

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Формування конкурентоспроможності суб'єкта готельного бізнесу

Студента 3 курсу, 7с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Гасанова
Микити
Миколайовича

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Бойко
Маргарита
Григорівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 241 «Готельно-ресторанна справа»**Спеціалізація** «Готельно-ресторанна справа»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускн у кваліфікаційну роботу студентові

ГАСАНОВУ МИКИТІ МИКОЛАЙОВИЧУ*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Формування конкурентоспроможності готелю «Русь», м. Київ
Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи дослідження теоретичних засад та розроблення рекомендацій щодо формування конкурентоспроможності суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування конкурентоспроможності суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до формування конкурентоспроможності у готелі «Русь», м. Київ

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

ВСТУП

Розділ 1. Передумови формування стратегії конкурентоспроможності готелю

«Русь»

1.1. Дослідження господарської діяльності готелю

1.2. Оцінка конкурентних позицій готелю

Розділ 2. Організаційно-економічні основи формування стратегії конкурентоспроможності готелю «Русь», м. Київ

2.1. Стратегічні заходи підвищення конкурентоспроможності готелю

2.2. Методичні основи забезпечення якості процесів обслуговування споживачів у контексті підвищення конкурентоспроможності готелю

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р.	18.01.2023 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	19.01.2023 р. 26.01.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р
Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц .

(підпис)

М.Г. Бойко
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми,
к.е.н, доц.

(підпис)

А.М. Расулова
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

М.Н. Гасанов

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота виконана у встановлені терміни, відповідно до вимог.

У першому розділі проаналізовано господарську діяльність готелю «Русь», визначено базові засади формування конкурентоспроможних позицій готелю та оцінено їх параметри. Другий розділ присвячено обґрунтованим пропозиціям, щодо формування стратегічних заходів підвищення конкурентоспроможності та розробленню методичних основ забезпечення якості процесів обслуговування споживачів у контексті підвищення конкурентоспроможності готелю

ВКР рекомендована до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

М.Г. Бойко

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Гасанова М.М.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1. Передумови формування стратегії конкурентоспроможності готелю «Русь», м. Київ.....	8
1.1. Дослідження господарської діяльності готелю.....	8
1.2. Базові засади формування конкурентоспроможних позицій готелю «Русь».....	15
Розділ 2. Організаційно-економічні основи формування стратегії конкурентоспроможності готелю «Русь», м. Київ.....	21
2.1. Стратегічні заходи підвищення конкурентоспроможності готелю.....	21
2.2. Методичні основи забезпечення якості процесів обслуговування споживачів у контексті підвищення конкурентоспроможності готелю.....	27
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

"Формування конкурентоспроможності готелю «Русь», м. Київ" - це актуальна тема, яка має велике значення для розвитку як самого суб'єкту, так і сектору готельного бізнесу в цілому. Київ є важливою туристичною дестинацією, що призводить до високої конкуренції на ринку готелів. Тому, формування конкурентоспроможності є необхідним умовою для успішного функціонування будь-якого готелю. Дана дипломна робота має на меті дослідити потенційні можливості та стратегії формування конкурентоспроможності готелю "Русь" у м. Київ, та з'ясувати фактори, які впливають на конкурентоспроможність готелю.

Робота буде містити комплексний аналіз економічної, організаційної та маркетингової діяльності готелю "Русь", який дозволить визначити стан готелю та його потенціал для формування конкурентоспроможності. Для досягнення цілей дипломної роботи будуть використані різні методи дослідження, такі як аналіз документів, опитування, а також статистичні методи обробки даних .

Після того, як буде здійснено комплексний аналіз, буде визначено стан готелю та його потенціал. На основі отриманих результатів будуть розроблені рекомендації щодо удосконалення діяльності готелю, які допоможуть йому стати більш конкурентоспроможним та підвищити його популярність серед клієнтів. Для застосування цих рекомендацій буде необхідно виконати певні зміни, які допоможуть йому підвищити свою ефективність та задоволення клієнтів.

РОЗДІЛ 1

ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «РУСЬ», М. КИЇВ

1.1. Дослідження господарської діяльності готелю

Готель «Русь», який є об'єктом дослідження щодо формування стратегії конкурентоспроможності має категорію три зірки та здійснює господарську діяльність, ґрунтуючись на установчому документі – статуті.

Для ефективної та скоординованої діяльності готелю «Русь», на підприємстві сформована організаційна структура. Організаційна структура в готелі «Русь» періодично змінюється у зв'язку із ротацією персоналу та створенням нових підрозділів.

Слід відмітити, що організаційна структура готелю «Русь» є лінійно–функціональною, про що свідчить наявність декількох рівнів ієрархії та зв'язків, як горизонтальних, так і вертикальних.

Організаційна структура готелю «Русь» побудована таким чином – до ланок управління належать керівники, їхні заступники, що управляють декількома структурними підрозділами, структурні підрозділи і провідні спеціалісти, що виконують окремі функції або частину функцій, їм підпорядковується безпосередньо обслуговуючий персонал (СПіР, служба з бронювання, поселення та виселення, служба портьє тощо). Організаційна структура готелю «Русь» є дієвою та дозволяє підприємству скоординувати діяльність від верхніх рівнів ієрархії до нижніх завдяки ефективно побудованим горизонтальним та вертикальним зв'язкам.

Операційна діяльність готелю «Русь» є ключовою та включає в себе організацію праці персоналу готелю. Діяльність з управління персоналом в готелі «Русь» містить у собі такі основні напрями:

- набір персоналу — створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
- визначення заробітної плати і компенсації — розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження персоналу;
- профорієнтація та адаптація — введення найнятих працівників у підрозділи готелю, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них готель і яка праця в ньому одержує заслужену оцінку;
- навчання — розробка програм навчання персоналу з метою ефективного виконання роботи і його просування;
- підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі — розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Необхідно відмітити, що підприємство готельного господарства «Русь» для ефективної діяльності систематично проводить аналіз та планування трудових ресурсів, відслідковує та аналізує основні показники руху персоналу на підприємстві. Опрацювання та аналіз штатного розпису готелю «Русь» наведено у табл. 1.1.

У формуванні кадрового складу готелю «Русь» за досліджуваний період відбулись наступні зміни:

- ✓ впроваджено ініціативні методи підбору кадрів;
- ✓ змінилася кадрова політика в області підбору персоналу;
- ✓ в процесі планування персоналу визначається його кількість, майбутні потреби в кадрах і розробляють програми розвитку;
- ✓ для підбору кадрів використовується внутрішній і зовнішній ринки праці.

Таблиця 1.1.

Чисельність працівників готелю «Русь», м. Київ за 2019 - 2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/ 2020
Керівний склад	8	8	8	-	-	-	-
Служба безпеки	15	15	15	-	-	-	-
Номерний фонд	40	40	40	-	-	-	-
Інженерна служба	20	20	20	-	-	-	-
Служба прийому та розміщення	20	20	20	-	-	-	-
Транспортний відділ	20	20	20	-	-	-	-
Відділ продажу та маркетингу	15	15	15	-	-	-	-
Відділ кадрів	7	7	7	-	-	-	-
Відділ інформаційних технологій	6	6	6	-	-	-	-
Бухгалтерія	5	5	5	-	-	-	-
Відділ закупок	9	9	9	-	-	-	-
Ресторанна служба	48	50	52	2	2	104,17	104,00
Кухня	40	45	47	5	2	112,50	104,44
<i>Всього, осіб.</i>	<i>253</i>	<i>260</i>	<i>264</i>	<i>7</i>	<i>4</i>	<i>102,77</i>	<i>101,54</i>

На рис. 1.1. відображено динаміку середньооблікової чисельності працівників готелю «Русь».

