

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Білоус
Оксани Олександрівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Ткачук Тетяна
Михайлівна

*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

«___» _____ 2019 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентів

Білоус Оксані Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегічний аналіз діяльності готелю «Гостинність», м. Київ.

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 стратегічного аналізу та розроблення рекомендацій щодо удосконалення механізму його здійснення в діяльності суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегічного аналізу суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розробки та реалізації стратегічного аналізу суб'єкта готельного бізнесу

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретико-методичні засади стратегічного аналізу суб'єкта готельного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Прикладна методика оцінювання ефективності стратегічного аналізу у готельному бізнесі

Розділ 2. Діагностика здійснення стратегічного аналізу діяльності готелю «Гостинність», м. Київ

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства у готельній сфері

2.2. Оцінка ефективності здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта готельного бізнесу

2.3. Основні засади забезпечення конкурентних переваг функціонування підприємства готельного бізнесу

Розділ 3. Удосконалення стратегічного аналізу діяльності готелю «Гостинність», м. Київ

3.1. Інноваційна модель здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта готельного бізнесу

3.2. Обґрунтування запропонованих напрямів здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємства у готельній сфері

Висновки

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 випускню 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

Ткачук Т.М.

(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

Студентка Білоус О.О. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студентка обґрунтовано довів необхідність формування удосконаленого механізму стратегічного аналізу суб'єкта готельного бізнесу, на основі маркетингових досліджень, аргументувала особливості формування механізму стратегічного аналізу у діяльності досліджуваного об'єкту, оцінила ефективність та дослідила її вплив на результативність фінансово-господарської діяльності підприємства.

У роботі були запропоновані заходи щодо удосконалення механізму стратегічного аналізу, оцінено перспективність та обґрунтовано їх впровадження у діяльності досліджуваного об'єкту.

Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Білоус О. О.

(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

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.. Прикладна методика оцінювання ефективності стратегічного аналізу у ресторанному бізнесі	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ	25
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства у готельній сфері	25
2.2. Оцінка ефективності здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта готельного бізнесу	31
2.3. Основні засади забезпечення конкурентних переваг функціонування підприємства готельного бізнесу	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ	43
3.1. Інноваційна модель здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта готельного бізнесу	43
3.2. Обґрунтування програми заходів з удосконалення стратегічного аналізу діяльності підприємства у готельній сфері	48
ВИСНОВКИ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах посилення конкурентної боротьби в сфері готельного бізнесу підприємства все більше зосереджують увагу на вироблення довгострокової стратегії управління. Формування стратегічної поведінки полягає у визначенні напрямків розвитку, розробки заходів щодо ефективного наближення до обраної мети, а також контролі і оцінці процесу реалізації обраної стратегії. Разом з тим, остання подія, яка значно вплинула на індустрію гостинності у всьому світі, зокрема пандемія COVID-19, змушує підприємства, у тому числі – готельного бізнесу – шукати адаптивні інструменти свого подальшого існування та розвитку.

Процес вироблення стратегії для кожного підприємства унікальний, він залежить від таких факторів, як позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, впливу зовнішніх факторів, зокрема економічного стану в країні, поведіння конкурентів, культурного середовища.

В даній роботі був проведений аналіз основних напрямків діяльності підприємства в сучасних умовах конкурентної боротьби. Необхідність таких досліджень свідчить про актуальність проблеми.

Дослідженням стратегічного аналізу присвячені наукові роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Вагомий внесок зробили Василенко В., Головка Т.В., Карлофф Б., Галушка З., Комарницький І., Портер М., Сарай Н., Виханський О., Ткаченко Т., Парасій-Вергуненко І., Калінеску Т., Романовська Ю., Кирилова О., Давидов Г., Ансофф І., Томпсон А., Шершньова З., Боумен К., Г. Мінцберг, А. Стрікланд та інші.

Значний інтерес до вирішення стратегічних проблем породжується постійною появою нових конкурентів, впровадження на ринок готельного бізнесу нових інноваційних технологій та, у зв'язку з цим, нових можливостей для бізнесу, що обумовлює актуальність наукових досліджень.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегічного аналізу та розроблення рекомендацій щодо

удосконалення механізму його здійснення в діяльності суб'єкта готельного бізнесу

Досягнення мети роботи передбачає вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретичні засади стратегічного аналізу та визначити перспективи його застосування у діяльності підприємств готельного бізнесу;
- надати характеристику прикладної методики оцінювання ефективності стратегічного аналізу у готельному бізнесі;
- провести аналіз господарської діяльності готелю «Гостинність»;
- проаналізувати ступінь ефективності здійснення стратегічного аналізу діяльності досліджуваного суб'єкта готельного бізнесу;
- здійснення моніторингу основних засад забезпечення конкурентних переваг функціонування готелю «Гостинність»;
- розроблення рекомендацій щодо здійснення інноваційних напрямів стратегічного аналізу діяльності досліджуваного підприємства;
- надати обґрунтування програми заходів з удосконалення стратегічного аналізу діяльності готелю «Гостинність»

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації стратегічного аналізу суб'єкта готельного бізнесу

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розробки та реалізації стратегічного аналізу суб'єкта готельного бізнесу

Методи дослідження. Дослідження стратегічного аналізу проводилися на основі загальноприйнятих методів: наукового абстрагування; аналізу і синтезу; індукції і дедукції (для ідентифікації стратегічного аналізу з точки зору науки і практики, визначення змістових характеристик його інструментів, систематизації напрямів, методів та форм їх застосування на підприємствах готельного господарства); статистичного та порівняльного аналізу; систематизації та узагальнення (для обробки даних статистичних органів, визначення тенденцій розвитку підприємств та виявлення впливу на результати їх діяльності); анкетування споживачів готельних послуг (для визначення

конкурентоспроможності досліджуваного підприємства за рахунок виявлення сильних та слабких сторін); графічного (для покращення сприйняття досліджень).

Інформаційну базу випускної кваліфікаційної роботи становлять наукові публікації та дослідження відчизняних та закордонних вчених, фінансова звітність досліджуваного підприємства, результати особистих досліджень діяльності підприємств готельного бізнесу, а також законодавчі та нормативно – правові акти України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленому вивченні теоретичних засад та методики впровадження стратегічного аналізу для підприємств готельного господарства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що отримані результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності досліджуваного об'єкта.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Методичний інструментарій стратегічного аналізу суб'єктів готельного бізнесу» у збірнику наукових праць Вісник КНТЕУ, 2020 (Додаток А).

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Досліджуючи суть стратегічного аналізу потрібно звернути увагу на те, що цей термін так само як і деякі інші терміни (стратегічне бачення, стратегічні цілі, стратегічне управління) було утворено від слова стратегія, що і перекладі з грецької означає, «мистецтво генерала».

Отже, для визначення особливостей стратегічного аналізу необхідно зупинитися на тому, що таке стратегія та стратегічне управління підприємства в цілому.

Таким чином, необхідність здійснення стратегічного управління на підприємстві виникла внаслідок переходу до ринкових відносин, у результаті чого підприємства різних форм власності отримали повну господарську самостійність, а разом з нею – й відповідальність за виживання та забезпечення розвитку.

Стратегічне управління – це багатоплановий формально-поведінковий процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Стратегічне управління покликане створити можливість своєчасної реакції підприємств у відповідь на ті зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі: на ринках товарів і технологій, у економічній, соціальній, політичній сферах. [37]

Доцільно здійснити аналіз поняття «стратегічне управління» з точки зору відомих наковців (табл.1.1).

Відповідно до отриманих результатів, висвітлених у таблиці 1.1, вищезазначеного, сформульовано основні завдання стратегічного управління підприємства, у тому числі – готельного бізнесу:

Таблиця 1.1

Наукові погляди щодо визначення поняття стратегічного управління

Автор	Зміст концепту
Ансофф І. [4]	Це логічний і аналітичний процес визначення майбутнього положення підприємства в залежності від зовнішніх умов діяльності
Боумен К. [9]	Це діяльність, яка пов'язана з постановкою цілей і задач організації і з підтримкою низки взаємовідносин між організацією і оточенням, які дають можливість досягнути своїх цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатись чутливим до зовнішніх потреб.
Віханський О. [11]	Це таке управління організацією, основою якої є людський потенціал, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасну зміну в організації, відповідаючи виклику зі сторони оточення, дозволяючи добиватись конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей
Василенко В. [10]	Стратегічне управління — це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення та реалізації розроблених планів організацією.
Шершньова З. [45]	Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій.

Джерело: складено автором на основі [4, 9, 11, 10, 45]

- 1) визначити сферу діяльності та сформулювати стратегічні установки;
- 2) встановити стратегічні цілі і завдання для їхнього досягнення;
- 3) здійснити стратегічний аналіз функціонування підприємства з врахуванням факторів впливу на його діяльність;
- 4) сформулювати стратегію для досягнення поставлених цілей і результатів діяльності;
- 5) реалізувати стратегічний план;
- 6) оцінювати результати і змінювати стратегічний план і/або методи його реалізації у разі необхідності.

Проблеми стратегічного управління підприємствами готельного господарства є недостатньо висвітленими в науковій літературі та вимагають подальшого вдосконалення.

Разом з тим, визначення поняття стратегії, що лежить в основі стратегічного управління та аналізу, досліджено та надано вченими у багатьох варіаціях.

Зокрема, Генрі Мінцберг зробив висновок, що стратегія - це принцип поведінки або слідування певній моделі поведінки. Він визначає стратегію як комбінацію п'яти "П":

- план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоденного у майбутнє;
- принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;
- позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;
- перспектива, або за Пітером Друкером це "теорія бізнесу даної організації";
- прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента [32].

Відомий вчений І. Ансофф виділяє декілька характерних рис стратегії:

- 1) процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позиції фірми;
- 2) визначена стратегія повинна використовуватися для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею;
- 3) певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному організацією;
- 4) при розробці стратегій неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив;

5) при появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотній зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію [4].

У роботі вітчизняних вчених Калінеску Т., Романовської Ю., Кирилова О. пропонується визначення поняття стратегії як встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства [23].

На нашу думку, доцільно проаналізувати варіативність визначення поняття «стратегія» різними науковцями, що представлено на рисунку 1.1.

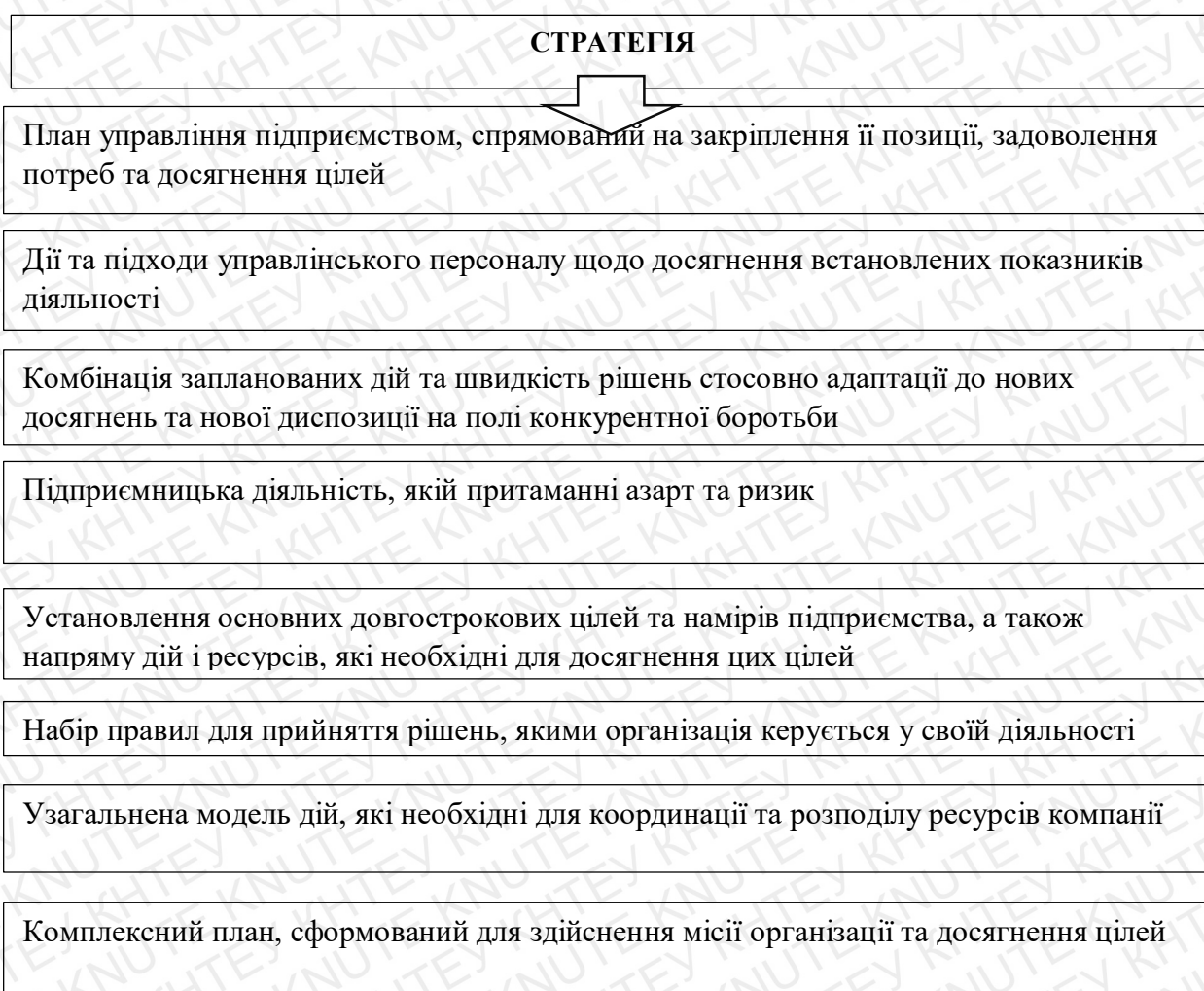


Рис.1.1 Варіативність трактування поняття «стратегія»

Джерело: складено авторами на основі [44, 4, 1, 24, 31].

