7), трифакторна (рис. 1.8) та п'ятирівнева (рис. 1.9).

Двофакторна модель якості послуги ґрунтується на теорії поведінки споживачів. Згідно з цією моделлю, слід розрізняти технічні (що) і функціональні (як) аспекти якості, а для її повного сприйняття необхідна одночасна оцінка технічної та функціональної якості. Надалі двофакторна модель стала основою для створення трифакторної.

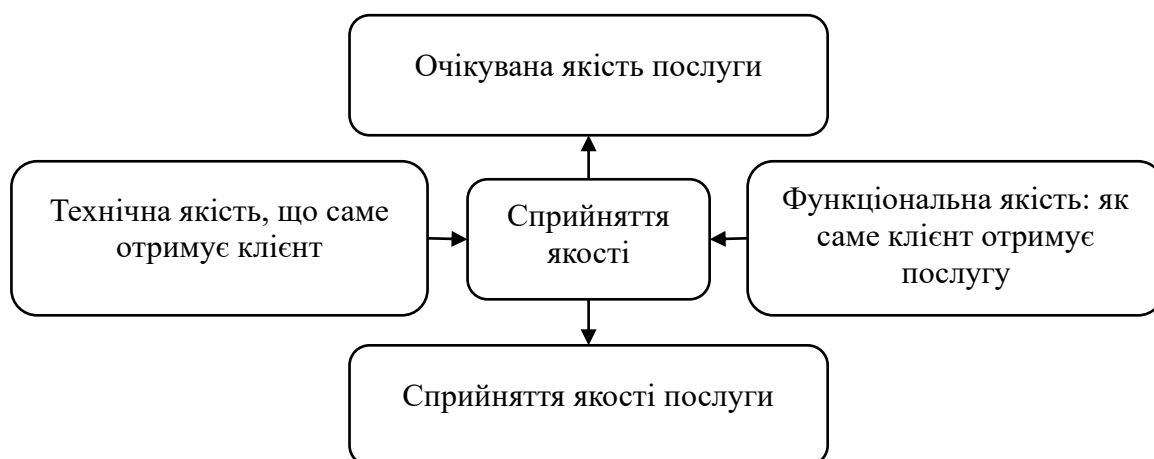


Рис. 1.7. Двофакторна модель якості послуг на підприємстві готельного господарства [37, с. 6]

Як зазначає Д.І. Сапожник у своїй статті «Практики оцінювання якості надання митних послуг», у трифакторній моделі якість послуги досягається в процесі виробництва і споживання послуг [38, с. 291].

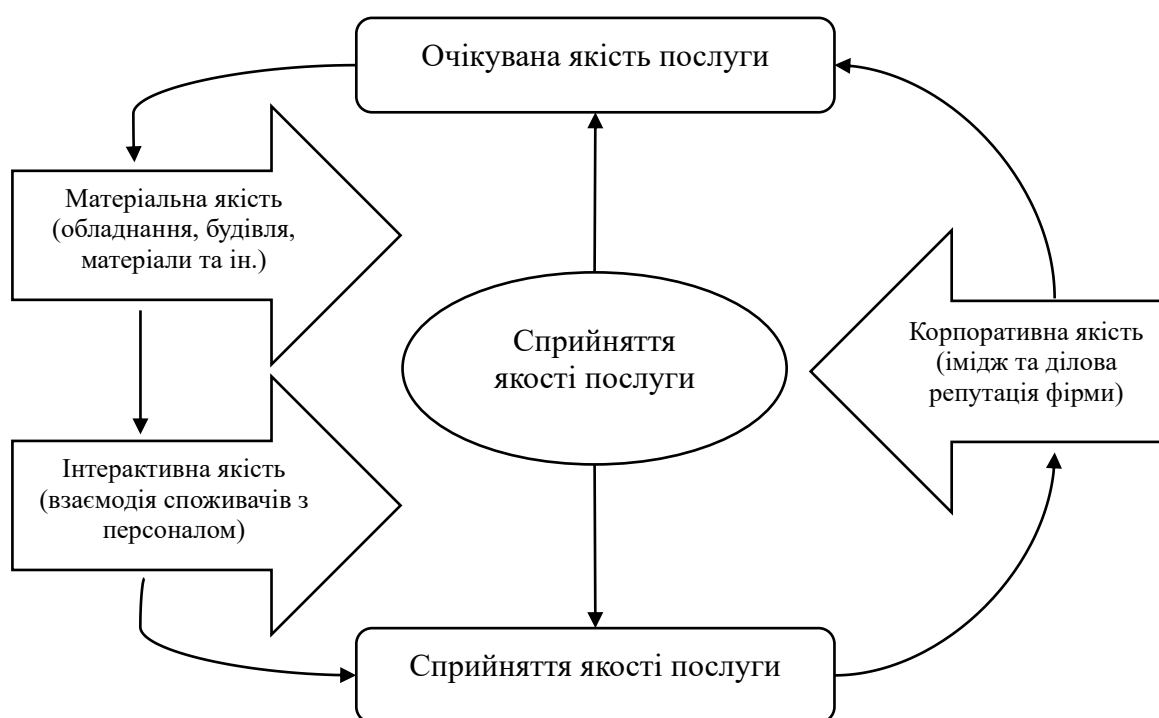


Рис. 1.8. Трифакторна модель якості послуг на підприємстві готельного господарства [37, с. 6]

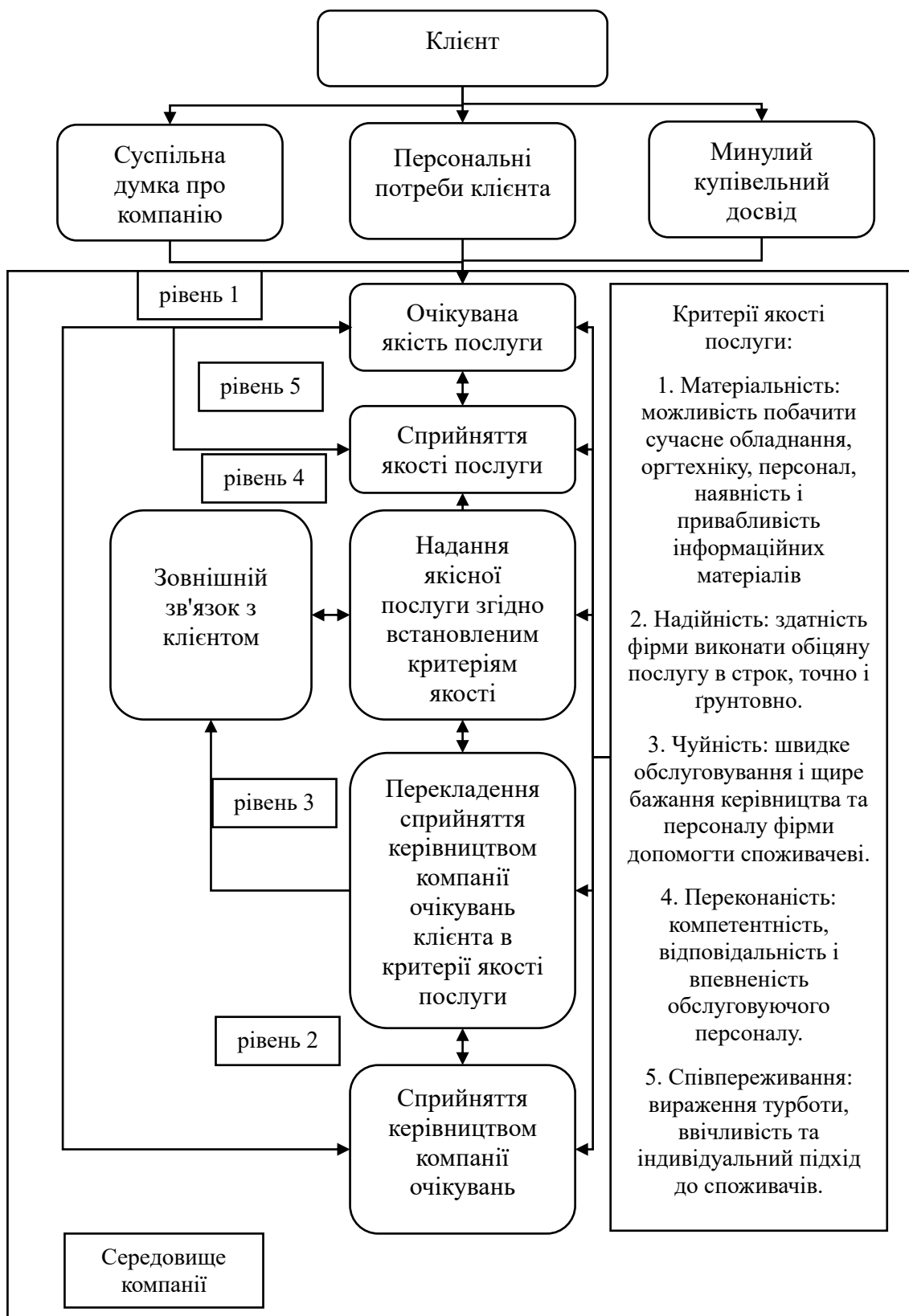


Рис. 1.9. П'ятирівнева модель якості послуги готельного підприємства [37]

Розглянуті моделі якості послуг на підприємстві готельного господарства є концептуальною основою для розроблення рішень з управління якістю. Із

цією метою необхідно виконати такі завдання:

- проаналізувати наявні розриви в п'ятирівневій моделі та визначити ті з них, які найбільшою мірою впливають на прийняття якості;
- виміряти рівень споживчого сприйняття критеріїв якості послуги.

Що стосується першого завдання, то спосіб його розв'язання є досить простим і може не потребувати залучення споживачів.

Реалізація другого завдання викликає значні складнощі, зумовлені такими причинами:

1. Розглянуті моделі та методики оцінювання якості послуг на підприємстві готельного господарства та їх продовження (SERVQUAL, SERVPERF та ін.) ґрунтуються на анкетуванні споживачів послуг за питаннями, згрупованими за параметрами їхньої надійності (reliability); чуйності (responsiveness); переконливості (assurance); чуйності (responsiveness); співчуття (empathy); відчутності (tangibles) послуг. Істотним недоліком такого підходу є значний суб'єктивізм одержуваних оцінок, а найчастіше й зумовленість ухвалюваного рішення.

2. Не можна не помітити значної трудомісткості наявних методів оцінювання якості послуг, спричиненої не тільки необхідністю статистичного опрацювання думок споживачів за великою кількістю показників якості послуг, а й у зв'язку з потребою визначення значущості самих показників якості для отримання її інтегральних оцінок. Методики цієї групи не враховують динаміки експертних оцінок, а завдання прогнозування якості в динамічних системах переваг зводять до вибору стратегії, найоптимальнішої на якийсь один момент часу.

3. Існуючі підходи до оцінювання якості послуг на підприємстві готельного господарства не забезпечують можливості кількісного визначення якості залежно від рівня професійної підготовки персоналу сервісної організації.

4. Наявні методики оцінювання якості послуг на підприємстві готельного господарства не дають змоги дослідити якість з погляду ухвалення рішень щодо

вибору заходів, спрямованих на одержання оптимального або раціонального співвідношення між ціною та якістю сервісних продуктів.

Технологія анкетування та експертних оцінок не дає змоги розв'язати завдання вибору заходів щодо підвищення якості послуг з урахуванням мінімізації витрат на ці цілі.

5. Наявні підходи до оцінювання якості послуг на підприємстві готельного господарства мають детерміністський характер і не враховують імовірно-відносної природи споживчих властивостей сервісних продуктів, що визначають їхню якість.

У зв'язку з переліченими причинами поряд із загальноприйнятими критеріями для об'єктивного оцінювання якості послуг на підприємстві готельного господарства та управління якістю сервісної діяльності мають застосовуватися такі кількісні показники, як рівень кваліфікації персоналу сервісної організації, ефективність добору та розміщення кадрів, показник співвідношення ціна-якість, ефективність організації закупівельної діяльності, процесів розроблення та реалізації сервісних продуктів.

1.3. Концептуальний підхід до формування конкурентоспроможності готельних підприємств

Сьогодні основний обсяг ринку готельних послуг за кордоном і в Україні займають такі міжнародні гіганти, як Accor Hotels, Hilton Worldwide, Marriott International, Radisson Hotel Group, Inter-Continental Hotels Group тощо. Саме ці готельні мережі з їхньою величезною довголітньою професійною діяльністю, з незаплямованим реноме в готельному бізнесі, чіткими й суворими стандартами обслуговування є надзвичайно популярними, тому що вони створюють непохитну впевненість у гостей готелів в отриманні якісних послуг і високого сервісу. І справді, зупиняючись у будь-якому готелі відомих готельних мереж,

можна бути впевненим у стандартизації послуг цих засобів розміщення. У споживачів у пам'яті залишається чіткий образ бренду цієї мережі. Він добре розуміє і знає можливості готелю, розмаїття і якість послуг цього готельного підприємства. Іншими словами, ці готелі мають свій неповторний індивідуальний бренд.

Рушійною силою готельного ринку є збільшення кількості ділових поїздок, туризму та глобалізація. Зростання середнього класу в країнах з економікою, що розвивається, також сприяло зростанню ринку нежитлової нерухомості, оскільки все більше людей мають фінансові можливості подорожувати і зупинятися в готелях або інших формах розміщення. Ринок є висококонкурентним, з великою кількістю гравців, що працюють на різних рівнях ланцюжка створення вартості, від бюджетного до елітного житла. Загалом очікується, що світовий ринок нежитлової нерухомості зростатиме в довгостроковій перспективі завдяки економічному зростанню, урбанізації та збільшенню кількості подорожей по всьому світу. Однак відновлення ринку від наслідків пандемії, як очікується, буде поступовим, а темпи зростання будуть відрізнятися в залежності від регіону та типу житла.

Технології суттєво вплинули на ринок нежитлової нерухомості, і очікується, що цей вплив триватиме й надалі. Багато готелів та інших закладів розміщення впроваджують технологічні послуги, такі як мобільна реєстрація, безключовий доступ та цифрові консьєрж-сервіси, щоб покращити досвід гостей та підвищити ефективність. Багато готелів зараз пропонують послуги мобільної реєстрації, які дозволяють гостям реєструватися та отримувати ключі від номерів за допомогою мобільних пристроїв. Ця технологія може заощадити час гостей і підвищити ефективність процесу реєстрації.

Безконтактні платіжні системи, такі як Apple Pay і Google Wallet, дозволяють гостям оплачувати своє перебування, не торкаючись кредитної картки або використовуючи пін-код. Ця технологія може підвищити безпеку і знизити ризик передачі мікробів. Технологічні послуги набувають все більшого

значення на світовому ринку нежитлової нерухомості, приносячи користь як гостям, так і постачальникам житла.

Такі сервіси оренди житла, як Airbnb, HomeAway та VRBO, стають дедалі популярнішими серед мандрівників, які шукають більш автентичного та персоналізованого досвіду. Ця тенденція призвела до посилення конкуренції на ринку нежитлового житла, де готелі та інші провайдери пропонують унікальні та локалізовані враження, щоб привабити гостей. Оренда житла для відпустки пропонує мандрівникам унікальний та автентичний досвід, часто недоступний у традиційних готелях. Проживання в орендованому житлі дозволяє мандрівникам зануритися в місцеву культуру і відчувати життя, як місцеві жителі.

Оренда житла для відпустки часто доступніша, ніж традиційні готелі, особливо для великих груп або тривалого перебування. Крім того, оренда житла для відпустки часто пропонує такі зручності, як кухня, що дозволяє мандрівникам заощадити гроші на харчування поза домом. Вони пропонують більшу гнучкість, ніж традиційні готелі, оскільки гості часто можуть зручно заселятися і виселятися. Вони також пропонують більше приватності та свободи, ніж традиційні готелі, оскільки гості можуть приїжджати і виїжджати, коли їм заманеться, і часто мають доступ до більшого простору. Економіка спільного використання набула більшого визнання в останні роки, оскільки споживачам стало зручніше обмінюватися товарами та послугами. Це збільшило популярність оренди житла на час відпустки, оскільки мандрівники почуваються комфортніше, винаймаючи чийсь будинок або квартиру.

Зростаюча популярність оренди житла для відпочинку суттєво вплинула на світовий ринок нежитлової нерухомості, створивши нову конкуренцію для традиційних готелів та інших постачальників послуг розміщення. Багато готелів та інших провайдерів реагують на цю тенденцію, пропонуючи більш унікальний та локалізований досвід для залучення гостей.

Доходи готельних підприємства за 2019-2028 роки наведено на рис. 1.10.

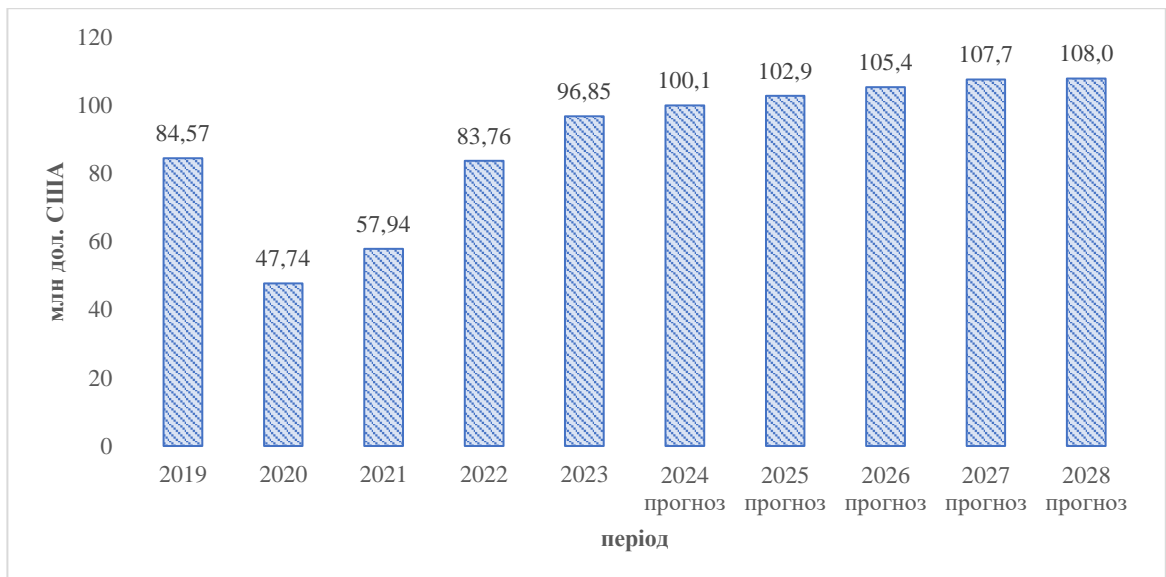


Рис. 1.10. Фактичні та прогнозні доходи від оренди житла для відпочинку, млрд дол. США (складено автором на основі [39])

Світовий ринок нежитлових засобів розміщення є відносно консолідованим, на ньому домінують кілька великих гравців.

Найбільші компанії у сфері нежитлового розміщення у світі, такі як Marriott International, Hilton Worldwide Holdings, InterContinental Hotels Group та AccorHotels (рис. 1.11), володіють та управляють численними готельними брендами, що охоплюють широкий діапазон цінних категорій та цільових ринків.

Наразі зі зростанням ринку готельних послуг, а головне, з ритмом життя, який дедалі прискорюється, значно змінюються вподобання споживачів. «Життя сучасної людини в урбаністичному середовищі 21-го століття з її повсякденною рутинною дійсністю сприяє виникненню в людей так званого «сенсорного голоду». Щоб задовольнити його, люди прагнуть втекти від одноманітної монотонної реальності, що їх оточує. Це явище отримало в сучасній науці назву «ескейпізм» (від англ. «escape» – втекти, врятуватися), тобто втеча, навіть втеча від регламентованої (робота, дім), не просто нудної буденності, яка не просто нудна, а часто пригнічує» [40].

