

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**Репутаційний менеджмент готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»,**

**с. Поляниця, Івано-Франківська область**

Студентки 2 курсу, 2м групи,  
спеціальності (073,  
Менеджмент) спеціалізації  
(Готельний і ресторанный  
менеджмент)

Ніколаєвої Аріни  
Андріївни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис  
керівника*

Гарант освітньої програми  
д.е.н., проф.

Мельниченко  
Світлана  
Володимирівна

---

*підпис  
гаранта*

**Київ 2020**

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

« \_\_\_\_\_ » М. Г. Бойко  
2020 р.

**Завдання**

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві

Ніколаєвій Аріні Андріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Репутаційний менеджмент готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця, Івано-Франківська область.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад формування і реалізації репутаційного менеджменту та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

*Об'єкт дослідження* – процес формування і реалізації репутаційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації ефективного формування, підтримки, управління та захисту репутацією суб'єкта готельного бізнесу

#### 4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом )

### ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування репутаційного менеджменту суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування репутаційного менеджменту

Розділ 2. Діагностика репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця

2.1. Характеристика інструментів репутаційного менеджменту підприємства

2.2. Визначення впливу чинників на формування корпоративної репутації підприємства

2.3. Оцінка результативності діючої системи репутаційного менеджменту підприємства

Розділ 3. Удосконалення стратегії розвитку готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації системи управління репутацією підприємства

3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки



## 5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

---

*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми

---

**Мельниченко С.В.***(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання

студент

---

*(підпис студента)*

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

*(підпис, дата)*

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента \_\_\_\_\_

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

*(підпис, прізвище, ініціали)*

« \_\_\_\_\_ » 2020 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи репутаційного менеджменту в готельному бізнесі</b> .....	9
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	9
1.2. Методологічні засади формування репутаційного менеджменту.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. Діагностика репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с.Поляниця</b> .....	22
2.1. Характеристика інструментів репутаційного менеджменту підприємства.....	22
2.2. Визначення впливу чинників на формування корпоративної репутації підприємства.....	27
2.3. Оцінка результативності діючої системи репутаційного менеджменту підприємства.....	33
<b>РОЗДІЛ 3. Удосконалення репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с.Поляниця</b> .....	45
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації системи управління репутацією підприємства.....	45
3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	50
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	58
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	64
<b>ДОДАТКИ</b>	



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В даний час готельний бізнес є одним із найпродівніших у сфері обслуговування. Це не лише високоприбутковий вид економічної діяльності, а й занадто ризикований. Власникам готельних підприємств необхідно вирішувати багато питань, пов'язаних із системою обслуговування відвідувачів, управлінням персоналу та економічною ефективністю діяльності закладу.

У конкурентній боротьбі сфера готельно-ресторанного господарства має свою власну, індивідуальну специфіку, яка найбільш властива лише їй і має назву гостинність. Створення привітної атмосфери та комфорту у закладі є метою формування системи обслуговування на підприємстві готельного бізнесу.

Останнім часом, проблема якості надання послуг готельного господарства постає перед відвідувачами надто гостро. Велике бажання до стрімкого розвитку готельних підприємств стало щоденною турботою для власників цього бізнесу. Як і будь-яким іншим підприємствам, готелям потрібен стабільний дохід аби успішно розвиватись та мати конкурентні переваги перед іншими. Отже, дослідження готельної індустрії – сфери, що приносить значні грошові надходження, не лише власникам бізнесу, а й державі, є надзвичайно актуальним.

**Мета роботи** – дослідження теоретичних засад формування і реалізації репутаційного менеджменту та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

Відповідно до мети були поставлені наступні **завдання**:

- 1) дослідити теоретичні засади розвитку готельного господарства;
- 2) оцінити стан розвитку репутаційного менеджменту у готелі «Radisson Blu Resort Bukovel»;
- 3) охарактеризувати проблеми та перспективи розвитку системи управління репутацією готельного підприємства.

У туристичній галузі України особливе місце займає саме Івано-Франківська область, яка належить до найкращих потенційно-розвинених

туристичних регіонів держави. Досить велика база наявних ресурсів та передумови розвитку даної сфери, що формують середовище туристичної інфраструктури країни є доведенням того, що проблема розвитку туризму є однією із найбільш актуальних в економічному розвитку області.

**Об'єкт дослідження** – процес формування і реалізації репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

За результатами проведених досліджень підготовано та опубліковано наукову статтю на тему «Репутаційний менеджмент готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» с. Поляниця, Івано-Франківська область» (додаток А).

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації ефективного формування, підтримки, управління та захисту репутацією готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

**Використання теоретичних та законодавчо-нормативних джерел.** Аналіз останніх праць про дослідження готельного господарства дозволяє стверджувати той факт, що зазвичай воно досліджується як одна із складових індустрії туризму (Л.Г. Агафонова, Г.Б. Мунін, М.Г. Бойко, М.П. Мальська), де основна увага приділяється питанням економічної ефективності готельної справи, маркетингу та менеджменту, а також організації ринкової діяльності готелів в індустрії туризму.

Тому, беручи до уваги актуальність даної теми, для економічної діяльності України, як туристичної держави, можемо зробити висновок, щодо недостатнього дослідження проблем у даній галузі.

**Методологічні основи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувались такі методи дослідження як: спостереження, вимірювання, опис, порівняння, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, метод наукової абстракції тощо.

**Практична значимість** дослідження полягає в здатності використання отриманих результатів задля вирішення практичних завдань у готельно-ресторанному підприємстві.



## РОЗДІЛ 1.

### Теоретичні основи репутаційного менеджменту в готельному бізнесі

#### 1.1. Аналітичний огляд літератури

У зв'язку із сучасними умовами розширення бізнесу нематеріальні активи становлять вагомий вплив на вартість компанії. Репутація займає одне із особливих місць у їх складі. Тобто, репутація – це унікальний цінний актив, показник комунікації, що в змозі відповідати за відношення стейкхолдерів до бізнесу та управлінських рішень зокрема.

Задля того, щоб не втратити своїх позицій на ринку необхідно досконало формувати власний репутаційний менеджмент. Аналіз останніх досліджень і публікацій з приводу репутації та репутаційного менеджменту розроблено такими науковцями, як: Е.П. Алексєєва, Ф.В. Малахов, Т.Б. Хлевицька, Л.Г. Титова. Теоретичні аспекти управління репутаційним менеджментом досліджено у роботі І.І. Решетнікової. Вплив репутаційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств наведено у працях К.В. Куценко.

Управління репутаційним менеджментом у сфері науки та освіти окреслено у роботах В. Штепи, М.С. Щеглова, М. Коханової, В.П. Іваницького тощо. Згідно визначення І.І. Решетнікової, яка наголошує, що репутаційний менеджмент впливає на довіру до підприємств, необхідно зазначити, що це дійсно є основним фактором для репутації суб'єктів підприємницької діяльності. Н.А. Супрун має дуже схожі погляди у визначенні репутаційного менеджменту в умовах нестабільного положення. У праці О.І. Савченко питання репутаційного менеджменту прирівнюється до ділової репутації підприємства.

Згідно досліджень М. Голубєва, розглядаються основні складові, з яких формується репутаційний менеджмент компанії:

- 1) корпоративна культура;
- 2) організаційна структура управління;
- 3) наявність чіткої стратегії підприємства;
- 4) відповідність стратегії макроекономічним показникам;

- 5) система приймання рішень;
- 6) прозорість [34, с. 19].

Позитивна репутація виступає найважливішою складовою успіху, а також значно впливає на ефективність діяльності будь-якого підприємства. Тому, підприємства, які мають високий рівень репутації, володіють стратегічними перевагами у підвищенні конкурентоспроможності. Репутація – це міждисциплінарна концепція, дослідженням якої останніми десятиліттями займались в численних наукових роботах (табл.1.1.) [25, с. 29].

Таблиця 1.1.

Міждисциплінарний підхід до репутації [25, с. 29]

Тип погляду	Характеристика
Економічний погляд	Характеризує репутацію як набір складових та сигналів компанії: чим компанія займається, чи в змозі керувати поведінкою економічних представників, котрі опираються на обмежену інформацію.
Стратегічний погляд	Визначає репутацію як джерело довготривалої диференціації, так як має походження із ідентичності компанії.
Довгострокове бачення та multi-stakeholder перспектива	Розглядає той факт, що компаніям та організаціям необхідно уникати короткострокового бачення, яке нав'язують фінансові індикатори.
Маркетинговий погляд	Можливість сформувати об'єктивний бренд, який визначається за назвою та логотипом і в змозі викликати позитивні асоціації у споживачів з метою покращення маркетингової діяльності та продажів.
Глобалізаційний погляд	Підприємства не в змозі конкурувати за ціновою політикою та якістю. Позиція компанії та її бренд пов'язують це зі зв'язком з іміджем та репутацією країни-походження.
Організаційний погляд	Корпоративна культура підприємства є основним фактором, який визначає поведінку персоналу та менеджерів зокрема. Дана поведінка створює основу для виявлення внутрішніх груп та досягнення згоди між стейкхолдерами і стратегічними напрямками.
Соціологічний погляд	Репутація сприймається як джерело соціальної легітимізації компанії, яка розділяється на зацікавлені групи і в результаті призводить до сприйняття чи відхилення соціумом.
Фінансовий погляд	Управління нематеріальними активами, які виникають внаслідок колективних уявлень та їх перехід на фінансові заяви, щодо створення рекомендацій з приводу вартості та інвестицій в послуги із побудови репутації.
Інтегрований погляд	Розглядає репутацію як колективні судження про надійність компанії, що здійснюються різними, пов'язаними між собою групами, які потребують подальшого дослідження щодо їх розвитку.

З табл. 1.1. можна зробити висновок, що кожний із підходів відіграв вагому роль при визначенні поняття репутації, яке вперше було висвітлено у 1998 році, коли журнал Fortune опублікував рейтинги компаній, які зазнали найбільшого успіху. Уже з 90 рр. XX ст. поняття «репутація» стало одним з найбільш часто використовуваних понять маркетингового управління. Згодом репутація стала асоціюватись із ринковою вартістю, відтоді її розпочали сприймати як основний фінансовий прибуток і цінний актив, що виробляє вартість.

Доказом того, що репутація має значний вплив на вартість підприємств, можна завдяки таким прикладам: за даними Interbrand, нематеріальні активи у вартості корпорації CocaCola сягають аж 96% і тільки 4% – компанії, заводи та фабрики, співвідношення в IBM відповідно 76% і 24%, у BritishPetroleum – 58% і 42%. На підприємстві, що функціонує на засадах B2B, працюють зовсім інші чинники, тому співвідношення репутації до матеріальних активів складають відповідно 20% до 80% [38].

Дослідивши стратегічну важливість репутації П. Робертс та Г. Даулінг підтвердили той факт, що правильне управління репутацією є головною складовою успішної діяльності підприємства, тому добре організована робота репутаційного менеджменту дозволяє підвищити вартість компаній на 30-40%.

За останні 15 років частка вартості ділової репутації в загальній вартості компаній зростає з 18 до 82%. Збільшення індексу ділової репутації менеджменту підприємства на 1% дає приріст її ринкової вартості на 3%, вартість ділової репутації підприємства зростає, якщо вона вселяє довіру споживачів до продукції. [17, с. 59].

Досить поширеною є думка про те, що репутація створюється на основі інформації про діяльність підприємства, яка підтверджується реальними фактами, тобто, має раціональний характер. Таким чином, у результаті численних досліджень визначено, що репутація належить стейкхолдерам і є важливим джерелом вартості для компанії, організації або держави, тому що саме репутація стимулює сприятливу поведінку зацікавлених груп.



На відміну від репутації, імідж необхідно сприймати як стійкий, емоційно забарвлений образ, який засновується у підсвідомості споживачів шляхом сприйняття інформації про організацію [7]. Різниця між іміджем та репутацією проявляється у ступені впливу відповідно до трактування: імідж є штучним продуктом підприємства, який створюється цілеспрямовано і закладається у підсвідомості контрагентів, тоді як репутація формується у відповідності з отриманим досвідом від прямого контакту підприємства та цільових груп споживачів з особистими критеріями оцінки останніх.

Науковці і на сьогоднішній день не визначились стосовно того, чи існують методи створення репутації, чи тільки імідж має змогу конструюватись. Більшість із авторів схиляються до того, що репутація визначається у відповідності з часом, а імідж потребує постійного оновлення та переформування.

Репутаційний менеджмент підприємства – відображення нематеріальних активів підприємства у вартості, які охоплюють поняття ринку, різноманітних комунікаційних технологій, поліпшення якості наданих послуг та довіри споживачів, а також надійність стейкхолдерів. Будь-який бізнес, який зазнає краху або знаходиться в процесі банкрутства можна відновити, якщо буде збережено репутаційний менеджмент підприємства. Тому вирішальним сегментом капіталізації бізнесу є саме репутаційний менеджмент, який в змозі перевищити вплив матеріальних та нематеріальних активів на підприємстві.

П.Дженстер і Д.Хассі опираються на шість аспектів, які були виявлені у ході їх досліджень. Тобто це ті аспекти, завдяки яким можна підвищити репутаційний менеджмент підприємства:

- 1) структура – чіткий розподіл прав та обов'язків на підприємстві;
- 2) стандарти – стимули для покращення показників роботи в поєднанні;
- 3) відповідальність – почуття відповідальності за певну роботу та її результат;
- 4) визнання – винагорода за гарно виконану роботу;
- 5) підтримка – почуття довіри та взаємодопомоги;
- 6) відданість – гордість за належність до даної компанії [41, с. 227].

М.Гундарін вважає, що задля виявлення найбільш вагомих факторів існує необхідність виділити два критерії репутаційного менеджменту – об'єктивний і суб'єктивний. До об'єктивних критеріїв належать:

- 1) якість менеджменту;
- 2) якість товару та послуг;
- 3) уміння залучати та утримувати висококваліфіковані кадри;
- 4) фінансова стійкість та незалежність;
- 5) ефективне використання корпоративних активів;
- 6) інвестиційна привабливість;
- 7) використання новітніх технологій;
- 8) відповідальність перед суспільством та навколишнім середовищем [9].