Отже, проаналізувавши рисунок 1.1., доцільно зазначити, що стратегія - це формулювання перспективних орієнтирів діяльності на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Для своєчасного виявлення ринкових змін зовнішнього середовища та пристосування до них, вітчизняним підприємствам готельного господарства доцільно використовувати систему моніторингу та стратегічного аналізу середовища. Так, виявлені в результаті аналізу можливості та загрози в зовнішньому оточенні, а також сильні та слабкі сторони підприємства слугують інформаційною підставою для встановлення цілей на перспективу та визначення стратегій розвитку.

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства. Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство [6].

На думку Парасій-Вергуненко І.М. виникнення стратегічного аналізу пов'язане із еволюцією поняття управління. Стратегічний аналіз автор розглядає в контексті функції стратегічного управлінського обліку, адже у системі стратегічного управління здійсненню аналізу передують стратегічне планування та стратегічний облік [36].

Як вихідний етап здійснення процесу стратегічного управління розглядають стратегічний аналіз такі науковці, як Г.А. Азоев, І.Х. Ансофф, Ю.К. Боумен, В.Г. Герасимчук, А.П. Градов, О.С. Віханский, М.В. Володькіна, Г.В. Осовська, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, З.Є. Шершньова.

Галушка З.І. та Комарницький І.Ф. вважають, що стратегічний аналіз проводиться з метою визначення стратегії розвитку підприємства та ґрунтується на дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища. Однак в запропонованій авторами моделі стратегічного управління блок стратегічного аналізу та блоки діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища виділяються окремо [12].

Грунтовний аналіз понятійного апарату стратегічного аналізу доводить той факт, що між науковцями не існує єдиної думки щодо місця стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Більшість із них розглядають аналіз

як один з етапів управління. Крім того, до його завдання включають оцінку поточного стану досліджуваного об'єкта на етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства, що є невиправданим, оскільки це є прерогативою поточного економічного аналізу. Що ж до аналізу внутрішнього середовища, то на цьому етапі слід оцінювати сильні та слабкі сторони підприємства та рівень його потенціалу, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Існуючі наукові підходи щодо проведення стратегічного аналізу середовища, розробки стратегій діяльності носять загальний характер. Переважна їх більшість пов'язана з управлінням великими багатoproфільними компаніями, корпораціями, концернами.

Враховуючи розглянуті підходи до визначення сутності стратегічного аналізу, можна визначити його місце в системі управління підприємством, зокрема у готельному бізнесі.

Отже, на формування поняття стратегічного аналізу у готельному бізнесі, у першу чергу, впливає специфіка функціонування підприємств. Для підприємств готельного господарства стратегічний аналіз насамперед потрібен для оцінки потенціалу, визначення слабких і сильних сторін підприємства. На базі його ґрунтується напрямки розвитку, здійснюється прогнозування можливих загроз та ризиків підприємства, які можуть виникнути у здійсненні господарської діяльності.

1.2. Прикладна методика оцінювання ефективності стратегічного аналізу у готельному бізнесі

Таким чином, на підставі вищезазначеного у першому параграфі випускної кваліфікаційної роботи, доцільно визначити два основних напрямки здійснення дослідження стратегічного аналізу, враховуючи специфіку діяльності підприємств готельного господарства:

- вивчається ситуація і умови конкуренції в галузі, де функціонує підприємство;

- вивчається ситуація всередині самого підприємства.

Перший напрям відноситься до макросередовища підприємства, а другий — до його мікро середовища. Ключові питання стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства, у тому числі – у готельному бізнесі, наведені на рисунку 1.2.

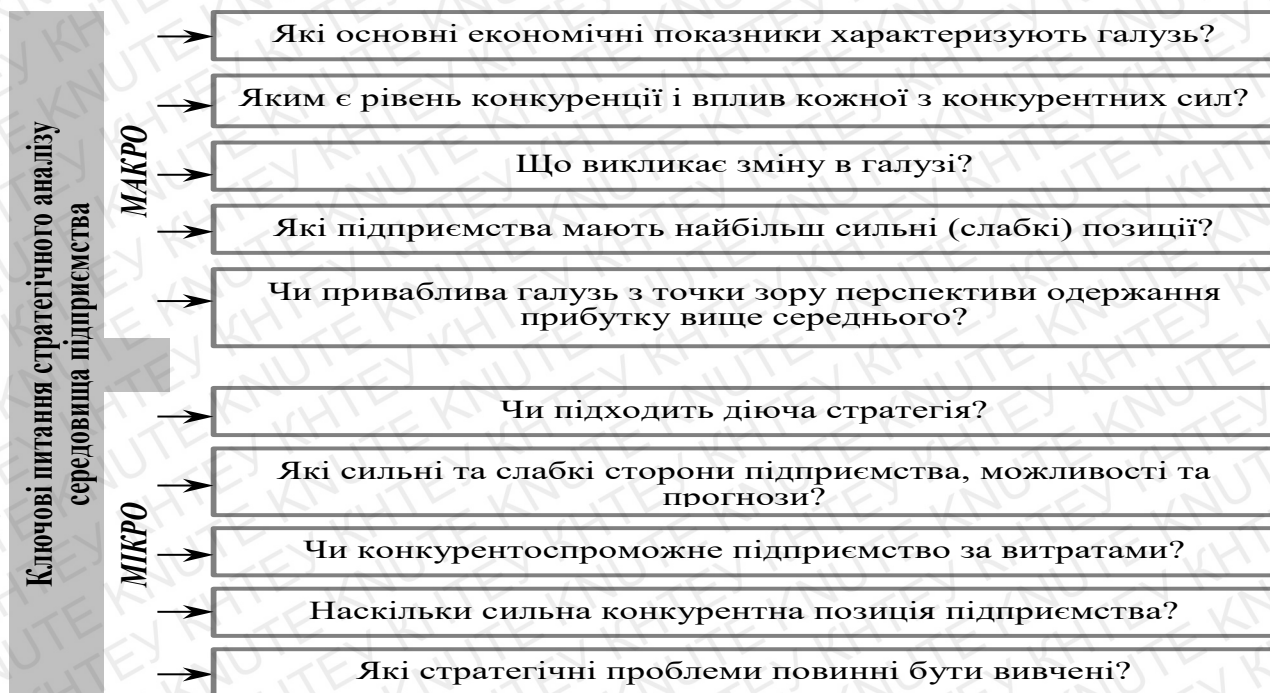


Рис. 1.2. Ключові питання стратегічного аналізу макро- і мікро середовища підприємства, у тому числі – у готельному бізнесі

Джерело: систематизовано авторами на основі [19,20].

У процесі стратегічного аналізу необхідно звернути увагу на логічний перехід від аналізу мікро- і макросередовища підприємства до розробки альтернатив і вибору з них оптимальної стратегії. Схематично цей процес зображено на рисунку 1.3.

Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного економічного аналізу підприємств, у тому числі - готельного бізнесу, є вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям, завданням та етапам.

Для здійснення стратегічного аналізу підприємства готельного бізнесу в цілому доцільно здійснити аналіз макро-, мікро- та внутрішнього середовища його функціонування (рис.1.4)



Рис. 1.3. Варіативність альтернатив здійснення стратегічного аналізу у діяльності суб'єкта готельного бізнесу

Джерело: систематизовано авторами на основі [19,20].

Таким чином, запропонований методичний інструментарій оцінювання ефективності стратегічного аналізу є доцільним у застосуванні на підприємстві готельного бізнесу. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища у готельному бізнесі - це комплексне дослідження зовнішнього середовища підприємства (сфери, конкурентів, споживачів, постачальників) з метою оцінки можливостей та загроз, вибору і розробки оптимальної економічної стратегії серед можливих альтернатив.

Макрооточення створює загальні умови діяльності підприємства і, переважно, не має специфічного впливу на конкретну організацію, однак рівень впливу стану оточення різний. Водночас навіть великі підприємства не мають зворотного впливу на макросередовище. Воно є причиною й умовою обмеження або розширення сфери діяльності, спричиняє необхідні в ній зміни. Разом з тим, для підприємств ресторанного бізнесу чинником, який найбільше впливає на

його діяльність є споживачі, конкуренція, економіка (рівень інфляції, темпи розвитку, рівень безробіття), демографія (чисельність населення, міграція).

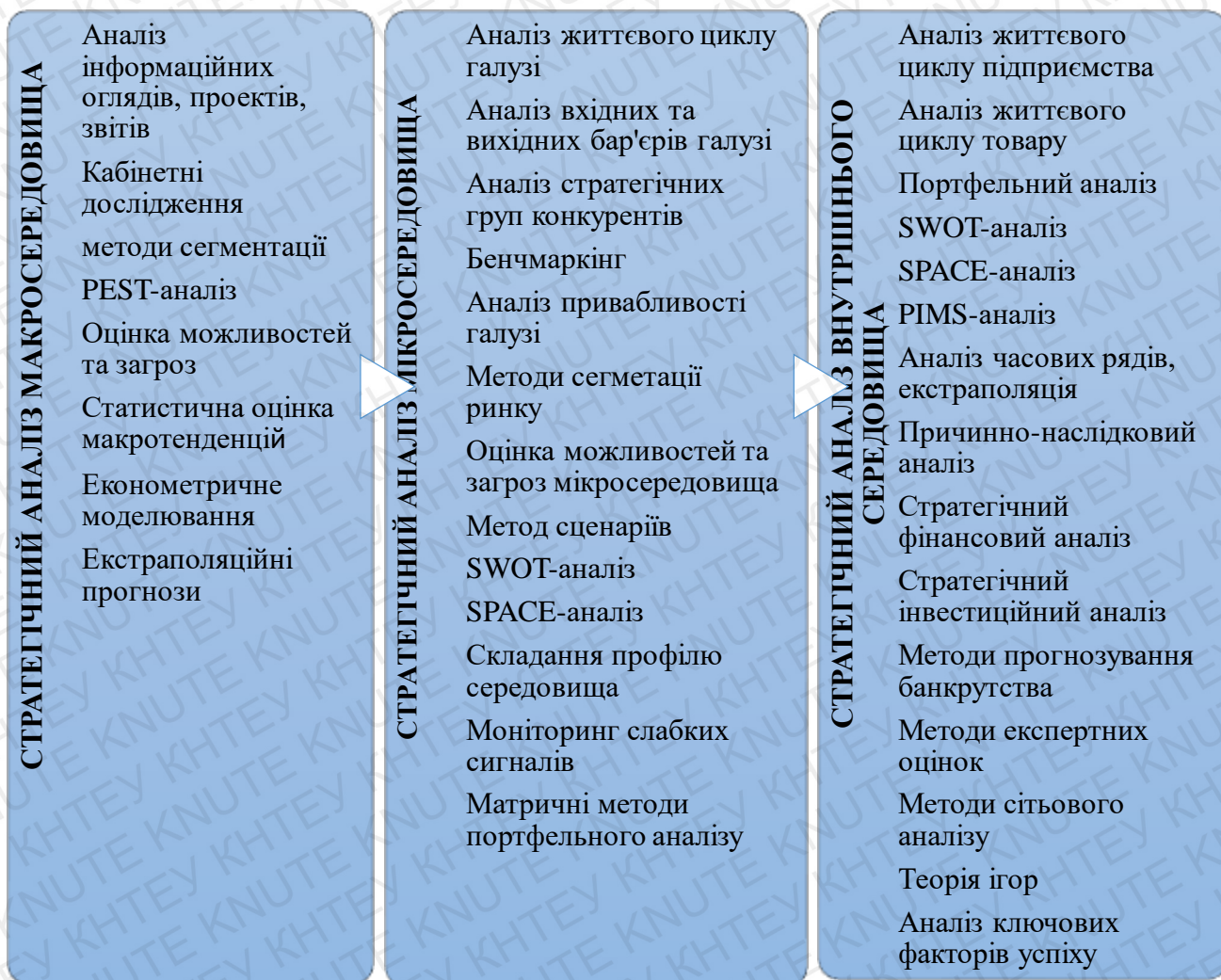


Рис. 1.4. Методичний інструментарій оцінювання ефективності стратегічного аналізу підприємства готельного бізнесу

Джерело: систематизовано авторами на основі [21, 25].

Аналіз мезооточення передбачає виявлення тих аспектів діяльності, від яких залежить ефективність роботи підприємств готельного бізнесу, собівартість і якість виготовленої продукції. Перелік основних компонентів мезооточення можна подати у такому вигляді:

1. Конкуренти: галузеві конкуренти, які виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на тому ж ринку, товари-замінники, потенційні конкуренти тощо.
2. Споживачі: географічне розміщення, демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо), соціально-психологічні характеристики

(положення в суспільстві, манера поведінки, смаки, звички, традиції тощо), ставлення покупця до продукту.

3. Постачальники: рівень спеціалізованості постачальника, зосередження постачальника на роботі з конкретним клієнтом, важливість для постачальника обсягу продажу, вартість товару, який реалізується, гарантія якості товару, пунктуальність і обов'язковість виконання умов постачання товару.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості середовища: взаємозв'язок, складність, динамічність і рухомість, невизначеність. Під час вибору факторів потрібно уважно стежити за тим, щоб вони не повторювалися, правильно стосувалися того чи іншого розділу, були суттєвими і мали реальне відношення до підприємства. Необхідно уникати помилок під час визначення того, що є можливістю, а що – загрозою. Треба зважати й на те, що окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Таким чином, кожне підприємство готельного бізнесу має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх.

Таким чином, у зовнішньому середовищі постійно відбуваються процеси, які відкривають нові сприятливі умови для готелю, або, навпаки, створюють додаткові труднощі. Роль зовнішньої діагностики полягає у визначенні можливостей і загроз, які містить віддалене і безпосереднє оточення.

Роль внутрішньої діагностики готельного підприємства полягає у визначенні його сильних і слабких сторін, порівнянні з аналогічними даними конкурентів і оцінці позиції організації відповідно до умов зовнішнього середовища.

Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства готельного бізнесу доцільно застосовувати методику SWOT-аналізу. Головна мета SWOT-аналізу —

забезпечити процес стратегічного планування інформацією про сильні та слабкі сторони цієї стратегії щодо її можливостей та існуючих загроз для готелю.

Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку підприємства.

Для побудови матриці SWOT-аналізу для підприємства готельного бізнесу необхідно провести наступні етапи:

1. Виявити фактори, що впливають на діяльність організації та визначення рівня їх впливу. На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю, за допомогою якої визначається вплив фактора на організацію та ймовірність посилення його впливу, яка представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Матриця оцінки впливу факторів на діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Вплив фактора на діяльність готелю	Ймовірність посилення впливу фактора на діяльність готелю		
	Висока (В)	Середня (С)	Низька (Н)
Високий (В)	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній (С)	Поле СВ	Поле СС	Поле СН
Низький (Н)	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Джерело: систематизовано авторами на основі [6,7]

Значення факторів середовища підприємства, які містяться на полях матриць ВВ, ВС, СВ, вважають високими і їх обов'язково необхідно враховувати при розробці стратегії. Значну увагу необхідно приділити факторам, що знаходяться на полях ВН, СС, хоча їхній вплив середній, а значення для подальшого розвитку підприємства є достатньо високим.

2. Визначити ймовірність використання можливостей та впливу їх на діяльність підприємств готельного бізнесу. При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки можливості та загрози зовнішнього середовища,

а й виявити ймовірність використання та вплив обраних можливостей та загроз на результати діяльності підприємства. Спочатку оцінюють ймовірність використання можливостей та їхній вплив на діяльність підприємства готельного бізнесу (табл.1.3).

Таблиця 1.3.

Матриця можливостей для суб'єкта готельного бізнесу

Ймовірність використання можливості	Ступінь впливу можливості на діяльність підприємства		
	<i>Сильний</i>	<i>Помірний</i>	<i>Невеликий</i>
<i>Висока</i>	Поле «висока ймовірність із сильним впливом»	Поле «висока ймовірність з помірним впливом»	Поле «висока ймовірність з невеликим впливом»
<i>Середня</i>	Поле «середня ймовірність із сильним впливом»	Поле «середня ймовірність з помірним впливом»	Поле «середня ймовірність з невеликим впливом»
<i>Низька</i>	Поле «низька ймовірність із сильним впливом»	Поле «низька ймовірність з помірним впливом»	Поле «низька ймовірність з невеликим впливом»

Джерело: складено автором на основі [6,7]

4. Визначити ймовірність реалізації загроз та впливу їх на діяльність підприємств готельного господарства. Аналогічно здійснюється аналіз загроз та будується матриця загроз. Наслідки, до яких може призвести реалізація загроз, може проявитися через руйнування, приведення до критичного стану, важкого стану або легких пошкоджень. Виявлення в процесі аналізу факторів, які класифікуються як загрози зовнішнього середовища, записують на полях матриці. Фактори, які потрапили на поля ВР, ВК, СР, найбільш небезпечні для подальшого розвитку ресторану і потребують термінового усунення. Фактори, які потрапили на поля ВВ, СК, НР, також повинні перебувати під наглядом керівництва і мають бути усунені якомога швидше (табл. 1.4).

5. Оцінити внутрішнє середовище підприємства готельного господарства. Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища. Для цього використовують SNW-підхід. Для кожного фактора приводиться експертне оцінювання його вагомості. Вважається за доцільне при

сильному впливі на організацію такому фактора надавати значення «S», при помірному — «N», слабкому — «W».

Таблиця 1.4

Матриця загроз для суб'єкта готельного бізнесу

Ймовірність реалізації загрози	Можливі наслідки реалізації загроз			
	<i>Руйнування</i>	<i>Критичний стан</i>	<i>Важкий стан</i>	<i>«Легкі удари»</i>
Висока	Поле «висока ймовірність руйнування»	Поле «висока ймовірність критичного стану»	Поле «висока ймовірність важкого стану»	Поле «висока ймовірність «легких ударів»
Середня	Поле «середня ймовірність руйнування»	Поле «середня ймовірність критичного стану»	Поле «середня ймовірність важкого стану»	Поле «середня ймовірність «легких ударів»
Низька	Поле «низька ймовірність руйнування»	Поле «низька ймовірність критичного стану»	Поле «низька ймовірність важкого стану»	Поле «низька ймовірність «легких ударів»

Джерело: систематизовано авторами на основі [6,7]

6. Побудова матриці SWOT-аналізу. Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ та ранжування їх за рівнем впливу на діяльність підприємств готельного бізнесу дає можливість сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін підприємств, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими та сильними сторонами, загрозами та можливостями зовнішнього середовища підприємства готельного господарства - заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу, представлена у таблиці 1.5.

Також методичним інструментом стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства готельного бізнесу є SPACE-аналіз.

Для аналізу використовується наступні групи критеріїв оцінки стратегічного стану підприємства готельного бізнесу:

Таблиця 1.5.

Матриця SWOT-аналізу для суб'єкта готельного бізнесу

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони	Поле «СіМ» (Сила і Можливості)	Поле «СіЗ» (Сила і Загрози)
Слабкі сторони	Поле «СліМ» (Слабкість і Можливості)	Поле «СліЗ» (Слабкість і Загрози)

Джерело: систематизовано авторами на основі [6,7]

1) фінансова сила підприємства (виробничі витрати, рентабельність вкладеного капіталу, стабільність отриманого прибутку, ліквідність тощо);

2) конкурентоздатність підприємства і його стан на ринку (ємність ринку, частка підприємства на ринку та його динаміка, асортимент продукції, здатність здійснювати маркетингові заходи, можливість активного впливу на рівень цін і витрат, зв'язки зі споживачами);

3) привабливість сектора (галузі), в якому діє підприємство (особливості конкурентної ситуації в галузі, стадія життєвого циклу галузевого ринку, залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури, суспільна привабливість галузі, використання виробів галузі в інших галузях);

4) стабільність сектора (галузі), в якому діє підприємство (тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку, ступінь інновації галузевого ринку, маркетингові та рекламні можливості в галузі, вплив сезонних коливань попиту, стабільність прибутку (рентабельності), ступінь впливу закордонного капіталу).

Процес проведення SPACE – аналізу підприємства готельного бізнесу складається з логічно послідовних етапів, які представлено на рисунку 1.5.

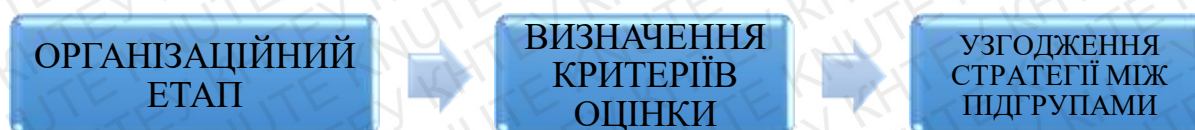


Рис. 1.5. Етапи проведення SPACE – аналізу підприємства готельного бізнесу

Джерело: складено авторами на основі [5]

Таким чином, основними етапами SPACE – аналізу підприємства готельного бізнесу є:

1. Організаційний етап, який полягає у формуванні групи відповідальних осіб для розробки стратегій для підприємства готельного господарства. Група розробки стратегії формується з керівництва підприємства, ключових менеджерів і аналітиків. Координатором і керівництвом групи розробки стратегії може виступати зовнішній консультант.

2. Визначення критеріїв оцінки. На цьому етапі проведення аналізу розробляються конкретні критерії оцінки стратегічного стану готельного підприємства, їх ієрархія, визначаються фактори для кожного критерія оцінки. При визначенні ієрархії критеріїв потрібно спиратися на їх ваги, сума яких в групі має дорівнювати одиниці. Згідно методики аналізу кожен критерій складається з деякої кількості факторів, оцінка яких здійснюється, як правило, за десятибальною шкалою, від 1 (мін. оцінка) до 10 (макс. оцінка) балів.

3. Узгодження стратегії між підгрупами. Результатом етапу повинна бути розробка стратегії розвитку для підприємства готельного бізнесу. У разі високого ступеня невизначеності робоча група може рекомендувати керівництву підприємства 2 – 3 варіанти стратегії. Остаточний вибір варіанту стратегії розвитку здійснюватиметься через деякий час, коли ступінь невизначеності зменшиться.

Отже, можна зробити висновок, що на функціонування суб'єктів готельного бізнесу мають важливий вплив їх внутрішнє і зовнішнє середовище. Використання SWOT та SPACE – аналізу для здійснення оцінки діяльності підприємства готельного бізнесу допоможе виявити сильні і слабкі сторони підприємства, а також його можливості і загрози. На основі цього аналізу можна рекомендувати варіанти стратегії подальшого розвитку підприємства готельного господарства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства у готельній сфері

У сфері гостинності технологія обслуговування належить до вагомих чинників, які впливають на якість процесу обслуговування, фінансовоекономічну ефективність функціонування, процес управління готелем.

Готель «Гостинність» - це 2-зірковий готель, який розташований на вулиці Генерала Жмаченка, 26 у місті Києві в безпосередній близькості до метрополітену, що забезпечує гостям швидкий доступ до центру та дозволяє їм краще вивчити місто. Готель розташований в 6 км від Києво-Печерської лаври, а відстань до центру Києва складає 7 км. У декількох хвилинах ходьби знаходяться місцеві ресторани і бари. Поблизу готелю розташований парк «Перемога», який є чудовим місцем для проведення дозвілля у вільний час. Відстань до найближчого аеропорту Київ (Жуляни) становить 13,6 км.

Також перелік визначних місць, які знаходяться у відносній близькості до готелю, варто доповнити наступними: парк «Кіото», Міжнародний виставковий центр, Гідропарк та місто Бора-Бора у Скібара, монумент «Батьківщина-мати», Маріїнський палац, музей «Київ в мініатюрі», Києво-Печерська лавра, Арка дружби народів, парк «Sky Family», музей мікромініатюр Миколи Сядристого.

Номерний фонд готелю складає 20 номерів та представлений категоріями номерів євро-тренд (економ), стандарт, напівлюкс, люкс двокімнатний. Усі номери кондиціоновані, комфортно обставлені і оснащені безкоштовним Wi-Fi та багатоканальним телебаченням. У деяких номерах є окрема ванна кімната, а гості інших номерів можуть користуватися загальною ванною кімнатою в коридорі.

Забронювати номер у готелі «Гостинність» можна за допомогою таких систем бронювання як Booking.com, Expedia, Hotels24.ua тощо або безпосереднє використання сайту досліджуваного об'єкта. Прийом звонку здійснюється за допомогою вказаних комп'ютерних систем бронювання або по телефону. Кожна заявка містить наступну інформацію: дата заїзду та виїзду, кількість гостей, категорію номера, послуги у номері, ціну, прізвище того, хто буде оплачувати рахунок, вид оплати, особливі побажання.

У готелі "Гостинність" гості можуть готувати самостійно або повечеряти в різних ресторанах і кафе, розташованих поблизу. У барі при готелі представлений широкий асортимент позицій у пивній та винній карті.

Щодо надання додаткових послуг у готелі – вони є стандартними. Разом з тим, у готелі дозволено проживання разом з домашніми тваринами, що, на сьогоднішній день, є актуальним конкурентоспроможним напрямом розвитку у готельній індустрії. У готелі «Гостинність» можна провідати ділові зустрічі, наради, конференції, а сприяє цьому наявність двох конференц-залів, які включають якісне звукове обладнання, мікрофон, проектор, фліпчарт з маркерами та TV-екран. Також у готелі наявний один банкетний зал. На території готелю надається послуга безкоштовної приватної парковки на 20 місць.

Доцільно проаналізувати середньомісячну завантаженість готелю «Гостинність» у період 2017-2019 рр., яка представлена на рисунку 2.1.

Аналізуючи дані рисунку 2.1., можемо зробити висновок, що основна завантаженість готелю за рік приходить на осінь (жовтень – 55,4% та листопад – 61,2%), найменший – з початку року (січень – 24,1%) та влітку (липень – 29,2%). Такий розподіл завантаженості по сезонам характерний для більшості закладів готельного бізнесу у місті Києві.