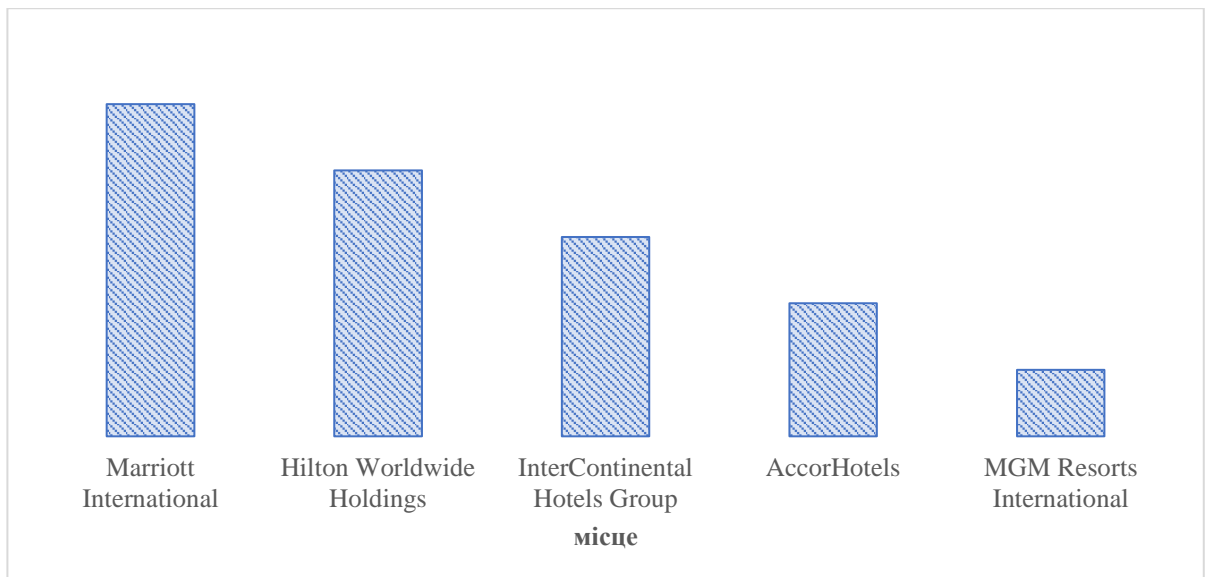


Рис. 1.11. Лідери ринку нежитлової нерухомості (складено автором на основі [39])

Попит породжує пропозицію, і найбільше розмаїття і кількість варіантних пропозицій для городян, які шукають і втомилися, спостерігається у сфері гостинності та туризму. Як вказують фахівці, сучасним мандрівникам хочеться «не просто переночувати в готелі, а здобути нові емоції, свіжі враження і навіть випробувати натхнення свідомо чи підсвідомо... Неповторний дизайн готелю, його обстановка можуть виявитися незабутніми – і тоді він стає «особливим місцем на землі», куди хочеться повертатися [41].

Таким чином, перед сучасними готельєрами постає завдання – максимально задовольнити споживачів, націлених на унікальність обстановки місця і засобу розміщення.

Саме тому в готельній індустрії виникають різноманітні напрями розвитку та просування готельних брендів, що відповідають потребам охоплених сегментів споживачів, і сприяють залученню нових сегментів готельного ринку.

В умовах наявної нестабільності та економічної турбулентності найважливішим завданням для готельних підприємств стає задоволення побажань клієнтів на рівні, що забезпечує збереження зворотного бізнесу і

досягнення мінімального рівня рентабельності. У зв'язку з цим виявлення та оцінка організаційно-економічних факторів впливу на конкурентоспроможність продовжують залишатися серед основних пріоритетів управління конкурентними можливостями готельних підприємств.

Серед екзогенних чинників слід відзначити важливість державного регулювання через податкову, фінансово-кредитну, науково-технічну, інноваційну, зовнішньоекономічну політику, регулювання якості продукції та послуг через систему стандартизації, сертифікації та нормативно-правове забезпечення.

Вивчення організаційно-економічних чинників впливу на конкурентоспроможність готельних підприємств дало змогу сформулювати ключові компетенції, тобто імперативи конкурентоспроможності сучасного підприємства. Спочатку необхідно визначити найбільш значущі організаційно-економічні чинники мега- і макрорівнів. Ці фактори відобразатимуть провідні світові тенденції розвитку економіки. Потім слід виявити характер впливу цих мега- і макрофакторів на готельну сферу. При цьому характер впливу також має бути описаний у розрізі організаційно-економічних процесів. Це, своєю чергою, дасть можливість сформулювати ключові компетенції, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності сучасного готельного підприємства. Формулювання компетенцій матиме чітку відповідність встановленим факторам (тенденціям) мега- і макрорівнів і характеру їх впливу на розвиток сучасної готельної галузі. У підсумку це дасть можливість визначити інтегративний вектор розвитку готельних підприємств у конкурентному бізнес-середовищі.

Усі договірні відносини в Україні з надання будь-яких послуг регулюються Цивільним кодексом України [42]. Відносини з надання готельних послуг, що виникають між виконавцем готельних послуг і туристом, встановлюються цивільно-правовим договором з відплатного надання послуг. Відповідно до ЦК України, за договором відплатного надання послуг виконавець зобов'язується за завданням замовника надати послуги (вчинити певні дії або здійснити певну діяльність), а замовник зобов'язується оплатити ці послуги».

Під час аналізу цієї статті отримано такий результат, що договір відплатного надання послуг поширює чинність однаковою мірою на будь-який договір надання послуг. На підставі такого договору виконавцем буде готель, що зобов'язується надати готельний номер для тимчасового перебування гостя і комплекс послуг, які входять у вартість номера або придбані за окрему плату. Що стосується замовника, то він зобов'язується здійснити оплату і дотримуватися правил проживання в готелі.

Важливим аспектом характеристики правової регламентації питань з надання готельних послуг є визначення основних проблемних напрямів цього зобов'язання. У сучасних умовах першорядною проблемою надання готельних послуг є безпека населення через повномасштабне вторгнення росії на територію нашої держави. Туристська галузь є однією з тих галузей української економіки, яка серед перших потрапила під удар. На початку повномасштабного вторгнення діяльність багатьох підприємств туристичної галузі фактично зупинилась.

Аналізуючи актуальні проблеми в індустрії гостинності, не можна не згадати про важливість її кадрового забезпечення. У сучасному світі трудові ресурси мають якісний, а не кількісний пріоритет, тобто йдеться про необхідні професійні навички працівників. У зв'язку з цим додаткова відповідальність лягає на заклади вищої професійної освіти. Туризм є сферою діяльності, на яку особливо сильно впливають поточні економічні, політичні, соціальні та інші процеси локального, регіонального і глобального рівня, тому працівникам сфери гостинності необхідна здатність гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища й оптимально адаптуватися до нього. Подібні здібності слід закладати вже в процесі навчання за відповідним напрямом.

Н. Флінта стверджує, що «усі послуги, що надаються в готелі, повинні відповідати вимогам, що передбачають додаткові зручності для споживачів, престижність і привабливість послуг. До рекомендованих вимог та умов якісного обслуговування належать: відповідність призначенню; своєчасність виконання; комплексність; комфортність; етичність персоналу, що обслуговує;

ергономічність, безпека, естетичність» [43, с. 64]. Під сертифікацією готельних послуг розуміють підтвердження органом із сертифікації відповідності послуг, які реалізуються споживачеві, вимогам законодавчих та нормативних документів з обслуговування туристів.

«Сертифікація послуг готелів є важливим механізмом управління якістю обслуговування, що дає змогу об'єктивно оцінити рівень послуг, підтвердити їх безпеку для споживача. В умовах ринкової економіки в рамках індустрії гостинності споживач є ключовою фігурою під час реалізації вимог стандартів на надавану йому якість послуг і залежно, від якої перебуває ціна» [44].

Вимоги до якості в індустрії гостинності нині задаються національними стандартами, нормативними документами міжнародних, у тому числі професійних, організацій, формулюються в рамках систем якості.

Абсолютна якість у готельних підприємствах не може бути досягнута з огляду на її обумовленість людським фактором. Однак у ринкових умовах вирішення питань якості – це успіх у конкурентній боротьбі. Одним із ключових питань є мінімізація мінливості якості, чому має сприяти розроблення систем якості, які відповідають міжнародним стандартам ІСО.

Технічний комітет міжнародної організації зі стандартизації (ІСО) розробив стандарти серії 9000, у яких містяться вимоги до системи якості та визначаються елементи, необхідні для включення в систему якості (рис. 1.12).

Організація робіт з управління якістю в готельних підприємствах передбачає створення систем якості, що відповідають рекомендаціям стандартів ІСО 9000, і вжиття необхідних заходів щодо забезпечення їхнього ефективного функціонування.

Під створенням систем якості розуміють їх розроблення та впровадження в діяльність підприємств. Стандарти дають змогу об'єктивно підійти до питання оцінки якості. Стандарти обслуговування зазвичай доповнюються ліцензуванням і сертифікацією. Стандарт призначений для встановлення мінімально необхідних вимог, що роблять процес обслуговування, будь-яку

послугу такими, що відповідають своєму призначенню за формалізованими показниками якості, безпеки тощо.

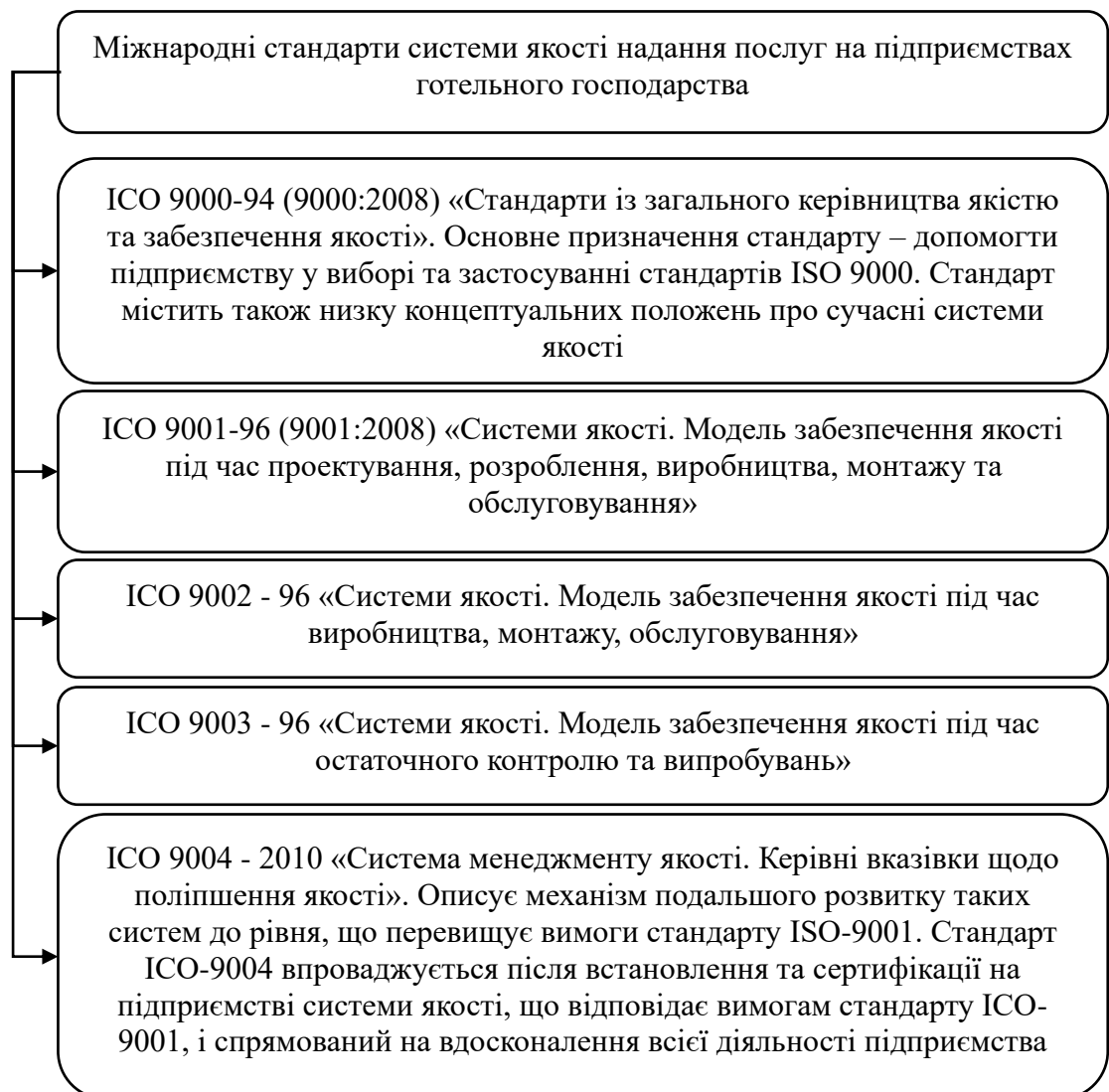


Рис. 1.12. Міжнародні стандарти системи якості надання послуг на підприємствах готельного господарства [45]

Стандарти ISO 9001:2000 та ISO 9004:2000 можуть використовуватися як разом, так і окремо. Вони засновані на одних принципах, але призначення і сфера їх застосування різні. Перший стандарт призначений для цілей сертифікації та містить вимоги для створення системи управління якістю. Другий стандарт покликаний допомогти підприємствам різних форм власності, видів і масштабів діяльності безперервно вдосконалювати свої бізнес-процеси і

підвищувати ефективність роботи. Стандарт ISO 9004:2000 має рекомендаційний характер і не призначений для цілей сертифікації. Мета цього стандарту – перехід підприємства на наступний щабель до вершин якості - на концепцію глобального управління якістю (TQM, Total).

Також вважаємо за необхідне здійснити аналіз нормативно-правових актів, що регулюють безпеку населення України, в тому числі на підприємствах готельного господарства, в умовах війни. В Україні, згідно Конституції України з 24 лютого 2022 року введено режим воєнного стану, який триває до сих пір. Згідно з Конституцією України, воєнний [46]. «Конституція України визначає правовий статус воєнного стану та повноваження органів влади під час воєнного часу. Конституційне обмеження прав громадян під час війни в Україні здійснюється з метою національної безпеки, захисту територіальної цілісності та безпеки населення в умовах військового конфлікту» [47, с. 8]. Ще одним з законів, що регулює безпеку населення України є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 06.04.2000 р. [48], який визначає порядок введення, дії та скасування воєнного стану, права та обов'язки громадян та владних структур під час воєнного стану [48]. Згідно Постанови КМУ від 19.08.2023 р. № 883 [50], внесено зміни до порядку створення, утримання фонду захисних споруд цивільного захисту, зважаючи на особливості небезпеки під час війни. Що стосується новобудов, в тому числі готелей-новобудов, то необхідно дотримуватись будівельних норм ДБН В.2.2-5:2023 від 01.11.2023 р., де надано інформацію про необхідні будівельні норми, що стосуються захисних споруд цивільного захисту [49]. Отже, правове регулювання безпеки населення в Україні під час війни визначається принципами національної безпеки, гуманізму та захисту прав людини.

У сучасних ринкових умовах галузь гостинності, все більш посилено, пробивається в лідируючі позиції за ступенем привабливості для розвитку бізнесу, особливо у віддалених від бойових дій регіонах. Неабияку актуальність являє собою питання основних інструментів і напрямів підвищення

конкурентоспроможності готелю. На рис. 1.13 представлено основні напрями підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

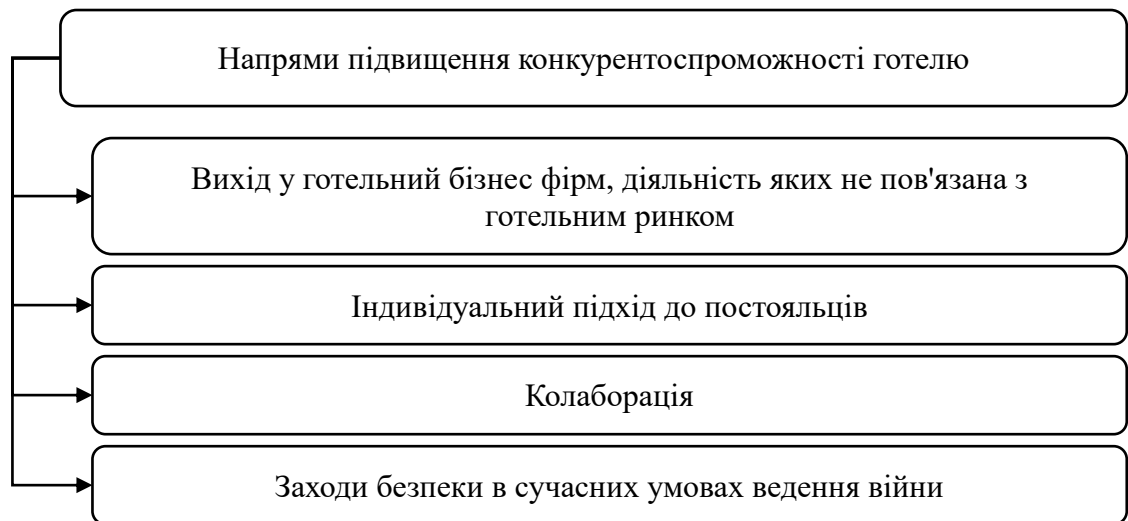


Рис. 1.13. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності готелю
(запропоновано автором)

Розглянемо такий інструмент підвищення конкурентоспроможності, як колаборація. Термін можна інтерпретувати як спільну діяльність людей або компаній, спрямовану на досягнення спільних цілей. Цей напрям дає суттєві плоди як у сфері гостинності, так і в інших сегментах економіки. Взаємна діяльність дає змогу підприємствам обмінюватися досвідом, отримувати нові ідеї для роботи, збільшувати кількість бізнес-партнерів і розширювати цільову аудиторію. Важливе значення має і той факт, що за рахунок співпраці процес колаборації дає змогу реалізувати новий продукт, здатний захопити увагу населення і створити суспільний резонанс. Як приклад колаборації можна навести одне з об'єднань світової провідної мережі ділових зв'язків LinkedIn і однієї з найбільших у світі готельних груп Accor Hotels. Результатом спільної діяльності стала розробка сервісу Business Check з вільним доступом гостям готелів через додаток. Завдяки новому продукту, людина, перебуваючи в іншому населеному пункті, може з'ясувати, хто з її «контактів» зупинився в тому самому місці та зв'язатися з ними.

Як другий метод збільшення конкурентоспроможності готелю можна назвати вихід у галузь готельного бізнесу підприємств, що функціонують не у сфері гостинності. У зв'язку з тим, що готельний ринок найлегше порівняно з іншими галузями адаптується до зовнішніх змін, цей вид діяльності значно підвищує свою популярність серед фірм, головна робота яких не переплетена зі сферою гостинності.

В основі третього напрямку збільшення конкурентоспроможності лежить індивідуальний підхід та ексклюзивне ставлення до відвідувачів. Сьогодні турист обирає не просто нічліг, а готель, здатний занурити гостя в унікальну атмосферу з притаманними тільки йому особливостями. Футуролог Джеймс Кентон (Institute for Global Futures) та експерти Hotels.com сформувавши прогноз можливих модифікацій подорожей і готельного життя за рік, 25 років і в 2060 році. Підсумки дослідження відображені в роботі Hotels of the Future. Ідеї, викладені в праці, можуть бути задіяні з метою формування конкурентних переваг, здатних створити неповторність пропонованої готельної послуги. Згідно з розробниками, нововведення в науці, технології, енергетиці та сфері розваг здатні докорінно змінити культуру проживання в готелі. Так, наприклад, процес бронювання лежатиме на роботі штучного інтелекту – віртуальних роботів із вбудованою програмою пошуку прихованих закономірностей у даних (data mining) та їх обробки на інтуїтивному рівні (intuitive computing). Подібні передові механізми дадуть можливість туристам отримати найвищою мірою персоналізовані послуги.

І останній, але найважливіший напрямок підвищення конкурентоспроможності готелю в сучасних умовах – безпека для співробітників та клієнтів. Бомбосховище в готелі повинно бути обладнане всім необхідним для тимчасового перебування у безпечних умовах, забезпечене медичними засобами, запасом їжі та води, санвузлом та ін. Також у зв'язку з регулярним обстрілами енергетичних об'єктів, важливим чинником для гостей готелю є енергетична та продовольча безпека.