З усього вище перерахованого впливає те, що репутаційний менеджмент є позитивним інструментом взаємин між компанією та зацікавленими споживачами та одним із найбільших цінностей підприємства.

## **1.2. Методологічні засади формування репутаційного менеджменту**

Репутаційний менеджмент – комплекс взаємопов'язаних стратегічних заходів, спрямованих на формування, підтримання та захист репутації підприємства, а також на примноження його репутаційного капіталу, що в комплексі дає змогу забезпечити адекватне враження про підприємство.

Основною ціллю репутаційного менеджменту на стратегічному рівні є забезпечення стійких зав'язків зі споживачами, що опирається на три принципи:

- 1) Відмінна якість продукту, високий рівень обслуговування клієнтів, професіоналізм персоналу;
- 2) Вірно визначена місія компанії, заснована на основі ідеї, яка розміщена в центрі її діяльності;
- 3) Аналіз діяльності компанії в засобах масової інформації, відношення до неї державних та громадських одиниць.

На оперативному рівні завданням репутаційного менеджменту є формування змісту роботи із репутаційними ризиками та їх шляхами подолання у кожній окремій ситуації, що передбачає собою:

- 1) швидку інформаційну реакцію;
- 2) розгорнуті відповіді на питання цільової групи стосовно кризи та її наслідків;
- 3) наочний показ шкоди про те, що відбулося. Головні складові репутаційного менеджменту наведено у табл. 1.2. [17, с. 63].

*Таблиця 1.2.*

**Основні складові репутаційного менеджменту підприємства**

<b>Складові репутації</b>	<b>Характеристика</b>
Імідж	емоційна привабливість підприємства
Гудвіл	економічне відображення репутації
Фінансова стійкість	партнери повинні знати, що мають справу зі стабільною компанією
Організаційна культура	внутрішнє джерело формування репутації
Репутація керівника	не може бути гіршою за репутацію підприємства, яке він очолює
Соціальна відповідальність	виступає необхідною умовою довіри
Якість продукції	у виробника неякісної продукції не може бути позитивна репутація

Тобто, як ми бачимо, згідно табл. 1.2. репутаційний менеджмент підприємств складається із семи складових, які беруться до уваги цільовими групами під час формування думки про організацію: емоційна привабливість, тобто імідж; якість продукції (послуг); організаційна культура; репутація керівного складу; соціальна відповідальність; фінансова незалежність тощо. Розглянемо більш детально кожний із компонентів.

*Емоційна привабливість* має вагомe значення для установ, які займаються наданням професійних послуг, а також пропонують товари широкого вжитку. При купівлі товару у людини виникають певні відчуття та інформація, які пов'язані із даною продукцією. Не дивлячись на те, наскільки інформація точна та достовірна, людина завжди буде керуватись своїми відчуттями.



*Якість продукції.* У зв'язку із великою конкуренцією на ринку товарів та послуг, рівень якості товарів та послуг повинен відповідати всім вимогам та бути на високому рівні. Підвищення якості та безпеки продукції, а також торговельних послуг, які надаються на таких підприємствах слугує необхідним чинником формування репутаційного менеджменту в цілому [6, с. 198].

*Організаційна культура.* Компанія повинна приділяти особливу увагу відносинам із співробітниками, постачальниками та зовнішніми партнерами, оскільки в разі погіршення стосунків, про компанію можуть відгукнутися не зовсім хорошими відгуками, а це негативно відобразиться на діяльності підприємства.

*Репутація керівництва.* Керівник організації є головною уповноваженою особою, тому від його рішень залежить рівень репутації компанії [14]. Якщо співробітники мають довіру до своїх керівників та стараються досягти успіху під їх керівництвом, то такі компанії зазнають мінімальних втрат, в порівнянні з конкурентами.

*Соціальна відповідальність* означає уміння враховувати потреби організації, вчасно розробляти документи звітності та аналізувати результати роботи. Це концепція, згідно з якою компанія, в першу чергу, враховує інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив їх діяльності на інші підприємства. Під соціальною відповідальністю бізнесу мається на увазі: благодійність, корпоративна соціальна відповідальність, соціально-маркетингові програми, спонсорство, інвестиції тощо. Соціальна відповідальність бізнесу однозначно впливає на збільшення репутаційного менеджменту.

*Фінансова незалежність організації* та її економічне відображення знаходить своє призначення у прибутковості, яка є головним критерієм успішності бізнесу та напряду впливає на репутаційний менеджмент організації.

Основними етапами репутаційного менеджменту є:

- 1) ідентифікація – встановлення стейкхолдерів, сприйняття котрих значно впливає на цілісне сприйняття підприємства;

- 2) дослідження – вивчення відношення стейкхолдерів до підприємства;
- 3) пошук релевантності – прийняття рішень, які найбільше підходять стейкхолдерам;
- 4) профайлінг – опис процесу роботи відповідно до встановлених показників;
- 5) втілення – реалізація репутаційних ініціатив;
- 6) зобов'язання – робота із використанням корпоративних комунікацій;
- 7) оцінювання – аналіз ефекту від репутаційних ініціатив, які знайшли своє відображення у сприйнятті стейкхолдерами тощо [41].

Репутаційний менеджмент підприємства формується завдяки комплексу пов'язаних між собою факторів. Вплив репутаційного менеджменту різниться в залежності від сфери діяльності організації. Неналежне управління хоча би одним із чинників призводить до зниження ефективності управління репутацією підприємства загалом.

Особливості репутаційного менеджменту є особистісними характеристиками організації, яка займається забезпеченням надійності, професійної компетентності та грамотності у поєднанні з ефективністю та послідовністю дій під час виконання завдань та рішень.

Репутаційний менеджмент є одним із найголовніших факторів конкурентоздатності та фінансової незалежності підприємств. Внаслідок вкладених інвестицій у соціальну відповідальність та корпоративну культуру підприємств, репутація трансформується у капітоловкладення. На сьогоднішній день існує безліч підходів до того, які чинники є вирішальними задля створення репутаційного менеджменту.

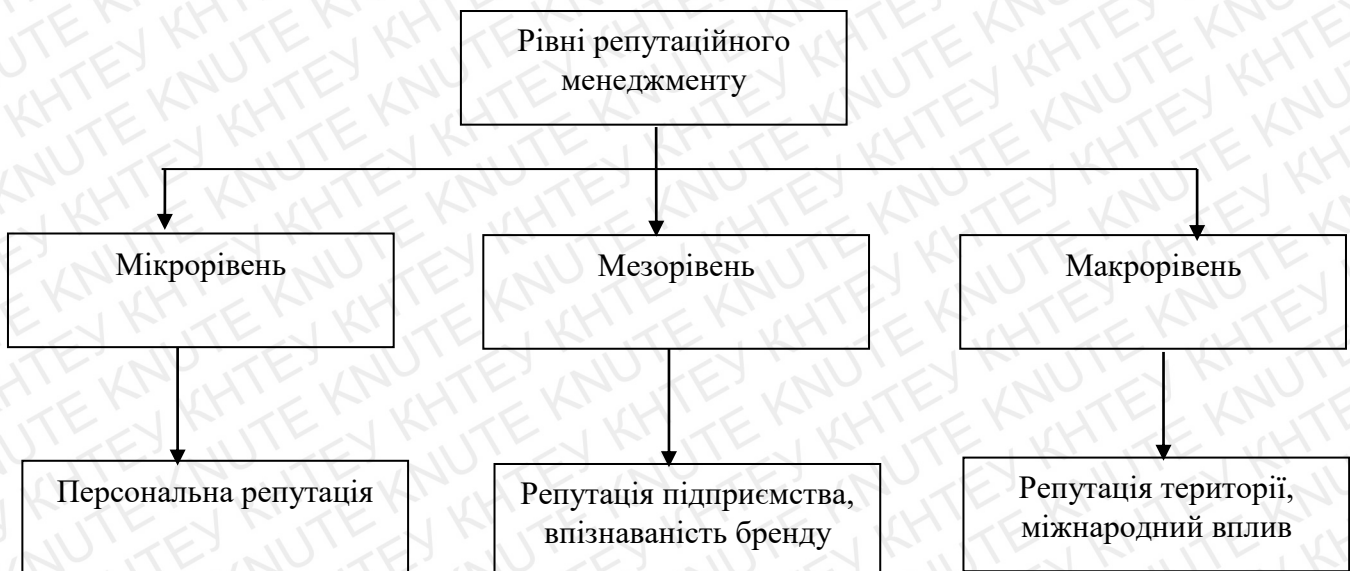
Репутаційний менеджмент компанії характеризується наступними параметрами:

- якість та номенклатура виготовленої продукції чи послуг;
- характер взаємовідносин із підприємствами-конкурентами, постачальниками та споживачами на ринку;

- корпоративна культура підприємства тощо.

Велике значення цих факторів може мати значний вплив на підприємницьку діяльність компанії. Чинники, від яких залежить ділова репутація та соціальне становище компанії змінюються, в залежності від стану кон'юнктури ринку та зовнішнього середовища[33, с. 178].

Репутаційний менеджмент підприємства не підлягає заміні, оскільки це унікальна характеристика для кожної компанії. Структура репутаційного менеджменту доволі складна, оскільки репутаційний менеджмент являється частиною соціального капіталу і зображується на декількох рівнях (рис. 1.1.) [34, с. 18].



*Рис. 1.1. Рівні репутаційного менеджменту*

Згідно рис. 1.1. персональна репутація розглядається на мікрорівні та являє собою основу репутаційного менеджменту, оскільки саме внутрішня репутація підприємства, складає підґрунтя для його капіталу. На мезорівні репутаційний менеджмент впливає на успішність діяльності компанії.

Відповідно, на макрорівні менеджмент створюється серед стейкхолдерів задля вирішення завдань компанії та досягнення цілей, яких потребує дана організація. На основі цього виділяють декілька структурних рівнів, зображених на рис. 1.2. [34, с. 18].





*Рис. 1.2. Структурна модель репутаційного менеджменту підприємства*

До основних функцій репутаційного менеджменту відносять:

- 1) інформативна репутація та імідж підприємства ознайомлюють стейкхолдерів із якістю наданої продукції і послуг та інформують про рівень менеджменту в організації;
- 2) актуалізація знань – є похідною від інформативної функції, оскільки саме знання визначають спрямованість ресурсів та можливість їх використання;
- 3) зменшення ризиків – процес, створення якого відбувається методом оцінювання діяльності підприємства, як окремими особами, так і колективами;
- 4) антикризова – похідна від функції зниження ризиків, при цьому під час поширення кризи набуває самостійності;
- 5) оцінювання економічних результатів виражається у формі оцінювання суспільною думкою організації;
- 6) соціальне позиціонування – тобто соціальний статус, рівень визнання досягнень компанії, а також відповідність сучасним вимогам;
- 7) захист від цінової конкуренції – позиціонування змінюється залежно від рівня покращення репутації у нецінову конкуренцію, де формування цін відбувається методом престижних цін.
- 8) генерування вартості – здатність підвищити рівень продажів та перехід ринкової частки підприємства у прибутковіший сегмент.

Усі перераховані функції репутаційного менеджменту працюють комплексно, здійснюючи певний вплив на діяльність бізнесу. Окрім цього, вони

приводять до взаємозв'язку із такими типами управління сучасним бізнесом, як: ризики, інформація, знання та інновації, вартість, бізнес-процеси, результативність та ефективність, ресурси, активи та потенціал тощо. Відсутність на підприємстві позитивної репутації спричиняє невикористання впливу функцій, що в свою чергу призводить до значного зменшення прибутку, низьких темпів росту та виникнення небажаних кризових станів.

Стратегічне управління репутаційним менеджментом розпочинається із процесу дослідження інформації, яка надається про заклад готельного бізнесу в мережі Інтернет. Концептуальне управління репутацією готельно-ресторанного підприємства в онлайн-профілях є можливим завдяки таким чинникам, як:

- веб-сайт – наповнення, розширення достовірною інформацією, актуальним меню, красивими зображеннями;
- аналіз відгуків;
- робота із соціальними мережами (присутність креативності у соціальних мережах надає підприємству масштабні переваги над їх конкурентами).

На підприємствах не існує окремої позиції з управління репутаційним менеджментом (зазвичай це відноситься до обов'язків PR-відділу), а стратегія управління репутацією є завданням відділу топ-менеджменту підприємства.

Таким чином, репутаційний менеджмент є ключовим чинником стратегічного розвитку підприємства, і ним потрібно правильно керувати, що є непростим завданням, оскільки він утворюється під впливом наступних параметрів: ефективності управління, етики ведення бізнесу, успішності бізнес-розвитку, якості послуг, операційних та фінансових показників, інформаційної активності, кадрового потенціалу, соціальної відповідальності тощо.

Комплекс заходів, які об'єднані задля загального сприйняття компанії є основним інструментом формування репутаційного менеджменту. До комплексу інструментів відносять також: рекламну та корпоративну комунікацію,

медіарілейшнз, комплекс маркетингових комунікацій та корпоративну культуру, соціальну відповідальність тощо.

*Медіарілейшнз* забезпечує інформацією про діяльність компанії шляхом розсилки повідомлень і відповідей на запити засоби масової інформації. Специфічними ознаками медіарілейшнз є: систематичність, планомірність та безперервність роботи із засобами масової інформації. У маркетингових комунікацій є широкий спектр складових, таких як: брендинг, директ-маркетинг, програма стимулювання збуту, особисті продажі та ін. Під час створення репутації, шляхом маркетингових комунікацій необхідно звертати увагу на сферу діяльності організації.

*Рекламна комунікація*, завдяки текстовому повідомленню, знайомить споживачів із переліком товарів та послуг, а також передбачає створення цінностей та стереотипів, які підвищують проінформованість про бренд та переваги продукції. До корпоративної комунікації належить низка заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури та формування репутації підприємства.

*Корпоративною культурою* підприємства є комплекс переконань, поглядів та підходів, яких дотримується основна частина робочого персоналу, у ході виконання своїх обов'язків. Відповідно до організаційної структури підприємств існує велика необхідність налагодження зв'язків зі співробітниками, з метою формування репутаційного менеджменту у компанії.