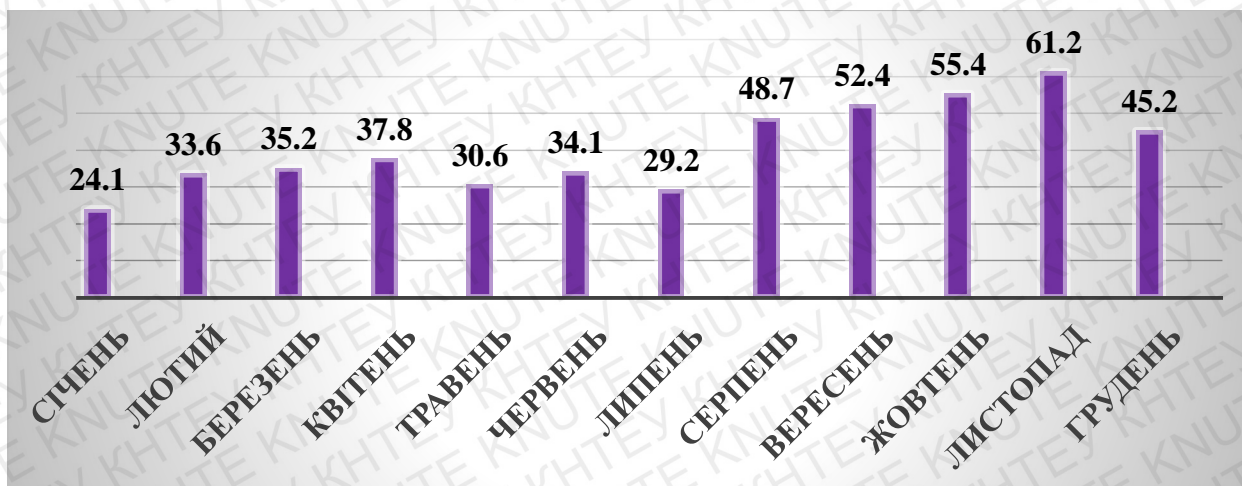


Рис. 2.1. Середньомісячна завантаженість готелю «Гостинність» у період 2017-2019 рр., %

Джерело: побудовано авторами на основі аналізу звітності фінансово-господарської діяльності готелю

Основними економічними показниками готельної індустрії є показник забезпеченості готелями, який визначається кількістю готельних місць на 1000 жителів. Нормативним показником вважається 10 готельних місць на 1000 жителів, але в Україні цей показник становить лише 2,3 готельних місця на 1000 жителів, у Києві – 6 готельних місць. Для порівняння: у Парижі на 1 тисячу жителів приходиться 38,4 місць в готелях; у Відні – 25,6 [27]. Потенціал готелів в Україні повністю не використовується ще й тому, що продаються не номери, а місця (ліжка), а двомісні номери звичайно продаються за вищу ціну, ніж одномісні. У міжнародній практиці поселити у двомісний номер сторонніх гостей не можна без їхньої згоди, оскільки існує право на усамітнення і захист (Privacy and Protection Rights). Тому використовується ціна за номер, а не за місце. В Україні, гість сплачує за місце в двомісному номері і при низькому рівні завантаження готелю середня вартість номера буде нижча. Сегментація номерного фонду за рівнем сервісу і ціни ставить за мету реалізацію насамперед дорожчих номерів. Отже, сучасний готельний бізнес як економічне явище: має індустріальну форму; виступає у вигляді готельного продукту та послуги, які не можуть накопичуватися і транспортуватися; створює нові робочі місця і стає часто піонером освоєння нових районів і сприяє прискореному розвитку

національної економіки; виступає як механізм перерозподілу національного доходу на користь країн, що спеціалізуються на готельному бізнесі; є мультиплікатором росту національного доходу, зайнятості і розвитку місцевої інфраструктури і зростання рівня життя місцевого населення; характеризується високим рівнем ефективності і швидкою окупністю інвестицій; є ефективним засобом охорони природи і культурної спадщини; поєднується з багатьма галузями господарства і видами діяльності людини.

Дохід від основної діяльності є важливим показником результатів функціонування кожного підприємства. Тому доцільно здійснити аналіз діяльності досліджуваного об'єкта за показником дохідності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рівень доходів готелю «Гостинність» у 2017-2019 рр.

Місяць	Роки, тис. грн			Абсолютне відхилення 2018/2019, %
	2017	2018	2019	
Січень	529080,7	521335,7	528121,9	1,28
Лютий	339557,4	341995,1	356156,6	3,97
Березень	369144,9	388700,0	389855,1	13,4
Квітень	412856,1	396959,4	408388,5	2,8
Травень	511076,9	521343,1	553837,3	5,7
Червень	496643,4	511071,3	517072,5	1,16
Липень	535096,9	542834,5	536072,2	-1,26
Серпень	542834,5	523286,8	560345,6	6,6
Вересень	512006,4	495346,5	584543,6	15,3
Жовтень	495364,5	492861,9	596875,0	16,9
Листопад	420957,0	417582,0	600143,3	30,4
Грудень	443648,8	456487,7	595465,5	23,3

Джерело: розраховано авторами на основі аналізу звітності фінансово-господарської діяльності готелю

Відобразимо результати таблиці 2.1 графічно (рис. 2.2).

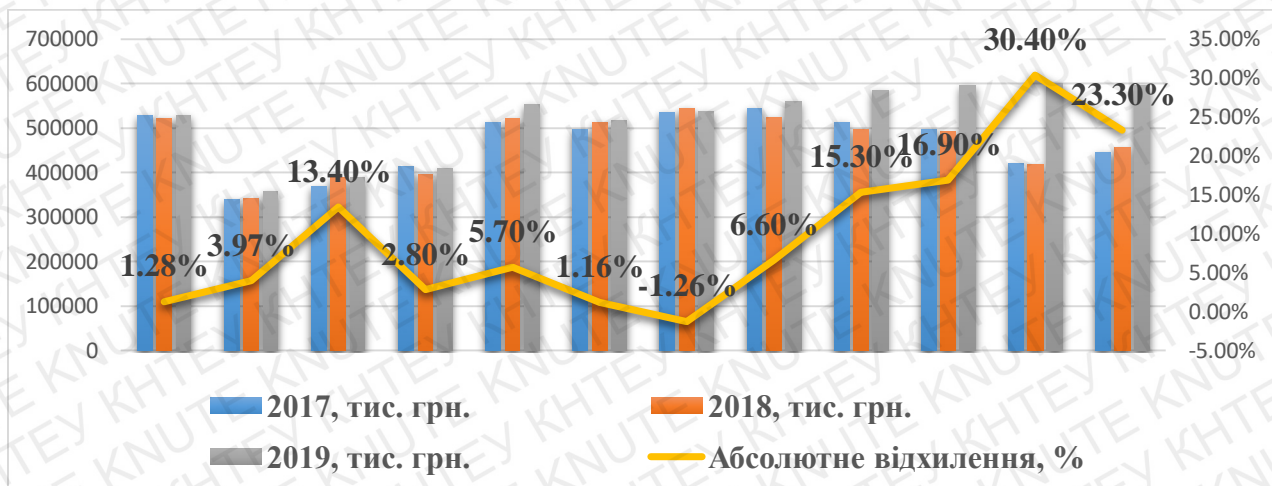


Рис. 2.2. Динаміка рівня доходів готелю «Гостинність» у 2017-2019 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано авторами на основі аналізу звітності фінансово-господарської діяльності готелю

Таким чином, з таблиці 2.1 та рисунку 2.2 видно, що основним чинником впливу на доходність готелю «Гостинність» є сезонність надання готельних послуг. Зокрема, найбільша сума доходів у 2017-2019 рр. спостерігається у січні, травні, липні та серпні місяці. Разом з тим, у 2019 році рівень доходу суттєво зріс у період вересень-листопад на 15,3%; 16,9%; 30,4% відповідно порівняно з аналогічним періодом у 2018 році. Така динаміка зумовлена збільшенням кількості споживачів у готелі за рахунок зростання кількості бізнес-туристів на території України в цілому.

Доцільно здійснити моніторинг номерного фонду досліджуваного об'єкта за показником середньомісячного доходу готелю із розрахунку на один номер певного класу за 2017-2020 рр., який наведено у таблиці 2.2. (Додаток Б).

Таким чином, за результатами аналізу даних таблиці 2.2 доцільно зробити висновок щодо зростання показника середньомісячного доходу готелю за всіма категоріями номерів у 2019 порівняно з 2018 роком, зокрема: категорія еко-тренд (економ) – на 8,3%; стандарт – на 7,4%; напівлюкс – на 3,6%; люкс двокімнатний – на 1,1.

Визначено, що найбільшу частку доходу у готелі «Гостинність» приносить категорія номеру «напівлюкс» переважно за рахунок обслуговування більшої кількості споживачів у січні, травні, липні та серпні. Разом з тим, найменша

частка доходу надходить від категорій номерів «євро-тренд» (24,5% від загального рівня доходу готелю від номерного фонду у 2019 році) та «люкс двокімнатний» (24,8%). Доцільно визначити та відобразити графічно частки доходів готелю «Гостинність» від номерного фонду за категоріями номерів у 2017-2019 рр. (рис. 2.3).

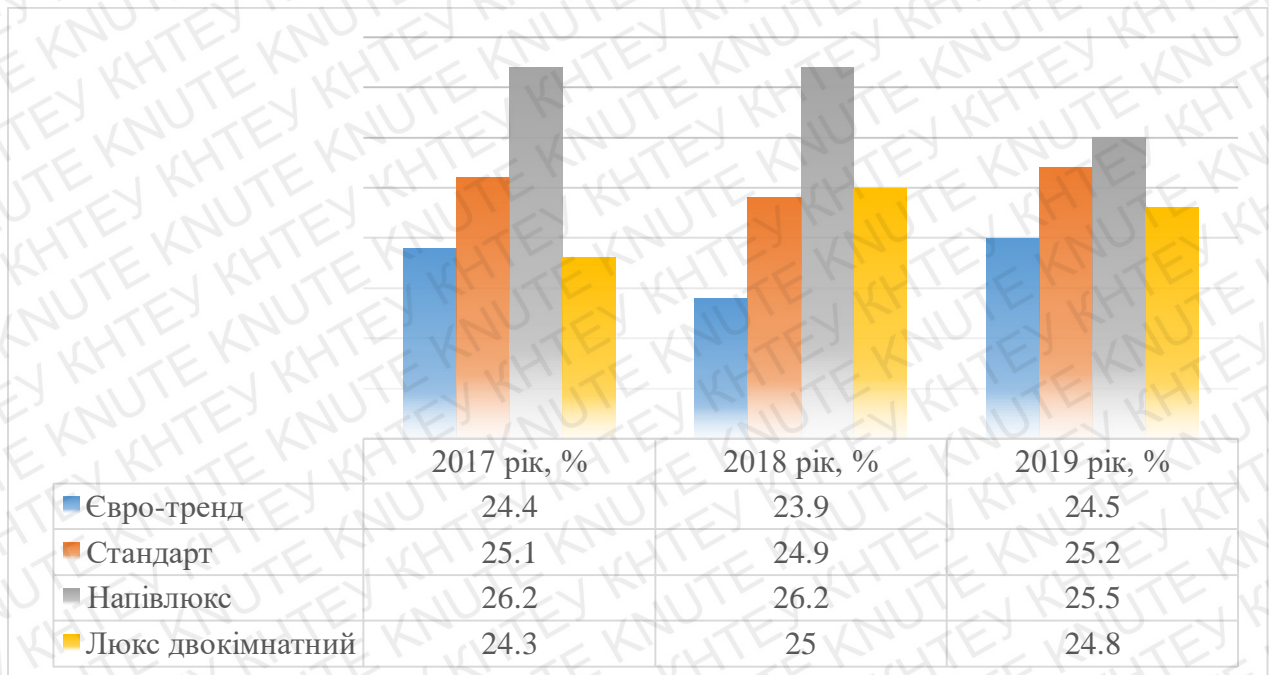


Рис. 2.3. Частка доходів готелю «Гостинність» від номерного фонду за категоріями у 2017-2019 рр., %

Джерело: розраховано авторами на основі аналізу фінансово-господарської звітності готелю.

Для аналізу фінансово-господарської діяльності досліджуваного об'єкта необхідно здійснити моніторинг основних показників експлуатаційної програми готелю, які представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Моніторинг основних показників експлуатаційної програми готелю «Гостинність» у 2018-2019 рр.

Показники, од.виміру	2018 рік	2019 рік	Темп росту, %
Загальна житова площа номерів, м ²	322	322	-
Одноразова місткість, місць	40	40	-

Загальна кількість номерів, у т.ч.:	20	20	-
- евро-тренд (економ);	14	14	-
- стандарт;	3	3	-
- напівлюкс;	2	2	-
- люкс двокімнатний	1	1	-
Можлива пропускна спроможність, ліжка/дів	40	40	-
Коефіцієнт завантаження, %	71,39	71,78	0,54
Кількість обслуговуваних гостей, осіб	7267	7284	0,23
Середній термін перебування 1 гостя, дів	6	7	14,3
Доходи від основної діяльності, тис. грн.	5 598267	5 609804	0,21
Середня вартість 1 ліжка/добы, грн	875	925	5,4

Джерело: розраховано авторами на основі аналізу звітності фінансово-господарської діяльності готелю

За результатами аналізу даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що фінансово-господарська діяльність досліджуваного об'єкта є, в цілому, успішною за вказаний аналітичний період.

2.2. Оцінка ефективності здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта готельного бізнесу

Здійснюючи стратегічне управління підприємством готельного бізнесу, важливо визначити та врахувати усі можливі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості подальшого розвитку готелю.

На підставі вищезазначеного та теоретико-методичних підходів оцінювання ефективності здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємств у готельному бізнесі, запропонованих у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, доцільно здійснити SWOT-аналіз готелю «Гостинність» (рис. 2.4).



Рис. 2.4. SWOT-аналіз діяльності готелю «Гостинність»

Джерело: побудовано авторами.

Під час стратегічного управління закладом готельного господарства, необхідно здійснювати своєчасний стратегічний аналіз його діяльності. Таким чином, у діяльності готелю «Гостинність» потрібно враховувати сильні і слабкі сторони, а також можливості і загрози, які, на основі ґрунтовного аналізу, представлено на рисунку 2.4. Тобто, необхідно рішення приймати таким чином, щоб це дозволило підприємству використовувати його сильні сторони та можливості, водночас зменшуючи слабкі сторони та виявлені загрози подальшої діяльності.

Для розробки стратегії розвитку підприємства, перш за все, визначимо взаємодію ситуативних чинників, тобто сильних сторін готелю «Гостинність» з

достатньо високий рівень завантаження	0	0	8	0	0	8
гнучка цінова політика	8	5	9	6	10	38
наявний власний сайт готелю	9	9	2	7	6	33
оперативність обслуговування.	2	2	0	10	0	14
Максимум	19	16	19	23	16	

Джерело: побудовано авторами за даними соціологічного опитування (Додаток В)

Аналізуючи таблицю 2.4, можна виділити найбільш вагомими чинники можливостей: формування лояльності гостей – 23 бали, розширення асортименту додаткових послуг – 19 балів, доопрацювання маркетингової стратегії – 19 балів. У підсумковому рядку розміщені суми балів сильних сторін, що вказують на кількість попарних зв'язків із можливостями, найбільш вагомими є: гнучка цінова політика – 38 балів, наявний власний сайт готелю – 33 бали.