Отже, на сучасному ринку гостинності, щоб бути успішним, готельному підприємству необхідно бути конкурентоспроможним, тобто підприємство повинно не тільки задовольняти запити й очікування своїх клієнтів краще і швидше, ніж його конкуренти, а й ретельно вивчати стратегію і тактику конкурентних підприємств для врахування потенційних можливостей у найближчому майбутньому. Готельні підприємства з найталановитішим керівництвом розглядають і перспективи віддаленого майбутнього, враховуючи не тільки економічні, соціально-культурні, політико-правові, а й психологічні чинники. Грамотна реалізація впливу останніх сприяють формуванню та збереженню конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

В першому розділі роботи вивчено теоретико-методичні та організаційні основи підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Визначено, що сутність конкурентоспроможності готельного підприємства в аспекті забезпечення ним сталого розвитку полягає у здатності даного економічного суб'єкта бути або прагнути стати лідером ринку, успішно конкурувати зі своїми колегами-конкурентами на конкретному ринку в конкретний час за умови досягнення однієї й тієї самої мети.

В сучасних умовах посилення конкуренції та глобалізації бізнесу особливо важливо для готелів забезпечити конкурентоспроможність своїх послуг. Конкурентоспроможність готельних послуг значною мірою залежить від їхньої якості та безпеки, які забезпечуються на основі сучасних стандартів, упровадження систем менеджменту якості, сертифікації цих послуг і систем менеджменту якості.

На сучасному ринку гостинності, щоб бути успішним, готельному підприємству необхідно бути конкурентоспроможним, тобто підприємство

повинно не тільки задовольняти запити й очікування своїх клієнтів краще і швидше, ніж його конкуренти, а й ретельно вивчати стратегію і тактику конкурентних підприємств для врахування потенційних можливостей у найближчому майбутньому.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика закладів розміщення м. Києва

Дослідження конкурентоспроможності готельних підприємств м. Києва проведемо за матеріалами наступних готелів: готель «Козацький» [50], готель «Summit Apartments» [51] та готель «Гончар» [52]. Дані готелі розташовані у Печерському районі м. Київ, належать до категорії 3 зірки та мають однакові цінові пропозиції.

Для проведення аналізу конкурентоспроможності обраних готелів нами складено схему (рис. 2.1).

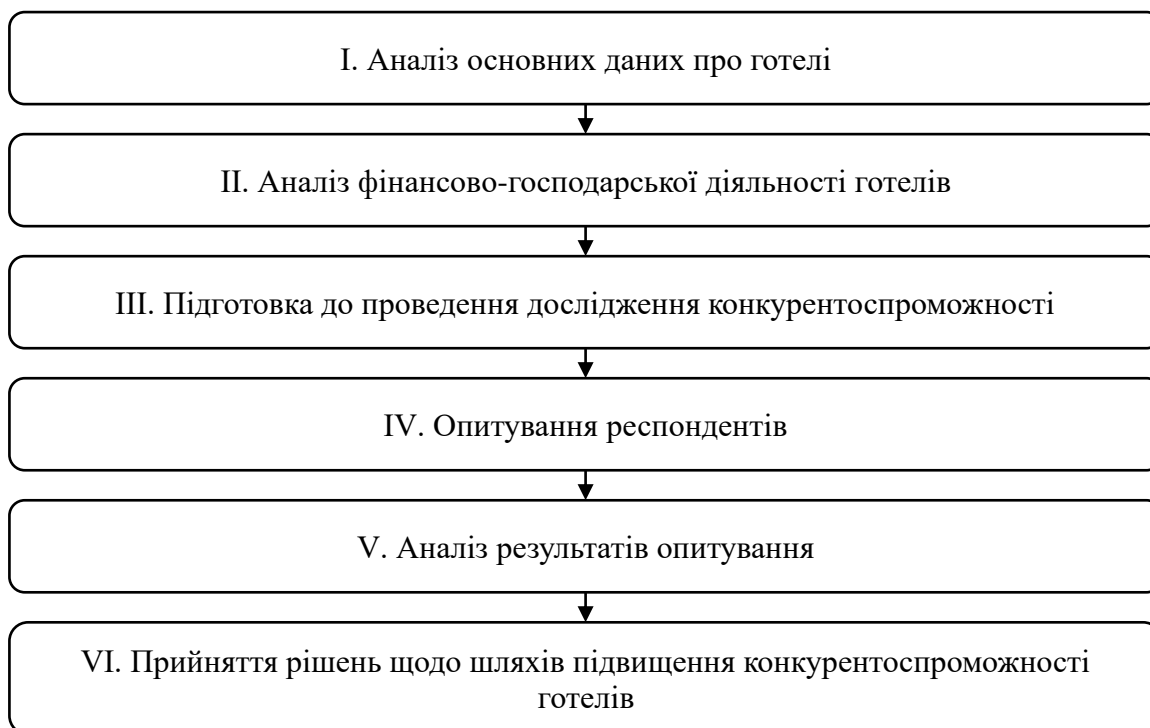


Рис. 2.1. Схема дослідження конкурентоспроможності обраних готелів

Наведемо характеристику етапів алгоритму моніторингу конкурентоспроможності готельних послуг:

I етап – формування програми дослідження. Цей етап алгоритму включає мету, завдання дослідження, об'єкти дослідження та об'єкти опитування, предмет дослідження.

1.1 Мета дослідження – визначення конкурентоспроможності готельних продуктів готельних підприємств м. Київ.

1.2 Завдання дослідження:

- визначити ключові показники та рівень конкурентоспроможності готельних підприємств;
- проаналізувати попит на послуги різних категорій готельних підприємств;
- визначити кількість номерів і кількість місць у готельних підприємствах;
- визначити рейтинг популярності продуктів готельних підприємств, що мають потенційну перспективу розвитку на території м. Київ;
- визначити вимоги до рівня сервісу продуктів готельних підприємств;
- визначити чинники (проблеми), що заважають користуватися продуктами в повному обсязі;
- виявити фінансові можливості потенційного споживача;
- обґрунтувати ключові компоненти розвитку готельного підприємства.

1.3 Об'єкти дослідження – 3 готельних підприємства м. Київ (готель «Козацький», готель «Summit Apartments» та готель «Гончар»).

1.4 Об'єкти опитування – експерти (керівники готельних підприємств) і респонденти (споживачі готельних продуктів).

1.5 Предмет дослідження – ставлення експертів і респондентів до об'єктів дослідження.

II етап – підготовка до проведення дослідження – містить: узгодження запитань для анкетування; підготовку респондентів та експертів до опитування; визначення місця та часу анкетування.

III етап – безпосередньо саме опитування – включає: проведення опитування експертів (керівників готельних підприємств) і респондентів (споживачів готельних продуктів); збір анкет; збір результатів анкетування.

На IV етапі дослідження здійснюється аналіз результатів опитування, а саме: комп'ютерне опрацювання отриманих даних; підготовка таблиць і діаграм.

V етап дослідження характеризується прийняттям рішення та отриманням результату дослідження – інтерпретацією результатів анкетування.

Для початку наведемо коротку характеристику обраних закладів.

Будівлю готелю «Козацький» побудовано в 1979-1983 роках, де раніше було розташовано будинок фотографа «Гудовського». Сам готель розташовано в центрі м. Київ, біля Майдану Незалежності.

Кожний зі 126 номерів гостя оснащений високошвидкісним Wi-Fi та відрізняється ефектним дизайном у сучасному стилі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Номерний фонд прикладі готелю «Козацький» (складено за даними [50])

Категорія номеру	Кількість кімнат	Площа, м ²	Місткість номера, осіб	Кількість номерів	Вартість, грн
Економ	1	14-16	2	15	1046-1326
Стандарт	1	19-22	2	28	1122-1403
Стандарт TWN	1	19-22	4	37	1211-2053
Стандарт Плюс	1	19-20	3	23	1785-2346
Комфорт	1	20	2	7	2083-2363
Люкс	2	47	4	8	2380-3222
Де Люкс	1/2	43	3	3	2763-3603

Сучасні та затишні номери обладнані всіма необхідними зручностями для комфортного проживання, як-от підлога з підігрівом підлоги у ванній кімнаті, косметичні приналежності, кондиціонери та світлодіодні телевізори з супутниковими каналами.

Гості можуть насолодитися смачним сніданком у ресторані або кав'ярні. Також в готелі «Козацький» є 5 залів для проведення конференцій та банкетів.

Готель «Козацький» пропонує широкий спектр зручних послуг, а саме:

- безкоштовний Wi-Fi;
- багажна кімната;
- послуги готелю;
- цілодобовий лобі-бар;
- конференц-зали;
- безкоштовна парковка;
- розміщення з тваринами;
- наявність екскурсійних програм;
- цілодобове обслуговування в номерах;
- візова підтримка для іноземних гостей тощо.

Організаційна структура типового готелю «Козацький» наведена на рис.

2.2.

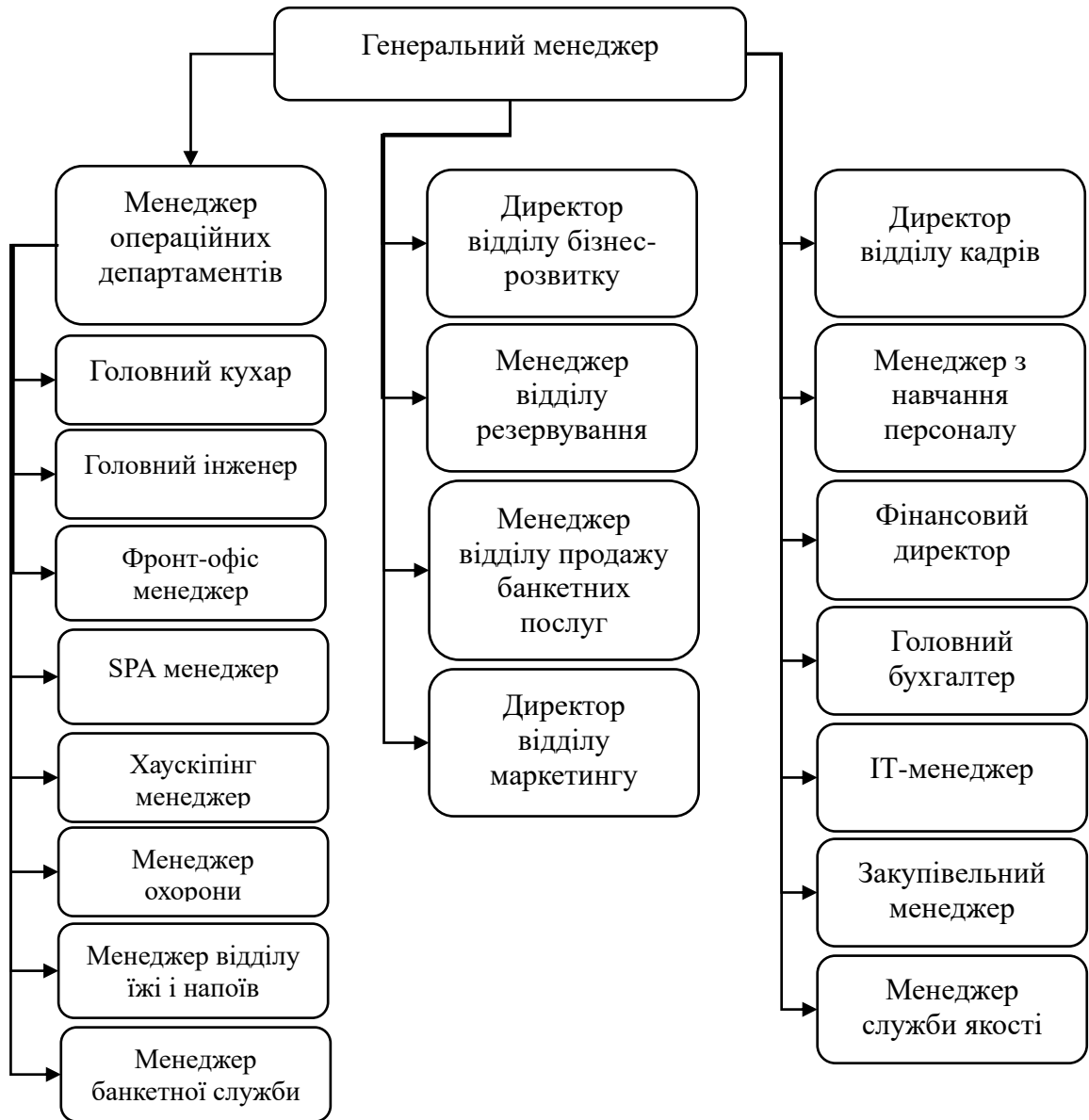


Рис. 2.2. Організаційна структура готелю «Козацький»

Організаційна структура готелю – лінійно-функціональна. За такої структури управління вся повнота влади покладається на лінійного керівника (у цьому випадку на директора), який очолює колектив.

Характерні риси лінійно-функціональної системи управління полягають в єдиноначальності, але при цьому для конкретних завдань управління формуються спеціальні відділи, а фахівці володіють певним набором знань, умінь і навичок у даній сфері.

Плюси лінійної структури готелю «Козацький»:

– чітка концепція обопільних взаємовідносин функцій і підрозділів;

- чітка концепція єдиноначальності – єдиний начальник зосереджує у власних руках управління всією сукупністю процесів, що мають спільну мету;
- чітко сформульована відповідальність;
- стрімка реакція виконавчих підрозділів на безпосередні настанови вищих.

Мінуси лінійної структури не менш значущі, ніж плюси, водночас потрібно зауважити, що кожен із мінусів може працювати в різних умовах по різному, залежно від стилю керівника, завдань, які встановлені у готелі «Козацький» завдань, зовнішньої кон'єктури:

- відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування;
- у роботі керівників фактично всіх ступенів оперативні труднощі (плинність) переважають над стратегічними;
- спрямованість до тяганини і перекладання відповідальності при постановці завдань, що вимагають участі багатьох підрозділів;
- незначна еластичність і пристосованість до зміни ситуації;
- критерії продуктивності та якості праці підрозділів і готелю загалом – різні;
- тенденція до формалізації оцінки ефективності та якості роботи підрозділів призводить зазвичай до виникнення атмосфери страху і роз'єднаності;
- перевантаженість управлінців верхнього рівня;
- висока залежність результатів роботи системи від кваліфікації, особистих і ділових достоїнств вищих управлінців.

Далі побудуємо матрицю SWOT-аналізу для готелю «Козацький» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналізу готелю «Козацький»

Сильні сторони	Можливості
1. Впізнаваність бренду	1. Збільшення ефективності за рахунок інноваційної діяльності

2. Комфортне проживання	2. Оновлення IT-інфраструктури
3. Індивідуальний підхід	3. Розширення сегмента клієнтів
4. Великий номерний фонд	4. Розширення діапазону можливих послуг
5. Оренда приміщень усередині готелю	
6. Організація заходів	
Слабкі сторони	Загрози
1. Орієнтованість на вузький сегмент клієнтів	1. Нестабільна економічна ситуація
2. Висока вартість обслуговування	2. Зовнішня політика держави
3. Низький приріст нових клієнтів	3. Висока конкуренція в галузі готельного бізнесу
4. Інформаційно-технологічна відсталість	4. Зміни у смаках і вподобаннях

Поєднання сильних сторін із можливостями дає змогу виокремити основні напрями розвитку:

- обов'язкова вимога впізнаваності бренду, таке можливо, якщо йдеться про мережу готелів;
- забезпеченість комфортним проживанням, коли всі номери, незалежно від класифікації, оснащені сучасним і якісним обладнанням;
- використання індивідуального підходу, тобто кожному гостю приділяється особлива увага;
- зручність сайту, що має хорошу навігацію, коли незалежно від рівня інформаційної грамотності клієнт може розібратися із сайтом і знайти все, що йому необхідно;
- персональна підтримка корпоративних клієнтів – запроваджувана система лояльності дає змогу постійним клієнтам отримувати особливі пропозиції та додаткові послуги;
- наявність бутиків усередині готелів - немає необхідності шукати магазини в незнайомому місті, оскільки все необхідне продається в магазинах у готелі;
- оренда приміщень усередині готелю - за необхідності постояльці можуть орендувати конференц-зали, приміщення для проведення заходів і багато іншого;
- організація заходів - мережа надає додаткову послугу з організації заходів: від проведення дня народження, до організації ділової конференції;

– персональний трансфер - у готелях представлений широкий вибір транспорту для будь-якої компанії.

Зіставлення слабких сторін і зовнішніх загроз дає змогу зробити такі висновки:

– низький приріст нових клієнтів передбачає необхідність утримання поточної частки ринку;

– розвиток зворотного зв'язку з постійними клієнтами і пошук спільних рішень;

– адаптація IT-рішень до поточних ситуацій.

Готель «Summit Apartments» розташований за 200 метрів від вул. Хрещатик та за 700 метрів від собору «Святої Софії». Інфраструктура готелю: 7 номерів, кафе, парковка.

Готель «Summit Apartments» пропонує апартаменти різного рівня (табл. 2.3). У наявності стандартні апартаменти. Також є апартаменти з гідромасажною ванною.

Серед зручностей – телевізор і чайник. До послуг гостей кожного номера власна ванна кімната. Гостям надають фен і безкоштовні туалетно-косметичні засоби, а також камеру зберігання багажу.

Таблиця 2.3

Номерний фонд прикладі готелю «Summit Apartments» (складено за даними [51])

Категорія номеру	Кількість кімнат	Площа, м ²	Місткість номера, осіб	Вартість, грн	Примітки
1	2	3	4	5	6
Апартаменти-студіо	1	25	2	1500	Сучасний інтер'єр, двоспальне ліжко, стіл, LCD телевізор, супутникове TV, кондиціонер. Є диван або крісло. Сейф для зберігання особистих

					речей. Сучасна ванна кімната: душова кабіною, фен. Чисті білосніжні рушники, тапочки, набір ванного приладдя.
Апартаменти- студіо з гідромасажною ванною	1	27	2	1700	Сучасний інтер'єр, двоспальне ліжко, стіл, LCD телевізор, супутникове TV, кондиціонер. Є диван або крісло. Сейф для зберігання особистих речей. Сучасна ванна кімната з великою гідромасажною ванною, фен. Чисті білосніжні рушники, тапочки, набір ванного приладдя.
Студіо люкс із сауною та джакузі	1	25	2	2100	Сучасний інтер'єр, двоспальне ліжко, стіл, LCD телевізор, супутникове TV, кондиціонер. Апартамент оснащений сауною. Сейф для зберігання особистих речей. На кухні: набір посуду, холодильник, мікрохвильовка, чайник, вбудована плита. Ванна кімната обладнана King Size Jacuzzi, сауна, пральна машина

Послуги, що входять у вартість проживання: Wi-Fi; камера зберігання багажу; послуги друку, копіювання; цілодобова інформаційна підтримка; професійне прибирання.

Організаційна структура типового готелю «Summit Apartments» наведена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Укрупнена організаційна структура готелю «Summit Apartments»

Організаційна структура готелю «Summit Apartments» є традиційного типу, що формувалися в міру виникнення і розвитку незначних за величиною й однорідних за функціональним наповненням підприємств та організацій.

Основним недоліком традиційних структур є їхня нездатність відповідно реагувати на системні впливи, а саме: в управлінні превалює розв'язання оперативних питань, а стратегічним приділяється набагато менше уваги; планування проводиться кожним окремим функціональним і лінійним підрозділом на всіх рівнях управлінської ієрархії; контроль за виконанням реалізується тільки за лінійними зв'язками; через слабкі відносини між функціональними департаментами всі рішення ухвалюють виключно на вищому рівні; функціональні та лінійні департаменти зосереджені на переважному вирішенні своїх завдань, що призводить, зокрема, до опору нововведенням.

Далі побудуємо матрицю SWOT-аналізу для готелю «Summit Apartments» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналізу готелю «Summit Apartments»

Сильні сторони	Можливості
1. Вигідне місце розташування готелю	1. Ставлення до роботи та дозвілля
2.2 Стабільна позиція на ринку	2. Вимоги до якості продукції та рівня сервісу
3. Широкий спектр додаткових послуг	3. Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв
4. Хороший імідж готелю	4. Спосіб життя та звички споживання
5. Можливість проведення банкетів, зустрічей, тощо	5. Доступ до новітніх технологій
Слабкі сторони	Загрози
1. Невеликий номерний фонд готелю	1. Рівень інфляції та процентні ставки
2. Сезонність попиту на послуги розміщення в готелі	2. Нестабільна політична ситуація в країні
3. Короткий термін перебування в готелі	3. Курси основних валют
4. Переважання туристської спрямованості відвідувачів (незначна питома вага бізнесменів і відряджених)	4. Рівень безробіття, умови праці та розмір її оплати
5. Неграмотно побудований маркетинг готелю	

Проведений SWOT-аналіз показав, що готель «Summit Apartments» має всі шанси посідати вигідне становище на ринку готельних послуг міста Київ. В умовах жорсткої конкуренції в цій сфері необхідно стежити за погрозами з боку зовнішнього середовища і вживати заходів щодо усунення слабких сторін підприємства.