В антикризовому репутаційному менеджменті існують певні правила, які дозволяють компаніям мінімізувати збитки, серед них: негайне реагування на те, що відбувається, видача повної та правдивої інформації, ретельний підбір працівника організації, який спілкуватиметься із пресою, з великим досвідом та гарною посадою, аби його слова викликали довіру у гостей. Тобто, високий рівень репутаційного менеджменту на підприємстві підвищує довіру клієнтів, і внаслідок цього зростає капітал споживачів.



Отже, репутаційним менеджментом є вираження нематеріальних активів організації у формі вартості, що призводить до збільшення ринку, комунікаційних технологій, лояльності стейкхолдерів та підвищення якості товарів та послуг. Тобто, він виступає найголовнішим чинником формування вартості підприємства. Репутація часто зазнає змін та з часом перетворюється на капітал, особливо завдяки інвестиціям в корпоративну культуру, імідж та соціальну відповідальність.

Основними інструментами у формуванні репутаційного менеджменту є комплекс маркетингових комунікацій та корпоративна соціальна відповідальність бізнесу. Завдяки взаємодії з іншими формами менеджменту, репутаційний менеджмент надає суб'єктам підприємницької діяльності ряд переваг: сприяє капіталізації бізнесу, збільшує доходи і прибутки підприємств, підвищує їх соціальну відповідальність.

## РОЗДІЛ 2.

### Діагностика репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця

#### 2.1. Характеристика інструментів репутаційного менеджменту підприємства

За організаційно-правовою формою, готельне підприємство «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця, є товариством з обмеженою відповідальністю, з юридичною назвою ТОВ «Зірка Буковелю». Готель «Radisson Blu Resort Bukovel» належить до потужної світової мережі готелів «Radisson Hotel Group».

Radisson Hotel Group (RHG) - одна з найбільших і найдинамічніших готельних груп у світі, що має сім характерних брендів готелів, до складу яких входять понад 1100 готелів у напрямках по всьому світу. У портфоліо готельних брендів мережі входять: Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson, Radisson RED, Park Plaza, Park Inn by Radisson та Country Inn & Suites by Radisson. Компанія має понад 75 років досвіду гостинності. Найвищим пріоритетом готелів Radisson є здоров'я та безпека гостей, співробітників та ділових партнерів по всьому світу.

Курортний готель «Radisson Blu Resort Bukovel», номерний фонд якого налічує 252 номери, володіє розкішною інфраструктурою, до складу якої входять два ресторани, чотири бари, нічний клуб, дитячий майданчик, ігрова кімната тощо. У вартість номера входять такі послуги, як : проживання, сніданок «шведський стіл», Wellness зона (басейни, фінська сауна, біо-сауна, парова баня, калдаріум, тренажерний зал), послуги паркінгу.

Управлінням репутаційного менеджменту в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» займається відділ маркетингу та реклами завдяки PR-менеджменту, суть якого полягає в налагодженні взаєморозуміння, позитивного відношення та довіри клієнта до пропозиції підприємства на тривалу перспективу. Йдеться про формування позитивного іміджу та хорошої репутації.

Першим етапом аналізу є визначення величини та напрямку репутації й гудвілу готелю «Radisson Blu Resort Bukovel». Для визначення величини необхідно скористатись методом надлишкового прибутку.

Зміни величини репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» протягом останніх трьох років зображено у табл. 2.1. [8].

Таблиця 2.1.

Динаміка величини репутаційного менеджменту та його складових готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця, за період 2017-2019рр.

Рік	Прибуток, тис.грн	Активи, тис.грн	НА, тис.грн	Рентабельність чистих активів, %	Ставка капіталізації, %	Гудвіл, тис.грн
2017	129069	479892	1588	2,689	8,13	- 6501,52
2018	219373	696307	2065	31,505	106,23	1167,04
2019	297502	897226	1554	33,158	191,44	911,93

Згідно табл. 2.1., у період 2017 року досліджуване готельне підприємство мало сумнівну ділову репутацію, проте розпочинаючи з 2018 року готель активно підвищив рівень позитивного репутаційного менеджменту. Наступним етапом аналізу є розрахування частки репутаційного менеджменту та його нематеріальних активів у загальному складі вартості активів готельного підприємства. Задля цього необхідно провести відповідні розрахунки (табл. 2.2.) [8].

Таблиця 2.2.

Частка гудвілу та НА у складі активів готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця, за період 2017-2019рр.

Рік	Гудвіл, тис.грн	Нематеріальні активи, тис.грн	Активи, тис.грн	Частка гудвілу у складі активів, %	Частка НА у складі активів, %
2017	- 6501,52	1588	479892	-1,35	0,331
2018	1167,04	2065	696307	0,168	0,297
2019	911,93	1554	897226	0,102	0,173



З наведених даних табл. 2.2. можемо побачити, що гудвіл та інші складові репутаційного менеджменту на готельному підприємстві «Radisson Blu Resort Bukovel» становлять незначну частку загального складу активів. Управління готелю не особливо звертає увагу на формування перспективних та інноваційних нематеріальних активів.

Тому, опираючись на вищеперераховані значення, маємо змогу зробити наступні висновки:

- 1) при збільшенні вартості гудвілу на 1%, прибуток готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» в середньому підвищиться на 28,58%;
- 2) при підвищенні вартості нематеріальних активів на 1%, прибуток готелю зросте на 15,7%;
- 3) при збільшенні вартості грошей і відповідно їх еквівалентів на готельному підприємстві на 1%, прибуток в середньому зменшиться на 0,37%.

Тобто, як стало зрозуміло, показник гудвілу є одним із факторів, який найбільше впливає на величину прибутку готелю готелю «Radisson Blu Resort Bukovel». Тому, проведений аналіз свідчить про те, що в сучасних умовах розвитку саме нематеріальні активи, в тому числі й репутація, є основними факторами успішної підприємницької діяльності.

Заходи PR-менеджменту призначені для підвищення інтересу відвідувачів до пропозицій готельного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel» та запропонованих послуг у відповідності із наявним досвідом. Тому, основною метою усіх проведених заходів у відділі PR є покращення репутації та підвищення популярності готелю, що слугує одним із завдань для залучення додаткових відвідувачів. На цій підставі можна зробити висновок, що відділ PR-менеджменту готелю більше пов'язаний із вибором засобів комунікації, а не друкованих матеріалів. Тобто, на зміну традиційним методам рекламування, приходять нові способи просування репутаційного менеджменту готельного підприємства.

PR-менеджмент в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» належить до основних інструментів маркетингу, тому узгоджується відповідно до

використання методів корпоративної культури, не виходячи за межі головної стратегії. При цьому корпоративна репутація координується за своїми функціями з усіма наявними комунікативними засобами готелю. Репутаційний менеджмент готелю це ще й постійна взаємодія з клієнтами в соціальних мережах та робота з відгуками. Тому готель «Radisson Blu Resort Bukovel» має необхідність стежити, як соціальні мережі та відгуки впливають на діяльність готелю загалом.

При цьому необхідно вміти правильно керувати цими спостереженнями, оскільки найчастіше, вибір споживачів залежить саме від відгуків про готель та рівня сервісу, що надається персоналом готелю.

Найважливішими показниками є: ціна, асортимент послуг та місцерозташування готелю. 93% респондентів TripAdvisor вважають, що відгуки значно впливають на рішення потенційних відвідувачів, які користуються великою кількістю різноманітних майданчиків: сайтом нашого готелю, TripAdvisor, Booking.com, Facebook, Instagram і навіть Youtube.

Із розвитком технологій, готелям стає все складніше працювати з гостями. За даними GfK (Gesellschaft für Konsumforschung (Товариство Споживчих Досліджень) - найбільшого інституту з ринкових досліджень в Німеччині, і четвертою за розмірами організацією у світі з питань досліджень ринків, після Nielsen Company, Kantar Group та IMS Health), вирішальним фактором у прийнятті рішення бронювання номера в готелі є позитивні та негативні відгуки в Інтернеті, саме тому робота з відгуками є найважливішою частиною в управлінні репутаційним менеджментом в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel».

Контроль репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є досить важливим завданням відділу маркетингу та реклами, оскільки, звернувши увагу на статистику, 93% опитаних вважають, що відгуки впливають на вибір даного готелю, а 53% респондентів TripAdvisor не стануть бронювати готель, доки не прочитають відгуки гостей. Відвідувачі обирають готель зважено і не поспішаючи, порівнюючи їх та враховуючи усі переваги, і саме відгуки призводять до остаточного рішення щодо вибору готелю.

Ігноруючи роботу з відгуками або спілкування із користувачами, готель «Radisson Blu Resort Bukovel» має всі шанси зазнати репутаційних втрат. Тому, співробітники мають відповідати на кожен відгук, задля того, щоб гості бачили зацікавленість в зворотному зв'язку, що свідчить про високу якість сервісу. Також це підвищить популярність готелю, а в результаті призведе до зростання кількості бронювань.

Для ефективного управління репутаційним менеджментом в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» мають виконуватись наступні дії, щоб в результаті не доводилося працювати із негативними відгуками:

1). *Відповідати заявленому опису.* Готель повинен бути максимально чесним зі своїми гостями і якщо в готелі відбуваються будь-які зміни, то необхідно заздалегідь повідомляти їх про це.

2). *Проводити тренінги для персоналу.* У разі виникнення конфлікту, персонал має бути дуже уважним і ввічливим до гостей, тому що одне невірне слово чи міміка можуть погіршити емоційний стан гостя, що згодом може позначитись на репутації готелю. Тому лінійному персоналу готелю необхідно постійно проводити тренінги.

3). *Оперативно реагувати на проблему та вирішувати її.* У більшості випадків гості розуміють, що проблему, яка виникла, можна оперативно вирішити і в такому випадку від персоналу вимагається уважно вислухати гостя, вибачитися, оперативно відреагувати, знайти рішення і проконтролювати виконання даної обіцянки.

4). *Виявляти турботу до гостей,* дотримуючись корпоративної концепції готелю «Every Moment Matters». Під час проживання гостей у готелі, необхідно постійно цікавитись чи все їх влаштовує, і чи не виникло жодних проблем. Оскільки такий прояв турботи запобігає появі негативних відгуків.

Робота з гостями під час їх перебування в готелі і після того, як вони залишать свої відгуки не є єдиною специфікою в управлінні репутаційним менеджментом готелю.



Для того щоб бути найбільш затребуваними на ринку готельних послуг, необхідно також відстежувати відгуки про конкурентів. Так можна зрозуміти, чому відвідувачі вибрали заклад-конкурент та які акції проводять конкуренти і як стимулюють споживачів тощо. Все може допомогти перейняти необхідний досвід та уникнути помилок, які вже здійснили конкуренти. Даним питанням у готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» займається Reservation&Revenue Manager.

Для того, щоб ефективно управляти репутацією готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», в першу чергу, співробітники мають звертати увагу на он-лайн середовище, так як саме там відвідувачі діляться враженнями від проживання і обслуговування. Окрім цього, мають проводитися регулярні тренінги з персоналом, щоб співробітники вміли ефективно справлятися з конфліктними ситуаціями, а гості відчували комфорт під час перебування в готелі.

Надання якісних послуг в готелі досить сильно залежить, насамперед, від злагодженої роботи персоналу та від репутаційного менеджменту на підприємстві загалом.

Головним завданням репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є уміння побачити та оцінити чинники, що впливають на прийняття рішень гостями на користь готелю чи навпаки, для ведення відповідального бізнесу, а також дослідити шляхи його подальшого розвитку.

## **2.2. Визначення впливу чинників на формування корпоративної репутації підприємства**

Впровадження в менеджмент готелю сучасних ефективних моделей репутаційного менеджменту, які відповідатимуть світовим стандартам, зумовлене необхідністю надавати високоякісні послуги гостям готельного підприємства.

Усі відділи готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» взаємодіють та гармонійно доповнюють один одного, оскільки від ефективності роботи кожної служби залежить успішність всього готельного підприємства.

Ефективна діяльність підприємства забезпечується завдяки чіткому розумінню та виконанню робочих обов'язків кожного відділу задля досягнення відповідної мети та рівня репутаційного менеджменту.

У готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» функціонує структура управління персоналом, якій підвладні три рівні: інституційний, управлінський та технічний.

Організаційна структура управління готелю побудована у відповідності до цих рівнів (рис. 2.1.) [22].