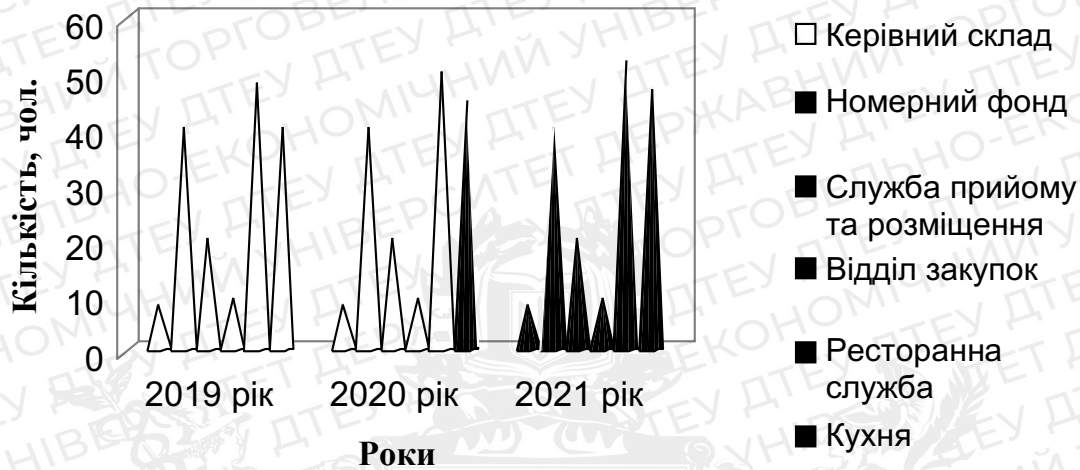


Рис. 1.1. Динаміка кількості працівників готелю "Русь", м. Київ за 2019 – 2021 рр.

Перед кадровою службою готелю «Русь» стоїть проблема внутрішньоорганізаційних переміщень і підбору персоналу, так як останнім часом систематично відбувається ротація персоналу та створення нових підрозділів готелю (табл. 1.2., рис. 1.1). основні показники плинності персоналу в готелі «Русь» за 2019 – 2021 рр. значно зросли, коефіцієнт оновлення персоналу є дуже високим, тобто на підприємстві йде робота стосовно пошуку нових, висококваліфікованих працівників.

Таблиця 1.2.
Показники плинності та стабільності персоналу готелю «Русь», м. Київ
за 2019 -2021 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +,-		Темп росту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Середньоспискова чисельність	242	260	264	18,00	4,00	107,44	101,54
Кількість прийнятих на роботу	34	37	33	3,00	- 4,00	108,82	89,19
Кількість звільнених працівників	32	19	29	-13,00	10,00	59,38	152,63
Загальна кількість звільнених та прийнятих	66	56	62	-10,00	6,00	84,85	110,71
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,14	0,13	0,12	- 0,01	- 0,01	92,86	92,31
Коефіцієнт звільнення	0,13	0,07	0,10	- 0,06	0,03	53,85	142,86
Коефіцієнт плинності	0,51	0,66	0,53	0,15	- 0,13	129,41	80,30
Коефіцієнт загального обертання робочої сили	0,32	0,30	0,52	- 0,02	0,22	93,75	173,33
Коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених	1,06	1,95	1,14	0,89	- 0,81	183,96	58,46

Здійснивши внутрішній аудит готельного підприємства «Русь» за запланованими напрямками, можна дійти висновку про фінансово – економічний стан підприємства на регіональному ринку готельних послуг. Складна організаційна структура готелю свідчить про те, що на підприємстві сформовано належну ієрархію підпорядкування персоналу від працівників нижчої до найвищої ланки управління.

Аналізуючи динаміку доходу готелю «Русь», варто зазначити, що дохід (виручка) від реалізації послуг готелю «Русь» у 2019 році становив 947,5 тис. грн., а у 2021 році складав 2193,4 тис. грн., тобто збільшився на 1245,9 тис. грн., що є позитивною тенденцією та свідчить про збільшення доходу готелю в цілому.

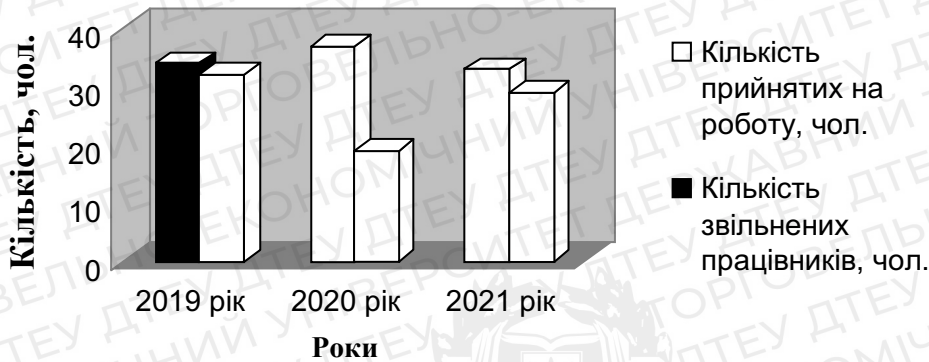


Рис. 1.2. Співвідношення кількості прийнятих та звільнених працівників готелю "Русь" за 2019 - 2021 рр.

Собівартість реалізованих послуг, мала зростаючу динаміку, і протягом досліджуваного періоду збільшилась від 36,9 тис. грн. у 2019 році до 53,7 тис. грн. у 2021 році, оскільки збільшились витрати на комплектацію, просування, збут та реалізацію послуг.

Аналізуючи валовий прибуток готелю «Русь», слід відзначити, що даний показник у 2019 році сягав 746,1 тис. грн., а у 2020 році він збільшився на 78,1 тис. грн. і склав 824,2 тис. грн., у 2021 році валовий прибуток готелю становив 1774,1 тис. грн., що свідчить про збільшення загального обсягу валового прибутку готелю. Слід відмітити, що найбільшу частку у структурі прибутку готелю «Русь» займає валовий прибуток – 29,8 %, а обсяг прибутку від операційної діяльності та прибутку від звичайної діяльності до оподаткування у загальному обсязі прибутку становить 20,7%, прибуток від звичайної діяльності та чистий прибуток займають по 14,5 % в структурі прибутку готелю «Русь».

Збільшення доходу готельного підприємства відбулось за рахунок збільшення середньооблікової чисельності штатних працівників готелю (на 22

особи) та підвищення рівня рентабельності реалізації послуг на 4, 11 % (від 12,65 % у 2019 році до 16,76% у 2021 році) готелю. В цілому, доход готелю «Русь» має позитивну динаміку та переважаючу тенденцію до зростання.

В результаті проведеного аналізу структури витрат готелю «Русь» було визначено, що матеріальні затрати у 2021 році збільшились на 83,80 тис. грн. (155,60 %) у порівнянні з 2020 роком і склали 234,5 тис. грн. Така зростаюча тенденція матеріальних витрат готельного комплексу пояснюється проведенням матеріально – технічного переоснащення та капітального ремонту номерного фонду готелю. Цей захід був викликаний моральним та фізичним зносом основних фондів підприємства протягом декількох останніх років, які потребували негайної модернізації.

Витрати на оплату праці у 2021 році збільшились на 39,42 % у порівнянні з 2020 і склали 156,3 тис. грн. Це пояснюється, перш за все, ротацією кадрів, розширення підрозділів готелю та збільшенням ФОП в цілому. Слід зауважити, що затрати на маркетинг готельного комплексу закладені в матеріальні затрати підприємства (23,56 %). Витрати на маркетинг у 2021 році склали 55,25 тис. грн., а у 2020 році вони становили 176,70 тис. грн., що свідчить про стрибкоподібну динаміку витрат, що пояснюється проведенням капітального ремонту номерного фонду готелю та широкою рекламною кампанією у зв'язку з цим заходом.

Збільшення обсягу витрат на маркетинг обумовлено тим, що у готелі «Русь» проводиться активна рекламна компанія (витрати на рекламу протягом досліджуваного періоду зросли на 15,5%), покращується збутова та маркетингова політика, маркетинговий відділ працює з більшою потужністю, ефективністю та результативністю, примножуючи доход готелю в цілому. Відрахування на соціальні заходи готельного комплексу «Русь» протягом

досліджуваного періоду збільшилися на 10,7 тис. грн. і становили 59,1 тис. грн. у 2021 році. Така їх тенденція пояснюється збільшенням ФОП готелю.

Аналізуючи відрахування на амортизацію, слід відмітити, що у 2021 році вони зменшилися на 5,80 тис. грн. у порівнянні з 2020 і склали 0,7 тис. грн. Це пояснюється тим, що матеріально – технічна база підприємства готельного господарства «Русь» була модернізована протягом 2020 –2021 років, тому і не потребувала залучення додаткових коштів.

Слід зазначити, що загальні витрати ТОВ готелю «Русь» у 2021 році збільшилися на 156,3 тис. грн. (39,84%) у порівнянні з 2020 і склали 292,3 тис. грн., що відбулось за рахунок збільшення обсягів реалізації послуг в цілому. Узагальнюючи дослідження результатів господарської діяльності відмітимо, що в готелі «Русь» ефективно організована маркетингова політика, про що свідчить наявність якісної рекламної кампанії, збутової та цінової політики. Готель має чітко налагоджену систему стратегічного маркетингової діяльності, систему автоматизації та застосування сучасних інформаційних технологій при обслуговуванні споживачів готельних послуг. Процес та механізм управління в готелі «Русь» налаштований на високому рівні, діяльність маркетингового відділу підпорядкована концепції «4Р». В цілому готель «Русь» відповідає вимогам, які висуваються до готелю категорії 3 зірки.