Готель «Гончар» розташований за 5 хвилин ходьби від історичного Андріївського узвозу в Києві [52]. «Гончар» підносить оновлену ідею про сервіс у сферу гостинності, щоб задовольнити мінливу туристичну індустрію та індивідуальні потреби гостей. Він надає винятковий сервіс у готелях по всьому світу і прагне забезпечити рівень гостинності, який перевершує очікування гостей.

Кожне помешкання у готелі «Гончар» оформлене в бежевих тонах та обладнане міні-баром. У ванних кімнатах надається фен. Елегантний ресторан готелю "Гончар" спеціалізується на українській та європейській кухні. Місцеві напої та міжнародні коктейлі пропонуються в барі. Гості готелю «Гончар» відчують переваги центрального розташування, оскільки піша прогулянка до Андріївської церкви займе 8 хвилин, а до Собору святої Софії – 15 хвилин. Станція метро «Поштова площа» розміщена за 15 хвилин ходьби від готелю

«Гончар», забезпечуючи транспортне сполучення із вулицею Хрещатик та Київським залізничним вокзалом [52].

Готель «Гончар» пропонує стандартні апартаменти (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Номерний фонд прикладі готелю «Гончар» (складено за даними [52])

Категорія номеру	Кількість кімнат	Місткість номера, осіб	Вартість, грн	Примітки
Standard Double Room	1	2	1417-2257	Душ, телевізор, телефон, кондиціонер, фен, послуга «будильник»
Standard Twin Room	1	2	1417-2257	Душ, телевізор, телефон, кондиціонер, фен, послуга «будильник»
Deluxe Double Room	1	2	1957-2457	Душ, телевізор, телефон, кондиціонер, фен, послуга «будильник»

Організаційна структура готелю «Гончар» формується виходячи із забезпечення його конкурентоспроможності, економічної ефективності, доцільності та раціональної кооперації. У структурі готелю виокремлюють дві основні складові: структура управління та виробнича структура. У готелі «Гончар» лінійна організаційна структура (рис. 2.4).

Структура управління для готелю «Гончар» – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних закономірностей, що перебувають між собою в певних відносинах, які забезпечують функціонування господарюючого суб'єкта як єдиного цілого. В основі лінійної організаційної структури підприємства лежить принцип єдиноначальності, відповідно до якого кожен співробітник організації має тільки одного безпосереднього керівника. Традиційно лінійну організаційну структуру розуміють як ієрархію посад, у якій вищий керівник організації пов'язаний із кожним із нижчих співробітників єдиним ланцюжком підпорядкування, що проходить через відповідні проміжні рівні управління. Проаналізувавши організаційну структуру, зробили висновок, що в готелі

«Гончар» грамотно організовано менеджмент, правильний розподіл обов'язків персоналу в рамках займаної ними посади.

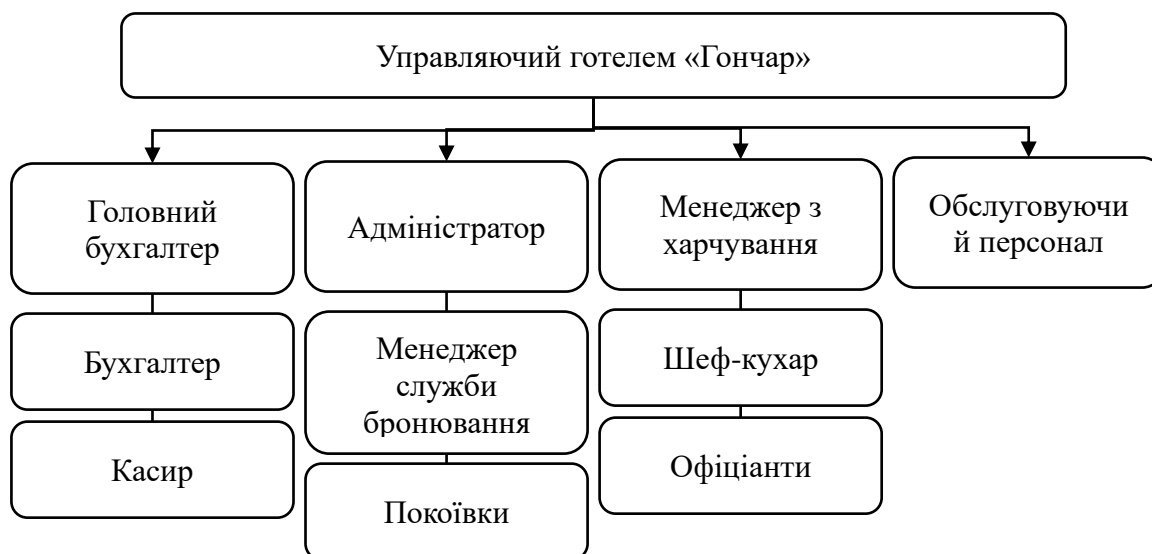


Рис. 2.4. Укрупнена організаційна структура готелю «Гончар»

Далі побудуємо матрицю SWOT-аналізу для готелю «Гончар» (табл. 2.6).

Наголосимо на найважливіших конкурентних перевагах готелю «Гончар», які необхідно розвивати і застосовувати міжнародній готельній мережі, щоб виграти боротьбу за присутність:

1. Керівництво готелю має одержати можливість реально оцінювати перспективи регіональної експансії - отже, йому необхідно володіти необхідними знаннями про специфіку кожного регіону, куди мережа має намір зайти.

2. Готель повинен мати у своєму розпорядженні сильних стратегічних партнерів – як міжнародних, так і українських.

3. Ставку має бути зроблено на сильний регіональний бренд, який враховуватиме потреби регіональних міст, пропонуючи реальні ціни і маючи невелику вартість у реалізації.

Таблиця 2.6

SWOT-аналізу готелю «Гончар»

Сильні сторони	Можливості
----------------	------------

1. Добре знання особливостей українського ринку	1. Розвиток ринку внутрішнього туризму в країні
2. Сильний бренд	2. Зростання попиту на якісну готельну пропозицію в регіонах
3. Широкий портфель брендів, розумне застосування стратегії сегментації	3. Розвиток МІСЕ-індустрії
4. Ефективні програми підготовки та просування персоналу	4. Наявність стабільних партнерів на ринку
5. Дієва програма лояльності	5. Укладення нових стратегічних угод
6. Рішення в галузі зменшення операційних витрат	
Слабкі сторони	Загрози
1. Проблема підтримки високих стандартів якості в готелі	1. Економічна, політична, військова кризи
2. Недостатня присутність на ринку	2. Падіння ринку в'їзного туризму
	3. Завищені очікування власників
	4. Конкуренція з боку інших міжнародних готельних мереж
	5. Невисокий рівень підготовленості вітчизняних спеціалістів

4. Керівництво готелю повинне враховувати загальний невисокий рівень підготовленості кадрів готельної сфери в Україні і з цієї причини приділяти першочергову увагу вдосконаленню професійних компетенцій персоналу. Що швидше краще адаптовані до українського ринку вітчизняні фахівці працюватимуть нарівні із запрошеними іноземними професіоналами, то швидше відбуватиметься зростання готелю.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності готельних підприємств

Проаналізуємо основні фінансові показники діяльності обраних готелів за 2022-2023 роки (табл. 2.7 – 2.9).

З даних табл. 2.7 видно, що у 2022 році результат діяльності готелю «Козацький» був негативним, а в 2023 році готель мав прибуток. Так у 2023 році чистий дохід готелю склав 15164,0 грн, що на 3141 тис.грн (+26,12%) більше ніж у 2022 році. Прибуток від реалізації готелю в 2023 році склали 1807,0 тис.грн, що на 9933,0 тис.грн більше у порівнянні з 2022 роком, при цьому

повні витрати зменшилися на 2730,0 тис.грн. Рентабельність діяльності готелю за 2023 рік збільшилася на 28,01% та склала 10,33%. Також має місце збільшення рентабельності продукції на 60,5%.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових результатів діяльності готелю «Козацький» за 2022-2023 рр. (складено за даними [53])

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	Абсолютне, ±	Темпи росту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	12023	15164	3141	126,12
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	16432	14207	-2225	86,46
Адміністративні витрати	тис. грн.	2188	2180	-8	99,63
Витрати на збут	тис. грн.	1355	858	-497	63,32
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	19975	17245	-2730	86,33
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	-8126	1807	9933	-22,24
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-2126	1566	3692	-73,66
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	166,14	113,72	-52,42	68,45
Рентабельність діяльності	%	-17,68	10,33	28,01	x
Рентабельність продукції	%	26,16	86,66	60,50	x

З даних табл. 2.8 видно, що у 2022 році результат діяльності готелю «Summit Apartments» був позитивним, і в 2023 році він збільшився. Так у 2023 році чистий дохід готелю склав 4364,5 грн, що на 1518,3 тис.грн (+53,35%) більше ніж у 2022 році. Прибуток від реалізації послуг готелю в 2023 році склав 742,1 тис.грн, що на 253,2 тис.грн більше у порівнянні з 2022 роком, при цьому повні витрати теж збільшилися на 1265,2 тис.грн (+53,67). Рентабельність діяльності готелю за 2023 рік зменшилася незначно на 1,66% та склала 9,80%. Також має місце зменшення рентабельності послуг на 9,07%.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансових результатів діяльності готелю «Summit Apartments» за 2022-2023 рр. (складено за даними [51])

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	Абсолютне, ±	Темпи росту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2846,2	4364,5	1518,3	153,35
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	2109,6	3149,5	1039,9	149,29
Адміністративні витрати	тис. грн.	187,3	349,5	162,2	186,60
Витрати на збут	тис. грн.	60,4	123,5	63,1	204,46
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	2357,3	3622,4	1265,2	153,67
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	488,9	742,1	253,2	151,78
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	326,3	427,9	101,6	131,14
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	82,82	83,00	0,18	100,21
Рентабельність діяльності	%	11,46	9,80	-1,66	x
Рентабельність продукції	%	66,73	57,66	-9,07	x

Таблиця 2.9

**Аналіз фінансових результатів діяльності готелю «Гончар» за 2022-2023 рр.
(складено за даними [52])**

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	Абсолютне, ±	Темпи росту, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	6531,8	7091,5	559,7	108,57
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	5124,4	5962,3	837,9	116,35
Адміністративні витрати	тис. грн.	93,2	127,4	34,2	136,70
Витрати на збут	тис. грн.	48,9	104,5	55,6	213,70
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	5266,5	6194,2	927,7	117,62
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис. грн.	1265,3	897,3	-368,0	70,92
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	1037,5	735,8	-301,8	70,92
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	80,63	87,35	6,72	108,33
Рентабельність діяльності	%	15,88	10,38	-5,51	x
Рентабельність продукції	%	82,00	82,00	0,00	x

З даних табл. 2.9 видно, що у 2022 році результат діяльності готелю «Гончар» був позитивним, в 2023 році готель також мав прибуток. Так у 2023 році чистий дохід готелю склав 7091,5 грн, що на 559,7 тис.грн (+8,57%) більше ніж у 2022 році. Прибуток від реалізації послуг готелю в 2023 році склали 897,3

тис.грн, що на 368,0 тис.грн менше ніж у 2022 році, при цьому повні витрати збільшилися на 927,7 тис.грн. Рентабельність діяльності готелю за 2023 рік зменшилася на 5,51% та склала 10,38%.

Показник «виручка» є базовим при визначенні рентабельності діяльності готельного підприємства (рис. 2.5). Його значення повинно збільшуватися на всьому інтервалі, при цьому додатковим напрямом аналізу показника є аналіз його структури в розрізі джерел надходження – від експлуатації номерного фонду до додаткових послуг.

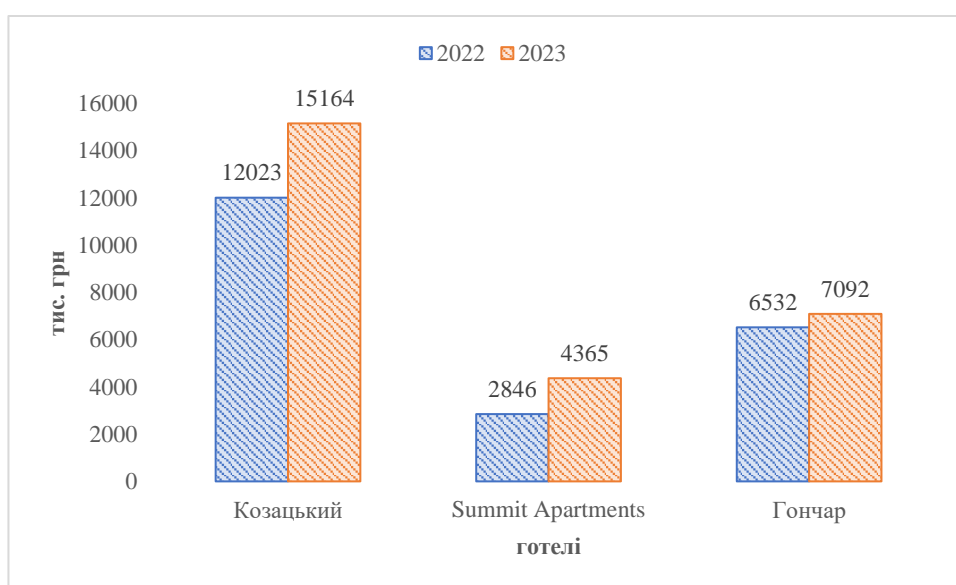


Рис. 2.5. Порівняння чистого доходу аналізованих готелів

З даних рис. 2.5 видно, що найбільший обсяг чистого доходу за аналізований період мав готель «Козацький», найменший – готель «Summit Apartments». При цьому необхідно зазначити, що всі готелі зуміли збільшити обсяг чистого доходу у 2023 році, незважаючи на постійні повітряні тривоги та небезпечну ситуацію в м. Києві.

Показник «собівартість» відображає витратну частину діяльності готельного підприємства (рис. 2.6).

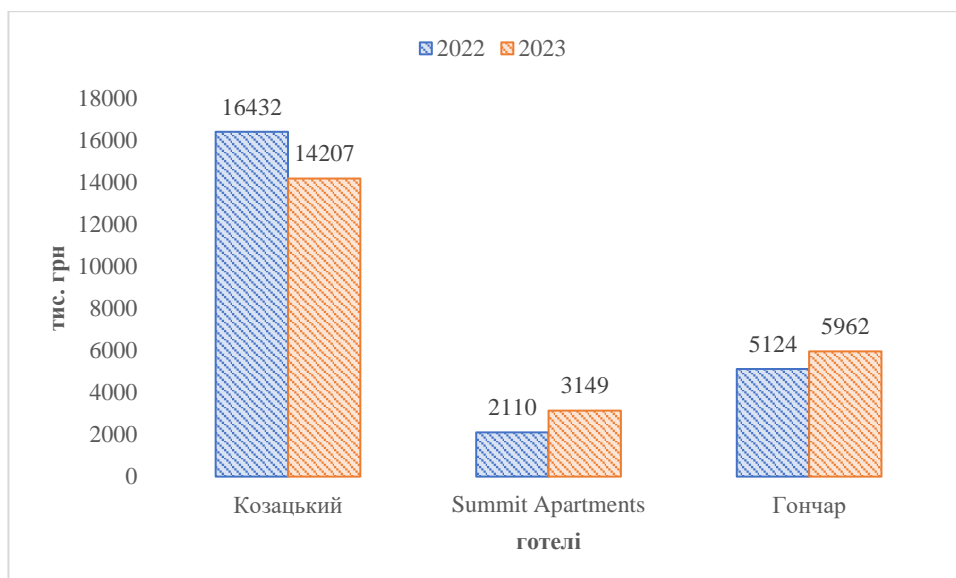


Рис. 2.6. Порівняння обсягів собівартості аналізованих готелів

З даних рис. 2.6 видно, що лише готель «Козацький» зміг скоротити обсяг собівартості послуг у 2023 році, останні готелі мають збільшення обсягу собівартості. На будь-якому інтервалі значення показника має знижуватися; рекомендоване значення показника – зниження на інтервалі 5 років від 14% до 21,9%.

Загалом проведений аналіз фінансової діяльності аналізованих готелів показав, що готелі м. Київ збільшили обсяги чистого доходу у 2023 році, незважаючи на ризики війни.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності засобів розміщення

У дослідженні взяли участь 100 респондентів (споживачів готельних продуктів), з них 38 жінок, 62 чоловіків та 12 експертів (керівників готельних підприємств). Основний контингент опитаних мав вік від 18-70 років, з них одружені (заміжні) 47% чоловіків (56% жінок відповідно), 63% опитаних мають від 2 до 4 членів сім'ї.

Результати анкетування дали змогу проаналізувати ситуацію, що склалася в готельному бізнесі, і виявити потенційні резерви його розвитку в Києві.

Проведене дослідження показує, що 73% чоловіків і 43% жінок користуються послугами готельних підприємств, причому 52% чоловіків і 31% жінок отримують такі послуги понад 10 разів на рік. Більша частина респондентів та експертів воліє отримувати послуги готельних підприємств в активний туристичний період (грудень-січень або липень-серпень) за кордоном (52% чоловіків і 64% жінок). Відповідаючи на запитання про інтерес до послуг готельних підприємств у Києві, 52% чоловіків і 43% жінок дали позитивні відповіді.

Відповідаючи на запитання про вплив військових дій на отримання послуг готелів Києва, більшість респондентів і експертів (64%) відзначили позитивну тенденцію заповнення номерного фонду за рахунок комендантського часу (з 23:00 до 05:00): чоловіки – 71% і жінки – 58%.

На запитання про те, що перешкоджає розвитку готельного бізнесу в Києві, думки респондентів та експертів розподілилися в такій послідовності (за ступенем зменшення значущості):

1. Проведення військових дій на території України, в т.ч. Києва;
2. Руйнування транспортної інфраструктури (аеропорт, залізничний вокзал, міжнародні автомобільні магістралі);
- 3 Недостатній рівень безпеки території;
4. Високі витрати на проїзд;
5. Зменшення кількості готельних підприємств;
6. Висока вартість послуг готельних підприємств;
7. Недостатній інформаційний супровід послуг готельних підприємств (реклама в ЗМІ, буклети, афіші, інші інформаційні матеріали);
8. Недостатній рівень сервісу послуг готельних підприємств (невідповідність співвідношення «ціна-якість», недотримання стандартів якості);
9. Недостатній вибір пропонованих послуг готельних підприємств;

10. Недостатня кваліфікація персоналу готельних підприємств (проблема кадрової політики).

Важливо зазначити, що такий суб'єктивний чинник, як висока вартість готельних послуг, опинився далеко не на першому за важливістю місці, оскільки простежується тенденція у зміні попиту за географічним принципом: 17% опитаних – іноземці. Перші п'ять виділених чинників цілком регулюються і залежать від війни в Україні.

На запитання про популярність категорій готелів думки респондентів розподілилися за спаданням у такій ранговій послідовності:

- 1) чотиризіркові готелі;
- 2) тризіркові готелі;
- 3) двозіркові готелі;
- 4) п'ятизіркові готелі;
- 5) безкатегорійні готелі.

Отримані результати дали змогу проаналізувати ситуацію, що склалася в готельному бізнесі м. Київ і виявити, що всі категорії готелів присутні на ринку м. Київ.

Найпопулярніші категорії готелів, на думку опитаних, зазначені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Найпопулярніші категорії готелів серед респондентів (за статевою ознакою), %

Категорія готелю	Питома вага, %	
	чоловіки	жінки
5 зірок	11	22
4 зірки	39	37
3 зірки	25	19
2 зірки (економ)	17	17
Безкатегорійні	8	5
Усього	100	100

Переважним попитом серед чоловіків користуються такі категорії готельних підприємств, як 4 та 3 зірки. Це можна пояснити тим, що респонденти чоловічої статі обирають готельні підприємства, які зручні для проведення ділових перемовин чи зустрічей. Однією з умов при виборі готелю є наявність конференц-залу, бізнес-центру.