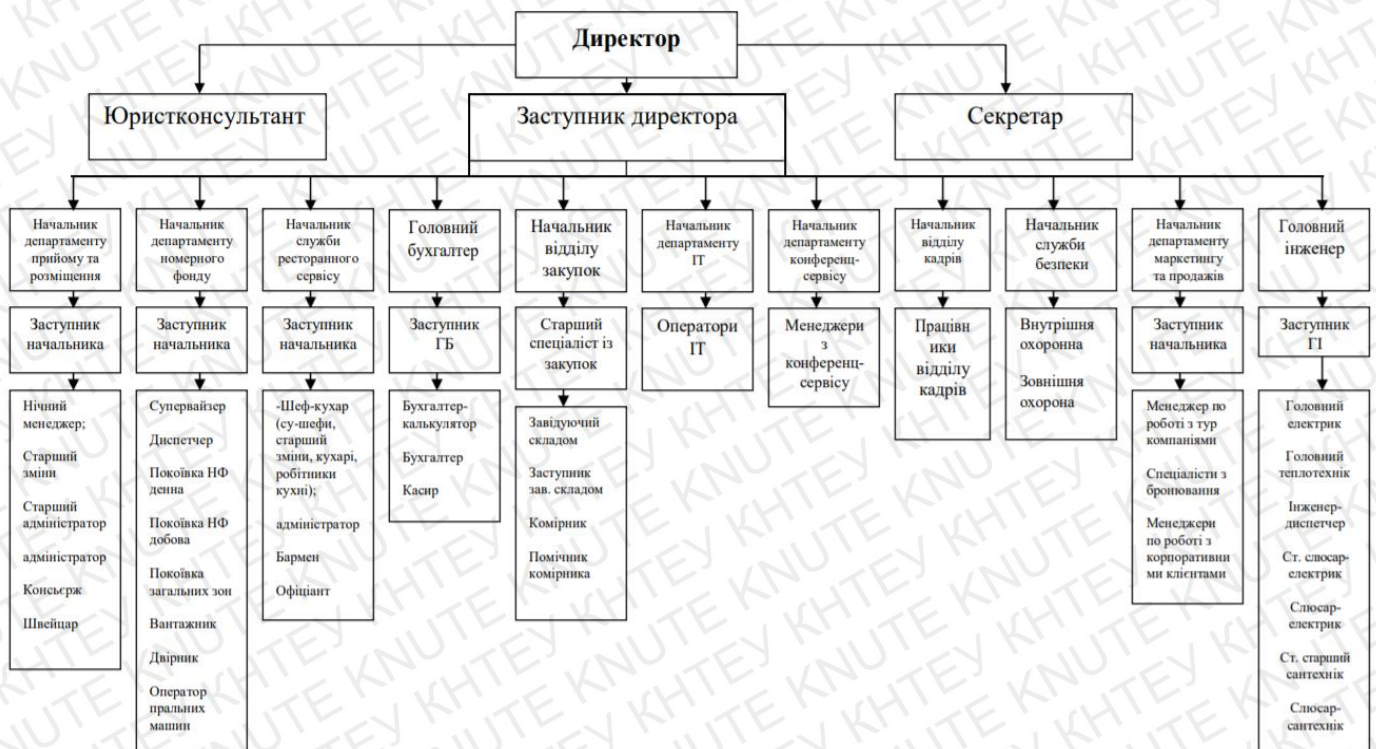


Рис. 2.1. Організаційна структура управління готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця

Досліджуючи організаційну структуру готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» та провівши аналіз розподілу обов'язків на підприємстві ми визначили, що вона є лінійно-функціонального типу, вищим керівником якого є директор. В готелі панує демократичний стиль управління, оскільки всі рішення завжди обговорюються колективом, але приймаються виключно директором і саме він несе відповідальність за свої рішення.



В основі процесного підходу репутаційного менеджменту лежить функціональний погляд щодо процесу управління, у якому втілюються чотири головних функції управління: планування, організація, мотивація та контроль [24]. Функції управління є підґрунтям для правильного розподілу управлінської праці, а також створення організаційних структур.

Аналізуючи організаційний механізм формування репутаційного менеджменту на підприємстві, Родіонов О.В. вважав, що основою механізму є взаємодія принципів, властивостей і функцій, направлених, з використанням відповідного інструментарію становити вплив на усі складові ділової репутації та елементи внутрішнього середовища підприємства, із ціллю протидії впливу чинників зовнішнього середовища задля розвитку стійкої репутації підприємства [29].

Кожен із елементів ситуаційного підходу проявляють себе у випадку відповідного реагування керівництва закладу на ситуацію, яка відбулася. Існує велика кількість найрізноманітніших ситуацій, які потребують оперативного реагування, тому не існує єдиного підходу задля їх вирішення.

Готельне підприємство «Radisson Blu Resort Bukovel» обрало найзручнішу для нього стратегію управління діяльністю, а значить і власною діловою репутацією, часто поєднуючи ознаки управління, що притаманні різним науковим підходам.

Окрім цього, готель завжди продовжує пам'ятати про свою місію і безперервно продовжує розвиватися і рухатися вперед, так як в даному випадку йому гарантований успіх на будь-якому ринку. Як зазначає проф. Е. Коротков: «Формула сучасного управління – «управляти, удосконалюючи та удосконалюючись».

Найважливішим чинником формування репутації у готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» є менеджмент якості обслуговування відвідувачів, який займається розробленням та впровадженням відповідних стандартів, навчанням



персоналу, контролюванням та вдосконаленням процесу обслуговування на усіх етапах діяльності готельного підприємства [9].

На сьогоднішній день конкурентоспроможність готельного підприємства лежить в основі співвідношення якості та ціни запропонованих послуг, серед яких зокрема виділяють: реклама, PR-діяльність, бренд готелю, персональні продажі, директ-маркетинг тощо.

Для аналізу абсолютних та відносних показників динаміки готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» використовують абсолютний приріст, темп зростання, темп приросту, абсолютний зміст відсотків приросту, які наведено у табл. 2.3. [21]

Таблиця 2.3.

Динаміка показників завантаження готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»,  
с. Поляниця, за період 2017-2019рр.

Рік	Рівень завантаження %	Абсолютний приріст		Темп росту		Темп приросту %	
		Ланцюговий	Базисний	Ланцюговий	Базисний	Ланцюговий	Базисний
2017	70,2	0,20	5,10	1,00	1,08	0,29	7,83
2018	71,9	1,70	6,80	1,02	1,10	2,42	10,45
2019	63,2	-8,70	-1,90	0,88	0,97	-12,10	-2,92

Виходячи з наведених даних у таблиці 2.3., у 2019 році у порівнянні з 2018 роком рівень завантаження готелю знизився на 8,7 %. За період з 2017 по 2019 рр. рівень завантаження готелю знизився на 7 %.

Найбільший темп росту за досліджений період у порівнянні з базисним роком спостерігався у 2018 році і склав 1,1 разів. Найбільший темп приросту спостерігався у 2018 році і склав 10,45 %. За період з 2017 по 2019 рр. в середньому рівень завантаження готелю склав 68,43 %.

Для аналізування діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» необхідно звернутися до показника ADR (табл. 2.4.) [21]. В готелі не існує єдиного базового тарифу, оскільки все залежить від сезонності, від застосування динамічного ціноутворення. Інакше кажучи існує реальна потреба експериментувати із тарифами.

Таблиця 2.4.

Динаміка показника середньої ціни за номер готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця, за період 2017-2019рр [21].

Рік	ADR, дол.	Абсолютний приріст		Темп росту %		Темп приросту %	
		Ланцюговий	Базисний	Ланцюговий	Базисний	Ланцюговий	Базисний
2017	114,65	-4,63	6,60	0,96	1,06	-3,88	6,11
2018	118,23	3,58	10,18	1,03	1,09	3,12	9,42
2019	139,42	21,19	31,37	1,18	1,29	17,92	29,03

Показник ADR (Average daily room rate) визначає середню ціну за номер за ніч. Обчислюється шляхом ділення виручки від продажу номерного фонду на кількість проданих номерів за звітний період.

RevPAR (Revenue per available room per day) визначає дохід на певний номер в день. Вираховується діленням виручки від продажу номерів на загальну кількість доступних номерів. При побудові звіту на майбутнє, для розрахунку береться вартість заброньованих послуг проживання, а не виручка, так як послуги ще не надані. Тобто, RevPAR дорівнює ADR, помноженого на рівень завантаження [43].

Згідно табл.2.4. ADR у 2019 р. підвищився на 21,19\$ у порівнянні з 2018. Найбільший темп росту припав на 2019р. і сягав 1,29. Найбільший темп приросту аналогічно був 2019р. і сягав 29,03.

Один і той же RevPAR можна отримати, якщо продавати дорого, але за умови невеликого завантаження, або ж навпаки – продаючи більшу кількість номерів за нижчою ціною.

Дуже важливо стежити за тим, як показник RevPAR зазнає змін, оскільки він є одним із чинників, який визначає наскільки добре працює бізнес.

Аналізуючи дані статистичної звітності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», доцільно розрахувати та проаналізувати динаміку змін основних показників діяльності готелю, використовуючи показники абсолютного приросту, темпу зростання та темпу приросту (табл. 2.5.) [21, с. 11].

Таблиця 2.5.

Динаміка основних показників обсягу наданих послуг готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця, за період 2017-2019рр.

Показник	Рік			Абсолютний приріст,%			Темп зростання,%			Темп приросту,%		
				Ланцюговий		Бази сний	Ланцюговий		Бази сний	Ланцюговий		Бази сний
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017	2018 / 2017	2019 / 2018	2019 / 2017
Кількість місць	252	252	252	0	0	0	1	1	1	0	0	0
Кількість ліжко-діб в інвентарі	40520	40520	40520	0	815	815	1	1	1,02	0	0,02	0,02
Кількість ліжко-діб в ремонті	20370	22080	18640	1710	-3440	-1730	1,08	0,84	0,91	0,08	-0,15	-0,08
Кількість ліжко-діб в експлуатації	20150	18440	22695	-1710	4255	2545	0,91	1,23	1,12	-0,08	0,23	0,12
Середнє число днів завантаження одного місця за рік	281	266	254	-15	-12	-27	0,94	0,95	0,9	-0,05	-0,04	-0,09
Коефіцієнт завантаження номерного фонду	70,2	71,9	63,2	1,7	-8,7	-7	1,02	0,87	0,9	0,02	-0,12	-0,09
Кількість гостей (кількість обслугованих приїжджих)	35166	37264	40199	2098	2935	5033	1,05	1,07	1,14	0,05	0,07	0,14
Доходи від основного виду діяльності (плата за проживання), млн.грн	131,6	146,3	150,9	14,69	4,53	19,22	1,11	1,03	1,14	0,11	0,03	0,14
Доходи від надання додаткових послуг, млн.грн	77,45	79,51	89,45	2,06	9,93	12	1,02	1,12	1,15	0,02	0,12	0,15



Темпом приросту є відношення абсолютного приросту до попереднього чи початкового рівня. В першому випадку він є ланцюговим, у другому – базисним. Абсолютним значенням одного відсотка приросту є відношення абсолютного ланцюгового приросту до ланцюгового темпу приросту. Його величина дорівнює  $1/100$  частини попереднього рівня. Середній темп зростання і темп приросту дозволяє визначити загальну тенденцію зміни аналізованого показника за весь пройдений період, охоплений рядом динаміки [22].

Провівши аналіз динаміки показників виробничої програми готелю, можемо дійти до висновку, що кількість місць в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» залишилась незмінною за рік, тому не змінилась і кількість номеро-діб в інвентарі. Відсоток простоїв у готелі збільшився на 0,5%, тому кількість номеро-діб що знаходяться в експлуатації зменшився на 0,1%.

Показник завантаження готелю за рік знизився на 8,7%, отже відповідно до цього показника зменшилась і кількість наданих номеро-діб, що певним чином вплинуло на дохід підприємства. Середній тариф у готелі за звітний період складає 3258,38 грн, що на 11% більше аніж у попередньому році. На сьогоднішній день цього виявилось недостатньо аби отримати більший дохід підприємства ніж в попередньому році. Отже, підприємству «Radisson Blu Resort Bukovel» слід вжити заходів щодо заохочення споживачів користуватися наданими готельними послугами, у тому ж числі, завдяки удосконаленню системи репутаційного менеджменту.

### **2.3. Оцінка результативності діючої системи репутаційного менеджменту підприємства**

Задля ефективності репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» усі співробітники перед тим, як приступити до роботи відвідують тренінг «Орієнтація», де їх інформують про історію та структуру готелю, корпоративну етику, правила поведінки, принципи гостинності, техніку безпеки тощо. У ході тренінгу відбувається ознайомлювальна екскурсія готелем. Робочий

персонал готелю знайомиться із правилами користування різноманітною технікою, діями в надзвичайних ситуаціях, кодексом етики готелю, положеннями заохочувального конкурсу «Кращий працівник місяця».

Ще одним заходом, який проводиться в готелі для об'єднання працівників є крос-тренінги, де навчають допомагати співробітникам інших підрозділів. Тобто, завдяки цьому, формується відчуття командного духу і розуміння того, що всі виконують спільну справу, а це і є один із принципів формування корпоративної культури готелю [11].

У готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» відчувається наявність кар'єрного росту. Директор відділу бронювання та продажів має можливість виконувати частину операцій, якими займається, в основному, директор відділу маркетингу та реклами і навпаки. Це в свою чергу розширює коло його посадових обов'язків, надає відчуття значущості та важливості виконаної роботи для готельного підприємства. Внаслідок цього збільшується і матеріальне заохочення співробітників [45].

Оцінка результативності діючої системи репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» визначається для формування та підтримки відповідного рівня іміджу готелю. На основі цього було здійснено аналіз попереднього опитування клієнтів (через систему Review Pro). Респондентами опитування були відвідувачі готельного підприємства за 2019 рік. Схема проведеного опитування респондентів схематично зображена на рис. 2.2.

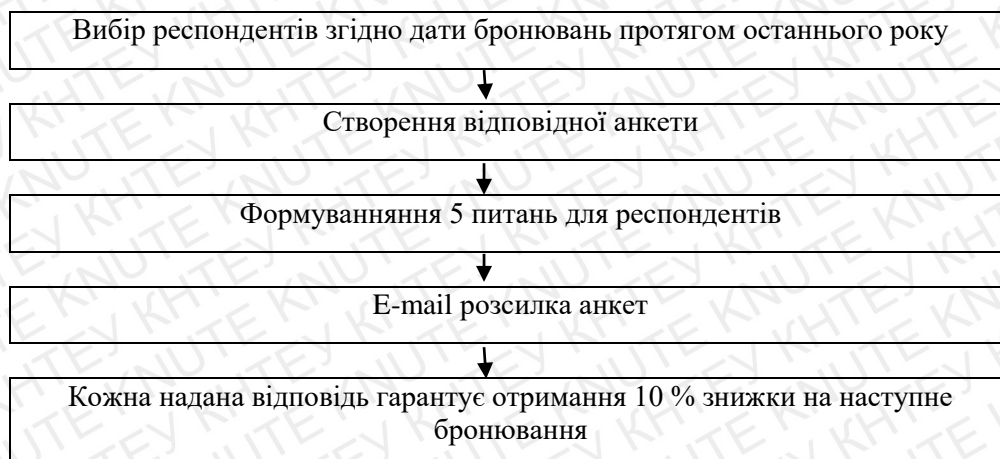


Рис.2.2. Процес проведеного опитування респондентів



Процес опитування включав п'ять найважливіших питань для відкритих відповідей, які представлено у таблиці у додатку Б. Результат опитування зображено у вигляді вилучення діаграми (рис. 2.3.) з системи Review Pro, якою користується готель «Radisson Blu Resort Bukovel» для управління репутацією підприємства, шляхом отримання зворотнього зв'язку від гостей.

