

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю суб'єкта готельного бізнесу»

Студентка 3 курсу, 5с групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Михальченко Іванна
Назарівна

Науковий керівник
д.е.н., професор

Бойко Маргарита
Григорівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ 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
проф. _____ М.Г. Бойко
«__» _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Михальченко Іванні Назарівні*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Управління конкурентоспроможністю готелю «Орега» м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: : 03 лютого 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи дослідження та обґрунтування методичних та практичних умов управління конкурентоспроможністю готелю «Орега» м. Київ.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю готелю «Орега» м. Київ.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до управління конкурентоспроможністю готелю «Орега» м. Київ.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ГОТЕЛЕМ «OPERA» М. КИЇВ

1.1. Оцінка конкурентоспроможності готелю «Opera»

1.2. Діагностика впливу факторів конкурентоспроможності готелю

РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТІ ГОТЕЛЮ «OPERA» М. КИЇВ

2.1. Вдосконалення якісних характерних пропозицій послуг готелю

2.2. Проект заходів по підвищенню управління конкурентоспроможністю готелем

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, проф .

(підпис)

М.Г. Бойко
(ініціали, прізвище)

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

(підпис)

А.Г. Охріменко
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

І.Н. Михальченко
(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Управління конкурентоспроможністю готелю «Орега» м. Київ» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випускній кваліфікаційній роботі студентом опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку готельних послуг.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад управління конкурентоспроможністю готельних підприємств.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню управління конкурентоспроможністю готельних підприємств.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

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

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

М.Г. Бойко

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Михальченко І.Н.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.Г. Охріменко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ГОТЕЛЕМ «ОРЕРА» М. КИЇВ.....	10
1.1. Оцінка конкурентоспроможності готелю «Опера».....	10
1.2. Діагностика впливу факторів конкурентоспроможності готелю	26
РОЗДІЛ 2. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТІ ГОТЕЛЮ «ОРЕРА» М. КИЇВ	31
.....	
2.1. Вдосконалення якісних характерних пропозицій послуг готелю	31
2.2. Проект заходів по підвищенню управління конкурентоспроможністю готелем	34
ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми. З розвитком ринкових відносин та формування національних економік у цивілізованому світі відбувається формування конкурентного середовища на ринку готельних послуг. Сьогодні кожен готель опинився в умовах важкої конкуренції на дуже розвиненому та конкурентоспроможному ринку сфери гостинності. З тим наскільки зростає рівень готельного господарства зростає також і рівень його конкурентоспроможності. Вона проявляється у досить жорстких формах, та прискорює темп появи змін на ринку та викликає постійну необхідність у розробленні та втіленні на підприємствах нових підходів до управління конкурентоспроможністю готельного бізнесу. Стабільність у кількості гостей та відсоток їх повернення визначаються наданням різноманітних послуг та можливостей, якості обслуговування та інших факторах, що забезпечують успішність готелю «Опера» у конкурентній боротьбі з прямими конкурентами.

Рівень дослідженості теми. Тема «Управління конкурентоспроможністю суб`єкта готельного бізнесу» досить важка та розгалужена, та має ряд певних проблем. Наукові роботи в області конкурентоспроможності готельних підприємств пов`язані більшою мірою з динамічністю та складністю розвитку світового ринку в умовах глобалізації світової економіки, недостатнім досвідом роботи українських підприємств на світовому ринку, високою долею монополістів, які знаходяться в різних країнах і мають свій рівень сервісу. Конкуренція на ринку готельних послуг Україні потребує соціального та економічного переосмислення з тим, як падає рівень життя населення, а також потрібно змінити вектор пріоритетів у готельному бізнесі. Саме тому на сьогоднішній день важливим є визначення значення і ролі готельних підприємств в сучасній економіці країни, визначення динаміки розвитку підприємств в Україні у порівнянні з іноземними та порівняти тенденції розвитку. Актуальність роботи полягає у вивченні практичного та теоретичного досвіду управління готельним підприємством «Опера» м. Київ та принципами підходів до обслуговування гостей, що дозволить нам правильно оцінювати

положення конкурентоспроможності на окремих підприємствах та поліпшити обслуговування в обраному готелі.

Мета роботи дослідження та обґрунтування методичних та практичних умов, що забезпечують управління конкурентоспроможністю готельного бізнесу. Визначення дієвих стратегічних підходів до підвищення рівня управління конкурентоспроможності послуг підприємства «Опера» м. Київ.