Серед жінок переважним попитом користуються готельні підприємства 4 та 5 зірок. Це зумовлено більшою кількістю додаткових послуг даних категорій готелів порівняно з нижчими категоріями.

За якістю наданих послуг респондентам (споживачам готельних продуктів) та експертам (керівникам готельних підприємств) було запропоновано оцінити готелі м. Київ із застосуванням бальної шкали (від 1 до 5):

- відповіді «неможливість використання послуги» присвоєно оцінку 1;
- відповіді «незадовільно» - 2;
- відповіді «задовільно» - 3;
- відповіді «добре» - 4;
- відповіді «відмінно» - 5.

Анкета для опитування відвідувачів готельних підприємств та експертів щодо якості продуктів, що надаються, наведена в додатку Б. Результати опитування наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Оцінка якості готельних продуктів, що надаються

Готель	Найменування послуг	Респонденти	Експерти
1	2	3	4
«Козацький»	Номерний фонд: внутрішнє оформлення та санітарний стан, розмір номера.	5	5
	Спальня: гардеробна	5	4
	Оздоровчі послуги: фітнес-центр	4	4
	Ванна кімната: тапочки; туалет; безкоштовні туалетні приналежності; халат; фен; душ	4	4
	Домашні тварини: розміщення домашніх тварин не допускається	-	-
	Вітальня зона: гостинний куточок	5	4
	Медіа та технології: кабельні канали; телефон; телевізор; інтернет (Wi-Fi надається на території)	5	5

	всього готелю безкоштовно)		
--	----------------------------	--	--

Закінчення табл. 2.11

1	2	3	4
	Харчування і напої: сніданок у номер; бар; ресторан; міні-бар	4	4
	Парковка (безкоштовна приватна парковка на місці)	5	4
	Заїзд і від'їзд: заїзд із 15:00; від'їзд до 12:00	3	4
	Сервіси: факс/ксерокопіювання; перукарня/салон краси; бізнес-центр; цілодобова стійка реєстрації; конференц-зал/банкетна зала; доставка їжі та напоїв в номер	4	5
	Загальні: місця для паління; кондиціонер; куріння на всій території заборонено; опалення; сейф; зручності для гостей з обмеженими фізичними можливостями; прес для штанів; номери для некурців; сейф	5	5
	Персонал розмовляє: українською, англійською, німецькою	5	5
«Summit Apartments»	Номерний фонд: внутрішнє оформлення та санітарний стан, розмір номера	5	5
	Домашні тварини: розміщення домашніх тварин не допускається	-	-
	Спорт і відпочинок: караоке; ігрова кімната	4	4
	Харчування та напої: сніданок у номер; кафе	4	4
	Інтернет (Wi-Fi надається на території всього готелю безкоштовно)	5	5
	Парковка (безкоштовна приватна парковка на місці).	4	4
	Заїзд і від'їзд: заїзд с 13:00; від'їзд до 12:00; індивідуальна реєстрація заїзду/від'їзду	4	4
	Стойка реєстрації: банкомат на території готелю; камера зберігання багажу; послуги з продажу квитків; екскурсійне бюро; цілодобова стійка реєстрації	5	5
	Розваги та сімейні послуги: ігрова зона в приміщенні	5	5
	Послуги прибирання: послуги з прасування одягу; хімчистка; пральня	5	4
	Послуги бізнес-центру: факс/ксерокопіювання	3	3
	Загальні: трансфер (за додаткову плату); місця для паління; кондиціонер; опалення; сейф; номери для некурящих; доставка їжі та напоїв у номер	4	4
Персонал розмовляє: українською, англійською	5	5	
«Гончар»	Номерний фонд: внутрішнє оформлення та санітарний стан, розмір номера	5	5
	Відкритий майданчик: тераса	5	4
	Домашні тварини: розміщення домашніх тварин не допускається	-	-
	Харчування і напої: спеціальне дієтичне меню (за запитом); бар; ресторан	4	4
	Інтернет (Wi-Fi надається на території всього готелю безкоштовно)	5	5
	Парковка (безкоштовна приватна парковка на місці)	4	4
	Заїзд і від'їзд: заїзд із 15:00; від'їзд до 12:00	3	4
	Стойка реєстрації: послуги консьєржа; камера зберігання багажу; послуги з продажу квитків	4	4
	Послуги прибирання: чистка взуття; послуги з прасування одягу; хімчистка; пральня	5	5
	Послуги бізнес-центру: факс/ксерокопіювання; конференц-зал/банкетний зал	5	5
	Загальні: трансфер (за додаткову плату); місця для паління; кондиціонер; паління на всій території заборонено; зручності для гостей з обмеженими фізичними можливостями; доставка їжі та напоїв у номер	5	5
	Персонал говорить українською, англійською	5	4

З таблиці 2.11 випливає, що згідно з оцінкою респондентів (споживачів готельних продуктів) та експертів (керівників готельних підприємств) заявленому переліку та якості готельних продуктів відповідають усі аналізовані готелі.

Після розгляду всіх готельних продуктів, що надаються готелями м. Київ, ухвалено рішення оцінити їх за наявністю та якістю надання стандартного переліку послуг (таблиця 2.12). Анкету подано в додатку В.

Таблиця 2.12

Оцінка стандартного переліку готельних продуктів м. Київ

Готель	Найменування послуги	Наявність	Респонденти	Експерти
1	2	3	4	5
«Козацький»	Перукарня (салон)	+	5	5
	Пункт прокату	-	-	-
	Пральня	+	5	5
	Сауна (лазня)	-	-	-
	Плавальний басейн	-	-	-
	Тенісний корт	-	-	-
	Тренажерний зал	+	5	5
	Інші спортивні споруди	+	4	5
	Автостоянка	+	4	4
	Підприємства громадського харчування (ресторан, кафе, бар)	+	5	5
	Підприємства торгівлі (магазин, кіоск тощо)	+	5	5
	Інші об'єкти інфраструктури	+	4	4
	Разом		8	4,63
«Summit Apartments»	Перукарня (салон)	-	-	-
	Пункт прокату	-	-	-
	Пральня	+	4	4
	Сауна (лазня)	-	-	-
	Плавальний басейн	-	-	-
	Тенісний корт	-	-	-
	Тренажерний зал	-	-	-
	Інші спортивні споруди	+	3	4
	Автостоянка	+	4	4
	Підприємства громадського харчування (ресторан, кафе, бар)	+	4	4
	Підприємства торгівлі (магазин, кіоск тощо)	-	-	-
	Інші об'єкти інфраструктури	+	4	4
	Разом		5	3,80

Закінчення табл. 2.12

1	2	3	4	5
«Гончар»	Перукарня (салон)	-	-	-
	Пункт прокату	-	-	-
	Пральня	+	4	4
	Сауна (лазня)	-	-	-
	Плавальний басейн	-	-	-
	Тенісний корт	-	-	-
	Тренажерний зал	+	4	4
	Інші спортивні споруди	+	5	4
	Автостоянка	+	5	5
	Підприємства громадського харчування (ресторан, кафе, бар)	+	4	4
	Підприємства торгівлі (магазин, кіоск тощо)	+	4	4
	Інші об'єкти інфраструктури	+	5	5
	Разом	7	4,43	4,29

2) Потенціал життєвого циклу лідерської групи підприємства (рівень відповідності організаційної структури стратегії підприємства; рівень узгодженості цілей і завдань генеральної стратегії підприємства між топ-менеджерами; рівень розвитку ключових готельних компетенцій підприємства (розміщення, харчування, побутове обслуговування, забезпечення коворкінгу та дозвілля); рівень забезпечення управлінських функцій).

3) Потенціал життєвого циклу корпоративної культури підприємства (рівень розвитку релевантної готельної символіки щодо всіх готельних бізнес-процесів; рівень залученості працівників до загальнокорпоративної системи артефактів готелю; рівень адаптації працівників до міжнародних принципів ведення готельного бізнесу; рівень клієнтоцентричності, тобто націленості працівників на досягнення справедливого балансу між очікуваннями й дозволами готельних продуктів; рівень клієнтоорієнтованості, тобто націленості працівників на досягнення справедливого балансу між очікуваннями та дозволами на готельні продукти; рівень націленості на досягнення справедливого балансу між очікуваннями і дозволами на готельні продукти; рівень клієнтоорієнтованості, тобто націленості на досягнення).

4) Рівень інтегральної економічної ефективності готельного підприємства (показники загальної фінансово-економічної стійкості та маневреності

підприємства, показники прибутковості та прибутковості в операційному та стратегічному контекстах підприємства, показники ефективності використання персоналу та компетенцій підприємства, специфічні показники економічної ефективності готельного підприємства).

5.Рівень прогресивності якості готельних продуктів (процеси бронювання, реєстрації та розрахунків із відвідувачами; показники, що характеризують якість готельного обслуговування; показники, що характеризують якість маркетингової діяльності та зв'язків із громадськістю).

Усім експертам (керівникам готельних підприємств) було запропоновано зазначити ступінь важливості (ранг) основних диференціаторів конкурентоспроможності готелів м. Київ.

Результати анкетування наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Ранжування диференціаторів конкурентоспроможності готельних підприємств м. Київ

Підприємства	Диференціатори	Питома вага, %	Рейтинг
1	2	3	4
«Козацький»	Потенціал життєвого циклу готельної галузі	31	1
	Потенціал життєвого циклу лідерської групи підприємства	19	4
	Потенціал життєвого циклу корпоративної культури підприємства	22	2
	Рівень інтегральної економічної ефективності готельного підприємства	20	3
	Рівень прогресивності якості готельних продуктів	8	5
	Усього	100	5
«Summit Apartments»	Потенціал життєвого циклу готельної галузі	27	1
	Потенціал життєвого циклу лідерської групи підприємства	23	2
	Потенціал життєвого циклу корпоративної культури підприємства	21	3
	Рівень інтегральної економічної ефективності готельного підприємства	20	4
	Рівень прогресивності якості готельних продуктів	9	5
	Усього	100	5

Закінчення табл. 2.13

1	2	3	4
«Гончар»	Потенціал життєвого циклу готельної галузі	16	5
	Потенціал життєвого циклу лідерської групи підприємства	18	4
	Потенціал життєвого циклу корпоративної культури підприємства	20	3
	Рівень інтегральної економічної ефективності готельного підприємства	22	2
	Рівень прогресивності якості готельних продуктів	24	1
	Усього	100	5

Таким чином, виявлено найбільш значущі диференціатори конкурентоспроможності готельних підприємств м. Київ (рис. 2.7).

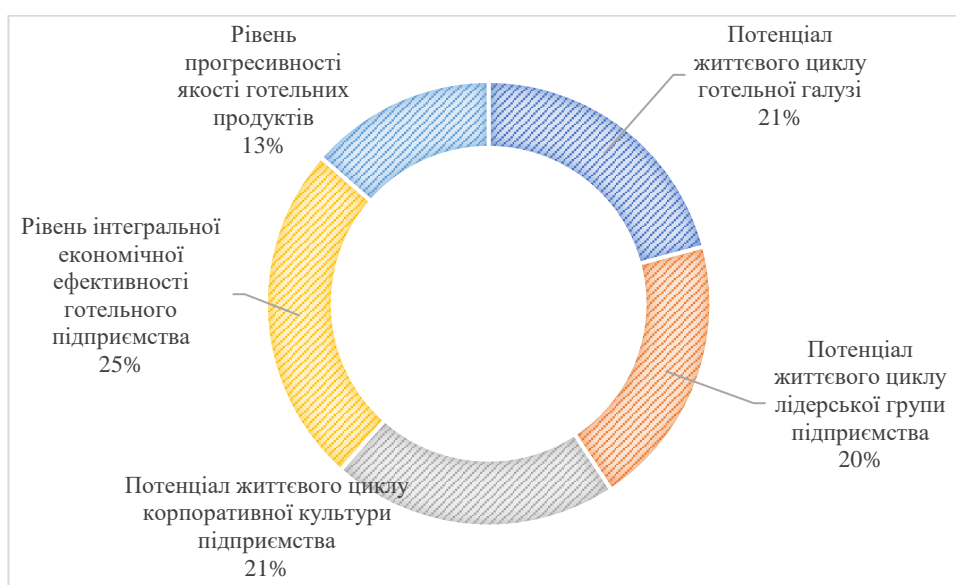


Рис. 2.7. Структура диференціаторів конкурентоспроможності готельних підприємств м. Київ

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільш значущим диференціатором конкурентоспроможності готельних підприємств м. Київ є рівень інтегральної економічної ефективності готельного підприємства, а менш значущим – рівень прогресивності якості готельних продуктів.

Отже, найстабільнішу позицію серед аналізованих готелів посів готель «Козацький». Позицію нижче заявленої займає готель «Summit Apartments».

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проведено аналіз конкурентоспроможності готельних підприємств. Дослідження конкурентоспроможності готельних підприємств м. Києва проведемо за матеріалами наступних готелів: готель «Козацький», готель «Summit Apartments» та готель «Гончар». Дані готелі розташовані у Печерському районі м. Київ, належать до категорії 3 зірки та мають однакові цінові пропозиції. Найбільший обсяг чистого доходу за аналізований період мав готель «Козацький», найменший – готель «Summit Apartments». При цьому необхідно зазначити, що всі готелі зуміли збільшити обсяг чистого доходу у 2023 році, незважаючи на постійні повітряні тривоги та небезпечну ситуацію в м. Києві. Лише готель «Козацький» зміг скоротити обсяг собівартості послуг у 2023 році, останні готелі мають збільшення обсягу собівартості. На будь-якому інтервалі значення показника має знижуватися; рекомендоване значення показника – зниження на інтервалі 5 років від 14% до 21,9%. Загалом проведений аналіз фінансової діяльності аналізованих готелів показав, що готелі м. Київ збільшили обсяги чистого доходу у 2023 році, незважаючи на ризики війни.

Для аналізу конкурентоспроможності засобів розміщення нами проведено дослідження, у якому взяли участь 100 респондентів. Результати анкетування дали змогу проаналізувати ситуацію, що склалася в готельному бізнесі, і виявити потенційні резерви його розвитку в Києві. Згідно з оцінкою респондентів (споживачів готельних продуктів) та експертів (керівників готельних підприємств) заявленому переліку та якості готельних продуктів відповідають усі аналізовані готелі. За якістю та наявністю готельних продуктів готель «Козацький» перевищує рівень тризіркових готелів. Готелі «Summit Apartments» та «Гончар» перебувають на рівні 3*.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільш значущим диференціатором конкурентоспроможності готельних підприємств м.

Київ є рівень інтегральної економічної ефективності готельного підприємства, а менш значущим – рівень прогресивності якості готельних продуктів. Отже, найстабільнішу позицію серед аналізованих готелів посів готель «Козацький». Позицію нижче заявленої займає готель «Summit Apartments».

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Методичні основи та інструментарій оцінки конкурентоспроможності готельних підприємств

Для розробки шляхів підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства обираємо готель «Summit Apartments», оскільки саме він, за проведеними нами розрахунками, зайняв найнижчу позицію серед аналізованих готелів.

Метою дослідження є розробка методичного підходу для вдосконалення системи якості надання послуг в готелі «Summit Apartments», а також алгоритму виявлення потенційних розривів якості готельних послуг. Для реалізації такого алгоритму необхідне забезпечення постійного отримання споживчих оцінок якості таких послуг. Для цього нами пропонується реалізація збору споживчих оцінок якості готельних послуг з відкритих джерел, таких, як Google, Booking.com, TripAdvisor, так і методами електронного анкетування споживачів.

Пропонований у дослідженні методичний підхід до впровадження комплексної методики експертного оцінювання передбачає його застосування в готелі «Summit Apartments», одним із завдань функціонування алгоритму є виявлення потенційних розривів якості. Таким чином, без вирішення цього завдання неможливо реалізувати застосування пропонованої методики.

Пропонована комплексна методика експертного оцінювання якості готельних послуг «Summit Apartments» містить у собі поетапну роботу над оцінюванням якості з урахуванням проведених досліджень (рис. 3.1).

У дослідженні розглянуто наявні на поточний момент методики оцінювання якості та запропоновано низку змін, які дають змогу вдосконалити їх для більш об'єктивної картини в оцінюванні якості.

На кожному з етапів слід розглянути інструменти, що дають змогу отримати необхідний для цього етапу результат. Просту послідовність дій під

час оцінювання укрупнено можна представити в кілька етапів, у процесі оцінювання якості готельної послуги. При цьому процес оцінювання може також бути циклічним і потребує постійної уваги з боку керівництва готелю.

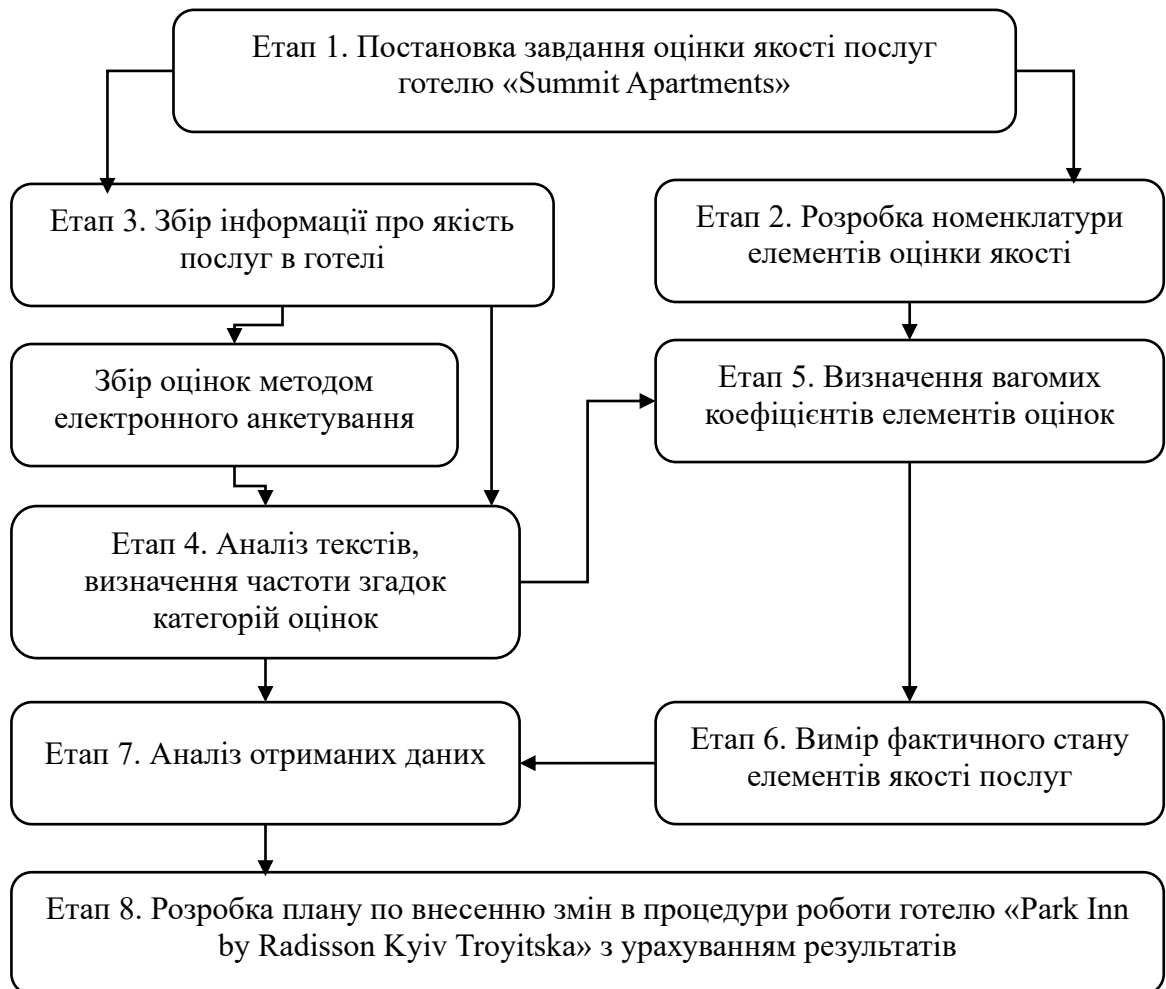


Рис. 3.1. Пропонований алгоритм оцінки якості готельних послуг «Summit Apartments» з урахуванням споживчих оцінок

Сірим на блок-схемі виділено етапи в реалізації системи оцінювання якості, що належать до статистичних методів оцінювання, зеленим – до експертних методів. Розглянемо пропоновані етапи алгоритму детальніше.