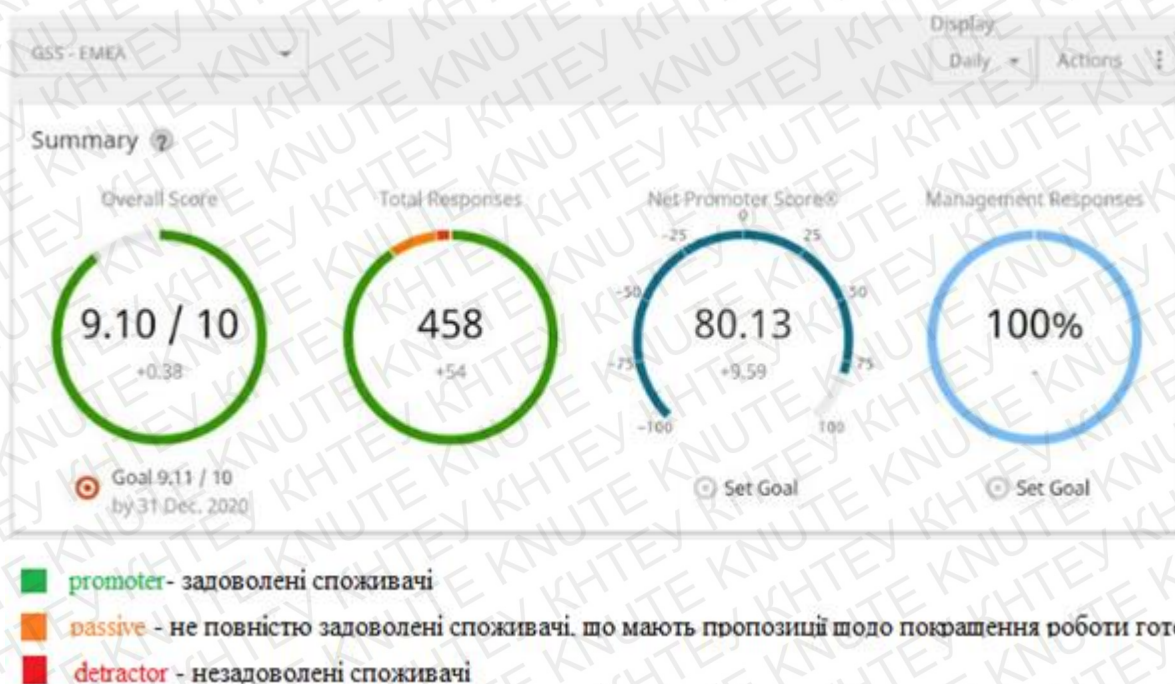


Рис.2.3. Результат проведеного опитування респондентів

Згідно рис. 2.3. більше 80% опитуваних є задоволеними, та відповіли, що найбільше їх увагу привертає саме емоційна привабливість готелю, його імідж та впізнаваність; також вважають, що тут відмінний сервіс та висока якість запропонованих послуг. 12% респондентів є не повністю задоволеними, та проявили бажання надати пропозиції щодо розробки кардинальної системи заходів, щодо удосконалення роботи готелю. Інші 8% є незадоволеними та проголосували за те, щоб соціальна відповідальність закладу набула розширення, тобто у першу чергу враховувались інтереси відвідувачів, по мірі їх прояву.

Створення високоефективного репутаційного менеджменту в готелі є одним з найважливіших напрямів структурної перебудови закладу готельного господарства. Найбільше звертається увага на комплексне вирішення проблеми підвищення конкурентоздатності готелів та їх ефективне функціонування. Оцінка



конкурентоспроможності готелів та якості їх послуг вимагає удосконалення репутаційного менеджменту [35].

Тому, для оцінювання конкурентоспроможності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» було обрано три готельних підприємства Буковеля, які є його головними конкурентами: Beskyd Suites, Bukovel VIP Residence та Mardan Palace SPA Resort. Вищеперераховані готелі мають такі схожі ознаки, як: однаковий сегмент ринку, місцезнаходження та схожі стратегії позиціонування. Досліджуючи економічну діяльність підприємств готельного бізнесу, варто аналізувати їх потужність (табл. 2.6.).

*Таблиця 2.6.*

Номерний фонд готельних підприємств-конкурентів у порівнянні з оцінюваним готельним підприємством «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця

Найменування підприємства	Загальна кількість номерів, одиниць	Загальна місткість, місць
Radisson Blu Resort Bukovel	252	756
Beskyd Suites	52	251
Bukovel VIP Residence	21	74
Mardan Palace SPA Resort	84	216

Згідно табл. 2.6. за сукупним обсягом номерного фонду переважає аналізований готель «Radisson Blu Resort Bukovel», він є єдиним п'ятизірковим готелем та найбільшим за площею у аналізованому регіоні. Друге місце займає Mardan Palace SPA Resort, оскільки це готельне підприємство має вигідне місцезнаходження та надає великий перелік додаткових послуг високої якості за помірними цінами. Для визначення оцінки результативності конкурентної позиції готельних підприємств Буковелю необхідно проаналізувати внутрішні фактори конкурентоспроможності, шляхом методу експертної оцінки, яка складається з декількох етапів.

На першому етапі проходить відбір готелей, які входять до складу однієї стратегічної групи з аналізованим готелем «Radisson Blu Resort Bukovel». Другий етап потребує визначення параметрів, в результаті яких буде проведено

дослідження. Під час оцінювання конкурентоздатності готельних послуг враховують перелік наступних показників: ціна, технологічні переваги, якість запропонованих додаткових послуг, місцерозташування та місткість.

На третьому етапі проходить процес формування системи бальної оцінки конкурентоспроможності. Процес оцінювання відповідних параметрів відбувався за 10-бальною шкалою із урахуванням вагомості кожного із них (у сумі вагомості повинна мати значення «1» або у відсотковому вираженні – 100%). Четвертим етапом є проведення експертної оцінки усіх запропонованих параметрів діяльності готелів. В ролі експертів виступали споживачі готельних послуг даних закладів.

На п'ятому етапі на основі оцінок споживачів розраховується інтегральний показник конкурентоспроможності готельного підприємства за наступною формулою [21]:

$$\text{ПК готелю} = \sum_{i=1}^n A_i n / A_{\max} n i=1 * w_i$$

де, ПК готелю – інтегральний показник конкурентоспроможності готелю;

$$A_i = \sum_{i=1}^n a_1 + a_2 + \dots + a_i n i=1$$

$A_i$  – сума експертних оцінок  $i$ -го параметра конкурентоспроможності готелю;

$n$  – кількість експертів, що брала участь в аналізі;

$A_{\max}$  – максимальна оцінка  $i$ -го параметра згідно з обраною шкалою;

$w_i$  – вагомість  $i$ -го параметра.

Близькість розрахованого інтегрального показника до позначки «10» свідчить про високий рівень конкурентоспроможності готелю. Віддаленість від позначки «10» означає, що у підприємство є значні резерви збільшення рівня конкурентоспроможності. На шостому етапі зіставляються отримані оцінки закладів-конкурентів, завдяки яким з'являється потужний каталізатор удосконалення діяльності репутаційного менеджменту готелю, формується єдина ціль задля підприємства, а також визначаються основні пріоритети для вдосконалення.

Експертна оцінка послуг у конкурентних підприємствах готельного господарства представлена у табл. 2.7. [26].

Таблиця 2.7.

Експертна оцінка репутаційного менеджменту у готельних підприємствах-конкурентах [26].

Назва показника	Вага	Бальна оцінка				Зважена бальна оцінка			
		Radisson Blu Resort Bukovel	Beskyd Suites	Bukovel VIP Residence	Mardan Palace SPA Resort	Radisson Blu Resort Bukovel	Beskyd Suites	Bukovel VIP Residence	Mardan Palace SPA Resort
Емоційна привабливість	0,25	7	5	6	5	1,75	1,25	1,5	1,25
Якість обслуговування	0,21	8	6	9	7	1,78	1,26	1,89	1,47
Організаційна культура	0,18	10	9	10	10	1,8	1,62	1,8	1,8
Впізнаваність бренду	0,14	10	7	8	7	1,12	0,98	1,08	0,98
Соціальна відповідальність	0,12	9	10	9	5	1,08	1,2	1,08	0,6
Репутація керівництва	0,1	8	7	8	6	0,7	0,7	0,7	0,6
Усього	1	52	44	50	40	8,23	7,01	8,05	6,7

У табл. 2.7. проаналізовано конкурентоспроможність складових репутаційного менеджменту обраних готельних підприємств. Найкращу позицію має готель Radisson Blu Resort Bukovel (8,23 бали) завдяки високій організаційній культурі, позитивному іміджу, соціальній відповідальності та впізнаваності бренду. Другу позицію посідає готель Bukovel VIP Residence (8,05 балів), завдяки високій якості обслуговування та умінню вираховувати потреби споживачів. Третя позиція належить готелю Beskyd Suites (7,01 балів), четверте місце займає готель Mardan Palace SPA Resort (6,7 балів). Частка ринку готельних підприємств, що аналізуються, становить: Radisson Blu Resort Bukovel Bukovel – 12,10%;



Bukovel VIP Residence – 12,8 %; Beskyd Suites – 4,0 %; Mardan Palace SPA Resort – 0,3 %.

Для виживання та укріплення позицій у сфері гостинності керівництву готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» потрібно займатись процесом вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства, підвищувати конкурентні переваги, постійно досліджувати та аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище готельного підприємства. Позитивні тенденції розвитку індустрії гостинності вимагають проведення подальших досліджень, які спрямовані на формування різноманітних підходів до оцінки конкурентоздатності готельних підприємств. Тобто, можна підсумувати, що найбільш об'єктивну оцінку конкурентоспроможності можна отримати завдяки використанню комплексної методики. Це все дозволяє оцінити діяльність готелю, покращити ефективність репутаційного менеджменту, а також сприяє розробці відповідних планів стосовно розвитку менеджменту готельного підприємства.

Для визначення оцінки результативності репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», доцільно провести динаміку основних економічних показників діяльності підприємства, яку наведено у табл. 2.8. [23].

Таблиця 2.8.

Динаміка показників господарської діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с.Поляниця, за період 2017-2019рр

Показники	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	Абсолютне, (+-)	Відносне, %
Дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), млн.грн.	131,62	146,31	150,85	4,53	31
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг, товарів, робіт), млн.грн.	209,07	225,83	240,3	214,47	83,03
Собівартість реалізованої продукції (послуг), млн.грн.	120,54	129,36	142,56	129,62	92,02
Валовий прибуток, тис.грн.	432767	571803	710945	139142	24,33

Продовження Табл. 2.8.

Показники	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	Абсолютне, (+-)	Відносне, %
Інші операційні доходи, тис.грн.	332896	417365	492236	74871	17,93
Адміністративні витрати, тис.грн.	221490	286770	334678	47908	16,7
Витрати на збут, тис.грн.	212536	218212	228691	10479	4,8
Інші операційні витрати, тис.грн.	64316	69100	71856	2756	3,98
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток, тис.грн.	109670	120232	125980	5748	4,78
Чистий збиток, тис.грн.	120873	126430	129652	3222	2,54

В цілому, згідно табл. 2.8. економічна діяльність готельного підприємства оцінюється позитивно – спостерігається зростання основних показників. У табл. 2.9. [13] представлені показники, що характеризують ефективність використання основних фондів готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» за період 2017-2019 рр.

Таблиця 2.9.

Показники ефективності використання основних фондів готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця, за період 2017-2019рр [13]

Показники	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	Абсолютне	Відносне, %
Середня вартість основних фондів, млн.грн	122,42	135,65	158,78	23,12	17,05
Фондовіддача, млн.грн	170,77	180,42	191,34	10,92	6,05
Фондомісткість, млн.грн	585,52	525,15	660,74	135,59	25,81
Фондооснащеність одного працівника, тис.грн/особу	2661,6	2949	3451,8	502,82	17,05

Продовження Табл 2.9.

Показники	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	Абсолютне	Відносне, %
Фондорентабельність	101,56	104,85	111,37	6,52	6,21
Інтегрований показник використання основних фондів	0,1	0,91	0,97	0,06	6,59

Фондовіддача характеризує ефективність використання основних виробничих засобів. Відображає суму виробленої продукції на одну гривню основних виробничих засобів. Фондомісткість характеризує забезпеченість підприємства основними засобами [13].

За даними табл. 2.9. стає зрозуміло, що основні фонди готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» використовуються ефективно, так як значення фондовіддачі, коефіцієнта ефективності та використання інтегрального показника використання основних фондів зростають.

Значення показників ефективності використання оборотних коштів наведені в табл. 2.10. [23].

Таблиця 2.10.

Показники, що характеризують ефективність використання оборотних фондів готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця, за період 2017-2019 рр

Показники	Роки			Відхилення	
	2017	2018	2019	Абсолютне	Відносне,%
Середня вартість оборотних коштів, тис.грн	268,6	269,9	324,9	54,92	20,34
Тривалість(швидкість) обороту оборотних коштів, дні	1,35	1,12	1,35	0,23	20,53
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	37,04	30,78	37,22	6,44	20,92
Коефіцієнт рентабельності оборотних коштів	77,45	79,51	89,4	9,89	12,43



Аналізуючи дані табл. 2.10. можемо сказати, що оборотні кошти готелю використовуються досить ефективно, тобто спостерігається зростання коефіцієнта рентабельності на 10,73% в 2019 р.

Окрім цього, для підвищення результативності репутаційного менеджменту в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» функціонує кадровий внутрішньокорпоративний резерв, тобто кандидатури, які претендують на керівні посади організації, розглядаються зазвичай із тих працівників, що знаходяться у резерві кадрів [40]. Керівництво готелю займається різними методами матеріального та нематеріального мотивування співробітників, які спрямовані на побудову єдиної команди та на підвищення економічної ефективності розвитку готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

Готель «Radisson Blu Resort Bukovel» відомий завдяки своїй концепції обслуговування Yes I Can («Так, я можу»), тобто задоволенням потреб відвідувачів на всі сто відсотків. На підприємстві створена масштабна система «The RHG 5 step people development program», яка має різні рівні навчання співробітників, залежно від стажу, позиції та потенціалу кожного працівника. Перший рівень програми є обов'язковим для усіх співробітників готелю. До його складу входять курси, які складають основу культурного життя компанії та ознайомлюють співробітників із самим підприємством.