1.2. Базові засади формування конкурентоспроможних позицій готелю «Русь»

Процес обслуговування споживачів є основним при конкурентоспроможних позицій на підприємствах готельного господарства. Сутність процесу обслуговування споживачів ми розглядаємо як складову

частину процесу надання послуги (діяльності її виконавця). При цьому виділяються різні етапи цього процесу:

- забезпечення необхідними ресурсами;
- технологічний процес виконання;
- контроль і оцінка;
- тощо.

В межах такого розуміння, процес обслуговування включає:

- аналіз замовлень споживачів;
- розробку проектів надання послуг (технічних завдань і процесу надання);
- пошук компромісних рішень за умов багатоваріантності способів надання послуг;
- встановлення і забезпечення необхідної якості;
- узгодження, оформлення та доведення послуг до споживачів.

Отже, процес надання послуги і процес обслуговування споживачів при такому підході відрізняється тільки наявністю у другому процесі безпосереднього контакту зі споживачем.

Процес обслуговування споживачів у готелі «Русь» – це комплексний елемент системи якості, оскільки безпосередньо окремо взятий такий процес не може бути реалізований на належному рівні, який задовольнить споживачів, якщо не буде забезпечений його взаємозв'язок з іншими, підтримуючими процесами. Недостатньо забезпечити тільки культуру (ввічливість персоналу, його професіоналізм, етику) і сприятливі умови обслуговування (матеріально-технічну базу й асортимент послуг), необхідна злагодженість усіх процесів, швидке реагування на виникаючі ситуації тощо.

Відтак, процес обслуговування споживачів на підприємстві готельного господарства – це організована діяльність персоналу у матеріальному середовищі, пов'язана з пропозицією і наданням послуг, що відповідають вимогам споживачів. Послуга є основою формування стратегії конкурентоспроможності. Готельний продукт підприємства можна представити у вигляді схеми (рис. 1.3).

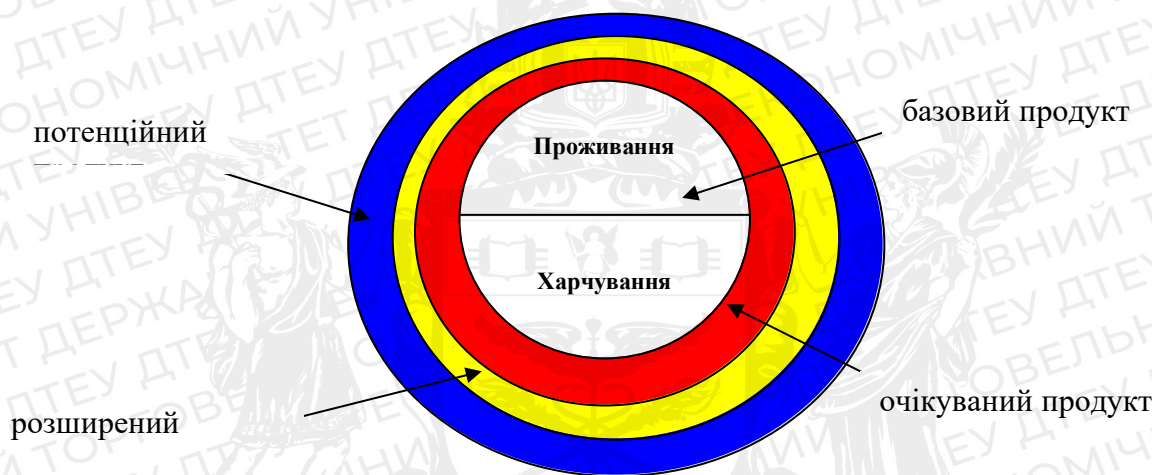


Рис. 1.3. Комплексний готельний продукт готелю «Русь» м. Київ

Таким чином, до **базового продукту** готелю «Русь» відноситься послуга проживання та харчування.

Очікуваним продуктом підприємства є послуги чи товари, які необхідні споживачам для того, щоб використати базовий продукт. Тому до вартості кожного номеру включено певний спектр послуг, що дозволяє споживачу готельного продукту готелю «Русь» повноцінно споживати базовий продукт. В кожному номері знаходиться інформаційний буклет з переліком безкоштовних і платних послуг підприємства. Саме безкоштовні додаткові послуги відносяться до очікуваного продукту, оскільки є супутнім продуктом базисного.

Наступний рівень продукту характеризується здатністю надати базовому продукту додаткової вигоди та відрізнити продукт від його ринкових аналогів. Для підприємства готельного господарства готелю «Русь» **розширеним продуктом** є великий спектр додаткових платних послуг.

Готель «Русь» функціонує у сегменті ділового туризму, тому його продукт направлений на задоволення потреб споживачів ділового туризму. До атрибутів конкурентоспроможності івент-послуг та високоякісного обслуговування належать:

- місцезнаходження поблизу адміністративного центру міста;
- наявність умов для роботи в номерах;
- організована робоча зона в номерах;
- наявність оргтехніки, комп'ютерів тощо;
- наявність у номерному фонді багатомісних номерів, необхідних для обслуговування споживачів, які перебувають з діловою метою з членами своєї родини;
- ізоляція номерів з метою забезпечення умов для зосередженості під час роботи;
- наявність розширеної мережі служби зв'язку та вільний доступ до мережі Інтернет;
- наявність служби фінансового забезпечення (пункти обміну валют, банк, банкомат);
- наявність відкритих стоянок та дрібного ремонту для автотранспорту споживачів підприємства ;
- послуги автотранспорту підприємства;

- наявність спортивно-розважального комплексу (послуги масажу, тренажерний зал, лазні, сауни, басейн, солярій, екскурсійне обслуговування, казино);
- наявність спеціального технічного устаткування для проведення різних заходів (надання в оренду аудіо та відео обладнання, обладнання синхронного перекладу тощо).
- послуги бізнес-центру: факси, ксерокси, користування комп'ютером, міжнародні та міжміські переговори;
- наявність персональних сейфів та камери схову;
- послуги салону-перукарні;
- наявність спеціальних приміщень для проведення заходів (дод. Л) .

Також готель «Русь» пропонує послуги бізнес-центру, який працює щодня на першому поверсі підприємства. У бізнес-центрі на споживачів чекають: сучасне технічне устаткування, широкий вибір послуг для бізнес-споживачів. Центр облаштований факсом, телефоном, копіювальним апаратом, сканером, доступом до мережевої та безпроводної інтернет-мережі (Wi-Fi). До широкого спектру послуг для споживачів ділового туризму, що пропонує готель «Русь» відносяться проведення: конференцій (тут конференції проводили такі організації як ООН, ЮНЕСКО, НАТО, проект TASIC), виставок, фестивалів, корпоративних вечірок, з'їздів та конгресів, переговорів, тренінгів, показів мод, фуршетів, банкетів.

Крім надання номерів, конференц-залів і обладнання, організації брейків та харчування учасників та організаторів івентивних заходів «Русь» пропонує послуги оздоровчого комплексу, що є невід'ємним атрибутом для повноцінної комфортної івент-поїздки.

Завершеним рівнем готельного продукту готелю «Русь» є **потенційний продукт**, який містить все, що потенційно досяжне і може буде реалізовано у перспективі для залучення й утримання споживачів. Цим продуктом є Центру організації івент-заходів.



РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «РУСЬ», М. КИЇВ

2.1. Стратегічні заходи підвищення конкурентоспроможності готелю

В результаті високого попиту споживачів на послуги ділового призначення та плідної співпраці з ними, готель «Русь» має на меті створити власний центр з організації івент-заходів, що буде напряму працювати зі споживачами ділового туризму, без залучення посередників. Споживач, звертаючись до Центру організації івент-заходів готелю «Русь», отримуватиме програму заходу, лекторів та послуги тимчасового персоналу (секретар, перекладач, персонал для реєстрації учасників). Підприємство надаватиме трансферт, організацію екскурсійної програми, створюватиме шоу-програму та найматиме артистів і ді-джеїв.

Готель «Русь» забезпечуватиме споживачів ділового туризму номерами, конференц-залом і обладнання, організацією брейків та харчування учасників та організаторів, послугами оздоровчого комплексу, що є невід'ємним атрибутом для високоякісного заходу.