Матрицю взаємодії чинників «сили-загрози» представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Матриця взаємодії чинників «сили - загрози» («Максі - міні») для готелю «Гостинність»

Загрози (Т) Сильні сторони (S)	висока конкуренція на ринку готельних послуг;	нестабільність економічного середовища	вузький асортимент додаткових послуг	відсутність адаптивних інструментів функціонування під час пандемії;	незадоволення клієнтів рівнем обслуговування	недовіра клієнтів щодо дотримання необхідних санітарно-гігієнічних вимог забезпечення діяльності готелю в умовах пандемії	Мінімум
вигідне місце розташування	0	6	0	6	0	0	12
достатньо високий рівень завантаження	0	0	1	0	0	0	1
гнучка цінова політика	2	8	8	8	7	3	36

наявний власний сайт готелю	9	0	1	0	2	10	22
оперативність обслуговування.	5	0	0	0	0	0	5
Максимум	16	14	10	14	9	13	

Джерело: побудовано авторами за даними соціологічного опитування (Додаток В)

У матриці «Максі – міні» розміщено попарне порівняння загроз і чинників сильних сторін готелю «Гостинність». Серед загроз найбільший вплив мають такі: висока конкуренція на ринку готельних послуг - 16 балів, нестабільність економічного середовища – 14 балів та відсутність адаптивних інструментів функціонування під час пандемії – 14 балів. Найменший вплив загроз на сили готелю відчувається щодо таких сильних чинників, як достатньо високий рівень завантаження – 1 бал та оперативність обслуговування – 5 балів.

Матриця «Міні - максі» містить попарне порівняння можливостей і слабких сторін діяльності готелю. За даними підсумкового рядка таблиці 2.6 можна виділити такі слабкості, які мають найменше зв'язків із чинниками можливостей: доопрацювання маркетингової стратегії - 0 балів, формування лояльності гостей - 0 балів та реструктуризація номерного фонду – 0 балів. Аналогічно за даними підсумкової граfi можна ідентифікувати чинники можливостей з максимальною кількістю зв'язків: незначна доля на ринку готельних послуг - 9 балів та розширення асортименту додаткових послуг – 5 балів (табл. 2.6)

Четверта матриця «Міні - міні» містить попарні порівняння зовнішніх загроз і слабких сторін для їх мінімізації у діяльності готелю «Гостинність». Аналіз показує, що мінімальні зв'язки із слабкостями становлять такі загрози як незадоволеність клієнтів рівнем обслуговування – 5 балів та вузький асортимент додаткових послуг – 7 балів. Серед слабкостей, що найменше пов'язані із загрозами слід зазначити пасивну рекламну діяльність - 3 бали та низьку

доцільності застосування на підприємстві та будуть запропоновані у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи.

Таблиця 2.7

Матриця взаємодії «слабкості - загрози» («Міні - міні») для готелю «Гостинність»

Загрози (Т) Слабкі сторони (W)	висока конкуренція на ринку готельних послуг;	нестабільність економічного середовища	вузький асортимент додаткових послуг	відсутність адаптивних інструментів функціонування під час пандемії;	незадоволення клієнтів рівнем обслуговування	недовіра клієнтів щодо дотримання необхідних сантарно-гігієнічних вимог забезпечення діяльності готелю в умовах пандемії	Мінімум
недостатньо широкий спектр додаткових послуг	0	0	2	5	0	0	7
відсутність зворотнього зв'язку з клієнтами готелю	0	2	0	8	0	0	10
пасивна рекламна діяльність	3	0	0	0	0	0	3
незначна доля на ринку готельних послуг	9	1	0	0	0	0	10
негативні відгуки клієнтів	5	9	5	9	5	9	42
низька зацікавленість співробітників готелю у розвитку підприємства	0	2	0	0	0	2	4
Мінімум	17	14	7	22	5	11	

Джерело: побудовано авторами за даними соціологічного опитування (Додаток В).

2.3. Основні засади забезпечення конкурентних переваг функціонування підприємства готельного бізнесу

Конкуренція представляє собою суперництво між різними учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації товарів і послуг, задля отримання в результаті цього прибутку [38]. Конкурентоспроможність підприємства у загальному вигляді виступає комплексною порівняльною характеристикою, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами за сукупністю оціночних показників діяльності за певний проміжок часу. Якщо поглянути на сутність конкурентної переваги, то стає зрозуміло, що вона є наявністю у підприємства певних властивостей, що роблять його більш конкурентоспроможним у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання, які, в свою чергу, функціонують або можуть функціонувати в тій самій сфері. Відповідно, конкурентна стратегія виступає узагальненою моделлю дій і сукупністю правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень щодо досягнення і довгострокової підтримки власної конкурентоспроможності.

На підставі вищезазначеного, доцільно здійснити аналіз діяльності основних конкурентів досліджуваного об'єкта за заздалегідь визначеними критеріями (табл. 2.8).

Аналізуючи дані таблиці 2.8 можна зробити висновок, що готель «Гостинність» порівняно з готелями-конкрентами, має достатньо високі встановлені ціни на номери відповідної категорії, що є негативним наслідком діяльності готелю у майбутньому. Основними конкурентними перевагами готелю «Гостинність» є наявність закладу ресторанного господарства при готелі (бар) та розміщення готсей у готелі разом з домашніми тваринами у разі такої необхідності.

Таблиця 2.8

Характеристика конкурентного середовища готелю «Гостинність»

Показники	Готелі		
	Гостинність**	Барбарис**	Hotel Lama***
<i>Кількість номерів</i>	20	32	45
<i>Категорія номеру:</i>			
Євро-тренд (економ)	+	-	-
Стандарт	+	+	+
Комфорт	-	+	+
Напівлюкс	+	+	+
Люкс	+	+	+
<i>Вартість проживання за добу, грн</i>			
Євро-тренд (економ)	700	-	-
Стандарт	850	500	550
Комфорт	-	600	680
Напівлюкс	1000	800	800
Люкс	1200	900	850
<i>Наявність закладу ресторанного господарства при готелі</i>	Бар	Гриль-паб	-
<i>Дозволено проживання з домашніми тваринами</i>	+	+	-

Джерело: побудовано авторами за даними аналізу сайтів представлених готелів [9-11]

Сучасна робота готелю - це комплекс послуг, що надаються клієнтам при організації їх споживання. Готелі пропонують різні форми додаткового обслуговування, що допомагає закладам розширити асортимент послуг, підвищувати якість обслуговування споживачів, товарооборот та рентабельність закладу тощо. Взаємозв'язок «замовник-постачальник» переходить на якісно новий рівень партнерського співробітництва [32].

Особливої уваги потребує аналіз вимог готелю «Гостинність» з точки зору надання основних та додаткових послуг, згідно вимог до готелів категорії 2* (ДСТУ 4269:2003). Вимоги до основних та додаткових послуг готелю «Гостинність», у порівнянні з рекомендованими платними послугами готелів, категорії 2* та готелів-конкурентів, наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Порівняльна характеристика рекомендованих послуг готелю 2*,
готелю «Гостинність» та готелів-конкурентів**

Рекомендовані послуги готелю 2*	Готелі		
	Гостинність**	Барбарис**	Hotel Lama***
Служба приймання цілодобово	+	+	+
Піднесення багажу (з машини в номер і з номера в машину) цілодобово, на прохання	+	+	+
Прибирання номера покоївкою щоденно	+	+	+
Заправлення ліжок покоївкою	-	-	+
Замінювання постільної білизни один раз на три дні або за бажанням гостя	+	+	+
Замінювання рушників один раз на три дні або за бажанням гостя	+	+	+
Прання (повернення білизни протягом 24 год)	+	-	+
Прасування (надавання праски, прасувальної дошки)	+	+	+
Дрібний ремонт одягу	-	-	+
Зберігання цінностей у сейфі адміністрації	+	+	+
Зберігання багажу	+	+	+
Викликання таксі	+	+	+
Бронювання і (або) продаж квитків до театру та на інші розважальні заходи	-	-	+
Викликання швидкої допомоги, користування аптечкою першої допомоги	+	+	+
Послуги перукарні	-	+	+
Оренда конференц-залу, залів переговорів	+	-	-

Джерело: складено авторами за даними аналізу сайтів представлених готелів та [9-11]

Таким чином, готель «Гостинність» у порівнянні з конкурентами не надає послуги дрібного ремонту одягу; бронювання і (або) продаж квитків до театру та на інші розважальні заходи; послуги перукарні. Разом з тим, виграшною позицією для готелю «Гостинність» є наявність двох конференц-залів.

Для аналізу додаткових послуг серед споживачів готелю «Гостинність» було проведено анкетування 30 респондентів, які взяли участь в опитуванні (приклад розробленої анкети представлено у додатку В). За результатами

опитування було виявлено такі популярні серед клієнтів послуги, як виклик таксі, ремонт і прасування одягу, послуги перукарні, оренда конференц-залу.

Аналіз роботи конференц-залів в осінній період року свідчить, що вони максимально задіяні до 20 разів на місяць, а мінімально – 5 разів. Це дуже хороший показник навантаження цього підрозділу готелю «Гостинність». У досліджуваному готелі є два конференц-зали: «Малий зал» місткістю до 15 персон та зал «Гостинність», розрахований на 40 осіб.

За результатами опитування було виявлено основні потреби споживачів у змінах, які доцільно провести у стратегічній діяльності готелю «Гостинність» (рис. 2.5).

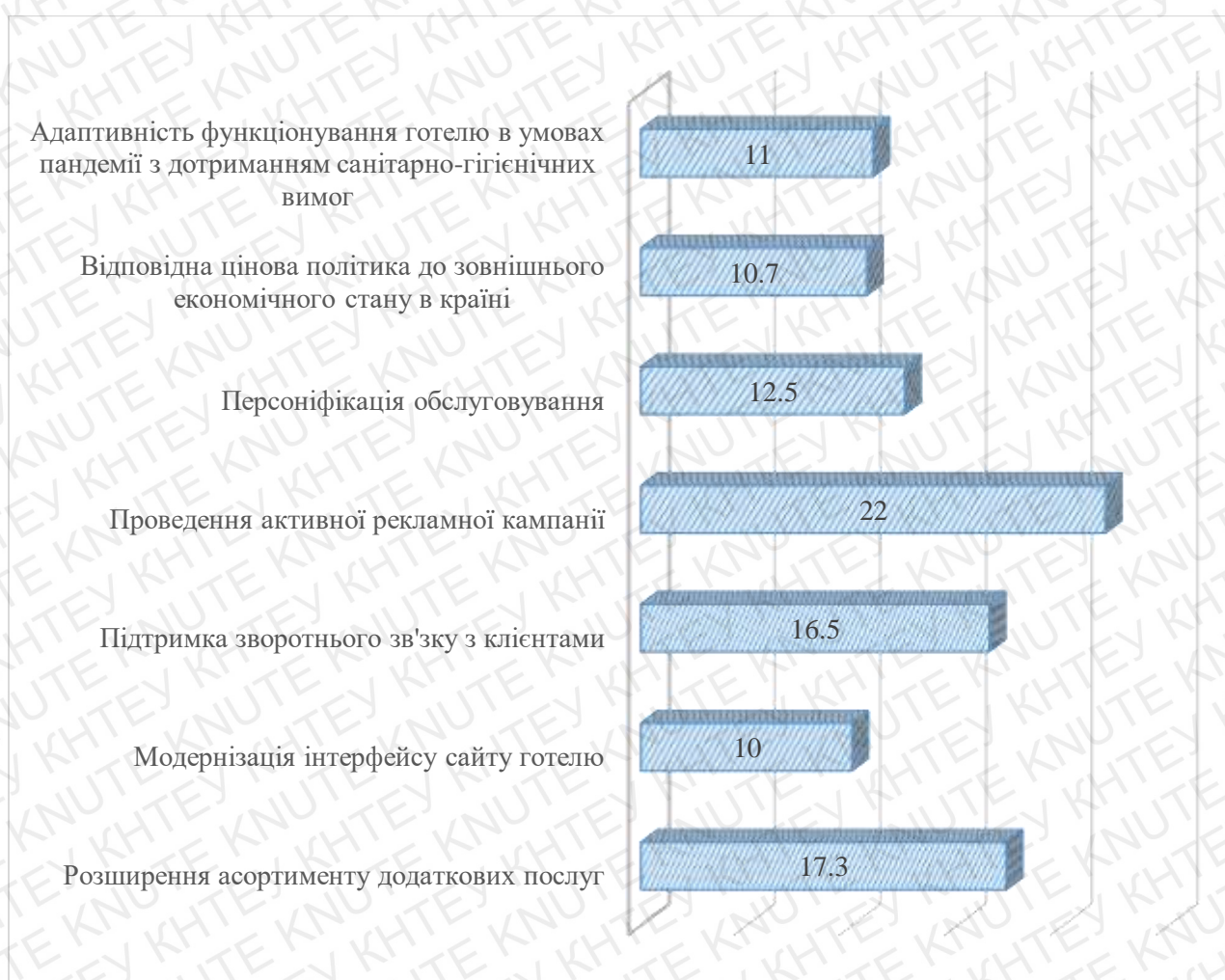


Рис. 2.5. Частка відповідей респондентів щодо виявлення актуальних напрямів подальшої діяльності готелю «Гостинність», %

Джерело: розраховано та побудовано авторами за результатами опитування (додаток В).

Таким чином, за результатами опитування споживачів готельних послуг досліджуваного об'єкта, визначено основні напрями готелю, на які потрібно звернути увагу для його подальшого ефективного функціонування на ринку. Це, зокрема, проведення активної рекламної кампанії (22% відповідей респондентів), розширення асортименту додаткових послуг (17,3%), підтримка зворотнього зв'язку з клієнтами (16,5%), персоніфікований підхід в обслуговуванні (12,5%), адаптивність функціонування готелю в умовах пандемії з дотриманням відповідних санітарно-гігієнічних вимог (11%), відповідна цінова політика до зовнішнього економічного стану в країні (10,7%), модернізація інтерфейсу сайту готелю (10%).

Разом з тим, у сучасних карантинних умовах функціонування ринку готельних послуг, керівництву готелю «Гостинність» необхідно зосередити увагу безпосередньо на адаптивних інструментах діяльності підприємства в умовах пандемії. Це, зумовлено, у першу чергу, забезпеченням умов безпеки гостей під час перебування в готелі з дотримання усіх необхідних санітарно-гігієнічних вимог, що відповідають сучасним умовам карантину.