New Hire Orientation Program – вступна програма для працівників, які щойно приступили до роботи, вона знайомить із принципами компанії та головними робочими процесами. Yes I Can! Delivering the Promise – вступ в навчальний курс «Yes I Can!» Living Responsible Buisiness – знайомить з особливостями готельного бізнесу. Yes I Can! Activities – перші заняття з курсу «Yes I Can!». On Job Skills training (Library) – корпоративний тренінг, спрямований на безпосередню роботу з навичками. Із отриманням достатнього досвіду, співробітники мають змогу перейти на вищий рівень. Такі програми спрямовані на вищі ланки персоналу – супервайзерів. Для них розроблені курси e-learning; програми, розвиваючі менеджерські та лідерські якості; відкрито нові

центри вдосконалення майстерності (Centres of Excellence) і бізнес-школа (Business School RHG).

Професійною підготовкою керівників департаментів займається третій рівень вдосконалення знань та навичок. Для співробітників цього рівня ключовими є лідерські напрямки курсу «Yes I Can!» Показавши та довівши відмінне керівництво департаментом, співробітник має можливість отримати шанс охопити більшу за розміром структурну одиницю, але задля цього він має пройти наступний курс навчання.

Четвертий рівень удосконалення знань розрахований на генеральних менеджерів. Таке навчання проходить у бізнес-школі за спеціальними програмами професійного розвитку (Professional Development Programmes). Не зупиняючись рости, як на професійному, так і на особистісному рівні, співробітник має змогу займати більш високі позиції в компанії. Компанія турбується про своїх керівників, тому допомагає їм і на наступному рівні, який являє собою індивідуальне навчання.

До фінального рівня проходять лише одиниці – top executives. Саме вони займаються вдосконаленням своїх навичок менеджменту на індивідуальному рівні (Advanced Management Programmes on individual level). Так, як від цих співробітників залежать найважливіші рішення готелю, то до їхнього навчання підходять з особливою увагою. Потрібно весь час нагадувати співробітникам про їх причетність до спільної справи і необхідно завжди пам'ятати, що корпоративна культура формує працівникам відданість до своєї організації [39].

Характеризуючи основні бізнес-процеси, які функціонують для злагодженої роботи готелю, можемо зробити висновок, що усі операції є вкрай важливими і вони щільно взаємодіють одна з одною. Від ходу роботи одного процесу, залежить багато інших, тому всі вони тісно співпрацюють та передають інформацію з одного відділу в інший. Рівень надання послуг та обслуговування в готелі залежить не лише від роботи персоналу, але й від корпоративної культури на підприємстві в цілому.

Готельне підприємство «Radisson Blu Resort Bukovel» має багато сильних сторін: чітко визначену місію підприємства, дотримання корпоративної культури, позитивні економічні показники діяльності, які зростали протягом останніх трьох років тощо. Проте є необхідність удосконалити систему репутаційного менеджменту на підприємстві, виходячи з досліджень та опитування споживачів готельних послуг даного підприємства, продовжувати проводити тренінги та заохочувати лінійний персонал, інвестувати у просування сайту готелю та якісного ведення сторінок підприємства у соціальних мережах для швидкого та систематичного опрацювання відгуків гостей та миттєвого надання зворотнього зв'язку, щоб покращити репутацію готелю, тим самим збільшити кількість задоволених обслуговуванням споживачів та отримати нових споживачів, займаючи провідну позицію на ринку серед підприємств-конкурентів.



### РОЗДІЛ 3.

#### Удосконалення репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця

##### 3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації системи управління репутацією підприємства

В результаті дослідження другого розділу, аналізуючи сучасний стан розвитку готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» необхідно зазначити, що існує реальна потреба у впровадженні програми та визначенні основних завдань та цілей з удосконалення системи управління репутацією підприємства. Хоча на даному етапі, готель «Radisson Blu Resort Bukovel» займає провідну позицію на ринку послуг серед підприємств-конкурентів, керівництву підприємства варто вжити певну програму заходів, для збереження та укріплення позиції лідера на ринку, шляхом ефективного позиціонування бренду, забезпечення ідентичності та індивідуальності бренду, ефективного використання персоналу, активної інноваційної діяльності тощо.

Виходячи з вищезазначеного, пропонуємо підприємству взяти в роботу проект програми заходів «Ефективна система управління». Метою даної програми є удосконалення ефективності системи управління репутаційним менеджментом в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel». До головних завдань програми відносяться:

- 1) аналіз основних методів поліпшення ефективності управління репутаційним менеджментом;
- 2) розробка програми заходів, які спрямовані на покращення якості управління репутацією;
- 3) розрахунок матеріальних витрат готелю на реалізацію запропонованого комплексу;

4) погодження розробленої програми заходів із керівництвом готелю та розробка рекомендацій щодо впровадження їх у діяльність готельного підприємства.

Головною ціллю впровадження програми заходів «Ефективна система управління» для удосконалення системи управління репутаційним менеджментом готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є активне просування на ринок шляхом досконалого позиціонування та організації продажів, зіставлення перепадів сезонного попиту завдяки правильному ціноутворенню та досягнення рівня середньорічного завантаження 60%. Досягнення мети можливо виключно за рахунок виконання наступних завдань комплексу запропонованих заходів «Ефективна система управління» (табл. 3.1.)

Проект програми заходів «Ефективна система управління» готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця

Таблиця 3.1.

Завдання	Результат діяльності
Аналіз основних методів поліпшення ефективності управління репутаційним менеджментом	Постійне покращення якості обслуговування та відповідного рівня сервісу в готелі; Стрімкий розвиток лояльності й розширення частки клієнтів готельного підприємства; Залучення перспективних сегментів ринку та забезпечення їх необхідним асортиментом послуг високої якості.
Розробка та реалізація системи моніторингу репутаційного менеджменту	Підтримання позитивної репутації та іміджу, просування готелю як широкоформатного курорту, який в змозі забезпечити якісне надання основних та додаткових послуг для відвідувачів
Розробка програми заходів, які спрямовані на покращення якості управління репутацією	Швидкий розвиток відділу маркетингу та реклами внаслідок отримання гідного рейтингу готелю на майданчиках онлайн-бронювання, приєднання нових партнерів та зацікавлених порталів; Систематичність та оперативність опрацювання відгуків від гостей; PR-рекламування та просування веб-сайту готелю.
Погодження розробленої програми заходів із керівництвом готелю та розробка рекомендацій щодо впровадження їх у діяльність готельного підприємства	Поліпшення продуктивності праці зокрема, та підвищення якості послуг і конкурентоздатності готельного підприємства загалом

Удосконалення репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» здійснюється за рахунок наступних факторів:

1) *Позиціонування готелю.* Найвагомим чинником є позиціонування і просування готелю, як об'єкта широкомасштабного формату, з орієнтацією на активних людей, які ведуть здоровий спосіб життя та спеціального комплексу програм, який пропонує перелік послуг з метою задоволення потреб гостей, що турбуються про власний стан здоров'я. Таку аудиторію можна досягти завдяки декільком сегментам клієнтської бази:

- індивідуальних гостей, які займаються бронюванням самостійно через сайт готелю або за допомогою online-порталів;
- індивідуальних гостей та туристичних груп;
- клієнтів корпоративних підприємств, які є партнерами готелю.

2) *Удосконалення відносин із партнерами по реалізації послуг* (політика розподілу). В межах удосконалення репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» запропоновано такий перелік заходів:

- розвиток стратегій менеджменту та проєктів щодо забезпечення якості послуг, які надаються у готелі;
- укладення договорів із туристичними агенціями з приводу реалізації туристичних путівок у готель;
- розширення клієнтської бази;
- мотивування продажів у корпоративному відділі (укладання договорів з івент-компаніями та конгрес-групами);
- збільшення частки корпоративних підприємств у клієнтській базі готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»;
- забезпечення вчасних продажів за допомогою каналів online-бронювання;
- SMM, інформаційний супровід продажів і просування сайту готелю.

3) *Удосконалення ціноутворення* (у рамках цінової політики).

Основними критеріями політики ціноутворення є:



- забезпечення гнучкої системи формування цін в залежності від аналізу попиту та сезонності;
- впровадження своєчасного застосування базового тарифу Rack Rate, «кращої ціни дня» і використання індивідуальних умов на розміщення в результаті зміни цінової політики закладів-конкурентів;
- введення технологій Overbooking і Upgrade задля максимального завантаження номерного фонду готельного підприємства;
- зміна сезонності у випадку недозавантаженості готелю;
- покращення готельного продукту як однієї зі складових товарної політики.

При створенні спеціальних пропозицій для відвідувачів необхідно використовувати певні тарифи:

- Long Stay – тариф застосовується для гостей, які проживають у готелі більше п'яти ночей протягом одного заїзду;
- Regular guest – тариф діє у разі проживання гостя більше 10 ночей за рік за умови прямого бронювання проживання;
- Promo – тариф застосовується для проживання знаменитих гостей, проживання в рамках маркетингових заходів;
- Special – тариф застосовується для формування пакетних і спеціальних пропозицій у періоди низького попиту;
- Cost – тариф застосовується для розрахунку вартості проживання, запропонованого в рамках подарунків або внутрішнього використання для потреб готелю.

4) *Удосконалення операційних складових готельного продукту*, як один із компонентів товарної політики. Покращення товарної політики репутаційного менеджменту передбачає виконання таких заходів, як:

- формування служби якості, яка буде нести відповідальність за щоденну перевірку майбутнього заїзду, попередній зв'язок із гостями із пропозицією додаткових послуг і питаннями стосовно інтересів та побажань гостей,

ведення бази постійних клієнтів та особливостей їх проживання, а також уладнання конфліктів з гостями;

- дослідження корпоративної програми готелю: дотримання місії, корпоративних цінностей, удосконалення стандартів спілкування, корпоративної культури.

На сьогоднішній день одним із головних принципів репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є принцип єдності, у зв'язку з яким менеджмент характеризується як систематичність дій, виконаних за наступними напрямками:

- поліпшення готельної послуги та основних засобів її виробництва;
- розширення асортименту послуг шляхом постійного розроблення нових послуг; реалізація цінової політики для кращого балансування попиту і пропозиції; сприяння методів збуту готельного продукту;
- вдосконалення зв'язків комунікації зі споживачами для ефективнішого стимулювання збуту послуг та використання коштів на PR-рекламування.
- підвищення кваліфікації персоналу, вчасної ротації та відповідного рівня професійних знань; зменшення плинності кадрів.

Завершальним етапом програми є орієнтація на дотримання корпоративної культури готелю. Так як працівники готелю є носіями корпоративної культури та суб'єктами трансляції на зовні позитивного іміджу підприємства, тому особливу увагу керівництво має приділяти питанням створення в робочому колективі оптимального соціально-психологічного клімату, застосуванню дієвих прийомів мотивації працівників до більш продуктивної праці та підвищенню рівня їх лояльності до підприємства [15].

Поліпшення стану організаційної культури готелю проводиться завдяки заходам, які спрямовані на виховання у працівників почуття спільності, приналежності до компанії, лояльності і надійності у роботі.

Даний комплекс заходів «Ефективна система управління» знаходиться в основі розроблення системи удосконалення репутаційного менеджменту та є головним інструментом забезпечення конкурентоспроможності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» на ринку готельних послуг України.

### **3.2. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів**

Внаслідок дослідження розвитку системи репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» було з'ясовано, що несистематичність перевірки відгуків та погано розроблена періодичність проведення заходів розвитку персоналу впливає на основну причину, яка стоїть на заваді покращення системи репутаційного менеджменту підприємства загалом.

Формування заходів із реалізації системи управління репутацією готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» розроблено, опираючись на мотиваційні потреби персоналу. Створення комплексу заходів, спрямованого на розвиток системи репутаційного менеджменту готельного підприємства має значний вплив на забезпечення поєднання інтересів готелю та його персоналу. Одним із головних завдань виступає розробка та реалізація системи моніторингу репутаційного менеджменту в готельному підприємстві. Впровадження запропонованого комплексу заходів вимагає спеціальної розробки та економічного обґрунтування стратегії управління репутаційним менеджментом у готельному підприємстві «Radisson Blu Resort Bukovel».

Оцінка розвитку співробітників готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» слугує підґрунтям для контролю професійної обізнаності персоналу, а також впливає на формування професійного та особистого розвитку співробітників готелю. Періодичне оцінювання персоналу готельного підприємства за допомогою «Ассесмент-центру» та методу «360 градусів» проводиться один раз на квартал. Запровадження системи моніторингу сприятиме отриманню інформації для прийняття найважливіших рішень, що в свою чергу вплине на



підвищення конкурентоспроможності підприємства та поліпшення продуктивності праці.

Удосконалення системи розвитку репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» проводиться із залученням максимальної кількості співробітників відділу маркетингу та реклами. Для визначення результативності запропонованої системи моніторингу рекомендується проведення оцінювання задля досягнення загального рівня якості репутаційного менеджменту.

Аналізуючи показники фінансової діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» досліджено різні рівні досягнення показників якості репутаційного менеджменту, де 4 бали - максимальний показник, 1 - мінімальний (табл. 3.2) [18].

Таблиця 3.2.

Рівні досягнення загальних показників якості управління розвитком репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця

Показник	Рівень досягнення			
Продуктивність, тис.грн	59,00-80,50	80,50-104,00	106,00 -125,50	126,50 -148,00
Економічна ефективність, тис.грн	6,00-10,50	10,50-14,50	13,50-28,25	18,25 - 24,00
Стабільність, тис.грн	0,10-0,15	0,15-0,30	0,30-0,50	0,50 - 0,7

Згідно табл. 3.2. продуктивність праці в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» визначає багато факторів, але враховуючи специфіку діяльності підприємства, а саме послуги проживання, вагомий внесок мають людські ресурси. Розраховуючи економічну ефективність репутаційного менеджменту в готельному підприємстві «Radisson Blu Resort Bukovel» вагому роль відіграє аналіз проблеми моніторингу репутації та її об'єктивного оцінювання, що в свою чергу має значний вплив на економічний стан підприємства та конкурентоспроможну позицію на ринку готельного господарства. Одним із найважливіших завдань, які сприяють успішному функціонуванню готелю є періодичне покращення якості розвитку та управління людськими ресурсами, внаслідок чого підвищується рівень економічної результативності персоналу.