Таким чином, удосконалення асортименту послуг ділового призначення є основною для забезпечення конкурентоспроможних позицій готелю. Для виконання цього завдання доцільним є визначення процедури обслуговування. На даному етапі закладається рівень якості продукту підприємства. Його зміст визначається нормативами, технічними умовами та стандартами.

Системи управління якістю готелем «Русь» базуються на принципах управління якістю, основи яких закладено в міжнародних стандартах ISO серії 9000.

Таким чином, саме за допомогою сертифікації визначається процедура обслуговування та встановлюється якість послуг. Крім того, документально оформлені стандарти та видані сертифікати є підтвердженням та гарантом якості послуг готелю «Русь» для його споживачів, що підвищує їх довіру до підприємства.

Важливим фактором формування конкурентоспроможних позицій готелю є *система інформування* у вигляді рекламних акцій. Готелі використовуються всі три типи розповсюдження послуг:

- **прямий** – продаж послуги здійснюється безпосередньо споживачам без залучення посередників;
- **непрямий** – збут продукту здійснюється через посередницькі ланки (підприємства туристичної індустрії та авіакомпанії);
- **корпоративний** – продаж готельного продукту здійснюється шляхом отримання заявок від корпоративних споживачів для розміщення їх співробітників. У такому випадку корпоративним споживачам надається знижка у 10% - 15%.

У готелі «Русь» для розповсюдження послуг проводиться активна рекламна діяльність. Підприємство підтримує зв'язки з контактними аудиторіями і широкою громадськістю. Система комунікаційних зв'язків готелю «Русь» є системою просування і стимулювання продажу.

Основними елементами рекламних заходів є:

1. Реклама - використання безкоштовних каналів поширення інформації про послуги підприємства у формі зв'язків з громадськістю, що забезпечить

популярність і сформує привабливий імідж підприємству. Джерела безкоштовних каналів інформації наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Безкоштовні канали розповсюдження інформації про послуги готелю
«Русь», м. Київ

№	Інформаційні джерела	Частота	Тираж	Місця розповсюдження
1.	Сторінки в соціальних мережах Facebook, Instagram, Telegram, Twitter, YouTube	---	---	---
2.	Рекламні повідомлення під час проведення концертів, музичних заходів, корпоративних свят, спортивних турнірів	---	---	---
3.	Власний сайт готелю	---	---	---
4.	Знаходження на Google Maps та у пошуковій видачі Google	---	---	---
5.	Положення в безкоштовних готельних каталогах та рейтингах	---	---	---

Таким чином, готель «Русь» має широкий спектр безкоштовних каналів розповсюдження інформації про свій удосконалений асортимент послуг для споживачів ділового сегменту туризму на території України та країн СНД.

2. Проведення PR - акцій, метою яких є покращення репутації та підвищення популярності готелю «Русь». На 2023 р. заплановано проведення:

а) внутрішніх PR-акцій спрямованих на працівників підприємства. Метою проведення є створення позитивних PR- стосунків серед працівників, довіра та взаєморозуміння у відносинах керівник – працівник, що допоможе нівелювати недоліки діяльності;

б) зовнішніх PR-акцій, адресатом яких є цільові аудиторії підприємства та громадськість: державні структури, підприємства туристичної індустрії, керівники великих та середніх підприємств, організатори івентивних заходів (табл.2.3).

Проведення PR-акції свідчить про високу корпоративну внутрішню культуру підприємства, що є стимулом та мотиваційним елементом роботи працівників готелі «Русь» та формує позитивний імідж підприємства, що включає позитивну оцінку споживачами та громадськістю його репутації.

Таблиця 2.2

Проведені PR-акції у готелі «Русь» , м. Київ за 2021 р.

Вид PR - акції	PR – акція	Час проведення
Внутрішні PR-акції	Новорічна корпоративна вечірка (підведення підсумків роботи готелю в 2021 році)	Січень 2021 р.
	Свято 8 Березня	Березень 2021 р.
	Святкування ювілеїв працівників підприємства	-----
	Щомісячні премії найстараннішим працівникам	-----
	Квартальні корпоративи з підведенням підсумків	-----
Зовнішні PR-акції	Привітання постійних, корпоративних споживачів зі святами (днем компанії, професійним святом, державними святами тощо):	-----
	День Святого Валентина	Лютий 2021 р.
	8 Березня	Березень 2021 р.
	Великдень	2021 р.
	День незалежності України	Серпень 2021 р.
	Всесвітній день туризму	Вересень 2021 р.
	Свято «Новорічний вогник»	Грудень 2021 р.
	Прес-конференції з визначними діячами культури та мистецтва (співаки, актори, музиканти, художники, актори розмовного жанру)	-----
	SMS та E-Mail розсилки з акційними пропозиціями	-----
	Можливість участі в розіграші при придбанні послуг	-----

3. **Рекламна кампанія** - готель «Русь» розміщує рекламні матеріали про івентивні послуги у друкованих засобах масової інформації, в мережі Інтернет та на зовнішніх рекламних площах, проводить внутрішню та зовнішню рекламу, бере участь у міжнародних та національних виставках.

Витрати на рекламну у готелі «Русь» за 2021 р. (9 місяців) представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.3

Витрати на рекламну кампанію у готелі «Русь», м. Київ

Вид реклами	Рекламна продукція	Кількість	Вартість, грн.
Внутрішня реклама	Буклет корпоративний	10 000	10000
	Календарі перекладні	100	200
	Пакети, ручки, конверти, бланки, корпоративні картки	2000	20000
	Рекламно-інформаційні матеріали для номеру	2000	3000
	Листівки-привітання від адміністрації підприємства в номера	1500	2500
Зовнішня реклама	Світловий вказівник (Тип 100)	1	15000
	Білл-борд	1	16000
	Лайт-бокс в аеропорті Бориспіль	1	30000
Онлайн реклама	Реклама від блогерів	5	20000
	Google AdSense та Facebook Ads реклама	2	40000
Разом			186 100

Перевагою розміщення інформації у друкованих виданнях та друкованих ЗМІ є: спеціалізоване коло споживачів, розповсюдження «із рук в руки», велика частота контакту з пресою, максимальне охоплення потенційних споживачів. Хоча готель «Русь» розміщує рекламу лише у столичних та вітчизняних друкованих виданнях, що не дає змогу підприємству просунути свій готельний продукт на світовий ринок, тим самим обмежує цільову аудиторію.

Готель «Русь» проводить так звану внутрішню рекламу, щоб залишити у споживача приємне враження про підприємство та змусити його повернутися знову. Для пошуку нових споживачів послуг готель «Русь» витрачає великі кошти на зовнішню рекламу: реклама на біл-бордах, лайт-боксах. Це один з найбільш ефективних засобів просування, оскільки найчастіше контактує безпосередньо з потенційними споживачами.

Таким чином, готель «Русь» здійснює ефективну рекламу свого продукту на світовому ринку шляхом участі у міжнародних виставках, що дозволяє підприємству зацікавити іноземних споживачів, знайти партнерів, вивчити тенденції світового ринку та просунути власну продукцію на міжнародний ринок

Беручи до уваги те, що комп'ютеризація в світі відбувається дуже швидкими темпами, а мережа Інтернет постійно розширюється, готель «Русь» безперечно використовує засоби Інтернету для реклами своїх послуг: розроблено власних 2 сайта та розміщується реклама на закордонних Інтернет-порталах.

Відтак, готель «Русь» веде активну рекламну діяльність і витрачає велику кількість коштів на просування своїх послуг, стимулювання попиту і зацікавленості споживачів. Підприємство інформує про розширення асортименту, знижки та бонуси при придбанні продукту, пропагує нові послуги. Таким чином, створює позитивного іміджу свого підприємства не тільки в Україні, а й на міжнародному ринку.

2.2. Методичні основи забезпечення якості процесів обслуговування споживачів у контексті підвищення конкурентоспроможності готелю

Важливим етапом для формування конкурентоспроможних позицій готелю «Русь» є безпосередньо *процес обслуговування*. Тому, поділ процесу стосовно споживача у готелі «Русь» здійснюється за допомогою методів розробки процесів обслуговування споживачів, використовуваних у менеджменті і маркетингу послуг. Ці процеси є складовими елементами внутрішнього аудиту підприємства, що допомагає визначити ступінь виконання вимог системи управління якістю. Дані методики аудиту застосовують у готелі «Русь» для оцінювання конкурентоспроможних позицій і для визначення можливостей щодо їх посилення.