Також, варто звернути увагу на розширення асортименту додаткових послуг готелю з метою залучення більшої кількості споживачів та підвищення рівня конкурентоспроможності готелю в цілому.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ГОСТИННІСТЬ», М. КИЇВ

3.1. Інноваційна модель здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта готельного бізнесу

При виборі ефективних інноваційних інструментів здійснення стратегічного аналізу діяльності суб'єкта готельного бізнесу, необхідно враховувати наступні критерії:

1. Відповідність стратегічним цілям підприємства.
2. Забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємства.
3. Багатофакторність оцінки ефективності.

Оцінка ефективності інноваційних напрямів передбачає забезпечення: достатнього ступеня диверсифікації, мінімізації ризиків; рівня інноваційної інфраструктури підприємства, відповідності державним науково-технічним пріоритетам; можливості подальшої модернізації матеріально-технічної бази; впливу результатів інноваційної діяльності на соціальну сферу, відсутність негативних наслідків для навколишнього середовища.

Оцінюючи інноваційний потенціал підприємств готельного бізнесу, тобто здатність підприємства до впровадження інновацій, потрібно виходити з наявності фінансових, кадрових та технологічних ресурсів підприємства, а також зацікавленість керівництва в розвитку підприємства. Разом з тим, впровадження інноваційних технологій та ідей призводить до економічного зростання, розвитку підприємства, і, відповідно, фінансової стабільності.

Проте, основним фактором, який потрібно враховувати при розробці інноваційних напрямів здійснення стратегічного аналізу діяльності готелю є фактор зовнішніх умов функціонування ринку. На сьогоднішній день, для представників, які здійснюють підприємницьку діяльність, настала криза. Виключенням не є і сфера готельного та ресторанного бізнесу. І, у першу чергу, це зумовлено світовою пандемією COVID-19, яка призвела до катастрофічних

наслідків на стан економіки нашої країни в цілому та індустрії гостинності зокрема.

Головне завдання у формуванні інноваційних напрямів стратегічного аналізу досліджуваного об'єкта полягає в забезпеченні умов, необхідних для результативного функціонування готельних підприємств в нестабільній ринковій ситуації.

На підставі вищезазначеного сформуємо інноваційну модель здійснення стратегічного аналізу готелю «Гостинність» (рис. 3.1).

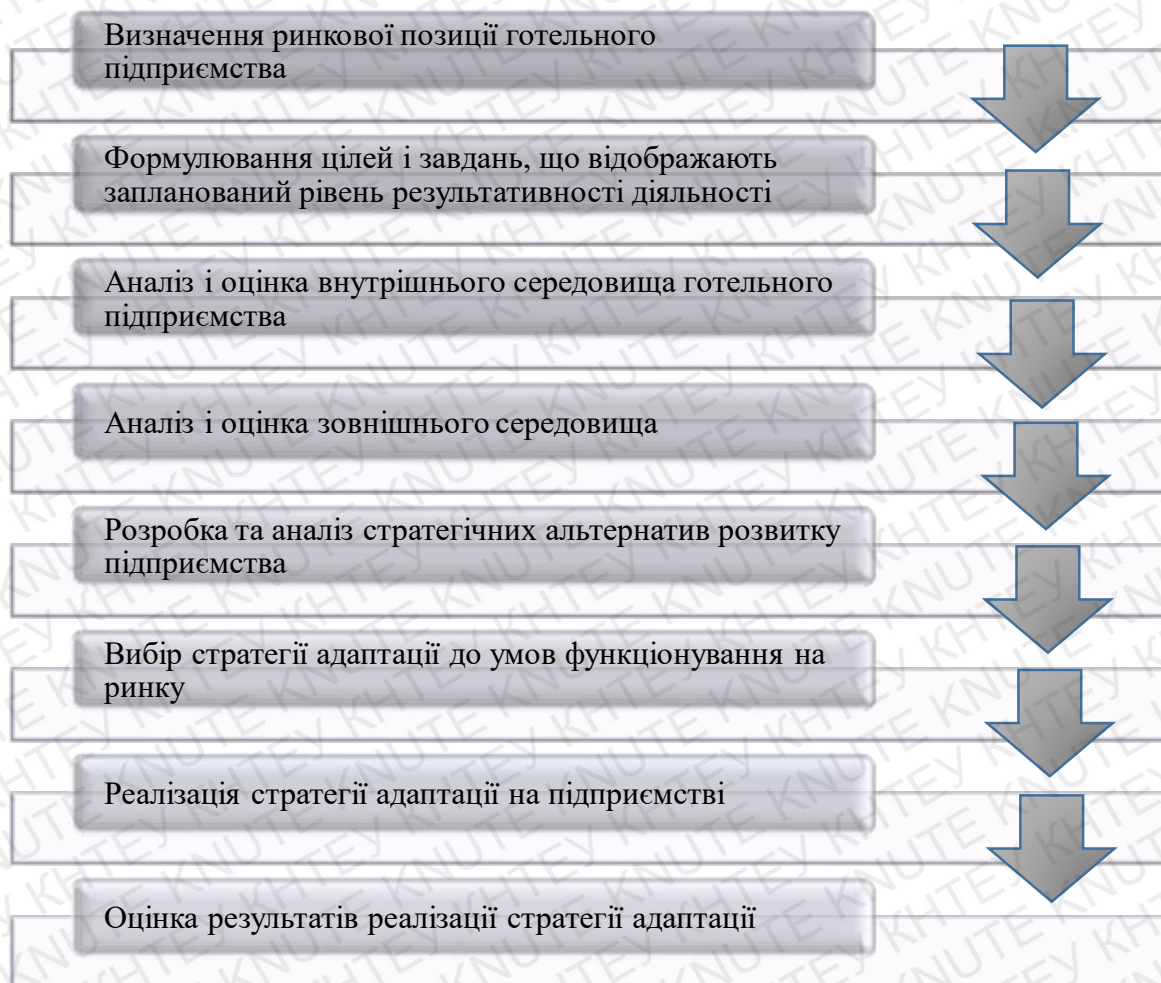


Рис. 3.1. Інноваційна модель здійснення стратегічного аналізу готелю «Гостинність» в умовах пандемії

Джерело: побудовано авторами на основі [18, с. 202]

Таким чином, інноваційна модель здійснення стратегічного аналізу готелю «Гостинність» включає:

1. Визначення ринкової позиції готельного підприємства, тобто рейтингу підприємства на ринку щодо його конкурентів, з використанням кількісних і якісних оцінок, які характеризують частку ринку підприємства і визначають основні характеристики і фактори, під впливом яких вона формується.

2. Формулювання цілей і завдань, що відображають запланований рівень результативності діяльності з обслуговування клієнтів готельних підприємств та включають способи мотивації співробітників підприємства.

3. Аналіз і оцінка внутрішнього середовища готельного підприємства дозволяє визначити внутрішні можливості підприємства на конкурентному ринку.

4. Аналіз і оцінка зовнішнього середовища, які сприяють подальшій розробці стратегії ринкової поведінки готелю в умовах кризи.

5. Розробка і аналіз стратегічних альтернатив подальшого розвитку підприємства. На цьому етапі відбувається створення портфеля альтернативних стратегічних шляхів розвитку готельного підприємства в умовах невизначеності зовнішнього ринкового середовища.

6. Вибір стратегії адаптації готелю до зовнішніх умов функціонування на ринку за рахунок оцінки альтернативних напрямків розвитку готельного підприємства та прийняття рішення про оптимальний варіант для їх реалізації. На це впливають багато факторів, зокрема стійкі конкурентні переваги готелю на нестабільному ринку, зміна філософії бізнесу в кризовий період, а також цінності, що розділяються клієнтами і співробітниками готельних підприємств, і способи впливу на них в умовах ринкової невизначеності.

7. Реалізація стратегії адаптації – передбачає розробку сукупності рішень щодо ефективного використання наявних у готельного підприємства ресурсів, а також вивчення поведінки оточення готелю і коригування діяльності відповідно до мінливих параметрів внутрішнього і зовнішнього середовища.

- 8. Оцінка результатів реалізації стратегії адаптації - полягає в тому, щоб з'ясувати ефект, який забезпечує результативність функціонування готелю більшу, ніж сума результатів діяльності окремих функціональних підрозділів і напрямків бізнесу готельного підприємства [18, с. 202].

З урахуванням результатів здійсненого аналізу діяльності готелю «Гостинність», отриманих у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, варто зазначити, що на підприємстві доцільним буде реорганізувати конкурентні стратегії відповідно до сучасних пандемічних умов функціонування ринку.

Визначимо напрями, які забезпечуватимуть конкурентоспроможність досліджуваного суб'єкта готельного бізнесу в умовах пандемії COVID-19 (рис. 3.2) [17]:

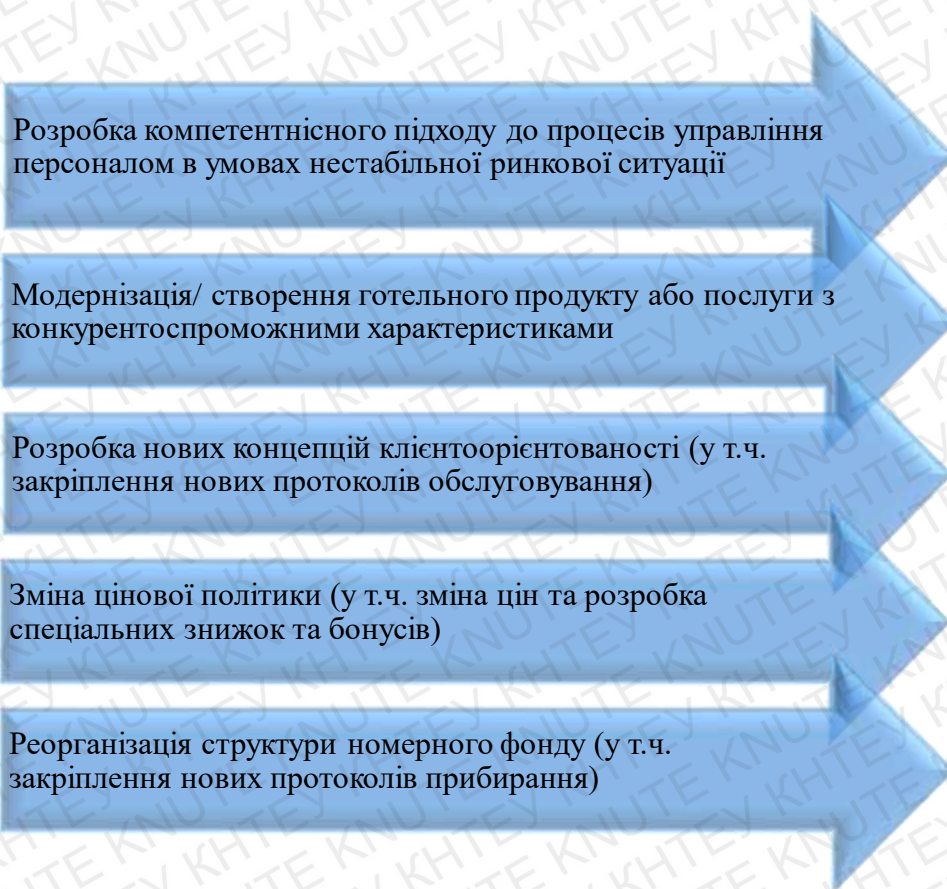


Рис. 3.3. Напрями забезпечення конкурентоспроможності готелю «Гостинність» в умовах пандемії COVID-19

Джерело: побудовано авторами на основі [17]

1) розробка компетентнісного підходу до процесів управління персоналом в умовах нестабільної ринкової ситуації. Адже персонал підприємства готельного бізнесу має мати навички своєчасного адаптування до нестабільного зовнішнього середовища. Тому запропонований компетентнісний підхід має враховувати чинники впливу ззовні на діяльність персоналу підприємства, фіксацію труднощів, що виникають у процесі здійснення діяльності, та своєчасні адаптивні інструменти реагування на них;

2) модернізація/створення готельного продукту або послуги з конкурентоспроможними характеристиками, які відповідатимуть пандемічним умовам функціонування закладу готельного бізнесу, зокрема, за рахунок розширення асортименту додаткових послуг готелю;

3) розробка нових концепцій клієнтоорієнтованості (у т.ч. закріплення нових протоколів обслуговування). У зв'язку зі зростанням конкуренції, пандемією та іншими супроводжуючими факторами, потреби гостя у споживанні готельних послуг змінились. Зокрема, сучасною тенденцією на світовому та вітчизняному ринку стала розробка та впровадження у діяльність готелів нових протоколів обслуговування, які, у першу чергу, орієнтовані на забезпечення усіх необхідних санітарно-гігієнічних норм;

4) зміна цінової політики (у т.ч. зміна цін та розробка спеціальних знижок та бонусів). Враховуючи факт значного падіння рівня економічного життя і, як наслідок, платоспроможності населення, підприємствам готельного бізнесу необхідно розробляти адаптивні ціни на послуги, які відповідатимуть, у більшій мірі, можливостям споживачів, а також створювати спеціальні знижки та пропозиції;

5) реорганізація структури номерного фонду, яка передбачає її удосконалення за рахунок розробки та закріплення нових протоколів прибирання у зв'язку з пандемією.

Таким чином, запропоновані інноваційна модель здійснення стратегічного аналізу та напрями забезпечення конкурентоспроможності готелю

«Гостинність» є адаптивними до сучасних пандемічних умов здійснення підприємницької діяльності та необхідними для реалізації на підприємстві.

3.2 Обґрунтування запропонованих напрямів здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємства у готельній сфері

На підставі розробки інноваційної моделі здійснення стратегічного аналізу діяльності готелю «Гостинність» у попередньому параграфі випускної кваліфікаційної роботи та, враховуючи пандемічні умови функціонування закладів індустрії гостинності, визначено пріоритетний напрям постійного аналізу та подальшого забезпечення конкурентоспроможності підприємства – удосконалення якостей пропонованої готельної послуги (продукту).

Комплексне оцінювання якості готельного продукту та оцінювання його конкурентних переваг характеризуються узагальненими показниками, які визначають комплексним методом. Розрахунок комплексного показника якості можна розрахувати і за допомогою одиничних показників якості, отриманих за даними анкетного опитування споживачів.