Аналізуючи показники стабільності персоналу та продуктивності праці готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» за 2019 р., можна зробити висновок, що якість управління персоналом перебуває досить на високому рівні, але показники результативності є занадто низькими для гідного рівня конкурентоздатності в сфері готельного бізнесу. Це означає, що необхідно впровадити програму заходів, призначену для підвищення економічної результативності персоналу. Введення в дію системи комплексного удосконалення репутаційного менеджменту та персоналу зокрема надасть можливість забезпечити підвищення показників економічної ефективності.

Усі необхідні витрати на впровадження даної системи нададуть можливість поліпшити потреби кар'єрного росту співробітників та матимуть відображення на просуванні готельного підприємства.

Також існує ймовірна необхідність здійснити аналіз ефективності удосконалення комплексу моніторингу репутаційного менеджменту, опираючись на збалансовану систему показників, а саме доходів підприємства, обсягу виручки від реалізації продукції та послуг, продуктивності праці тощо. Пропонується здійснити побудову регресійної моделі з метою визначення чинників, які мають найбільше значення на динаміку обсягу виручки готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» від об'єму наданих послуг.

Побудова даної моделі сприяє визначенню ступеня впливу цих показників на результуючий. Статистичне оцінювання критеріїв регресійної моделі продемонстровано в табл. 3.3. [20]

Таблиця 3.3.

Оцінка показників регресійної моделі залежності виручки від кількості реалізації послуг в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця

Показники	Параметри регр. моделі	Помилка	t-критерій	p-рівень
Вільний член рівняння	301058,7	0,0535	59139,37	0,0158
Плинність кадрів (X1)	-12757,5	0,1452	2861,66	0,0214
Економічна результативність (X2)	12845,4	0,1452	2907,70	0,0237

Регресійна модель залежності виручки від кількості реалізації наданих послуг в готелі Radisson Blu Resort Bukovel»:

$$y = 301058,7 - 12757,5 x_1 + 12845,4 \cdot x_2 \quad (3.1.)$$

Як ми бачимо з табл. 3.3. зв'язок залежності є досить тісним. Регресійна модель готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» підтверджує той факт, що найвагомим чинником реалізації виручки, напряду пов'язаної із наданням послуг є зниження рівня плинності кадрів та їх відповідна кваліфікація. Дані підрахунки означають, що навіть незначне підвищення показника кваліфікації персоналу на підприємстві, наприклад на 1% зумовить зростання об'єму виручки від збуту послуг найменше на – 12757,5 тис.грн.

Завдяки створенню запропонованого комплексу заходів у готелі «Radisson Blu Resort Bukovel», існує ймовірність розвитку таких методик, як «Assesment Center» та «360-градусів». Окрім цього, передбачається підвищення рівня витрат, які призначені для поліпшення розвитку персоналу готелю – 1000 грн. на кожного співробітника в місяць.

Отже, підсумувавши перелік заходів запропонованої програми «Ефективна система управління» з удосконалення ефективності системи управління репутаційним менеджментом в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel», доцільно зробити розрахунок витрат на впровадження даної програми в роботу підприємства (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4.

Розрахунок на впровадження програми «Ефективна система управління» в роботу готельного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця

Найменування	Опис	Вартість, тис.грн
Просування веб-сайту	Створення умов комфортнішого користування сайтом для споживачів	35
Заробітна плата контент менеджера	Професійне ведення сторінок підприємства у соціальних мережах для зацікавлення нових відвідувачів	30



Продовження Табл. 3.4.

Зменшення плинності кадрів	Використання таких методик оцінювання персоналу, як «Assesment Center» та «360-градусів»; підвищення кваліфікації персоналу готелю – 1000 грн. на кожного співробітника в місяць (з розрахунку на 100 працівників).	100
Реалізація системи моніторингу репутаційного менеджменту	Використання комплексу заходів моніторингу, що дозволить відділам маркетингу та PR-менеджменту створити якісну стратегію розвитку менеджменту, який пов'язаний із формуванням позитивного іміджу готелю та є передумовою уникнення негативних відгуків про готель	50
Загальна сума, тис.грн		215

Для того, щоб оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів у табл. 3.4., потрібно проаналізувати динаміку економічних показників діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» за 2019 р. та його діяльність за умови впровадження комплексу заходів щодо моніторингу розвитку репутаційного менеджменту готельного підприємства та персоналу (табл. 3.5.) [20].

Таблиця 3.5.

Ефективність економічної діяльності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»  
внаслідок реалізації запропонованої системи заходів

Показник	Фактична (2019 рік)	В умовах впровадж. системи моніторингу (2020 рік)	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне %
Продуктивність, тис. грн/рік/особа	130,982	136,490	5,508	4,20
Плинність кадрів, %	10,26	5,8	-4,46	-43,46
Економічна результативність, грн./люд.	9,515	9,657	0,142	1,49
Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати, %	0,68	0,210	0,142	47,89
Виручка від реалізації послуг(на 1 працівника), грн./люд.	185,557	210,555	24,998	13,47
Виручка від реалізації продукції, грн./грн.	1298	1477	179	13,79

Отже, за даними табл. 3.5., впровадження системи контролю розвитку репутаційного менеджменту готельного підприємства матиме значний вплив на підвищення кваліфікації персоналу, а також миттєву реакцію на позитивні чи негативні відгуки у мережі Інтернет. Згідно з дослідженням, очікується також підвищення продуктивності праці на 5508 грн. на особу.

Окрім цього, підвищення витрат на розвиток репутаційного менеджменту призведе до збільшення обсягу реалізації запропонованих послуг відповідної якості. Усі ці зміни зможуть привести до підвищення рівня економічної результативності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» (табл. 3.6). [20]

Таблиця 3.6.

Інтегральні показники оцінки інвестиційної привабливості запропонованої програми заходів «Ефективна система управління» готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця

Показник	Значення
Період окупності, міс.	8
Середня норма рентабельності, %	164,08
Чистий приведений дохід, млн.грн	1,56
Індекс прибутковості	4,92
Внутрішня норма рентабельності, %	199,60
Модифікована внутрішня норма рентабельності, %	70,11
Тривалість періоду окупності, років	0,82

Як свідчать розрахунки у табл. 3.6., початкові інвестиційні витрати, пов'язані із впровадженням основних засобів для забезпечення кращого функціонування управління репутаційним менеджментом готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» у межах планових завдань, мають термін окупності 0,82 року. При цьому чистий приведений дохід буде дорівнювати 1,56 млн.грн. за рік. Отримані показники ефективності дозволяють отримати високий рівень інвестиційної привабливості розробленої системи заходів «Ефективна система управління» так як є прибутковими.

Задля підвищення позиції конкурентоздатності готельного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel» із урахуванням вдосконалення системи

репутаційного менеджменту необхідно зайнятись формуванням стратегії єдиного процесу планування, організації та контролю роботи відділу, який займається вирішенням питань, пов'язаних з репутацією готелю. Тому, використання комплексу заходів моніторингу дозволить відділам маркетингу та PR-менеджменту створити якісну стратегію розвитку менеджменту, який пов'язаний із формуванням відповідного іміджу готелю та є передумовою уникнення негативних відгуків про заклад. Долучення методів «Ассесмент-центру» із одночасним використанням «360 градусів» допоможуть розглянути систему розвитку репутаційним менеджментом завдяки таким перевагам, як:

- поліпшиться об'єктивність проведеного оцінювання, оскільки результати дослідження створюються групою самостійних співучасників;
- співробітники відділу маркетингу матимуть змогу виявляти сильні та слабкі сторони позиціонування готелю, що впливатиме у майбутньому на його розвиток;
- впровадження моніторингу удосконалення репутаційного менеджменту у готельному підприємстві «Radisson Blu Resort Bukovel» сприяє формуванню нової інформаційної бази для підтримки прийняття рішень маркетингового відділу, завдяки чому готель матиме змогу володіти достовірною інформацією щодо контролю покращення репутації та підвищення популярності готелю для залучення більшої кількості нових відвідувачів.

Так як основою успішної діяльності будь-якого підприємства є його персонал зі своїми вміннями, навиками та кваліфікацією, то необхідно приділяти особливу увагу його раціональному використанню, оскільки це є найважливішим стратегічним ресурсом.

До найефективніших інноваційних технологій відносять: кадровий аудит, коучинг та «Ассесмент-центр». Вони дозволяють репутаційному менеджменту готелю істотно впливати на покращення ефективності роботи підприємства завдяки побудові інноваційного управління персоналом і прийнятті управлінських



рішень стосовно формування, удосконалення та реалізації репутаційного менеджменту.

На сьогоднішній день автоматичні системи управління є одними із головних засобів ведення конкурентної боротьби на світовому ринку готельних послуг, тому запровадження таких систем є чи не найголовнішим чинником безумовно успішного розвитку готельного бізнесу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ознайомившись та проаналізувавши сутність та особливості репутації готельного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel», стало зрозуміло, що репутація є фундаментальним нематеріальним активом, оскільки вона здатна впливати на підвищення акціонерної вартості підприємства. Тому репутаційний менеджмент готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» – це грамотно розроблена стратегія формування репутації та іміджу бренду готелю на ринку готельних послуг.

Управління репутаційного менеджменту в готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» займається відділ маркетингу та реклами завдяки формуванню позитивного іміджу та відповідного рівня репутації готелю. Стратегія управління репутацією є завданням відділу топ-менеджменту підприємства.

Стратегічне управління репутаційним менеджментом розпочинається з процесу дослідження інформації, яка надається про заклад готельного бізнесу в мережі Інтернет. Концептуальне управління репутацією готельно-ресторанного підприємства в онлайн-профілях є можливим завдяки таким чинникам, як:

- веб-сайт – наповнення, розширення достовірною інформацією, актуальним меню, красивими зображеннями;
- аналіз відгуків;
- робота із соціальними мережами (присутність креативності у соціальних мережах надає підприємству масштабні переваги над їх конкурентами).

Таким чином, репутаційний менеджмент є ключовим чинником стратегічного розвитку підприємства, і ним потрібно правильно керувати, що є непростим завданням, оскільки він утворюється під впливом наступних параметрів: ефективності управління, етики ведення бізнесу, успішності бізнес-розвитку, якості послуг, операційних та фінансових показників, інформаційної активності, кадрового потенціалу, соціальної відповідальності тощо.

Комплекс складових, які об'єднані задля загального сприйняття компанії є основним інструментом формування репутаційного менеджменту.

Основними складовими репутаційного менеджменту підприємства є:

- 1) Імідж - емоційна привабливість підприємства;
- 2) Гудвіл - економічне відображення репутації;
- 3) Фінансова стійкість - партнери повинні знати, що мають справу зі стабільною компанією;
- 4) Організаційна культура - внутрішнє джерело формування репутації;
- 5) Репутація керівника - не може бути гіршою за репутацію підприємства, яке він очолює;
- 6) Соціальна відповідальність - виступає необхідною умовою довіри, до прикладу: благодійність, корпоративна соціальна відповідальність, соціально-маркетингові програми, спонсорство, інвестиції тощо;
- 7) Якість продукції - у виробника неякісної продукції не може бути позитивна репутація. Рівень якості товарів та послуг повинен відповідати всім вимогам та бути на високому рівні.

Рівень розвитку готельного підприємства в першу чергу залежить від того, як його сприймають в суспільстві, тому процес розвитку та формування здійснюється завдяки використанню репутаційного менеджменту, заснованого на міждисциплінарному підході. Окрім традиційних управлінських технологій, репутаційний менеджмент готелю опирається на специфічний набір інструментів впливу, який визначається відповідно до завдань функціонування підприємства.

Підвищення величини репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» припадає на 2018 рік, оскільки до цього періоду цей рівень не зазнавав особливих змін.

Внаслідок підвищення вартості нематеріальних активів хоча би на 1%, прибуток готелю зростає на 15,7%, а при збільшенні вартості гудвілу на 1%, прибуток готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» підвищиться аж на 28,58%, тобто це дає змогу зрозуміти, що гудвіл є одним із визначальних чинників, що впливає



на величину прибутку готелю, а нематеріальні активи, в тому числі й репутація є основними факторами успішної підприємницької діяльності.

93% населення вважає, що відгуки про готельне підприємство мають вагомий вплив при його виборі, тому контроль репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є одним із важливих завдань відділу маркетингу та реклами. Найголовнішим фактором створення позитивної репутації готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є менеджмент якості обслуговування клієнтів, оскільки від цього залежить успішність роботи закладу.

Для поліпшення ефективності репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» створено безліч тренінгів, де персонал має змогу безкоштовно отримувати певні знання та навички щодо удосконалення системи репутаційного управління.

Зідно проведеного опитування відвідувачів готелю, яке включало у себе п'ять запропонованих питань, 80% респондентів відповіли, що для них найвагомніше значення має емоційна привабливість готелю, його впізнаваність та імідж, також найголовнішим є асортимент та якість запропонованих послуг, тому існує велика необхідність займатись удосконаленням саме цих складових.

Готельне підприємство «Radisson Blu Resort Bukovel» має багато сильних сторін: чітко визначену місію підприємства, дотримання корпоративної культури, позитивні економічні показники діяльності, які зростали протягом останніх трьох років тощо. Проте для виживання та укріплення позицій у сфері гостинності керівництву готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» потрібно займатись процесом вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства, підвищувати конкурентні переваги, постійно досліджувати та аналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище готельного підприємства.

Одним із найголовніших напрямів комплексної структурної перебудови готельного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel» є формування високоефективного репутаційного менеджменту готелю. Визначивши оцінку

результативності репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», спостерігається підвищення основних показників.