Нами досліджено методику створення та функціонування процесу надання послуг. До методу розробки процесів обслуговування споживачів у готелі «Русь» відноситься *«Алгоритм процесу надання послуги»* – це візуальне зображення системи обслуговування і її процесів (рис. 2.1).

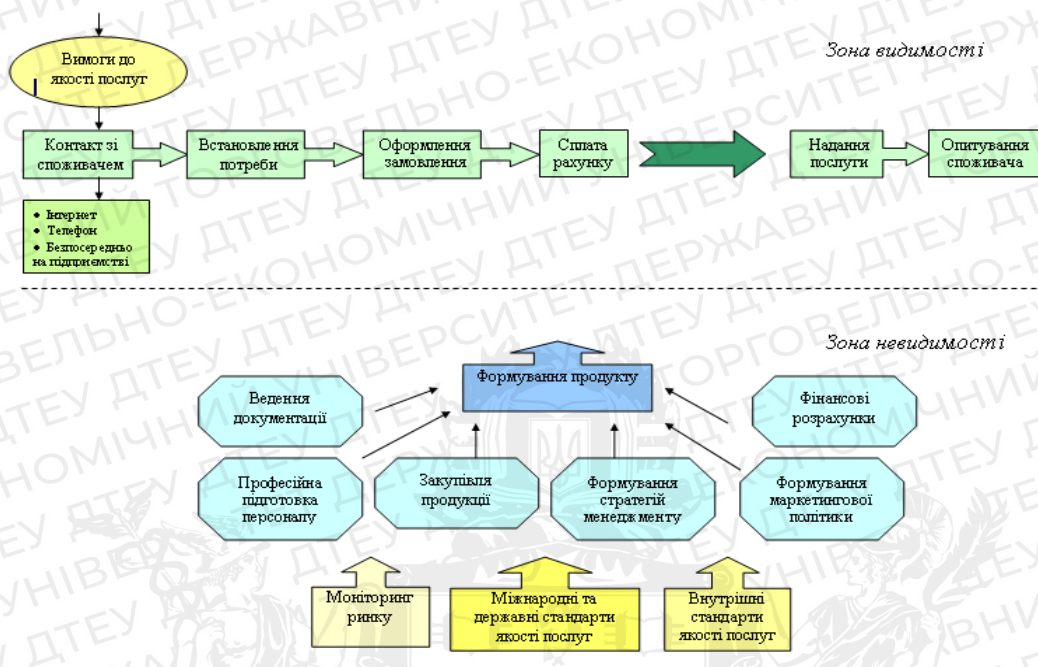


Рис. 2.1. Алгоритм надання послуг у готелі «Русь», м. Київ

В «Алгоритмі процесу надання послуги» персонал підприємства показують стадії окремих процесів і взаємодію між процесами, також як і взаємодію споживача із підприємством. При цьому всі процеси розташовують щодо лінії видимості: видимі (відкриті для споживача) і невидимі (приховані). Такий план дозволяє готелю «Русь» застосовувати вартісний аналіз до оцінки нових чи існуючих послуг, аналіз видів відмовлень через помилки в проектуванні з метою визначення потенційних сфер, у яких можуть відбутися відмовлення системи.

У готелі «Русь» описується процес надання послуг з точки зору маркетингу: застосовують методи діаграмного проектування та точок зіткнення. Відповідно до методу діаграмного проектування (blue – printing) на підприємстві також розрізняють смугу (лінію) видимості, розділяючи всі процеси на ті, що знаходяться в «зоні видимості» і «зоні невидимості». У «зоні видимості» персонал готелю «Русь» розміщує й аналізує етапи процесу

надання послуги і розв'язувані при цьому задачі. У «зоні невидимості» представляють задачі, що розв'язуються в процесі виробництва послуги.

Метод точок зіткнення передбачає більший акцент саме на «зоні видимості» для споживача. Він розглядає безпосередньо процес взаємодії споживача і персоналу готелю «Русь». Цей метод припускає встановлення всіх моментів діяльності – «точок зіткнення», коли споживач контактує з персоналом підприємства в процесі пропозиції і споживання послуги. В цих «точках» підтверджуються або не підтверджуються очікування споживача. Наприклад, точками зіткнення є вхід споживача до будівлі готелю «Русь», замовлення послуги тощо. Але при цьому, на відміну від «алгоритму процесу надання послуги» і діаграми процесу, дається словесний опис таких моментів, що, ми визначаємо, неточним елементом даного методу, оскільки можлива двозначність, імовірність непорозуміння.

Нами визначено, що важливе місце у внутрішньому аудиті готелю «Русь» займає внутрішній маркетинг. Прагнення підприємства до досягнення максимального рівня задоволення потреб споживача дає можливість стверджувати, що основна мета внутрішнього маркетингу підприємства готельного господарства є процес найму, підготовка та збереження високо мотивованого, орієнтованого на споживача персоналу.

Систематизація цілей внутрішнього маркетингу готелю «Русь» дозволяють виділити їх основні рівні (стратегічний і тактичний) і напрямки (зовнішній і внутрішній). Відповідно в його рамках розглядають чотири групи цілей готелі «Русь» (табл. 2.5).

Внутрішні стратегічні цілі готелю «Русь» направлені на зміну менталітету робітників і розраховані на середньо та довгострокову перспективу. На їхнє досягнення направлено 26% ресурсів внутрішнього маркетингу. Вони реалізуються, коли співпадають думки робітників і

менеджерів відносно цілей підприємства. За реалізацію внутрішніх стратегічних цілей відповідає відділ персоналу та маркетингу.

Зовнішні стратегічні установки конкретизують безпосередній фокус внутрішнього маркетингу - більш ефективного досягнення ринкових цілей. На досягнення даних цілей направлено 24% ресурсів внутрішнього маркетингу. За реалізацію зовнішніх стратегічних цілей відповідає відділ маркетингу.

Таблиця 2.4

Цілі внутрішнього маркетингу готелю «Русь», м. Київ

Рівні	Напрями					
	Внутрішні			Зовнішні		
	Ціль	%	Відповідальний відділ	Ціль	%	Відповідальний персонал
Стратегічний	Мотивація робітників	7	Відділ персоналу	Закріплення зв'язків зі споживачами	17	Відділ маркетингу
	Розуміння важливості споживачів	11	Відділ маркетингу	Завоювання нових споживачів	7	Відділ маркетингу
	Задоволення потреб робітників	8	Відділ персоналу			
Тактичний	Зміни позиції та поведінки керівних кадрів	19	Відділ персоналу	Диференціація послуг в порівнянні з конкурентними	10	Відділ маркетингу
	Підвищення рівня «ноу-хау» робітників	5	Відділ маркетингу	Задоволення потреб споживачів	16	Обслуговуючий персонал

Коротко- та середньострокові цілі готелю «Русь» досягаються на внутрішньому тактичному рівні. На досягнення даних цілей направлено 24% ресурсів внутрішнього маркетингу. Для підвищення рівня «ноу-хау» робітників важливі актуальна і точна інформація про цілі готелю «Русь». Поведінка керівників даного підприємства орієнтована на потреби споживача.

За реалізацію внутрішніх стратегічних цілей відповідає відділ персоналу та маркетингу.

В області зовнішніх тактичних цілей переводиться увага самих послуг на способи їх надання. Щоб диференціація послуг не перетворилася на самоціль, в якості тактичної мети у готелі «Русь» розглядається задоволення потреб споживачів. Це є важливим як на зовнішньому, так і на внутрішньому стратегічних рівнях. На досягнення даних цілей направлено 26% ресурсів внутрішнього маркетингу. За реалізацію внутрішніх стратегічних цілей відповідає відділ маркетингу та обслуговуючий персонал.

Проте успіх цієї стратегії істотно залежатиме від якості поведінки персоналу готелю «Русь», що безпосередньо надають послуги зовнішнім споживачам. Якість готельного продукту і бажання персоналу надати якісну послугу споживачеві стають мало не вирішальними чинниками в конкурентній боротьбі на ринку послуг. Тому вужче внутрішній маркетинг нами визначають як залучення, навчання, мотивування і утримання кваліфікованого персоналу за допомогою створення таких робочих умов, які задовольняли б потреби персоналу.