Етап 1. Постановка завдань для оцінювання якості послуг «Summit Apartments». На першому етапі передбачається створення робочої групи, до якої входить менеджмент готелю, менеджер служби якості, менеджер охорони. Для постановки завдань оцінки якості проводять огляд стратегічних, тактичних та

інших цілей, для досягнення яких проводять оцінку якості. Як такі цілі можуть виступати:

- виявлення розривів якості для подальшого їх усунення, а також створення плану робіт з її підвищення та розвитку конкурентоспроможності готельного підприємства;
- визначення пріоритетних напрямів у розвитку якості готельних послуг, виявлення потреб для створення нового готельного продукту в рамках організації;
- створення або реформування операційних стандартів для їх впровадження в роботу організації або перевірка відповідності таким;
- обґрунтування необхідних дій або інвестицій у підвищення якості послуг;
- прогнозування потреб гостей, а також їхніх вимог до рівня технічного оснащення готелю і якості послуг, що надаються;
- визначення оптимального рівня якості послуг;
- визначення можливостей для коригування цінової політики, пошук можливостей для підвищення доходу, зокрема за допомогою включення до стандартів обслуговування гостей методики активних продажів супутніх послуг і номерів вищої категорії;
- пошук перспективних сегментів ринку для розвитку комерційної діяльності готелю на підставі потреб гостей;
- отримання даних для розробки системи навчання персоналу, а також створення плану з розвитку навичок співробітників;
- визначення форм контролю виконання процедур співробітниками готелю і методів їхніх атестацій;
- оцінка необхідності модернізації або ремонту основних фондів готелю, включно з будівлями, громадськими зонами і номерним фондом;
- підготовка до проведення оцінки якості з боку бренду, керуючої компанії або органів із класифікації;

- створення системи мотивації для персоналу, спрямованої на підвищення рівня сервісу і якості надаваних готелем послуг;
- вивчення динаміки зміни рівня якості послуг, що надаються, для контролю досягнення поставлених раніше цілей;
- підбиття підсумків діяльності організації в цілому або окремих департаментів;
- виконання звітних матеріалів для керівництва і власників;
- оцінка конкурентоспроможності організації з метою оцінки бізнесу загалом або його можливого продажу;
- контроль за дотриманням фіскальної дисципліни та можливими зловживаннями персоналу;
- перевірка навичок роботи лінійного персоналу в ситуаціях, пов'язаних із конфліктами, нестандартними ситуаціями;
- отримання даних для створення кадрового резерву співробітників;
- будь-які інші цілі, які так чи інакше визначає керівництво і які підлягають оцінці в процесі передбачуваних робіт.

Залежно від поставлених цілей, визначаються особливості подальших етапів роботи зі створення аркуша критеріїв, що містять показники оцінки. Так, у випадку з проведенням перевірки фінансової дисципліни, як правило, виключаються всі показники, пов'язані з номерним фондом, його ергономікою та чистотою. У зворотному випадку – під час оцінки необхідності модернізації номерного фонду або проведення капітального чи косметичного ремонту, виключаються критерії, що стосуються навичок обслуговуючого персоналу.

Етап 2. Розробка показників якості, набір яких ляже в основу оціночного листа для подальшого оцінювання якості, має бути проведений експертами на підставі прийнятих у міжнародній практиці стандартів. Оціночний лист буде відображати специфіку готелю, набір послуг, категорію та інші характеристики, здатні вплинути на оцінку якості послуг з боку споживачів.

На цьому етапі мається на увазі визначення показників якості послуг, а також визначення еталонних значень за кожною з властивостей послуги.

Еталонні значення властивостей послуг, які згодом будуть оцінюватися з урахуванням вагових коефіцієнтів, отриманих на підставі даних від статистичних методів оцінки, повинні відображати їхню значимість для різних груп споживачів. Створення таких показників має відображати весь процес взаємодії споживача і готельного підприємства, що надає послугу.

Для подальшого оцінювання рівня якості передбачається створення списку критеріїв, що включають усі етапи взаємодії гостя з готелем. Групи критеріїв, які містять показники оцінки, мають кілька властивостей – від приналежності до категорії (департаменту) до властивості, що відображає навички персоналу та інші характеристики, які використовуються в аналізі.

Можливість привласнення різних властивостей для показників дає змогу на завершальному етапі використовувати один і той самий критерій для різних «зрізів» оцінювання. Так, наприклад, показник оцінки «офіціант не запропонував гостю свіжовичавлений сік» бере участь в аналізі кількох показників якості (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Джерела розриву якості в різних категоріях оцінювання послуг готелю «Summit Apartments»

З рис. 3.2 видно, що один показник оцінки братиме участь у розрахунку одразу кількох аспектів, що відображають різні характеристики сервісу. Це і оцінка відділу харчування (F&B), і потенційний дохід від продажів, і якість

сервісу, що, своєю чергою, також відображає кілька його аспектів – виконання процедур обслуговування, навички продажів та ініціатива співробітника. Така багатовимірна структура дає змогу з фіксованою кількістю показників оцінки досліджувати різні характеристики послуги, пов'язані з поняттям якості. При цьому проводиться розрахунок за різними аспектами якості з метою оцінки конкретних процедур роботи або навичок персоналу.

Так, зазначений показник якості може брати участь у розрахунку статистики кількох показників – оцінка якості роботи відділу ресторанного господарства, як показник, що відображає знання і виконання процедур роботи персоналу, а, як наслідок – виконання стандартів, а також, як критерій, що відображає здатність і навички персоналу щодо активних продажів додаткових послуг, так званих cross-sell і upsell процедурах роботи.

Етап 3. Збір даних оцінок для аналізу текстових масивів. У частині статистичних методів дослідження на цьому етапі проводиться вивчення оцінок споживачів.

Етап 4. Проведення семантичного аналізу масиву текстових даних, отриманих у результаті статистичних методик – збір оцінок у мережі інтернет та електронного анкетування споживачів. Завдання етапу визначити найважливіші для споживача показники якості, згадка про які найчастіше зустрічається в оцінках.

Етап 5. На цьому етапі проводиться ранжування показників і визначення вагових коефіцієнтів для різних показників якості послуг «Summit Apartments». Визначення вагових коефіцієнтів може проводитися як за групами показників якості, так і за конкретними показниками – залежно від результатів семантичного аналізу для готелю.

Етап 6. Вимірювання фактичного стану критеріїв якості послуг готелю «Summit Apartments» різними методиками оцінювання для статистичних методик та оцінювання відповідності очікування споживачів і визначення розриву якості. Вимірювання фактичного стану показників якості проводять шляхом експертного оцінювання за методикою «Таємний гість» із

використанням переліку показників якості послуг, із присвоєними на попередньому етапі ваговими коефіцієнтами. У рамках проведення оцінки проводять вимірювання і порівняння отриманих даних з еталонними показниками для подальшого аналізу і складання рекомендацій щодо дій, спрямованих на підвищення якості послуг і, як наслідок, економічної ефективності готельного підприємства.

Етап 7. На цьому етапі відбувається аналіз отриманих даних. На підставі зібраного матеріалу проводиться аналіз найбільш явних розривів якості та їхні ймовірні причини. Правильна інтерпретація результатів оціночних процедур вимагає застосування перевірених наукових методик. Це пов'язано, насамперед, із тим, що залежно від кореневої причини виявленого розриву якості, методики його усунення та дії з профілактики повторення цієї помилки можуть істотно відрізнятися - як за методами роботи, так і за залученням необхідних для вирішення ресурсів. Для виявлення причин отриманих розривів використовують діаграму Ісікави [54] або діаграму аналізу кореневих причин – Fishbone Diagram.

Підхід, із застосуванням діаграми Ісікави, дає можливість отримати найглибше уявлення про причини проблем у якості. Діаграма відображає найважливіші чинники, що впливають на якість і розриви в ній. Проблема, виявлена в процесі оцінювання якості, має чинники, що посилюють або нейтралізують її.

Аналізуючи отримані в результаті дослідження дані, ми можемо визначити вплив кожного з факторів на проблему, а також з'ясувати кореневу причину для кожного розриву якості. Розглянемо на прикладі оцінювання показника якості, який відображає відповідність очікуванням споживача та фактичного стану поданої страви під час обслуговування.

Етап 8. Розробка плану з усунення виявлених розривів якості, а також впровадження, за необхідності, змін до управлінських рішень вимагає коректної інтерпретації результатів, аналіз яких був проведений на попередньому етапі роботи. Залежно від отриманої оцінки показників якості та груп показників,

потрібне залучення співробітників різного рівня відповідальності та управлінських повноважень. Контроль за виконанням плану з усунення виявлених недоліків і потенційних розривів якості необхідно покласти на керівників департаментів, у яких було виявлено недоліки. У процесі коригувальних заходів слід проводити проміжну оцінку результатів дій і вносити коригування в план щодо змін, пов'язаних із підвищенням якості послуг готельного підприємства, які демонструють низькі показники оцінки.

Підбиваючи підсумок, можна з упевненістю стверджувати, що запропонована система оцінювання послуг готелю «Summit Apartments» є універсальним інструментом і дає змогу «Summit Apartments» самостійно проводити оцінювання якості послуг, одержуючи максимально об'єктивну картину для внесення змін в операційні та менеджерські процедури для досягнення поставлених економічних цілей. На підставі проведеного аналізу «Summit Apartments» отримає можливість інтегрувати можливості нового інформаційного ресурсу в систему оцінки якості послуг для максимальної відповідності очікуванням споживачів.

Нині український готельний ринок насичений українськими та міжнародними брендами, споживачеві стає дедалі складніше в них розібратися, тому в цих умовах дедалі більшої значущості для готелю набувають методи управління відносинами зі споживачами. Виходячи з цього, програма лояльності, як складник системи якості надання послуг у готелі «Summit Apartments», має періодично оновлюватися, щоб відповідати очікуванням і потребам клієнтів. Розроблення програми підвищення споживчої лояльності передбачає: якісне збирання та опрацювання інформації (формування бази клієнтів); розроблення унікальної пропозиції, що найбільшою мірою відповідає запитам споживачів; відстежування реакції споживачів, коригування маркетингової стратегії (програми) (рис. 3.3).

Формування програми управління споживчою лояльністю являє собою циклічний процес, після закінчення якого необхідно переглянути цілі програми, провести маркетингові дослідження, оновити зміст програми.

Етап 1. Визначення доцільності впровадження або перегляду програми з підвищення лояльності. Для визначення чітких цілей програми з підвищення споживчої лояльності на даному етапі проводять аналіз макро- і мікросередовища готелю «Summit Apartments». Висока конкуренція на готельному ринку ставить перед готельним підприємством завдання щодо залучення й утримання клієнтів. На українському готельному ринку зараз попит не перевищує пропозицію [55-57], тому перед усіма підприємствами галузі стоїть завдання щодо завоювання потенційних клієнтів, що зробити досить складно. Такий стан справ призводить до того, що стратегічним і найменш витратним завданням готелів є утримання вже наявних гостей.



Рис. 3.3. Модель управління споживчою лояльністю готельних послуг «Summit Apartments»

Етап 2. Формування цілей програми з розвитку лояльності клієнтів готелю «Summit Apartments». Цілі програми поділяються на цілі першого порядку (збільшення прибутковості готелю, завоювання більшої частки готельного ринку в м. Києві, збільшення завантаженості готелю, залучення в готель корпоративних клієнтів тощо) і цілі другого порядку (залучення нових клієнтів, утримання постійних клієнтів, формування істинно лояльних клієнтів, повернення загублених клієнтів).

Етап 3. Виявлення споживчого сегмента, для якого планується програма. На цьому етапі за допомогою спеціалізованих програм (наприклад, CRM-систем) збирають і аналізують інформацію про клієнтів готелів, проводять маркетингову оцінку і сегментацію клієнтської бази. Відповідно до даних аналізу, розробляються цілі програми споживчої лояльності, а так само за допомогою опитування споживачів уточнюються вимоги до змісту програми з підвищення споживчої лояльності.

Етап 4. Встановлення та аналіз чинників, що забезпечують підвищення лояльності клієнтів готелю «Summit Apartments».

Етап 5. Визначення напрямів діяльності готелю «Summit Apartments» з формування лояльного клієнта. На підставі визначення чинників, що впливають на лояльність споживача, та з урахуванням сегментації споживчих груп виокремлюють напрями діяльності готелю з формування лояльного клієнта. Напрями роботи готелю з підвищення лояльності гостей зводяться до такого: робота зі збільшення впізнаваності бренду готелю, розвиток позитивного іміджу готелю в потенційних клієнтів; підвищення якості готельних послуг та обслуговування гостей готелю; розвиток системи матеріального та нематеріального заохочення клієнтів готелю; прогнозування переваг клієнтів; удосконалення системи взаємовідносин готелю з клієнтами (ведення клієнтської бази даних, привітання зі святами і днем народження, рекламні та

новинні розсилки тощо); оновлення матеріально-технічної бази готелю, впровадження інноваційних технологій обслуговування, розробка нових готельних послуг; удосконалення професіоналізму співробітників готелю; впровадження принципів ощадливого виробництва в управління готелем.

Етап 6. Розробка механізму реалізації програми з підвищення лояльності клієнтів готелю «Summit Apartments». На цьому етапі необхідно запланувати бюджет програми з підвищення споживчої лояльності, оцінити можливі ризики та ефект від реалізації цієї програми споживчої лояльності. Витрати на реалізацію програми будуть пов'язані з виготовленням рекламної та сувенірної продукції, придбанням спеціалізованого програмного забезпечення, оплатою праці працівників готелю, задіяних під час реалізації програми. Крім того, доцільно звернути увагу на розроблення правових положень, регламенту, договорів із партнерами, правил та умов участі в програмі споживчої лояльності.

Етап 7. Моніторинг реалізації програми з підвищення лояльності клієнтів готелю «Summit Apartments» та оцінка ефективності її реалізації. Моніторинг передбачає періодичну оцінку результативності програми і дає змогу оперативно реагувати на можливі відхилення і зміни, а також у разі потреби здійснювати коригування програми. Існує безліч методів оцінки результатів функціонування програм підвищення лояльності клієнтів.

3.2. Механізм формування конкурентоспроможності готельних підприємств

Для удосконалення системи якості надання послуг у готелі «Summit Apartments» нами пропонується два заходи, а саме:

- 1) Втілення у роботу менеджера служби якості та керівників відділів готелю застосування експертної методики оцінювання якості послуг «Summit Apartments» з урахуванням споживчих оцінок;

2) Облаштування кількох номерів на кожному поверсі у вигляді «бункеру», задля безпечного проживання клієнтів у готелі.

Основні завдання, поставлені перед реалізацією пропонованого методу оцінки якості, полягають у підвищенні ефективності операційного управління готельними підприємствами та підвищення рівня якості, а також ступеня задоволеності споживачів. Найбільш важливими завданнями, поставленими перед випробовуваною методикою, було визначено такі:

- пошук найважливіших і найсуттєвіших розривів якості на підставі аналізу текстів оцінок споживачів (у тому числі із застосуванням пропонованої методики семантичного аналізу);

- розробка індивідуального аркуша показників якості для кожного готелю з метою подальшого контролю виявлених розривів якості та проведення оцінювання експертним методом на підставі запропонованої в даному дослідженні методики;

- визначення можливих причин виявлених розривів якості та пошуку шляхів їх усунення;

- формування плану управлінських дій для усунення виявлених розривів якості, а також контроль за їх виконанням;

- складання списку рекомендацій щодо оптимізації роботи готельного підприємства та дій персоналу для підвищення якості готельних послуг;

- визначення списку послуг, потреба в яких була виявлена в процесі проведення оцінки якості;

- пошук можливостей для внесення коригувань у наявні стандарти якості обслуговування;

- пошук потенційних фінансових втрат від недотримання співробітниками фіскальної дисципліни;

- оцінка якості роботи персоналу різних відділів, їхніх навичок і компетенцій;

- розробка плану з формування програм розвитку співробітників на підставі розробленого листа показників якості;

– отримання даних для розроблення системи навчання персоналу, а також створення плану з розвитку навичок співробітників, визначення методів оцінки та контролю виконання необхідних стандартів якості співробітниками готельного підприємства;

– оцінка необхідності проведення заходів щодо реновації або ремонту номерного фонду та комерційних площ з метою підвищення якості послуг, що надаються.

Контроль за виконанням плану та отриманих рекомендацій необхідно покласти на керівників відповідних відділів.

Аналіз результатів упровадження комплексної методики експертного оцінювання якості готельних послуг передбачає подальший вибір і прийняття відповідних управлінських рішень, пов'язаних із підвищенням якості послуг. На підставі проведеної оцінки якості послуг було ухвалено такі управлінські рішення для готелю «Summit Apartments»:

1. У положення про персонал внести додаткові пункти про трудову дисципліну співробітників. Регламентовано поведінку в присутності гостей, включно із заборонаю на розмови на особисті теми.

2. Для співробітників контактних служб провести тренінги з активних і перехресних продажів.

3. У систему мотивації співробітників контактних служб внести додаткові показники, що відображають ефективність активних продажів додаткових послуг, страв і номерів вищої категорії з метою підвищення прибутковості.

4. Провести атестацію співробітників відділу громадського харчування, що здійснює обслуговування в номерах, на знання процедур і алгоритмів роботи з гостем. За підсумками атестації провести додаткове навчання навичкам роботи з гостями.

5. Внести пропозиції щодо реформування мотиваційної програми для співробітників з метою підвищення зацікавленості у власній діяльності і, як наслідок, підвищення загального рівня якості обслуговування в готелі.

6. Переглянути та сформулювати в новій редакції стандарти роботи служби громадського харчування з урахуванням виявлених недоліків якості, включаючи функції зустрічі гостя, обслуговування шведської лінії, активної пропозиції десертів, отримання зворотного зв'язку.

З огляду на те, що впровадження системи електронного анкетування має на увазі автоматичне опрацювання й оцифрування даних, час ручної роботи співробітника на ці операції можна прийняти як нульові. Таким чином, видно, що ефект безпосередньо залежить від номерного фонду готельного підприємства, оскільки кількість анкет, у більшості випадків, показує пряму пропорційність із кількістю гостей. Також необхідно враховувати, що електронне анкетування дає приріст у кількості анкет від 5 до 15 відсотків, що забезпечує збільшення обсягу даних для оцінювання якості та використання їх для підвищення економічної ефективності готельного підприємства.

Витрати на впровадження методики складаються з кількох складових:

1. Витрати на збір даних в інтернет і проведення семантичного аналізу тексту споживчих оцінок. Орієнтовна вартість залежить від обраного програмного забезпечення для виконання зазначених операцій. Середня вартість подібних рішень у готельній галузі перебуває в межах від 30 до 120 тис. грн на рік залежно від різних чинників.

Пропоновані інструменти семантичного аналізу мають бути орієнтовані на готельну галузь, щоб надавати профільний аналіз і враховувати семантичні конструкції, що відображають безпосередньо показники якості готельних підприємств. На поточний момент існує більше десятка пропонованих програмних рішень, як українських, так і зарубіжних розробників. Серед найбільш відомих – TrustYou, Olery, BrandKarma, Revinatе, ReviewPro, Repustate, Reputology, En-ginuity та інші.

Здебільшого рішення пропонують автоматизовані процес, який потребує опрацювання вже отриманих даних персоналом готельного підприємства. Нами пропонується покласти цю функцію на співробітників, які займаються безпосередньо процесом ведення клієнтської бази та взаємодією зі споживачами

готельного підприємства, в якому передбачається впровадження методики. Здебільшого ці функції покладено на співробітників відділу маркетингу або на керівника служби прийому та розміщення. Необхідні компетенції співробітників для роботи з пропонованою методикою включають базові навички володіння офісними програмами, такими, як Excel, а також профільними готельними системами. Пропонована методика не висуває високих вимог до кваліфікації персоналу в частині математичного аналізу та економетричних методик.