Для удосконалення системи управління репутаційним менеджментом готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» запропоновано комплекс заходів, які спрямовані на поліпшення ефективності її розвитку. До програми удосконалення «Ефективна система управління» входять наступні заходи:

- Ефективне планування та підбір персоналу;
- Способи мотивації і стимулювання персоналу задля зменшення плинності кадрів;
- Можливість навчання та розвитку персоналу;
- Систематичне та швидке опрацювання відгуків від гостей на різних платформах;
- Удосконалення веб-сайту готелю, щоб зробити його легшим та зручнішим у використанні для його відвідувачів, що є потенційними гостями готельного підприємства;
- Професійне ведення сторінок підприємства у соціальних мережах для зацікавлення нових відвідувачів;
- Реалізація системи моніторингу репутаційного менеджменту що дозволить відділам маркетингу та PR-менеджменту створити якісну стратегію розвитку менеджменту, який пов'язаний із формуванням позитивного іміджу готелю та є передумовою уникнення негативних відгуків про готель;
- Дотримання корпоративної культури.

Основною метою удосконалення системи управління репутаційним менеджментом готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є активне просування на ринок шляхом досконалого позиціонування та активній організації продажів. Покращення репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» є можливим завдяки наступним факторам:

- Позиціонування готелю;
- Удосконалення відносин із партнерами по реалізації послуг;

- Поліпшення ціноутворення;
- Покращення операційних складових готельного продукту, як один із компонентів товарної політики.

Застосування запропонованого комплексу заходів вимагає певної розробки стратегії та її економічного обґрунтування управління репутаційного менеджменту готелю «Radisson Blu Resort Bukovel», оскільки вона має значний вплив на поліпшення продуктивності праці зокрема, та на підвищення якості послуг і конкурентоздатності готельного підприємства загалом.

Впровадження комплексу заходів щодо поліпшення репутаційного менеджменту, у тому числі й за рахунок якісної роботи персоналу підприємства, забезпечить збільшення показників економічної ефективності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel». Початкові інвестиційні витрати, пов'язані із впровадженням основних заходів для забезпечення кращого функціонування управління репутаційним менеджментом готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» у межах планових завдань складуть 215 тис.грн., мають термін окупності 0,82 року. При цьому чистий приведений дохід буде дорівнювати 1,56 млн.грн. за рік. Отримані показники ефективності дозволяють отримати високий рівень інвестиційної привабливості розробленої системи заходів «Ефективна система управління» так як є прибутковими.

Отже, застосування системи заходів, які стосуються розвитку репутаційного менеджменту готелю призведе до підвищення рівня кваліфікації персоналу, зменшення плинності кадрів, дотримання корпоративної культури готелю, залучення нових відвідувачів та моніторинг дотримання досконалої системи зворотного зв'язку від гостей - негайної реакції на будь-які відгуки про готель у соціальних мережах. Окрім цього, передбачається підвищення продуктивності праці на 5508 грн. на особу.

Позитивна репутація виступає найважливішою складовою успіху, а також значно впливає на ефективність діяльності будь-якого підприємства. Тому,



підприємства, які мають високий рівень репутації, володіють стратегічними перевагами у підвищенні конкурентоспроможності.

Підвищення рівня витрат на удосконалення розвитку репутаційного менеджменту стане передумовою розширення обсягу реалізації запропонованих послуг високої якості. У комплексі всі ці зміни матимуть можливість призвести до підвищення рівня економічної результативності готелю «Radisson Blu Resort Bukovel».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білявський М. Для розвитку репутаційного капіталу слід реалізовувати системний підхід/ М. Білявський// Маркетинг и реклама. – Київ,2018. – №4 - С. 40-41.
2. Бондар М. І. Визнання гудвілу при придбанні підприємства з метою його відображення в обліку / М. І. Бондар // Формування ринкової економіки: наук. зб. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; відп. ред. О. О. Беляєв. – 2010. – Вип. – 24. – С. 528–536.
3. Брихаров Є.І. Актуальність питання оцінки гудвіла підприємств в Україні / Є.І. Брихаров // Управління розвитком. - 2012. - №10. - С. 166 – 168.
4. Відоменко І.О. Діденко Н. С. Дослідження сучасного стану готельного господарства України та його вплив на формування стратегії просування послуг індустрії гостинності // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 21. С. 97 64–68
5. Гаврилішин І.П., Славута Є.І. Проблеми формування іміджу компаній в Україні: Зб. наук. ст. – К.: Либідь, 2007. – 246 с.
6. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навч. посібник / С. П. Гаврилюк – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2006. – 180 с.
7. Гребешкова О.М., Шиманська О.В. Ділова репутація як стратегічний актив компанії // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журнал. — Вип. 1— 2 / Гол. ред. А.П. Степанов. — К.: НАУ, 2007. — С. 493—502.
8. Гудвіл підприємства: сутність та обліково-аналітичне забезпечення у практиці українських і зарубіжних підприємств  
URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2015/5.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/5.pdf)
9. ДЕРЖАВНА ТУРИСТИЧНА АДМІНІСТРАЦІЯ УКРАЇНИ, Закон від 02.04.2004, Про затвердження Правил користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг { Із змінами, внесеними згідно

з Наказами Міністерства культури і туризму № 46 ( z1048-09 ) від 19.10.2009; № 43 ( z1009-10 ) від 18.10.2010 }.

10. Диба В.М. Теоретико-методичні підходи до обліку чинників внутрішнього гудвілу / В. М. Диба // Вчені записки : зб. наук. праць. / Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [редкол.: А. Ф. Павленко (відп. ред.) та ін.]. – К. : КНЕУ, 2013. – № 15. – С. 126–134.

11. Должанський І.З. Конкуренстоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

12. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319 с.

13. Економіка підприємств / Тема. Капітал і виробничі фонди / Теоретичний матеріал. Капітал і виробничі фонди

URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/view.php?id=1622&chapterid=351>

14. Згінов А. Аналіз ефективності іміджу. Практикум маркетолога. – М.: Академія, 2008. – 56 с.

15. Кабанова О.О. старший викладач кафедри маркетингу та підприємництва Класичний приватний університет. Стаття: Науково-практичні рекомендації розвитку бренд-орієнтованого виробництва як основи формування іміджевої економіки/УДК 338.22.01/Випуск 18 – 2017р. - 247-255 с.

URL.: [http://bses.in.ua/journals/2017/18\\_2017/52.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/18_2017/52.pdf)

16. Касич А. О. Теоретичні та методичні основи оцінки та обліку гудвілу підприємства / А. О. Касич // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. - 2015. - Вип. 1(2). - С. 28-32.

17. Коваленко Є./УДК 657.421.5/: Ділова репутація менеджменту як ключовий чинник стратегії розвитку підприємств соціально-культурного сервісу. – 2015р., С. 59-65.



18. Ковтун В.П. Репутаційні ризики та їх вплив на економічну безпеку підприємства. – Київ: ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», 2017. – 20с.
19. Кошевець В.В. Формування понятійно-категоріального апарату системи управління гудвілом підприємства / В. В. Кошевець // Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. - 2012. - № 4. - С. 102-106.
20. Куценко К.В. Ділова репутація підприємства як капітал. Ефективна економіка.  
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1399>. (дата звернення: 20.06.2019).
21. Методичні вказівки до виконання розрахунково-графічних завдань з курсу “Аналіз діяльності підприємств туризму” з дидактичним забезпеченням/ Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад.: І. Б. Андренко. – Х.: ХНУМГ, 2013. – 38 с.
22. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М., Поканевич Ю.В., Погодаєв І.В., Сиваненко Г.П., Соломко А.С., Юркіська Т.Р.: Менеджмент. Навчальний посібник. Загальна редакція кандидата економічних наук, професора Мошека Г.Є. – К.: Видавництво Ліра-К, 2016 – 550 с.
23. Основні засоби: Механізм відтворення та ефективність їх використання/ Показники стану та ефективності використання основних засобів  
URL: <https://refdb.ru/look/2282235-pall.html>
24. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
25. Панченко Ж. ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка ISSN 1728-381; ISSN 1728-2292 МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ. 1(42)/2014 – С. 27-29.
26. Попова Т. Репутация компании – один из ее основных нематериальных активов/ Т. Попова//Маркетинг и реклама. – Київ,2018. – №4 - С. 27-29.
27. Репутація як капітал.

URL: [http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/Propozitsia\\_082009.pdf](http://www.reputationcapital.org/files/uploaded/Propozitsia_082009.pdf)  
(дата звернення: 20.06.2019).

28. Родіонов О. В. Ділова репутація підприємства: монографія / О. В. Родіонов. – Луганськ: Ноулідж, 2009. – 256 с.

29. Родіонов О. В. Репутація компанії: формування, діагностика, розвиток: монографія / О. В. Родіонов. – Луганськ: Луганський нац. аграр. ун-т, 2009. – 407 с.

30. Савченко О.І. Необхідність визначення та оцінки клієнтського капіталу як складової інтелектуального капіталу. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 46 (1019). С. 80-87.

31. Сінько Г. С. Аналіз та оцінка ділової репутації підприємств машинобудівної галузі / Г. С. Сінько, В. П. Божко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2009. - № 4. - С. 5–14.

32. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку. Економіка і прогнозування. 2009. № 3. С. 61-74.

33. Уотсон П. Методи оцінки діяльності PR-підрозділу компанії: Найкраще практичне керівництво з планування, досліджень та оцінки зв'язків з громадськістю / П. Уотсон, П. Нобл.; пер. з англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Бук, 2006. – 272 с.

34. Цибульська Е.І., Монастирський Г.О. Репутаційний капітал як чинник формування вартості підприємства. /Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор» - 2019р. №3-2(52). С.15-21.

URL: [http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/52\\_2\\_2019/5.pdf](http://business-navigator.ks.ua/journals/2019/52_2_2019/5.pdf)

35. Шаров Ю.П. Менеджмент / Ю.П. Шаров, Т.В. Кравцова // Енцикл. слов. з держ. упр / уклад.: Ю.П. Сурмін ; за ред. Ю.В. Ковбасюка. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.

36. Швіндіна, Г.О. Ділова репутація як показник ефективності функціонування організації / Г.О. Швіндіна, В.В. Кошевець // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. — 2011. — № 2. — С. 75-79.

37. Щербакова К.: Ділова репутація як складова конкурентоспроможності підприємства /К.Щербакова // Економіка. – 2010. – № 2. – С. 58
38. Що таке репутаційний менеджмент? URL: <http://teenbiz.ru/?p=111> (дата звернення: 20.06.2019).
39. Dowling Grahame. Creating Corporate Reputations / Grahame Dowling. – Oxford University Press, 2002. – 320 p.
40. Dozier David M. Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management (Routledge Communication Series) / David M. Dozier, Larissa A. Grunig, James E. Grunig. – 1995. – Routledge. – 272 p.
41. Fombrun C. J. Saving Face for Corporate Value / C. J. Fombrun, K. U. Nielsen, N. G. Trad // Communication Director. – 2008. – v1. – P. 80 – 84.
42. Gregory Anne. Planning and Managing Public Relations Campaigns: A Strategic Approach (PR in Practice) / Anne Gregory. – Publisher: Kogan Page; 4 ed., 2015. – 224 p.
43. Ivanov Stanislav. Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna: Zangador, 2014. – 44-47 p.
44. Jefkins Frank. Public Relations / Frank Jefkins, Daniel Yadin // Financial Times. – 1998. – 293 p
45. Macnamara Jim. PR Metrics: How to Measure Public Relations and Corporate Communication [Electronic source] / Jim Macnamara. – Access mode: <http://amecorg.com/wpcontent/uploads/2011/10/PR-Metrics-Paper.pdf>.
46. Turner J. The Formation of Social Capital. Social Capital: A Multifaceted Perspective. Washington, 2000. 325 p.



**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

Наукова стаття на тему «Репутаційний менеджмент готелю «Radisson Blu Resort Bukovel» с. Поляниця, Івано-Франківська область, яку було опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ

**Додаток Б****Перелік питань опитувального листа готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»,  
с. Поляниця**

1. Заповнити ПІБ листа та зазначити коротку інформацію про себе.
2. Чому ви обрали саме готель «Radisson Blu Resort Bukovel» ?
3. Що вам не подобається та що найбільше привертає увагу у готелі ?
4. Які зміни ви бажаєте побачити у готелі «Radisson Blu Resort Bukovel» ?
5. Чи могли би ви допомогти готелю у розробці комплексу заходів кардинальних змін і, якщо так, то яким чином ?



**Додаток В**

Характеристика номерного фонду готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»,  
с. Поляниця

Категорія номеру	Площа, м <sup>2</sup>	Ціна, грн	Кількість номерів	Кількість кімнат в номері	Можливості розміщення осіб
Superior room	34	3 369	204	1	2
Junior Suite	68	6 769	37	1	3
SPA Suite	98	7 829	4	1	2
Senior Suite	110	12 650	6	3	4
Presidential Suite	299	27 019	1	4	6

## Додаток Г

Динаміка номерного фонду готелю «Radisson Blu Resort Bukovel»,  
с. Поляниця, за період 2017-2019рр.

Категорії номерів	Рік	Кількість номерів	Питома вага, %
Номер покращеної комфортності	2017	206	81,77
	2018	20	7,93
	2019	20	7,97
Номер покращеної комфортності з балконом	2017	0	-
	2018	131	51,98
	2019	131	51,98
Номер покращеної комфортності з видом на схил	2017	0	-
	2018	47	18,69
	2019	47	18,65
Преміум	2017	0	-
	2018	8	3,17
	2019	8	3,17
Сімейний	2017	17	6,74
	2018	17	6,74
	2019	17	6,74
Напівлюкс	2017	18	7,14
	2018	18	7,14
	2019	18	7,14
Спа-люкс	2017	4	1,58
	2018	4	1,58
	2019	4	1,58
Люкс	2017	6	2,38
	2018	6	2,38
	2019	6	2,38
Президентський	2017	1	0,39
	2018	1	0,39
	2019	1	0,39

**Додаток Д**

Показники фінансової діяльності готельного підприємства «Radisson Blu Resort Bukovel», с. Поляниця, за період 2017-2019рр., на основі яких проведено дослідження у даній ВКР