Визначено, що стратегія внутрішнього маркетингу готелю «Русь» спрямована на внутрішнього споживача, тобто на персонал підприємства, який надає послуги зовнішнім споживачам. Персонал підприємства як другий внутрішній цільовий ринок сегментується, і вивчаються потреби цих сегментів. Відтак, робочі потреби персоналу задовольняються в обмін на дотримання заданих стандартів якісного обслуговування зовнішніх споживачів. Досліджено, що програма внутрішнього маркетингу готелю «Русь» реалізується за допомогою системи сервіс-менеджменту починаючи з 2006 року (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура сервіс-менеджменту у готелі «Русь»

Щоб поліпшити якість процесу обслуговування, на підприємстві створено центр відповідальності системи сервіс-менеджменту, що координує роботу в рамках наступних компонентів:

- *Стандартизація обслуговування* – наявність бази критеріїв якісного обслуговування - формалізовані стандарти галузі, що були представлені вище. Стандарти обслуговування є фундаментом, зміст яких кладеться в основу програми навчання. Стандартизувати обслуговування та підвищити продуктивності праці персоналу готелю «Русь» допомагає також автоматизація технологічних процесів готельних послуг. На підприємстві функціонує система PMS (Property Management System) під назвою «HOTEL 3», що забезпечує автоматичне управління процесом прийняття індивідуальних та групових попередніх заявок на поселення. Система забезпечує ефективну та повністю автоматизовану систему контролю за станом номерного фонду.

Важливе значення має програма під назвою «Історія гостя». Інформація про всіх споживачів зберігається в системі декілька років. Вона може використовуватись для реєстрації споживачів, дозволяє визначити VIP-гостей, або навпаки небажаних.

Система «HOTEL 3» складає всі необхідні баланси та контролює всі фінансові потоки підприємства. Рахунки в готелі «Русь» управляються спеціальною програмою. З її допомогою система відкриває, управляє, направляє та проводить інші необхідні операції з будь-якими рахунками. Вся інформація збігається до системи бухгалтерії автоматично, що дозволяє економити час.

Інформаційна система «Компас», що встановлена у ресторані готелю, являє собою комп'ютерну систему, що автоматизує ведення обліку за складськими операціями, яка дозволяє оптимізувати меню, визначити найбільш вигідні страви та інгредієнти. Система створює звіти про прибутки та витрати підприємства ресторанного господарства.

Автоматизована система управління «HOTEL 3» зв'язана з системою «Компас», що значно спрощує процедуру розрахунку зі споживачами, завдяки ведення одного рахунку на надання готельних і ресторанних послуг. Це дозволяє підприємству економити фактор часу та підвищити продуктивність праці.

- *Навчання персоналу* готелю «Русь» містить не тільки навчання персоналу стандартам обслуговування споживачів, але і навчання технічним знанням про послугу, правилам надання послуг:

- ✓ для вивчення стандартів у готелі «Русь» проводяться тренінги по стандартах обслуговування для новачків, майстри-класи з використанням відеоматеріалів для досвідчених співробітників, індивідуальне наставництво для відстаючих співробітників;

- ✓ для вивчення технічної інформації про послугу у готелі «Русь» проводяться лекції по основних групах готельної продукту з використанням каталогів (1 раз на рік), регулярні доповіді бренд-менеджерів для презентації новинок (3 рази на рік).

Система навчання готелі «Русь» передбачає оцінку результатів вивченого. Оцінюються результати за допомогою практичних завдань, рольових ігор та письмового тестування. Система навчання підприємства тісно зв'язана з програмою контролю - головна оцінка знань і навичок персоналу проходить саме в ході контролю співробітника на робочому місці, у реальній ситуації. Комплексне навчання персоналу у готелі «Русь» має також мотивуюче значення. Навчання персоналу в ході впровадження системи сервіс-менеджменту на підприємстві відбувається в декілька кроків:

- ✓ одноразово для всіх співробітників на етапі впровадження;
 - ✓ повторно для співробітників у рамках підвищення кваліфікації або роботи з відстаючими співробітниками;
 - ✓ у рамках програми адаптації для нових працівників підприємства.
- *Корпоративна культура* у готелі «Русь» формується та підтримується шляхом презентацій, зборів, роз'яснення персоналу значимості сервісу, систематичних комунікації з персоналом із приводу якості обслуговування, формалізації каналів комунікацій - листи співробітникам, інтранет, тематичні збори і конференції, система заохочень і номінацій за успіхи в сервісі. Таким чином готель «Русь» розвиває особливий корпоративний дух, де кожен співробітник вірить у необхідність якісного сервісу і ставить пріоритетом своєї роботи відмінне обслуговування кожного споживача.
 - *Система мотивування персоналу* - коли розроблені стандарти сервісу, навчений персонал і проводиться регулярний контроль, саме система мотивації стає двигуном змін і фіксує результат.

У готелі «Русь» паралельно використовується матеріальна і нематеріальна складові системи мотивації. У ході розробки матеріальної частини системи мотивації збалансовано усі складові винагороди відповідно

до цілей підприємства. Компонент «якість обслуговування» визначає 40% змінної частини винагороди «сервісного» співробітника, нарівні з його фінансовими результатами (індивідуальними продажами), виконанням стандартів внутрішніх бізнес-процесів підприємства (робота з продуктом, інформацією, документацією). Формула розрахунку заробітної плати прозора і відома співробітнику. Система нарахування винагороди будується на результатах контролю, що відомі і відкриті для персоналу.

- *Система контролю якості* - навіть навчений персонал і досконалі стандарти сервісу не гарантують якісного обслуговування споживачів - без програми контролю виконання стандартів і надання зворотного зв'язку персоналу. Регулярний контроль якості обслуговування у готелі «Русь» здійснюється таким чином:

- ✓ оцінка результату роботи працівника (отриманий прибуток, продуктивність праці тощо);
- ✓ оцінка поведінки працівника (згідно з критеріями посадових інструкцій);
- ✓ рейтинги успішності (згідно шкали відбиваючих поведінкові виміри або виміри рис).

На підприємстві готельного господарства існують такі методи індивідуальної оцінки:

- методики рейтингового оцінювання кадрів;
 - відповідність правилам внутрішнього розпорядку підприємства;
 - відповідність штатному розкладу;
 - особові справи працівників;
 - кадрові накази;
 - соціологічні анкети;
- стандартизований набір питань або описів.

- анкета заданого вибору, в якій задаються основні характеристики і перелік варіантів поведження оцінюваного.
- психологічні тести.

Функції по проведенню атестації персоналу у готелі «Русь» розподіляються між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами з персоналу (кадровими службами) (табл. 2.6).

Таким чином, з урахуванням цілей атестації можна говорити про дві її складові частини: оцінку праці та оцінку персоналу.

Таблиця 2.5

Функції лінійних керівників і кадрової служби при проведенні атестації персоналу готелі «Русь», м. Київ

Лінійні керівники	Кадрові служби
Консультують по виділенню істотних параметрів оцінки	Базуючись на корпоративної політиці, розробляють загальні принципи оцінки персоналу
	Розробляють нормативні і методичні матеріали; Організують атестаційні процедури
Беруть участь в атестаційних процедурах в якості експертів, готують індивідуальні оцінні матеріали (анкети, характеристики, рекомендації) для тих, хто атестуються	Навчають лінійних менеджерів ефективній роботі в рамках атестаційних процедур і співбесід
Беруть участь у роботі атестаційних комісій	Контролюють реалізацію атестаційних процедур; Опрацьовують і аналізують дані; Здійснюють збереження і використання кадрової інформації (зокрема, для формування резерву і планування кар'єри)

Визначено, що оцінка праці у готелі «Русь» спрямована на зіставлення та утримання якості та обсягу фактичної праці з планованим результатом праці, що подана в технологічних картах, планах і програмах роботи підприємства. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість та інтенсивність праці.

Оцінка персоналу готелі «Русь» дозволяє вивчити ступінь підготовленості робітника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив росту.

Контролюючим етапом рівня результативності застосування сервіс-менеджменту у готелі «Русь» є систематичний аудит системи. Змістом цього етапу є регулярний (1 раз у півроку) аудит існуючих стандартів, системи навчання і мотивації. Протягом усього періоду накопичуються пропозиції по поліпшенню кожного компонента сервіс-менеджменту, щоб наприкінці періоду оцінити необхідність змін і поліпшення системи, і внести необхідні зміни. Дуже дієвим є оголошений конкурс серед персоналу на внесення доробок в існуючу систему: досягається великий потік ідей, а також залучення персоналу у підвищення системи управління якістю.

Таким чином, досліджено, що система сервіс-менеджменту у готелі «Русь» закладає основу для конкурентоспроможних позицій.