2. Витрати на розробку листів оцінки для проведення програми таємний гість. Більшість компаній, що проводять програму таємний гість, пропонують до використання аркуші оцінювання відповідно до категорії готелю. Проведення шкалювання на підставі авторської методики не перевищить трудовитрат в 1 людино-день. Таким чином, для готелю «Summit Apartments» вартість розробки при замовленні оцінки якості «Таємний гість» перебуватиме в межах від 1670 до 2340 грн.

3. Витрати на проведення оцінки «Таємний гість». Середня вартість проведення такої оцінки в готельній галузі в Україні за цією методикою варіюється від 20 до 46 тис. грн, не враховуючи накладних витрат. Зазвичай накладні витрати розраховують, виходячи з їхньої вартості транспорту, проживання в готелі, харчування та користування додатковими послугами готелю, що потребують оцінки якості. Необхідно зазначити, що накладні витрати, витрачені для оцінки якості в готелі, повертаються у вигляді виторгу за вирахуванням податків.

Витрати на впровадження пропонованої методики приймаємо 106,0 тис.грн.

Пропонована методика використання споживчих оцінок містить у собі кілька етапів (рис. 3.4), розділених за часом і реалізованими завданнями. Застосування методики передбачає циклічний характер, що дасть змогу актуалізувати значущість показників якості в різний час.

Запропонована методика однаковою мірою позитивно впливає на підвищення якості трудової діяльності колективу і підвищення ступеня задоволеності послугами споживачів. Зниження конфліктів із гостями, пов'язане з підвищенням ступеня задоволеності споживачів якістю обслуговування, позитивно впливає на психологічний клімат у колективі, а також на ступінь задоволеності результатами власної діяльності працівників окремо та колективу в цілому.

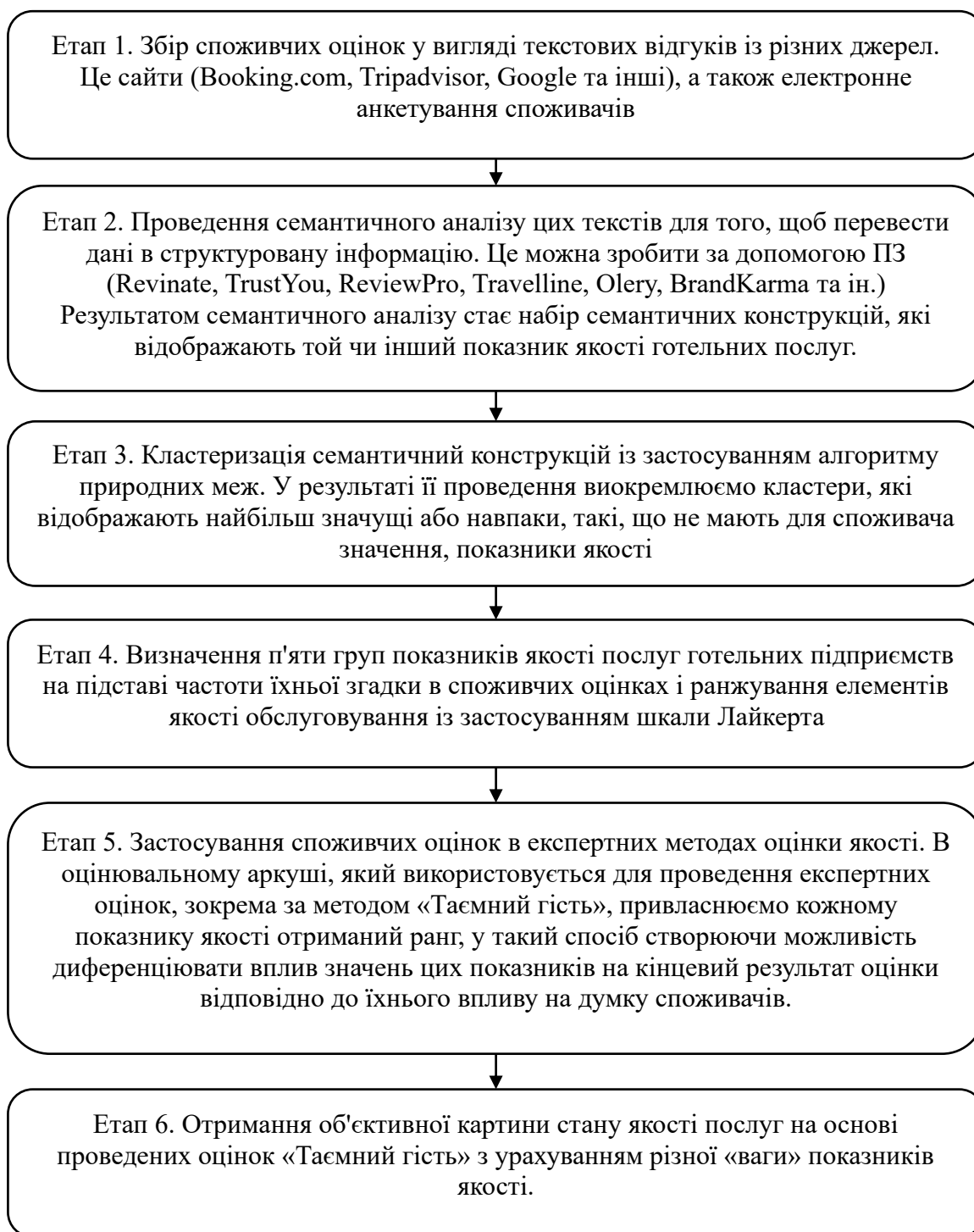


Рис. 3.4. Етапи застосування експертної методики оцінювання якості послуг «Summit Apartments» з урахуванням споживчих оцінок

На підставі застосованої методики оцінки якості рекомендовано впроваджувати зміни в операційних стандартах роботи «Summit Apartments», спрямовані на стимулювання додаткових продажів. Ці алгоритми передбачають фінансове та інше заохочення співробітників контактних служб «Summit

Apartments», чим підвищують фінансове благополуччя співробітників і стимулюють відповідальний підхід до виконання своїх обов'язків належним чином, а також забезпечують зниження плинності кадрів.

Далі розглянемо облаштування кількох номерів на кожному поверсі у вигляді «бункеру», задля безпечного проживання клієнтів у готелі.

Пропонується облаштувати всі номери у вигляді «безпечна кімната» (MaMad) (з досвіду Ізраїлю щодо постійної небезпеки ракетних та авіаударів було винайдено таке поняття, як «безпечна кімната»). Безпечна кімната – це захисне приміщення, призначене для житлових багатоповерхових приміщень. Таке приміщення реалізується шляхом будівництва спеціалізованої частини будинку, спорудження додаткової конструкції на місці, спорудження безпосередньо поруч із будинком або встановлення в окремій кімнаті квартири готового броньованого виробу чи конструкції [58].

Загалом планується переобладнати всі 7 номерів. Згідно з прайсом компанії «Metall Comfort» [59], середня вартість переобладнання одного номеру складає 360,0 тис.грн. Загальна вартість на обладнання 7 номерів складе 2520,0 тис.грн.

Компанія «Metall Comfort» випускає лінійку мобільних бункерів, які здатні захистити людину на випадок військових дій і природних катаклізмів. Усі захисні бункери на випадок війни створено за проектами, продуманими до дрібниць. Кожне укриття поєднує в собі зручність і ергономічність організації простору. У ньому забезпечується повна автономність, незалежно від того, які сценарії розігруються в навколишньому середовищі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи здійснено розробку шляхів підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Для розробки шляхів

підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства обираємо готель «Summit Apartments», оскільки саме він, за проведеними нами розрахунками, зайняв найнижчу позицію серед аналізованих готелів. Пропонований у дослідженні методичний підхід до впровадження комплексної методики експертного оцінювання передбачає його застосування в готелі «Summit Apartments», одним із завдань функціонування алгоритму є виявлення потенційних розривів якості. Таким чином, без вирішення цього завдання неможливо реалізувати застосування пропонованої методики.

Для удосконалення системи якості надання послуг у готелі «Summit Apartments» нами пропонується два заходи, а саме: втілення у роботу менеджера служби якості та керівників відділів готелю застосування експертної методики оцінювання якості послуг «Summit Apartments» з урахуванням споживчих оцінок; облаштування кількох номерів на кожному поверсі у вигляді «бункеру», задля безпечного проживання клієнтів у готелі. Також пропонується облаштувати всі номери категорії у вигляді «безпечна кімната» (MaMad) (з досвіду Ізраїлю щодо постійної небезпеки ракетних та авіаударів було винайдено таке поняття, як «безпечна кімната»). Загалом планується переобладнати всі 7 номерів. Згідно з прайсом компанії «Metall Comfort», середня вартість переобладнання одного номеру складає 360,0 тис.грн. Загальна вартість на обладнання 7 номерів складе 2520,0 тис.грн.

РОЗДІЛ 4 СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Опис методики дослідження

Перш ніж визначити ефективність пропонованих заходів, наведемо методику дослідження.

Зростання чистого доходу (виручки) від реалізації послуг готелю визначається за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O + 4 * B + П}{6} \quad (4.1)$$

де O – оптимістичний прогноз

B – найбільш вірогідний прогноз

П – песимістичний прогноз.

Далі визначаємо середнє квадратичне відхилення прогнозованих показників приросту доходу готелю експертами:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (4.2)$$

Коефіцієнт варіації однорідності сукупності думок експертів розрахуємо за наступною формулою:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} * 100\% \quad (4.3)$$

Очікуване значення прогнозу приросту виручки готелю визначаємо за формулою:

$$ОП = \frac{O + 4 * B + П}{6} \quad (4.4)$$

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{K_n}{\Delta P p_q} \quad (4.5)$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом певного терміну його служби.

Нинішню (теперішню) вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N НВ_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП * \alpha_i \quad (4.6)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-й рік терміну життєвого циклу проекту;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (в даному розрахунку приймаємо на рівні 13%). Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) становить 5 років;

α_i – коефіцієнт приведення за і-тий рік терміну економічного життя проекту.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1+p)^i} \quad (4.7)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проєкту ($\sum_{i=1}^N НВ_i$) для даного нововведення визначимо за формулою:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N НВ_i &= НВ_1 + НВ_2 + НВ_3 + НВ_4 + НВ_5 \\ &= ЧГП * (\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \end{aligned} \quad (4.8)$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проєкту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N НВ_i - \Pi \quad (4.9)$$

Дисконтовий (гарантований) період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \frac{\Pi}{НВ_{cp}} \quad (4.10)$$

$$НВ_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^5 НВ_i}{5} \quad (4.11)$$

де $НВ_{cp}$ – середньорічна нинішня вартість:

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ІД = \frac{ЧНВ}{\Pi} \quad (4.12)$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^N НВ_i}{ІІ} \quad (4.13)$$

$ІП > 1$, є прийнятним і свідчить про високу ефективність проекту.

4.2. Аналіз результатів дослідження

В результаті реалізації запропонованих заходів готель планує збільшити обсяг реалізації послуг та, як наслідок, отримати додатковий прибуток. Визначимо, яких результатів очікує отримати «Summit Apartments».

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу (виручки) від реалізації послуг готелю у 2025 році, нами було опитано провідних спеціалістів та керівників відділів і отримано результати, наведені в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	785136	841470	843186	900456	845226	844776	844278

Далі визначаємо середнє квадратичне відхилення прогнозованих показників приросту доходу готелю експертами. Для зручності проміжні розрахунки проведемо в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Проміжні розрахунки

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки)	785136	841470	843186	900456	845226	844776	844278	59045280

від реалізації O_i , тис. грн.								
$O_{\text{сер}}$	843504							
Відхилення	-58368	-2034	-318	56952	1722	1272	774	-
ΔO^2	3406823424	4137156	101124	3243530304	2965284	1617984	599076	6659774352

Середнє арифметичне прогнозних значень виручки готелю складе:

$$O_{\text{сер}} = \frac{785136 + 841470 + 843186 + 900456 + 845226 + 844776 + 844268}{7}$$

$$= 843504 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{6659774352}{7}} = 30844,7$$

Коефіцієнт варіації однорідності сукупності думок експертів складе:

$$\omega = \frac{30844,7}{843504} * 100\% = 3,7\%$$

За найбільш вірогідний приймаємо виручку в розмірі 845226 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом приймаємо виручку в розмірі 150076 тис. грн., песимістичний прогноз – 130856 тис. грн.

Очікуване значення прогнозу приросту виручки готелю складе:

$$OП = \frac{900456 + 4 * 845226 + 785136}{6} = 844416 \text{ тис. грн}$$

Далі визначаємо приріст виручки готелю від реалізації послуг (у %):

$$\Delta = \frac{844416}{5986592} * 100 = 14,11\%$$

Виручка від реалізації послуг готелю в проєктному році складе:

$$V_{\text{проєкт}} = 5986592 + 844416 = 6831008 \text{ тис. грн}$$

Далі необхідно визначити обсяг повних витрат готелю в проєктному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції в базисному році склали 6137182 тис. грн. в тому числі: постійні витрати 1534296,3 тис. грн., змінні витрати 4603185,7 тис. грн.

Змінні витрати прямопропорційні змінам обсягу виробництва, тому відсоток зміни обсягу виробництва дорівнює відсотку зміни змінних витрат. Розрахуємо приріст змінних витрати в проєктному році:

$$4603185,7 * 14,11\% = 649509,5 \text{ тис. грн.}$$

Вартість заходу складає 2626,0 тис. грн.

Сумарний приріст повних витрат (який відбудеться за рахунок збільшення на 14,11% змінної частини повних витрат та збільшення витрат на проведення заходу) становитиме:

$$649509,5 + 2626,0 = 652135,5 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$6137182 + 652135,5 = 6789317,5 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції ($\Delta\text{Пр}$) в проектному році:

$$\Delta\text{Пр} = 844416 - 652135,5 = 192280,5 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції складе:

$$-150590 + 192280,5 = 41690,5 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$192280,5 * (1 - 0,18) = 157670,0 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, чистий прибуток від реалізації продукції в проектному році дорівнюватиме:

$$-130821 + 157670,0 = 26849,0 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від проведення заходів щодо збільшення споживчої аудиторії в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Очікувані результати від проведення заходів щодо збільшення споживчої аудиторії

Назва показника, що змінюється	Один. виміру,	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис.грн	844416
Приріст повних витрат	тис.грн	652135,5
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис.грн	192280,5
Приріст чистого прибутку	тис.грн	157670,0

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% (в даному випадку взято 6%) від 80-85% (в даному випадку взято 84%) приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$649509,5 * 0,84 * 0,06 = 32735,3 \text{ тис. грн.}$$

Отже, капітальні витрати необхідні для проведення заходу становлять:

$$K_n (\text{П}) = 32735,3 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ($\Delta \text{Пр}$) за результатами розрахунків склав 192280,5 тис. грн.

Термін окупності (недисконтований) капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = \frac{32735,3}{192280,5} = 0,17 \text{ років}$$

Розрахунок доцільності капітальних вкладень з урахуванням дисконтування проекту протягом певного терміну його служби.

Проект має дисконтуватися за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 13%.

Чистий генерований грошовий потік складе:

$$\text{ЧГП} = 157670,0 \text{ тис. грн.}$$

Величини коефіцієнтів при ставці дисконту – 13%:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 13)^1} = 0,8$$

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 13)^2} = 0,64$$

$$\alpha_3 = \frac{1}{(1 + 13)^3} = 0,512$$

$$\alpha_4 = \frac{1}{(1 + 13)^4} = 0,409$$

$$\alpha_5 = \frac{1}{(1 + 13)^5} = 0,328$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків, накопичених за весь життєвий цикл проєкту ($\sum_{i=1}^N NB_i$):

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N NB_i &= 157670,0 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,4096 + 0,3277) \\ &= 242023,9 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ):

$$ЧНВ = 242023,9 - 32735,3 = 209288,6$$

Дисконтовий (гарантований) період:

$$NB_{cp} = \frac{242023,9}{5} = 48404,8$$

$$T_r = \frac{32735,3}{48404,8} = 0,68 \text{ року} < 5 \text{ років}$$

Індекс доходності:

$$ID = \frac{396708}{32735,3} = 12,12 > 0$$

Індекс прибутковості:

$$IP = \frac{242023,9}{32735,3} = 7,39 > 1$$

Основні показники ефективності запропонованого заходу наведено в табл.

4.4.

Таблиця 4.4

Основні показники ефективності від проведення заходів щодо доцільність впровадження пропонуванних заходів для підвищення рівня якості послуг готелю «Summit Apartments»

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн.	32735,3
2. Додатковий прибуток	тис. грн.	192280,5
3. Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	157670,0
4. Чистий грошовий потік	тис. грн.	-
5. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проєкту	тис. грн.	242023,9
6. Чиста нинішня вартість	тис. грн.	209288,6

7. Термін окупності недисконтований	роки	0,17
8. Термін окупності дисконтований	роки	0,38
9. Індекс доходності		12,12
10. Індекс прибутковості		7,39

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження пропонованих заходів для підвищення рівня якості послуг готелю «Summit Apartments»:

- 1) ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком склав 396708 тис. грн;
- 2) Термін повернення інвестицій гарантований складає 0,17 року;
- 3) $ID = 12,12 > 0$, що свідчить про високу ефективність проєкту;
- 4) $IP = 7,39 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проєкту.

Висновки до розділу 4

В четвертому розділі роботи визначено Економічне значення підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Для удосконалення системи якості надання послуг у готелі «Summit Apartments» нами пропонується два заходи, а саме: втілення у роботу менеджера служби якості та керівників відділів готелю застосування експертної методики оцінювання якості послуг «Summit Apartments» з урахуванням споживчих оцінок; облаштування кількох номерів на кожному поверсі у вигляді «бункеру», задля безпечного проживання клієнтів у готелі. Визначено ефективність пропонованих заходів. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження пропонованих заходів для підвищення рівня якості послуг готелю «Summit Apartments»: ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком склав 396708 тис. грн; термін повернення інвестицій гарантований складає 0,17 року; $ID = 12,12 > 0$, що свідчить про високу ефективність

проєкту; $III = 7,39 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проєкту.

ВИСНОВКИ

В даній роботі проведено дослідження на тему «Оцінка стратегій підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства» з якого можна зробити наступні висновки:

В першому розділі роботи вивчено теоретико-методичні та організаційні основи підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Визначено, що сутність конкурентоспроможності готельного підприємства в аспекті забезпечення ним сталого розвитку полягає у здатності даного економічного суб'єкта бути або прагнути стати лідером ринку, успішно конкурувати зі своїми колегами-конкурентами на конкретному ринку в конкретний час за умови досягнення однієї й тієї самої мети. Конкурентна перевага готельного бізнесу – це є перевага готельної фірми за будь-якими показниками своєї діяльності (управління, маркетинг, інновації, технології, сервіс тощо) порівняно з конкуруючими фірмами. Поняття «конкурентоспроможність» і «конкурентна перевага» безпосередньо пов'язані між собою, оскільки рівень і наявність стійких конкурентних переваг фірми визначає її конкурентоспроможність.

В сучасних умовах посилення конкуренції та глобалізації бізнесу особливо важливо для готелів забезпечити конкурентоспроможність своїх послуг. Конкурентоспроможність готельних послуг значною мірою залежить від їхньої якості та безпеки, які забезпечуються на основі сучасних стандартів, упровадження систем менеджменту якості, сертифікації цих послуг і систем менеджменту якості. Поряд із загальноприйнятими критеріями для об'єктивного оцінювання якості послуг на підприємстві готельного господарства та управління якістю сервісної діяльності мають застосовуватися такі кількісні показники, як рівень кваліфікації персоналу сервісної організації, ефективність добору та розміщення кадрів, показник співвідношення ціна-якість, ефективність організації закупівельної діяльності, процесів розроблення та реалізації сервісних продуктів.

На сучасному ринку гостинності, щоб бути успішним, готельному підприємству необхідно бути конкурентоспроможним, тобто підприємство повинно не тільки задовольняти запити й очікування своїх клієнтів краще і швидше, ніж його конкуренти, а й ретельно вивчати стратегію і тактику конкурентних підприємств для врахування потенційних можливостей у найближчому майбутньому. Готельні підприємства з найталановитішим керівництвом розглядають і перспективи віддаленого майбутнього, враховуючи не тільки економічні, соціально-культурні, політико-правові, а й психологічні чинники. Грамотна реалізація впливу останніх сприяють формуванню та збереженню конкурентних переваг.