Комплексний показник якості готельного продукту (послуги) включає:

- 1) групу показників матеріально-технічної бази (впорядкованість території, дизайн, комфорт і дизайн приміщень, комфорт і оснащення номерного фонду та закладу ресторанного господарства при готелі, достатність матеріальних зручностей для споживачів);
- 2) групу показників «відсутність недоліків, безпечність послуг» (санітарний стан номера та закладу ресторанного господарства при готелі, інших приміщень);
- 3) групу показників «технології обслуговування» (оперативність обслуговування, зручність, комфорт обслуговування, використання сучасних технологій);
- 4) групу показників «асортимент і якість додаткових послуг» (рівень задоволення якістю додаткових послуг та асортиментом продукції);

5) групу показників «компетентність персоналу» (доброзичливість та уважність, комплектність та гостинність, зовнішній вигляд персоналу, культура поведінки);

б) групу показників «внутрішні стандарти якості» (стабільність якості послуг) [30, с.131-132]

Для надання якісним характеристикам властивостей готельних послуг кількісної форми вираження, застосовані балові оцінки – від 0 до 4 – отримані на основі анкетного опитування споживачів (додаток В).

Для здійснення розрахунків відносних показників якості готельного продукту, використано наступну формулу:

$$k_i = f(P_i / P_{ij}^{em}) \quad (3.1)$$

де k_i , P_i , P_{ij}^{em} – значення і-го показника відповідно відносне, абсолютне та Еталонне [5, с. 156].

За результатами опитування було здійснено відповідні розрахунки комплексного оцінювання якості готельного продукту (послуги) готелю «Гостинність» та отримано наступні результати (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати комплексного оцінювання якості готельного продукту (послуги) готелю «Гостинність»

Група показників якості готельного продукту (послуги)					
Показники якості готельного продукту/послуги	Коеф. вагомості, m_i	P_i	P_i	k_i	$k_i m_i$
Матеріально-технічна база					
Впорядкованість території, дизайн	2,8	4	2,9	0,77	1,89
Комфорт і дизайн приміщень	3,9	4	2,8	0,7	2,94
Комфорт і оснащення номера	5	4	3,6	0,9	3,5
Комфорт і оснащення залів ЗРГ (бару)	4	4	3,2	0,8	3,4
Достатність матеріальних зручностей для споживачів	3,9	4	3	0,7	3,71
РАЗОМ	19,6	4	3,22	0,81	3,44

<i>Відсутність недоліків, безпечність перебування</i>					
Санітарний стан прилеглої території	3,2	4	3,9	0,98	2,94
Санітарний стан номеру	4,8	4	3,7	0,92	4,33
Санітарний стан залів ЗРГ (бару)	4	4	3,8	0,95	3,7
Санітарний стан інших приміщень	2,6	4	3,6	0,9	2,34
Наявність недоліків	4,3	4	3,5	0,87	3,76
Безпечність перебування	4	4	3,8	0,96	3,8
РАЗОМ	22,9	4	3,7	0,93	3,56
<i>Асортимент і якість додаткових послуг</i>					
Рівень задоволення асортиментом додаткових послуг	3,6	4	3,1	0,85	3,06
Рівень задоволення якістю додаткових послуг	3,2	4	3,2	0,8	2,56
Рівень задоволення асортиментом продукції ЗРГ (бару)	2,8	4	3,5	0,9	2,45
Якість продукції ЗРГ (бару)	2,85	4	3,3	0,82	2,89
РАЗОМ	12,45	4	3,35	0,84	2,74
<i>Технології обслуговування</i>					
Оперативність обслуговування	4,3	4	3,6	0,75	3,81
Зручність	4,2	4	3,1	0,83	3,7
Комфорт обслуговування	4,8	4	3,3	0,9	3,7
Використання сучасних технологій	2,2	4	2,5	0,88	2,55
РАЗОМ	15,5	4	3,45	0,86	3,64
<i>Компетентність персоналу</i>					
Доброчливість, уважність	5,5	4	3,5	0,87	4,81
Компетентність та гостинність	4,9	4	3,4	0,85	4,17
Зовнішній вигляд персоналу	3,3	4	3,6	0,9	2,97
Культура поведінки	4	4	4	1	4
РАЗОМ	17,7	4	3,63	0,91	3,98
<i>Внутрішні стандарти якості</i>					
Стабільність якості послуг	4	4	3,5	0,88	3,42
РАЗОМ	4	4	3,5	0,88	3,42

Джерело: розраховано авторами.

За результатами проведених розрахунків у таблиці 3.1, будуюмо графік параметричного оцінювання якості готельних послуг готелю «Гостинність» за групами показників (рис.3.3).

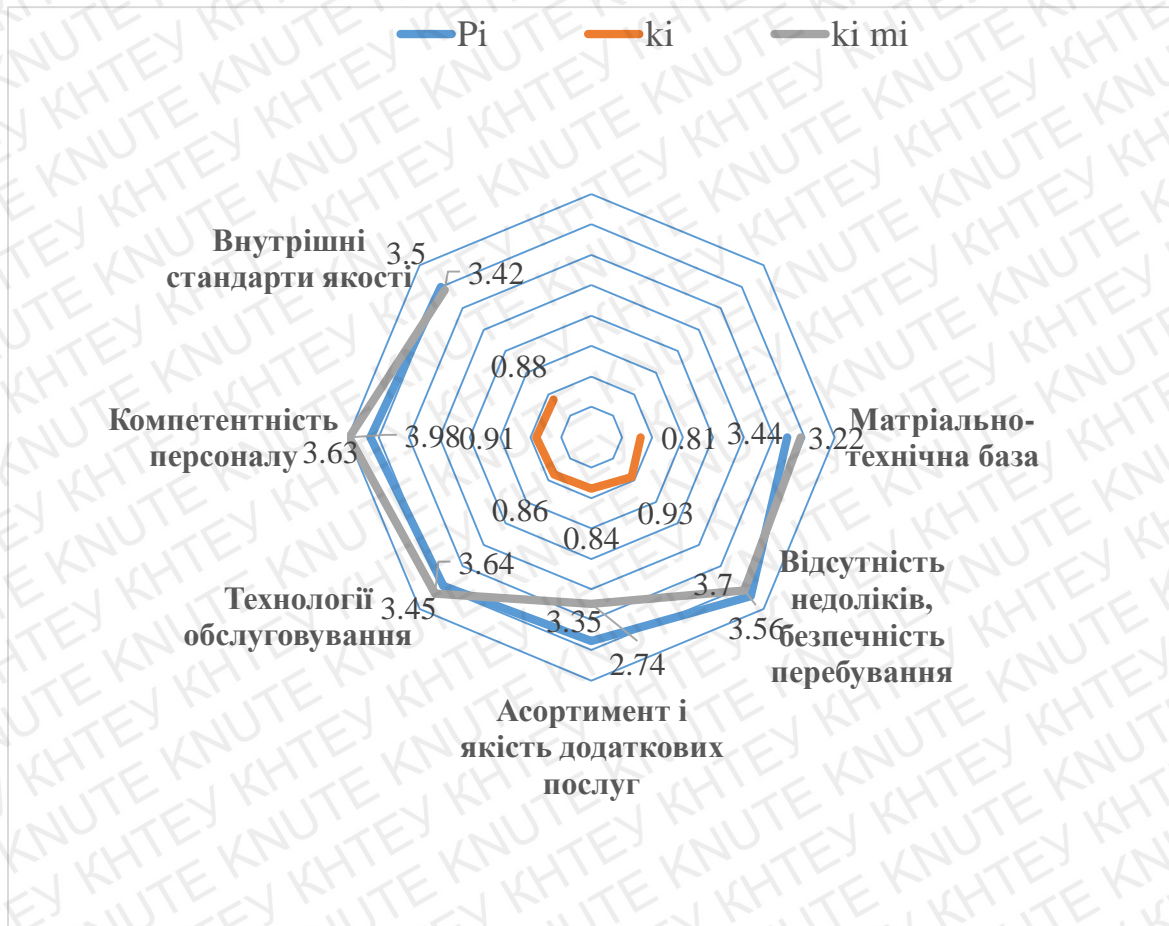


Рис. 3.3. Параметрична оцінка якості продукту/послуги готелю «Гостинність» за групами показників

Джерело: побудовано авторами.

Аналізуючи дані, наведені у таблиці 3.1 та на рисунку 3.3, можна констатувати, що найбільше значення коефіцієнту вагомості у визначенні якості готельного продукту (послуги) для досліджуваного закладу виявлено для наступних груп показників: відсутність недоліків, безпечність перебування (зокрема, за рахунок коефіцієнта вагомості показника «санітарний стан номеру» - 4,8); матеріально-технічна база готелю («комфорт і оснащення номера» - 5,0); компетентність персоналу («доброзичливість, уважність» - 5,5).

На підставі проведеного аналізу та отриманих результатів, визначено, що комплексне оцінювання конкурентних переваг готельного продукту досліджуваного об'єкта доцільно доповнити певними показниками якості, які забезпечуватимуть максимально якісне проведення стратегічного аналізу діяльності готелю в цілому. Ці показники є наступними:

- наявність сертифікату про підтвердження категорії готелю;
- наявність унікальних послуг (продукту);
- дотримання санітарно-епідеміологічних норм здійснення діяльності відповідно до пандемічних умов функціонування ринку готельних послуг (розробка нових протоколів прибирання у закладі та обслуговування гостей);
- використання діджиталізованих інструментів у діяльності закладу;
- здійснення маркетингової діяльності.

Таким чином, отримані результати дослідження надають можливість стверджувати про необхідність здійснення процесу коригування конкурентної стратегії як основного напрямку забезпечення ефективного та актуального проведення стратегічного аналізу діяльності готелю «Гостинність» з урахуванням сучасних пандемічних умов функціонування закладів індустрії гостинності.

ВИСНОВКИ

У результаті досліджень, здійснених у випускній кваліфікаційній роботі, доцільно зробити наступні висновки:

1. Грунтовний аналіз понятійного апарату стратегічного аналізу доводить той факт, що між науковцями не існує єдиної думки щодо місця стратегічного аналізу в системі управління підприємством. Більшість із них розглядають аналіз як один з етапів управління.

Існуючі наукові підходи щодо проведення стратегічного аналізу середовища, розробки стратегій діяльності носять загальний характер. Переважна їх більшість пов'язана з управлінням великими багатoproфільними компаніями, корпораціями, концернами. Враховуючи розглянуті підходи до визначення сутності стратегічного аналізу, можна визначити його місце в системі управління підприємством, зокрема у готельному бізнесі. Для підприємств готельного господарства стратегічний аналіз насамперед потрібен для оцінки потенціалу, визначення слабких і сильних сторін підприємства. На базі його ґрунтуються напрямки розвитку, здійснюється прогнозування можливих загроз та ризиків підприємства, які можуть виникнути у здійсненні господарської діяльності.

2. Важливою складовою методичного забезпечення стратегічного економічного аналізу підприємств, у тому числі - готельного бізнесу, є вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям, завданням та етапам. Для здійснення стратегічного аналізу підприємства готельного бізнесу в цілому доцільно здійснити аналіз макро-, мікро- та внутрішнього середовища його функціонування, на підставі чого сформовано методичний інструментарій оцінювання ефективності стратегічного аналізу підприємства готельного бізнесу. Запропоновану розробку доцільно розглядати з точки зору здійснення стратегічного аналізу макро- і мікро, а також внутрішнього середовища підприємства. Для здійснення стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства готельного бізнесу доцільно застосовувати методикy SWOT та SPACE – аналізу. Запропонована

методологія передбачає виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, встановлення зв'язків між ними на основі побудови матриці, виявлення стратегічних проблем і альтернатив розвитку підприємства.

3. Здійснено аналіз господарської діяльності готелю «Гостинність» за рахунок моніторингу середньомісячної завантаженості, дослідження рівня доходів та розрахунків основних показників експлуатаційної програми готелю у період 2017-2019 рр. Визначено, що основним чинником впливу на дохідність готелю «Гостинність» є сезонність надання готельних послуг. Зокрема, найбільша сума доходів у 2017-2019 рр. спостерігається у січні, травні, липні та серпні місяці. Разом з тим, у 2019 році рівень доходу суттєво зріс у період вересень-листопад на 15,3%; 16,9%; 30,4% відповідно порівняно з аналогічним періодом у 2018 році. Така динаміка зумовлена збільшенням кількості споживачів у готелі за рахунок зростання кількості бізнес-туристів на території України в цілому.

Моніторинг номерного фонду досліджуваного об'єкта за показником середньомісячного доходу готелю із розрахунку на один номер певного класу за 2017-2020 рр., показав зростання показника середньомісячного доходу готелю за всіма категоріями номерів у 2019 порівняно з 2018 роком, зокрема: категорія євро-тренд (економ) – на 8,3%; стандарт – на 7,4%; напівлюкс – на 3,6%; люкс двокімнатний – на 1,1. Визначено, що найбільшу частку доходу у готелі «Гостинність» приносить категорія номеру «напівлюкс» переважно за рахунок обслуговування більшої кількості споживачів у січні, травні, липні та серпні. Разом з тим, найменша частка доходу надходить від категорій номерів «євро-тренд» (24,5% від загального рівня доходу готелю від номерного фонду у 2019 році) та «люкс двокімнатний» (24,8%).

4. На підставі теоретико-методичних підходів оцінювання ефективності здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємств у готельному бізнесі, запропонованих у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи проведено SWOT-аналіз готелю «Гостинність» із зазначенням сильних і слабких сторін

готелю, загроз та можливостей. Провівши SWOT – аналіз готелю «Гостинність», можна зробити висновок щодо вразливих позицій його ефективного функціонування в цілому. Це, зокрема, опрацювання негативних відгуків клієнтів, доопрацювання маркетингової стратегії підприємства, відсутність адаптивних інструментів функціонування в умовах пандемії.