До контролю якості обслуговування споживачів у готелі «Русь» відноситься аналіз рівня задоволеності споживачів. В оцінці рівня якості пропонованого готельного продукту рушійним елементом є соціологічні дослідження, засвідчуючи особливу важливість соціальних (соціокультурних, соціально-психологічних) чинників господарської діяльності в цілому, при наданні послуг – зокрема. Соціокультурні та соціально-психологічні вияви гостинності реально постають як вкрай важливі резерви підвищення конкурентоспроможності.

На основі анкетних досліджень (80% споживачів заповнюють анкети підприємства), готель «Русь»¹ визначає рівень задоволеності споживачів матеріально-технічною базою, асортиментом послуг та рівнем обслуговування на

¹ Інформація маркетингового відділу

підприємстві, що направляє та допомагає координувати стратегією діяльності при прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, нами було здійснено моніторинг рівня задоволеності споживачів кожної зі складових діяльності готель «Русь», що функціонує у сегменті ділового туризму. Зроблено акцент на тому, що лише через розуміння диференційованої поведінки споживача і задоволення його потреб можна розраховувати на попит послуг підприємства, оскільки центральною фігурою в готельному господарстві завжди був і залишається споживач.

Одним із кроків до створення адекватної моделі споживання стало проведення соціологічного дослідження на тему: «Маркетинговий аналіз якості готельного продукту готелю «Русь» із застосуванням методів галузевої статистики. На основі даних анкетного опитування, що проводиться підприємством, з метою визначення рівня системи управління якістю готельного продукту готелю «Русь» було досліджено рівень соціального задоволення від споживчого продукту. Моніторинг якості включив 5 комплексів питань:

- задоволеність номерним фондом підприємства;
- задоволеність асортиментом додаткових послуг;
- задоволеність послугами ресторану;
- задоволеність рівнем обслуговування;
- задоволеність рівнем цін.

Відтак, на основі даних анкетного опитування в табл. 2.7 представлено результати моніторингу.

Таблиця 2.6

Моніторинг рівня задоволення споживачів² якістю продукту готелю «Русь»

Показники	Оцінки
-----------	--------

² В процесі було опитано 40 споживачів

	Високі					Середні					Низькі				
	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Номерний фонд															
Асортимент додаткових послуг															
Послуги ресторану															
Рівень обслуговування															
Рівень цін на готельний продукт															

Результати дослідження рівня задоволення споживачів якістю готельного продукту готелю «Русь» свідчать про відповідність номерного фонду підприємства вимогам споживачів (в середньому респонденти оцінили на 13 балів). Асортимент додаткових послуг та послуги підприємства ресторанного господарства в середньому респонденти оцінили на 11 балів, що свідчить про широкий асортимент послуг, що задовольняє потреби споживачів. Рівень обслуговування в середньому респонденти оцінили на 11 балів з 15, що свідчить про відповідність кваліфікаційного рівня персоналу вимогам споживачів та дотримання встановлених стандартів обслуговування.

За результатами дослідження виявлено слабкі сторони функціонування підприємства, що гальмує динаміку попиту та рівень соціального задоволення. Відтак, дані моніторингу свідчать про низький рівень задоволеності ціною на готельний продукт (в середньому респонденти оцінили на 7 балів), оскільки вартість номерів, що були оновлені представлена в євро (найнижча ціна 256 євро), що в результаті інфляції вітчизняної валюти та нестабільної економічної ситуації, здорожує вартість готельного продукту в 1,7 рази.

Цінова політика на категорії номерного фонду, що не мали ремонтного оновлення залишилася у вітчизняній валюті, оскільки, нами встановлено, що стан даних номерів не відповідає рівню категорійності підприємства та потребують косметичного оновлення.

Досліджуючи рівень задоволеності споживачів, на рис. 2.3 представлена поелементна оцінка комплексного готельного продукту готелю «Русь».

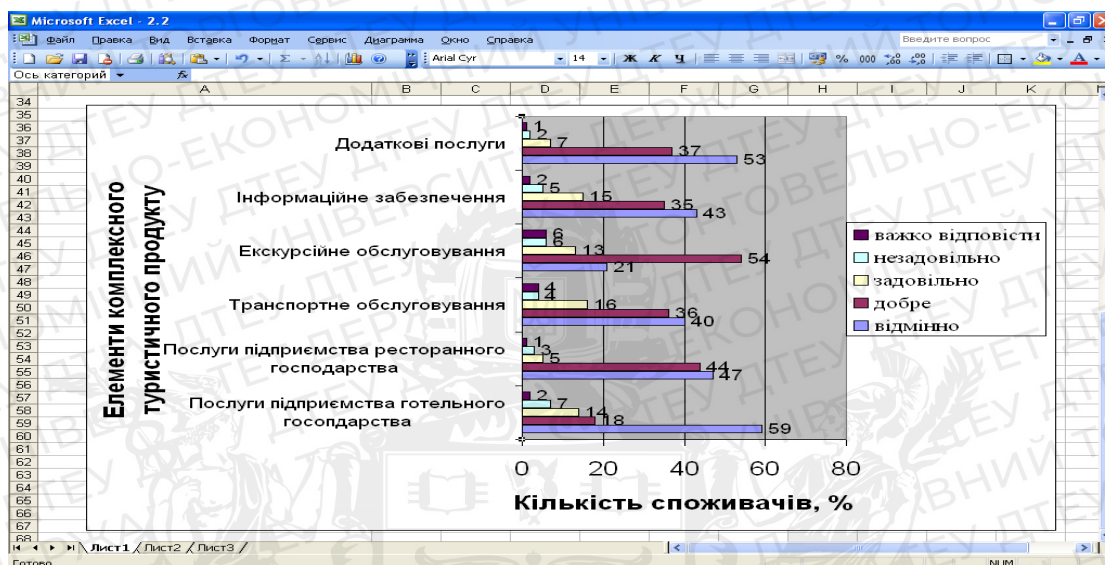


Рис. 2.3. Поелементна оцінка рівня задоволеності споживачів готельним продуктом готелю «Русь», м. Київ

Дані рис. 2.3 свідчать про високий рівень задоволеності споживачів п'ятьма компонентами готельного продукту з шести, що свідчить про високоякісне комплексне обслуговування споживачів, що, в свою чергу, формує позитивний імідж готелю «Русь». Добре оцінюють споживачі лише експерсійне забезпечення підприємства (54%).

До недоліків функціонування підприємства більшість респондентів визначили високий рівень цін. На думку споживачів, при формуванні готельного продукту необхідно особливу увагу звернути на розширення переліку розмаїття експерсійних та розважальних послуг.

Оскільки головним цільовим сегментом готелі «Русь» є споживачі ділового туризму, нами було проведено моніторинг рівня задоволеності специфічними функціональними ознаками. Ранжування функціональних ознак за

ступенем їх задоволеності, з погляду споживачів готелю «Русь» , яке нами проведено на підставі узагальнення даних анкетування, що у 2021 р. було проведено маркетинговою службою підприємства, представлене на рис. 2.4.

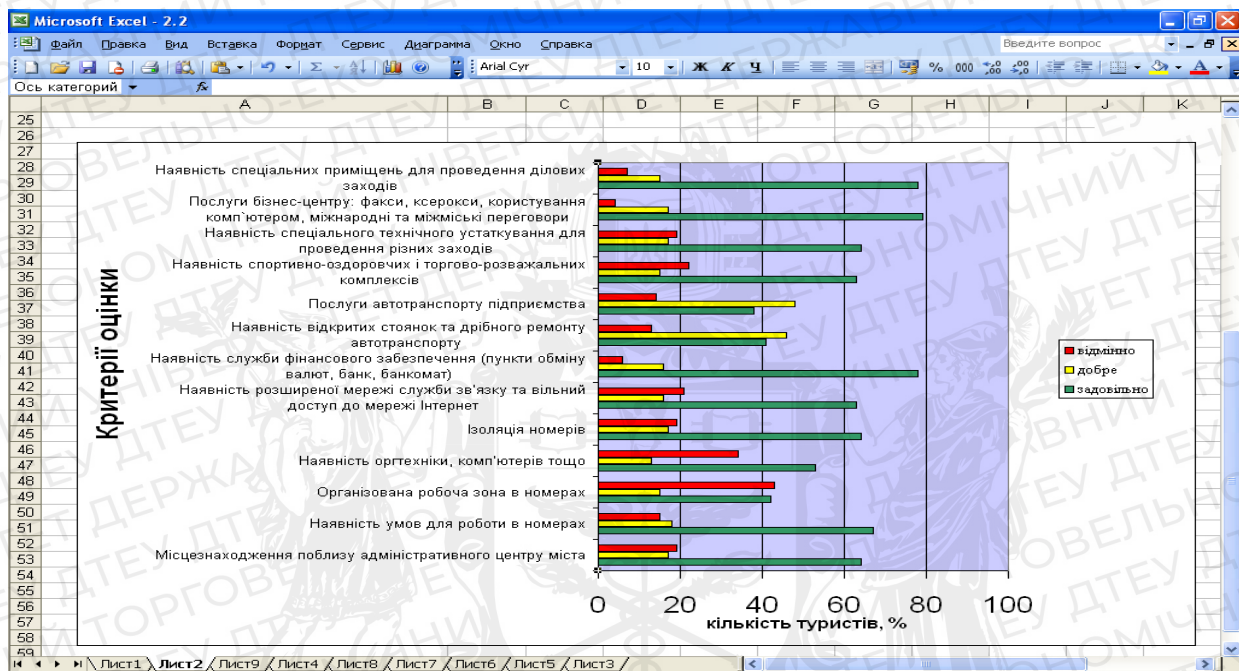


Рис. 2.4. Оцінка рівня задоволеності споживачів за специфічними функціональними ознаками готелю «Русь», м. Київ