У другому розділі роботи проведено аналіз конкурентоспроможності готельних підприємств. Дослідження конкурентоспроможності готельних підприємств м. Києва проведемо за матеріалами наступних готелів: готель «Козацький», готель «Summit Apartments» та готель «Гончар». Дані готелі розташовані у Печерському районі м. Київ, належать до категорії 3 зірки та мають однакові цінові пропозиції. Найбільший обсяг чистого доходу за аналізований період мав готель «Козацький», найменший – готель «Summit Apartments». При цьому необхідно зазначити, що всі готелі зуміли збільшити обсяг чистого доходу у 2023 році, незважаючи на постійні повітряні тривоги та небезпечну ситуацію в м. Києві. Лише готель «Козацький» зміг скоротити обсяг собівартості послуг у 2023 році, останні готелі мають збільшення обсягу собівартості. На будь-якому інтервалі значення показника має знижуватися; рекомендоване значення показника – зниження на інтервалі 5 років від 14% до 21,9%. Загалом проведений аналіз фінансової діяльності аналізованих готелів показав, що готелі м. Київ збільшили обсяги чистого доходу у 2023 році, незважаючи на ризики війни.

Для аналізу конкурентоспроможності засобів розміщення нами проведено дослідження, у якому взяли участь 100 респондентів. Результати анкетування дали змогу проаналізувати ситуацію, що склалася в готельному бізнесі, і виявити потенційні резерви його розвитку в Києві. Згідно з оцінкою

респондентів (споживачів готельних продуктів) та експертів (керівників готельних підприємств) заявленому переліку та якості готельних продуктів відповідають усі аналізовані готелі. За якістю та наявністю готельних продуктів готель «Козацький» перевищує рівень тризіркових готелів. Готелі «Summit Apartments» та «Гончар» перебувають на рівні 3*. На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що найбільш значущим диференціатором конкурентоспроможності готельних підприємств м. Київ є рівень інтегральної економічної ефективності готельного підприємства, а менш значущим – рівень прогресивності якості готельних продуктів. Отже, найстабільнішу позицію серед аналізованих готелів посів готель «Козацький». Позицію нижче заявленої займає готель «Summit Apartments».

У третьому розділі роботи здійснено розробку шляхів підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Для розробки шляхів підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства обираємо готель «Summit Apartments», оскільки саме він, за проведеними нами розрахунками, зайняв найнижчу позицію серед аналізованих готелів. Пропонований у дослідженні методичний підхід до впровадження комплексної методики експертного оцінювання передбачає його застосування в готелі «Summit Apartments», одним із завдань функціонування алгоритму є виявлення потенційних розривів якості. Таким чином, без вирішення цього завдання неможливо реалізувати застосування пропонованої методики. Запропонована система оцінювання послуг готелю «Summit Apartments» є універсальним інструментом і дає змогу «Summit Apartments» самостійно проводити оцінювання якості послуг, одержуючи максимально об'єктивну картину для внесення змін в операційні та менеджерські процедури для досягнення поставлених економічних цілей. На підставі проведеного аналізу «Summit Apartments» отримає можливість інтегрувати можливості нового інформаційного ресурсу в систему оцінки якості послуг для максимальної відповідності очікуванням споживачів.

Для удосконалення системи якості надання послуг у готелі «Summit Apartments» нами пропонується два заходи, а саме: втілення у роботу менеджера служби якості та керівників відділів готелю застосування експертної методики оцінювання якості послуг «Summit Apartments» з урахуванням споживчих оцінок; облаштування кількох номерів на кожному поверсі у вигляді «бункеру», задля безпечного проживання клієнтів у готелі. Запропонована методика однаковою мірою позитивно впливає на підвищення якості трудової діяльності колективу і підвищення ступеня задоволеності послугами споживачів. Зниження конфліктів із гостями, пов'язане з підвищенням ступеня задоволеності споживачів якістю обслуговування, позитивно впливає на психологічний клімат у колективі, а також на ступінь задоволеності результатами власної діяльності працівників окремо та колективу в цілому. Також пропонується облаштувати всі номери категорії у вигляді «безпечна кімната» (MaMad) (з досвіду Ізраїлю щодо постійної небезпеки ракетних та авіаударів було винайдено таке поняття, як «безпечна кімната»). Загалом планується переобладнати всі 7 номерів. Згідно з прайсом компанії «Metall Comfort», середня вартість переобладнання одного номеру складає 360,0 тис.грн. Загальна вартість на обладнання 7 номерів складе 2520,0 тис.грн.

В четвертому розділі роботи визначено Економічне значення підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. На основі проведених розрахунків можна зробити висновок про доцільність впровадження запропонованих заходів для підвищення рівня якості послуг готелю «Summit Apartments»: ЧНВ на кінець життєвого циклу з наростаючим підсумком склав 396708 тис. грн; термін повернення інвестицій гарантований складає 0,17 року; $ІД = 12,12 > 0$, що свідчить про високу ефективність проєкту; $ІП = 7,39 > 1$, що є прийнятним і свідчить про високу ефективність проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нагернюк Д.В., Нецадим Л.М., Тимчук С.В. Формування конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. Економіка і суспільство. 2017, №13. С. 620-624. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/104.pdf
2. Давидюк Ю. В., Шокот К. М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Економіка і суспільство. № 7. 2016. С. 266-272. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6878/1/195.pdf>
3. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 5. С. 46-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_5_11.
4. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2003. 316 с
5. Малюга Л. М. Формування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. Вісник Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство. 2016. № 5. С. 216-219. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/maljuga3.htm
6. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 6. С. 19–23.
7. Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава: Економічна наука. 2021. № 2. С. 19-23.
8. Бурачек І.В., Біленчук О.О. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. №14. С. 288-293.
9. Чередник А. О. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-

інвестиційних процесів в Україні: матер. IV міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 25 лют. 2022 р.: тези допов. – Вінниця: ВНТУ, 2022.

10. Боднар Д. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції учених та студентів „Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства“, 6-7 грудня 2022 року. Т. : ТНТУ, 2022. С. 5–7.

11. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023. (54). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-39>

12. Іващенко М. Альтернативні погляди на конкурентоспроможність підприємств та персонал як її каталізатор. Економіка та суспільство, 2023. (55). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-38>

13. Омельчак Г. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економічний простір, 2023. (184), С. 114-117.

14. Сапотницька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. Трансформаційна економіка, 2023. (02). С. 49-52.

15. Дашко І. Конкурентоспроможність підприємства: загальні риси та відмінності. Сталий розвиток економіки, 2016. (1(30)). С. 103-110.

16. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Київ. 2019. 624 с.

17. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. 2017. № 10. С. 427-432.

18. Котлер Ф. Основи маркетингу. Класичне видання. Науковий світ. 2023. 622 с.

19. Шмалій Н.А. Теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства/ Шмалій Н.А.// збірник наукових праць “Теоретичні та прикладні питання економіки”– 2019. – випуск 1/2 (38/39). – С.88-98.

20. Крамарчук С. П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 1, numb. 1. С. 24-30.

21. Краузе О.І. Конспект лекцій з дисципліни «Маркетингова діагностика конкурентоспроможності підприємства». Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2018. 85 с.

22. Вараксіна О. В. Теоретичні підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 5. С. 25-29.

23. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Scientific journal Modeling the development of the economic systems*. 2022. №2. С. 142-152.

24. Порфіренко В. І., Гребельник М. М., Власенко В. В. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку*. 2020. №49. С. 97-103.

25. Черевка О.В. Управління економічною безпекою підприємств як складова регулювання фінансової безпеки України: монографія. Черкаси : ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2019. 236 с.

26. Ігнаткін В. У., Туз Ю. М., Левківський К. М., Томашевський О. В. Метрологічне забезпечення контролю якості продукції : монографія. Запоріжжя : Запорізький національний технічний університет, 2017. 202 с.

27. Коцюбенко Г.А., Каницька І.В. Системи управління якістю. Миколаїв: МНАУ. 2020. 226 с.

28. Білик В. В., Зганяйко І. Ф. Змістовна характеристика категорії «якість освіти». Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів : тези доповідей Економічного науково-практичного форуму. Хмельницький : ХНУ, 2022. С. 377-380.

29. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 1 (22). С. 66-78.

30. Дергчова В.В., Кузнєцова К.О., Григорова З.В. Теорія і концепції менеджменту: навчальний посібник. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.

31. Анненкова І. П. Якість професійної діяльності викладача ВНЗ: термінологічний аналіз. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 16. Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики : збірник наукових праць. Вип.19(29). К., 2013. С. 3-7.

32. Безсонний В., Хозін О. Роль стандартизації у підвищенні якості послуг гостинності. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез доп. ІV Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2023. С. 21-23.

URL:

<https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/34931/1/Vitalii%20Bezsonnyi%20C%20Oleksii%20Khozin.pdf>

33. Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р. Управління якістю продукції та послуг. Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Х. : ХТЕІ, 2015. 222 с.

34. Данько Н. І. Управління якістю готельних підприємств в Україні. Проблеми економіки. 2011. № 1. С. 67-72.

35. Чередниченко А. О., М. В. Калінін. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. Вип. 56. С. 68-73.

36. Горюнова К.А. Критерії якості в індустрії туризму. Перспективи і виклики глобального маркетингу: Міжнародна науково-практична конференція, 24 жовтня 2018 р.: тези доп. К.: НАУ, 2018. С. 19-20.

37. Куракін О.Б. Дослідження методологічних підходів до оцінки якості готельних послуг. Інновації та технології в сфері послуг та харчування. 2023. № 1 (7). С. 5-9.

38. Семак Б.Б. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів : вид-во Львівського торговельно-економічного університету, 2023. 420 с.

39. Non-Residential Accommodation Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 – 2029). URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/non-residential-accommodation-market>

40. Втеча від дійсності: що таке ескапізм і до чого тут медіа. URL: <http://mediakrytyka.lnu.edu.ua/ohlyady-analytika/vtecha-vid-diysnosti-scho-take-eskapizm-i-do-choho-tut-media.html>

41. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. Менеджмент у питаннях та відповідях: навчальний посібник. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.

42. Цивільний Кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

43. Флінта Н. Основні принципи та підходи побудови класифікації туристичних послуг. *Scientific letters of academic society of Michal Baludansky*. 2019. Vol.7, n. 6A. P. 62-69.

44. Міжнародні стандарти ІСО 9000 в готелях. URL: <https://ukrbukva.net/page,4,99125-Mezhdunarodnye-standarty-ISO-9000-v-gostinichah.html>

45. Міжнародні стандарти ІСО. URL: <https://isocert.org.ua/2023/12/08/mizhнародni-standarty-iso/>

46. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

47. Дем'янчук Ю., Новак Я., Сидоренко В., Добренька Н. Особливості правового регулювання суспільних відносин під час війни в Україні. *Актуальні проблеми правознавства*. 2024. №2. С. 6-11.

48. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 06.04.2000 № 1647-III (остання редакція від 27.07.2024). URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

49. ДБН В.2.2-5:2023 «Захисні споруди цивільного захисту» від 01.11.2023 р.

URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=104666

50. Офіційний сайт готелю «Козацький». URL: <https://www.kozatskiy.kiev.ua/>

51. Офіційний сайт готелю «Summit Apartments». URL:

<https://summitapartments.com.ua/>

52. Офіційний сайт готелю «Гончар». URL: <https://gonchar.worhot.com/>

53. Фінансова звітність готелю «Козацький». URL: https://clarity-project.info/edr/14303572/quarterly-finances?current_year=2023¤t_month=9

54. Chencheva Olga Принцип побудови бально-модифікованої діаграми Ісікави як сучасного інструментарію аналізу ризиків видобувних та механообробних підприємств / Olga Chencheva, Serhii Sukach, Ivan Petrenko, Nataliia Karaieva // Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць. – Полтава: ПНТУ, 2023. Т. 1 (71). С. 163-166.

55. Дикань В.В. Методичні підходи до оцінки якості. Соціальна економіка. 2018. № 55. С. 97–106.

56. Балабанець А. Методичний підхід до оцінки якості обслуговування споживачів готельних послуг. Соціально-економічні проблеми і держава. 2019. № 2 (21). С. 259–270.

57. Мельник І.М. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 14. С. 155–161.

58. Кімнати безпеки та їх призначення при інсталяції в багатоповерхових будинках. URL: <https://ukryttia.com.ua/gotov%D1%96-r%D1%96shennya/dlya-bagatokvartirnix-budink%D1%96v.html>

59. Офіційний сайт компанії «Metall Comfort». URL: <https://metall-comfort.od.ua/>

ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) готелю «Козацький» за 2023 рік

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Актив			
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	163.00	163.00
накопичена амортизація	1002	163.00	163.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	133.00	
Основні засоби	1010	183 472.00	158 388.00
первісна вартість	1011	248 631.00	218 764.00
знос	1012	65 159.00	60 376.00
Усього за розділом I	1095	183 605.00	158 388.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	339.00	394.00
Виробничі запаси	1101	172.00	212.00
Товари	1104	167.00	182.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 280.00	3 601.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	1 586.00	1 149.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	943.00	6 050.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	611.00	350.00
Готівка	1166	62.00	86.00
Рахунки в банках	1167	549.00	264.00
Витрати майбутніх періодів	1170	956.00	956.00
Інші оборотні активи	1190	1 171.00	687.00
Усього за розділом II	1195	7 886.00	13 187.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	191 491.00	171 575.00
Пасив			
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	206 929.00	206 929.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-26 366.00	-24 800.00
Вилучений капітал	1430	0.00	23 482.00
Усього за розділом I	1495	180 563.00	158 647.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	440.00	667.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 245.00	2 108.00
Інші поточні зобов'язання	1690	9 243.00	9 977.00
Усього за розділом III	1695	10 928.00	12 928.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	191 491.00	171 575.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) готелю «Козацький» за
2023 рік

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 164.00	12 023.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 207.00	16 432.00
Валовий: прибуток	2090	957.00	
збиток	2095		4 409.00
Інші операційні доходи	2120	4 252.00	396.00
Адміністративні витрати	2130	2 180.00	2 188.00
Витрати на збут	2150	858.00	1 355.00
Інші операційні витрати	2180	364.00	570.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 807.00	
збиток	2195		8 126.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 807.00	
збиток	2295		8 126.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-241.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 566.00	
збиток	2355		8 126.00

ДОДАТОК Б

Анкета для відвідувачів готельних підприємств

Шановний (а) пане (пані)! Ми проводимо дослідження якості готельних послуг з метою розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, оцінивши якість наданих послуг за п'ятибальною шкалою:

- відповідь «неможливість використання послуги» - оцінка 1,
- відповідь «незадовільно» - оцінка 2,
- відповідь «задовільно» - оцінка 3,
- відповідь «добре» - оцінка 4,
- відповідь «відмінно» - оцінка 5.

Готель	Найменування послуг	Оцінка, бали
«Козацький»	Номерний фонд: внутрішнє оформлення та санітарний стан, розмір номера.	
	Спальня: гардеробна	
	Оздоровчі послуги: фітнес-центр	
	Ванна кімната: тапочки; туалет; безкоштовні туалетні приналежності; халат; фен; душ	
	Домашні тварини: розміщення домашніх тварин не допускається	
	Вітальня зона: гостинний куточок	
	Медіа та технології: кабельні канали; телефон; телевізор; інтернет (Wi-Fi надається на території всього готелю безкоштовно)	
	Харчування і напої: сніданок у номер; бар; ресторан; міні-бар	
	Парковка (безкоштовна приватна парковка на місці)	
	Заїзд і від'їзд: заїзд із 15:00; від'їзд до 12:00	
	Сервіси: факс/ксерокопіювання; перукарня/салон краси; бізнес-центр; цілодобова стійка реєстрації; конференц-зал/банкетна зала; доставка їжі та напоїв в номер	
	Загальні: місця для паління; кондиціонер; куріння на всій території заборонено; опалення; сейф; зручності для гостей з обмеженими фізичними можливостями; прес для штанів; номери для некурців; сейф	
	Персонал розмовляє: українською, англійською, німецькою	
«Summit Apartments»	Номерний фонд: внутрішнє оформлення та санітарний стан, розмір номера	
	Домашні тварини: розміщення домашніх тварин не допускається	
	Спорт і відпочинок: караоке; ігрова кімната	
	Харчування та напої: сніданок у номер; кафе	
	Інтернет (Wi-Fi надається на території всього готелю безкоштовно)	
	Парковка (безкоштовна приватна парковка на місці).	
	Заїзд і від'їзд: заїзд с 13:00; від'їзд до 12:00; індивідуальна реєстрація заїзду/від'їзду	
	Стойка реєстрації: банкомат на території готелю; камера зберігання багажу; послуги з продажу квитків; екскурсійне бюро; цілодобова стійка реєстрації	
	Розваги та сімейні послуги: ігрова зона в приміщенні	
	Послуги прибирання: послуги з прасування одягу; хімчистка; пральня	
	Послуги бізнес-центру: факс/ксерокопіювання	
	Загальні: трансфер (за додаткову плату); місця для паління; кондиціонер; опалення; сейф; номери для некурців; доставка їжі та напоїв у номер	
	Персонал розмовляє: українською, англійською	
«Гончар»	Номерний фонд: внутрішнє оформлення та санітарний стан, розмір номера	
	Відкритий майданчик: тераса	
	Домашні тварини: розміщення домашніх тварин не допускається	
	Харчування і напої: спеціальне дієтичне меню (за запитом); бар; ресторан	
	Інтернет (Wi-Fi надається на території всього готелю безкоштовно)	
	Парковка (безкоштовна приватна парковка на місці)	
	Заїзд і від'їзд: заїзд із 15:00; від'їзд до 12:00	
	Стойка реєстрації: послуги консьержа; камера зберігання багажу; послуги з продажу квитків	
	Послуги прибирання: чистка взуття; послуги з прасування одягу; хімчистка; пральня	
	Послуги бізнес-центру: факс/ксерокопіювання; конференц-зал/банкетний зал	
	Загальні: трансфер (за додаткову плату); місця для паління; кондиціонер; паління на всій території заборонено; зручності для гостей з обмеженими фізичними можливостями; доставка їжі та напоїв у номер	
	Персонал говорить українською, англійською	

ДОДАТОК В

Анкета для відвідувачів готельних підприємств

Шановний (а) пане (пані)! Ми проводимо дослідження якості готельних послуг з метою розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств.

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, оцінивши стандартний перелік готельних послуг за п'ятибальною шкалою:

- відповідь «неможливість використання послуги» - оцінка 1,
- відповідь «незадовільно» - оцінка 2,
- відповідь «задовільно» - оцінка 3,
- відповідь «добре» - оцінка 4,
- відповідь «відмінно» - оцінка 5.

Готель	Найменування послуги	Наявність	Респонденти	Експерти
			Оцінка, бали	
«Козацький»	Перукарня (салон)	+		
	Пункт прокату	-		
	Пральня	+		
	Сауна (лазня)	-		
	Плавальний басейн	-		
	Тенісний корт	-		
	Тренажерний зал	+		
	Інші спортивні споруди	+		
	Автостоянка	+		
	Підприємства громадського харчування (ресторан, кафе, бар)	+		
	Підприємства торгівлі (магазин, кіоск тощо)	+		
	Інші об'єкти інфраструктури	+		
	Разом	8		
«Summit Apartments»	Перукарня (салон)	-		
	Пункт прокату	-		
	Пральня	+		
	Сауна (лазня)	-		
	Плавальний басейн	-		
	Тенісний корт	-		
	Тренажерний зал	-		
	Інші спортивні споруди	+		
	Автостоянка	+		
	Підприємства громадського харчування (ресторан, кафе, бар)	+		
	Підприємства торгівлі (магазин, кіоск тощо)	-		
	Інші об'єкти інфраструктури	+		
	Разом	5		
«Гончар»	Перукарня (салон)	-		
	Пункт прокату	-		
	Пральня	+		
	Сауна (лазня)	-		
	Плавальний басейн	-		
	Тенісний корт	-		
	Тренажерний зал	+		
	Інші спортивні споруди	+		
	Автостоянка	+		
	Підприємства громадського харчування (ресторан, кафе, бар)	+		
	Підприємства торгівлі (магазин, кіоск тощо)	+		
	Інші об'єкти інфраструктури	+		
	Разом	7		