5. Здійснено аналіз діяльності основних конкурентів досліджуваного об'єкта за задалегідь визначеними критеріями: кількість номерів, категорія номеру, вартість проживання, наявність закладу ресторанного господарства при готелі, можливість проживання з домашніми тваринами. Визначено, що готель «Гостинність» порівняно з готелями-конкрентами, має достатньо високі встановлені ціни на номери відповідної категорії, що є негативним наслідком діяльності готелю у майбутньому. Основними конкурентними перевагами готелю «Гостинність» є наявність закладу ресторанного господарства при готелі (бар) та розміщення готсей у готелі разом з домашніми тваринами у разі такої необхідності.

За результатами опитування споживачів готельних послуг досліджуваного об'єкта, визначено основні напрями готелю, на які потрібно звернути увагу для його подальшого ефективного функціонування на ринку. Це, зокрема, проведення активної рекламної кампанії (22% відповідей респондентів), розширення асортименту додаткових послуг (17,3%), підтримка зворотнього зв'язку з клієнтами (16,5%), персоніфікований підхід в обслуговуванні (12,5%), адаптивність функціонування готелю в умовах пандемії з дотриманням відповідних санітарно-гігієнічних вимог (11%), відповідна цінова політика до зовнішнього економічного стану в країні (10,7%), модернізація інтерфейсу сайту готелю (10%).

6. На сьогоднішній день, для представників, які здійснюють підприємницьку діяльність, настала криза. Виключенням не є і сфера готельного та ресторанного бізнесу. І, у першу чергу, це зумовлено світовою пандемією COVID-19, яка призвела до катастрофічних наслідків на стан економіки нашої країни в цілому та індустрії гостинності зокрема.

Головне завдання у формуванні інноваційних напрямів стратегічного аналізу досліджуваного об'єкта полягає в забезпеченні умов, необхідних для результативного функціонування готельних підприємств в нестабільній ринковій ситуації. На підставі вищезазначеного сформовано інноваційну модель здійснення стратегічного аналізу готелю «Гостинність» та визначено напрями забезпечення конкурентоспроможності готелю «Гостинність» в умовах пандемії COVID-19.

7. На підставі розробки інноваційної моделі здійснення стратегічного аналізу діяльності готелю «Гостинність» у попередньому параграфі випускної кваліфікаційної роботи та, враховуючи пандемічні умови функціонування закладів індустрії гостинності, визначено пріоритетний напрям постійного аналізу та подальшого забезпечення конкурентоспроможності підприємства – удосконалення якостей пропонованої готельної послуги (продукту). За результатами опитування було здійснено відповідні розрахунки комплексного оцінювання якості готельного продукту (послуги) готелю «Гостинність» за визначеними групами показників, зокрема матеріально-технічної бази, відсутність недоліків та безпечність перебування, асортимент і якість додаткових послуг, технології обслуговування, компетентність персоналу, внутрішні стандарти якості. На підставі проведеного аналізу та отриманих результатів, визначено, що комплексне оцінювання конкурентних переваг готельного продукту досліджуваного об'єкта доцільно доповнити певними показниками якості, які забезпечуватимуть максимально якісне проведення стратегічного аналізу діяльності готелю в цілому. Ці показники є наступними:

- наявність сертифікату про підтвердження категорії готелю;
- наявність унікальних послуг (продукту);
- дотримання санітарно-епідеміологічних норм здійснення діяльності відповідно до пандемічних умов функціонування ринку готельних послуг (розробка нових протоколів прибирання у закладі та обслуговування гостей);
- використання діджиталізованих інструментів у діяльності закладу;
- здійснення маркетингової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне Видання / І.Ансофф – М., 2009. – 344с.
2. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – формування маркетингових стратегій : навч. посібн. / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. / Л. В. Балабанова. – К. : Знання, 2010. – 301 с.
3. Бесараб О.В Місце та роль стратегічного аналізу в системі управління підприємством [Електронний ресурс]. - URL http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2009/Economics/47659.doc.htm
4. Бутко М.П. та інші. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
5. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2010. – 396 с.
6. Виханський О.С. Стратегічне управління: Підручник - 2-га ред..перероб. и дооп. - М.: Гардарики, 2011. - 296 с.
7. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни./ За ред. М.В. Кужельного. - К.: КНЕУ, 2012. - 198 с.
8. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз : [навч. посібн.] / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дітковська, Н. В. Яшкіна – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: Алерта, 2012. – 404 с.
9. Готель «Hotel LaMa» [Електронний ресурс] // [веб-сайт готелю] – URL : <https://lama-hotel.com.ua/> – Назва з екрану (дата звернення: 13.04.2020).
10. Готель «Барбарис» [Електронний ресурс] // [веб-сайт готелю] – URL : <https://barbaris.ua/> – Назва з екрану (дата звернення: 13.04.2020).

11. Готель «Гостинність» [Електронний ресурс] // [веб-сайт готелю] – URL : <https://hostynnist-hotel.com.ua/uk/>. – Назва з екрану (дата звернення: 13.04.2020).
12. Давидов Г. М. Стратегічний аналіз :навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопець та ін. – К. : Знання, 2011. – 389 с.
13. Державний сайт статистики [Електронний ресурс] – Режим доступу :<http://www.ukrstat.gov.ua/> – Назва з екрану. (дата звернення: 12.03.2020).
14. Довбня С.Б. Інноваційний менеджмент – визначальний чинник стійкого розвитку сучасного підприємства / С.Б. Довбня, В.О. Пономаренко, Н.М. Рогуля [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/1139/1/75.pdf>
15. Довгань Л., Каракай Ю., Артеменко Л. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.:Центр учбової літератури, 2013. – 440 с.
16. Журавльова С. М. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації / С. М. Журавльова, Т. С. Кукліна. – Херсон : ХНТУ, 2015. – 330 с.
17. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
18. Завідна Л. Д. Формування стратегії конкурентоспроможності підприємства готельного господарства. /Л. Д. Завідна / Регіональні проблеми розвитку територіальних систем: теорія, практика, перспективи [текст] : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 квітня 2016 р. Ч. 2. – Ужгород : Вид-во «ФОП Сабов А.М.», 2016. – С. 96–100.
19. Зайцева М.В. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія [Електронний ресурс] / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . – Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. – Назва з тит. екрана.
20. Зайцева М.В. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку / [за заг. ред. В. М. Зайцевої]. – Запоріжжя : Просвіта, 2017. – 240 с.

21. Зінь Е.А. Планування діяльності підприємства: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Зінь Е.А., Турченко М.О. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 320 с.
22. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – №8 (78). – 2014. – 274 с.
23. Карлофф Б. Ділова стратегія: концепція, зміст, символи / Б. Карлофф – М. : Економіка, 1997. – 235 с.
24. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Кіндрацька Г.І. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
25. Клапчук В. М. Управління якістю продукції і послуг у готельно-ресторанному господарстві : навчально-методичний посібник / В. М. Клапчук, Л. Й. Білоус. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. – 190 с.
26. Ковальчук Т.М. Стратегічний аналіз : навчально-методичний посібник / [укл. : Т.М. Ковальчук, Г.М. Дутчак] ; Міністерство освіти і науки України, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. — Чернівці : Чернівецький національний університет, 2011. — 159 с.
27. Ляско В. І. Стратегічне планування розвитку підприємства / В.І. Ляско. – М.: Видавництво «Екзамен», 2010.-288с.;
28. Мазаракі А. А. HoReCa : Навчальний посібник : у 3 т. - Т.1. Готелі / А. А. Мазаракі, С. Л. Шаповал, С. В. Мельниченко та ін. ; за ред. А. А. Мазаракі. - Київ : КНТЕУ, 2017. – 448 с.
29. Малюга Л. М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л. М. Малюга // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип. 5. – С. 216-219.
30. Миронова М. Їжа без меж. Правила смачних подорожей. / М. Миронов – Київ : Альпіна Діджитал, 2012 р. – 200 с.

31. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ О. В. Пилипенко; За заг. ред. М. І. Ковалю. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2018. — 350 с. — Бібліогр.: с. 347 — 350.
32. Радченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посібник Видання 2-ге, доповнене. - Львів «Новий світ», 2013. - 272 с
33. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз. Навчальний посібник. — К.: Каравела, 2010. — 304 с. 10. Стратегічний аналіз [Текст] : навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопець [та ін.]. — К. : Знання, 2011. — 389с
34. Ткаченко Т. Методичні основи розробки системи якості послуг у готельних підприємствах / Т. Ткаченко, М. Новак // Вісник КНТЕУ. — 2010. — № 3. — С. 61 – 68.
35. Тоцька О. Л. Стратегічний аналіз : практикум : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О.Л. Тоцька. — Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2012. — 176 с
36. Томпсон А. Стратегічний менеджмент: мистецтво розробки і реалізації стратегії : [посібник для вищих навчальних закладів] : пер. з англ. / А. Томпсон, А. Стрикленд.- М. : Банки і біржі, ЮНІТІ, 1998. — 576 с.
37. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Шершньова З. Є. — К.: КНЕУ, 2014. — 699 с.
38. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник для студентів і аспірантів. — Тернопіль: ТНЕУ, 2009. — 635 с
39. Хашиєва Л.В. Сутність і поняття стратегічного управління. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2009-4/doc/1/14.pdf> (дата звернення 17.05.2020).
40. Чорненька Н. В. Організація функціонування готельної індустрії: навчальний посібник / Н. В. Чорненька. — Київ : Каравела, 2017. — С.61-83
41. Юрій Е. О. Теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємств // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. — Вип. 6. Чернівці. — 2012. — С. 191–196.

42. Bourgeois L. Strategy and Environment: A Conceptual Integration //Academy of Management Rev. – 2010. – Vol. 5. – № 1.
43. Cole G. A. Strategic Management. – London: Business Degree, 2011. – 241 p
44. Harrison J. S., Caron H. John. Strategic Management of Organizations and Stareholders. Theory and Cases. West Publishing Co., 2011\\.
45. Sharplin A. Strategic Management / A. Sharplin. – NewYork : McGraw-Hill Inc., 2007. – 516 p.
46. Thompson A. A., Strickland J. III. Strategic Management: Consept and Cases. 1987. 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Piano, Texas.

ДОДАТОК Б

Таблиця 2.2

**Середньомісячні доходи готелю «Гостинність» із розрахунку на один номер певного класу за 2017-2019 рр.,
тис. грн**

Місяць/ категорія номера	2017 рік				2018 рік				2019 рік			
	Євро- тренд	Стандарт	Напівлюкс	Люкс двокімнат ний	Євро- тренд	Стандарт	Напівлюкс	Люкс двокімна тний	Євро- тренд	Стандарт	Напівлюкс	Люкс двокімна тний
Січень	36037,5	38204,4	38444,3	35467,3	37200,0	37237,2	37279,4	35456,2	36425,0	37720,8	39026,8	36509,8
Лютий	21350,0	23587,2	28936,6	24563,3	22050,0	24024,0	27884,4	25436,2	22750,0	25334,4	28410,5	26547,8
Березень	25575,0	25630,8	29124,5	24563,9	25187,5	27565,2	30871,9	29876,5	26737,5	27565,2	29707,0	28675,4
Квітень	27750,0	30420,0	28748,7	26785,1	27000,0	28080,0	30439,8	29876,4	27750,0	29016,0	31003,5	28745,6
Травень	34487,5	36753,6	37861,9	34562,4	36037,5	37237,2	38444,3	36542,1	35262,5	41589,6	38444,3	39546,3
Червень	33375,0	36036,0	36076,8	34627,1	37500,0	36504,0	35513,1	34562,1	37125,0	36972,0	36640,5	37986,0
Липень	38750,0	37720,8	39026,8	33456,9	38750,0	38688,0	39026,8	35768,5	38441,5	38745,6	39786,7	39986,4
Серпень	38750,0	38688,0	39026,8	34970,5	37975,0	36753,6	38444,3	37856,4	38441,5	37654,3	39456,3	38096,5
Вересень	36000,0	36972,0	36076,8	35234,1	34875,0	35100,0	36640,5	34564,9	38995,6	38998,3	37069,4	36975,6
Жовтень	32162,5	36753,6	34949,4	35748,7	33325,0	35786,4	35531,9	33456,2	39044,5	39254,3	38564,3	36574,8
Листопад	26625,0	29952,0	33822,0	30056,4	25500,0	29952,0	33822,0	31234,1	39150,3	39056,2	38674,3	35467,2
Грудень	29062,5	29983,2	35531,9	37859,3	29062,5	32401,2	36696,9	37456,2	39155,3	39324,4	39656,7	40098,6
Разом за рік	389905,7	400701,6	417626,5	387895,0	384462,5	399328,8	420595,4	402085,8	419278,7	431231,1	436440,3	425210,0

Джерело: розраховано авторами на основі аналізу фінансово-господарської звітності готелю.

АНКЕТА

Опитування проводиться з метою покращення якості та рівня обслуговування в готелі «Гостинність». Анкетування проводиться анонімно, його результати будуть використані в загальному виді.

1. Чи знаєте Ви готель «Гостинність» і його місце розташування?

- А) Так, знаю
- Б) Ні, не знаю

2. Звідки ви дізналися про готель «Гостинність»?

- А) Від друзів/родичів
- Б) Від колег
- В) Реклама
- Г) Випадково зайшов (-ла)
- Д) Свій варіант _____

3. Як часто Ви відвідуєте готель «Гостинність»?

- А) 1 раз на рік
- Б) 1 раз на півроку
- В) 1 раз на місяць
- Г) Свій варіант _____

4. Оцініть за 5 бальною шкалою рівень обслуговування в готелі

5. Оцініть за 5 бальною шкалою інтер'єр готелю _____

6. Що, на Вашу думку, доцільно змінити у готелі? _____

7. Чи користувались послугами конференц-сервісу у готелі?

- А) Так
- Б) Ні

8. Ваша стать?

- А) Чоловіча
- Б) Жіноча

9. Ваш рівень доходу?

- А) Низький
- Б) Середній
- В) Вище середнього
- Г) Високий

10. Ваш вік? _____

11. Рід діяльності? _____

12. Які додаткові послуги готелю для Вас є найпопулярнішими?

Дякуємо за увагу!