Дані рис. 2.4 свідчать, що найбільш високий рівень задоволеності респондентів від таких функціональних ознак, як послуги бізнес-центру (факси, ксерокси, користування комп'ютером, міжнародні та міські переговори) (79%), наявність приміщень для проведення івентних заходів (78%), служби фінансового забезпечення (пункти обміну валют, банк, банкомат) (78%) та умов для роботи в номерах (67%).

Задовільно були оцінені такі елементи, як організована робоча зона в номерах та наявність комп'ютерів та оргтехніки, що повинно спонукати керівництво та персонал підприємства на нівелювання даних проблем.

Відтак, результати моніторингу свідчать про багатокomпонентність специфічних функціональних ознак підприємства, що формує комплексний продукт ділового призначення, та створює в цілому високий рівень задоволення споживачів готелю «Русь»

Таким чином, за допомогою анкетного опитування керівництво готелю «Русь» отримує інформацію, що не міститься в документальних джерелах і не завжди доступна прямому спостереженню. Дані соціального моніторингу дає змогу підприємству об'єктивно оцінити рівень якості пропозиції та контролювати роботу працівників і структури в цілому.

Оцінювання персоналу на підприємствах відбувається шляхом залучення до оцінювання співробітників, підлеглих і навіть зовнішніх споживачів. Так звана «360-градусна атестація», коли персонал одержує оцінку від свого керівника, партнерів і споживачів, дає змогу готелю «Русь» здійснювати внутрішній аудит - контролювати дотримання стандартів якості персоналом. Хоча застосування у готелі «Русь» методів розробки процесів обслуговування, використовуваних у менеджменті і маркетингу послуг, не дозволяє досить повно описати їх, тому що не передбачається докладний розгляд вхідних, вихідних параметрів, управлінських впливів тощо.

Узагальнюючи аналіз передумов формування конкурентоспроможних позицій готелю, ми дійшли висновку, що цей базується на аналізі фактичної роботи персоналу, рівня задоволеності споживачів. Тому нами рекомендована методика дозволяє провести пряме кількісне співставлення елементів, які складають конкурентоспроможний потенціал готелю. Це дозволить враховувати синергетичний вплив елементів, характеристик і чинників, які визначають конкурентоспроможні позиції готелю «Русь».

ВИСНОВКИ

Висновки дипломної роботи показують, що готель "Русь" в м. Київ має високий потенціал конкурентоспроможності. Дослідження показало, що готель має досвідчене керівництво, сильну брендову позицію, високий рівень обслуговування, комфорту для гостей та широкий спектр послуг.

Однак, є і недоліки у вигляді занадто високого на думку певної частини респондентів рівня цін, що було виявлено з опитування. Також, на думку деяких споживачів, керуючому складу при подальшому формуванні готельного продукту необхідно особливу увагу звернути на розширення переліку розмаїття екскурсійних та розважальних послуг.

Для подолання цих недоліків необхідно створити більш конкурентоспроможні цінові стратегії, наприклад, за допомогою знижок, акцій та промо-акцій та розширити перелік екскурсійних та розважальних послуг, щоб залучити більшу кількість туристів. Важливо також підтримувати взаємодію з клієнтами та висловлювати готовність відповідати на їхні потреби та побажання.

Завдяки цим заходам, готель "Русь" в м. Київ зможе збільшити свою конкурентоспроможність та привернути більшу кількість клієнтів, але для досягнення ще більшої ефективності необхідно продовжувати роботу над вдосконаленням продукту та маркетингової стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Венді Лім. The Effects of Social Media Networks in the Hospitality Industry. Лас-Вегас: Університет Невади. С 20-30
2. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 318 с.
3. Данько Н., Довгаль Г. Концепції менеджменту якості готельної послуги в індустрії гостинності. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід: колективна монографія / за заг. ред. А. Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ ім. В.Н. Каразіна. 2017. С. 234- 250
4. Девід К. Хейс та Алліші А. Міллер. Revenue management for the hospitality industry. 2010.
5. Денисенко М.П., Терещенко Н.М. Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму. Наукові праці МАУП. 2018. Вип. 1(40). С. 134-138
11. Доценко В.Ф. Інформаційні технології в готельній індустрії України: реалії та перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 1. С.18
6. Денні Г. Резерфорд. Hotel management and operations. 2011.
7. Джозеф Мікеллі. The New Gold Standard: 5 Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience Courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company. 2008.
8. Жан-Ноель Капферер. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. 2011.
9. Кері А. Енц. Competing successfully with other hotels: the role of strategy. Ітака, Нью-Йорк: Корнеллський Університет. 2011. С 1-10

10. Організація готельного господарства / О. Коркуна. Львів : Добра справа, 2019. 224ст.
11. Рей Фріман і Келлі Глейзер. Introduction to Tourism and Hospitality In BC. 2015. Глава 9
12. Роберт Д. Рейд і Девід С. Бояніч. Hospitality marketing management. 2010.
13. A reimagined guest experience: a guide for hoteliers. URL: <https://nomadix.com/wp-content/uploads/library/ebook/ebook-reimagined-guest-exp.pdf>
14. An overview of social media analytics. URL: <https://www.ibm.com/topics/social-media-analytics>
15. Analytics of social media data - State of characteristics and application. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322001321>
16. Competing with the local hotel market: 5 ways you can stay on top. URL: <https://www.siteminder.com/r/hotel-distribution/hotel-revenue-management/competing-local-hotel-market-5-ways>
17. Competitive Intelligence: Definition, Types, and Uses. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp>
18. Cost control for the hospitality industry. Майкл М. Колтман
19. Energy Efficiency for Hotels. URL: <https://www.shipleyenergy.com/resources/commercial/energy-efficiency-for-hotels/>
20. Hotel Automation: Trends, Tools, and Tips to Know. URL: <https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/hotel-automation>
21. Hotel reputation management tips and examples hoteliers need to know. URL: <https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/hotel-reputation-management>

22. Hotel technology: Your property's complete guide to hotel industry systems and products. URL: <https://www.siteminder.com/r/hotel-technology-systems-products>
23. International Encyclopedia of Hospitality Management 2nd Edition. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080961200/international-encyclopedia-hospitality-management-2nd-edition-abraham-pizam>
24. Planning and conducting market and customer research. URL: <https://www.business.qld.gov.au/running-business/marketing-sales/market-customer-research/plan-conduct>
25. Political factors. URL: <https://travelandclimate.org/political-factors>
26. Ritz-carlton chief confident in strategy of expansion, service. URL: <https://www.travelweekly.com/travel-news/hotel-news/ritz-carlton-chief-confident-in-strategy-of-expansion-service>
27. SWOT and PEST Analyses. URL: <https://library.cityu.edu/researchguides/business/swot>
28. The ultimate guide to elevating guest satisfaction. URL: <https://www.amadeus-hospitality.com/guest-satisfaction>
29. The Ultimate Hotel SWOT Analysis in 7 Simple Steps. URL: <https://www.cvent.com/en/blog/hospitality/hotel-swot-analysis>
30. The value of building sustainable brand trust and how to do it. URL: <https://blog.advesa.com/marketing/the-value-of-building-sustainable-brand-trust-and-how-to-do-it/>
31. What Is a PEST Analysis. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/5512-pest-analysis-definition-examples-template.html>
32. What's a Competitive Analysis & How Do You Conduct One. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/competitive-analysis-kit>