Для досягнення мети в ході дослідження необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- Розглянути прикладні засади управління конкурентоспроможністю готелю «Опера» м. Київ.
- Оцінити конкурентоспроможність готелю.
- Діагностувати вплив факторів конкурентоспроможності на готель.
- Дослідити шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю готелю «Опера» м. Київ.
- Дослідити можливості вдосконалення якісних характеристик послуг готелю.
- Розробити шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможністю готелю.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю готелю «Опера» м. Київ.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення управління конкурентоспроможністю готелем «Опера».

Методи дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі були використані такі способи і прийоми наукових досліджень, як: метод експертних оцінок; математичні методи; аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації; статистичні спостереження – для динаміки окремих показників; групування; порівняння; типізація. Для виявлення тенденцій розвитку управління конкурентоспроможністю готелю «Опера» м. Київ та систематизації отриманої інформації використані методи прикладних програм.

Інформаційна база. Основним інформаційним джерелом в ході написання випускної кваліфікаційної роботи була мережа інтернет та спеціалізована наукова література українських і закордонних вчених, наукові праці, дисертації, нотатки вчених різних країн, особисті спостереження, веб-сайт та соціальні мережі готелю «Опера» м. Київ.

Практичне значення отриманих результатів в ході написання роботи полягає в обґрунтуванні висновків та рекомендацій, які можуть стати методичною основою для покращення управління конкурентоспроможності на підприємстві «Опера» м. Київ.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з завдання, вступу, двох розділів та чотирьох підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 21 найменувань. Загальний обсяг роботи - 45 сторінок. В роботі представлено 8 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ГОТЕЛЕМ «OPERA» М. Київ

1.1. Оцінка конкурентоспроможності готелю «Opera»

Готель «Опера», який зацікавив мене у першу чергу тим, що це досить новий готель, який розташований в центрі міста Київ. Окрім того, «Опера» - самостійний готель, що має п'ять зірок та широку інфраструктуру послуг. Він був збудований 20 грудня 2006 року в красивому історичному районі міста. Він знаходиться на перетині історії та бізнесу Києва, та став першим бутік-готелем класу Deluxe. Бутік-готелі, цікаві тим, що це невеликі за площею готелі, що позиціонують себе, як особливо стильні, розкішні та ексклюзивні. Доволі часто їх оформлюють у особливому тематичному стилі. Більшість з них не є мережевими, а навпаки обособлені та унікальні чим вкрай сильно приваблюють багатьох туристів, та мене як людину, що навчається за напрямком готельно-ресторанної справи.

Розглянемо основну інформацію стосовно готелю. Він складається з 140 кімнат, у тому числі має сім номерів люкс, оформлених у марокканському, японському, нью-йоркському та інших стилях з використанням антикварних або зроблених на замовлення меблів. Також в готелі «Опера» є бізнес-поверх з окремою реєстрацією та обслуговуванням номерів. Готель дуже зручно та вигідно розташований у безпосередній близькості від площі Перемоги, також має в пішій доступності станції метро «Театральна» та «Університет», до міжнародного аеропорту «Бориспіль» - 40 км, проте він знаходиться за містом, тому ця цифра є нормальною, до центрального залізничного вокзалу України усього 2 кілометра, а до центру Києва взагалі менше кілометра. Таке місцезоташування готелю надає гостям можливість об'єднати бізнес поїздки та відпочинок, та дає змогу познайомитися з містом. Розкішна будівля готелю, яка з першого погляду захоплює своєю елегантністю, вишуканістю і шармом,

була збудована в 1906 році і є пам'ятником архітектури, недалеко від готелю розташований знаменитий на весь світ Київський Оперний Театр.

Адреса готелю: 01023, м. Київ, вул. Б. Хмельницького, 53.

Телефон: +380445817070

E-mail: info@opera-hotel.com

Skype: r-rmanager4

Ще з березня 2007 року готель «Опера» є членом асоціації «The Leading Hotels of the World», тобто провідні готелі світу, гарантуючи своїм гостям розміщення та обслуговування виключно найвищого класу на рівні усіх сучасних світових стандартів.

Готель «Опера» також має міжнародний знак безпеки Safe Travels. У готельному комплексі також працюють 2 вишуканих ресторани - Teatro та Lobby Lounge Bar, які мають як смачну та різноманітну кухню, чудовий вибір алкогольних напоїв та вина на будь який смак, а також великий набір опцій для проведення різноманітних святкових заходів та бізнес зустрічей, центр краси та великий фітнес зал.

Розглянемо старшого адміністратора готелю. Він повинний вести постійний контроль за роботою та дисципліною обслуговуючого персоналу у готелі, а також контролювати щоб обслуговування гостей було своєчасним та якісним. Він стежить за своєчасною підготовкою місць по броні, а також правильністю розрахунків з клієнтами. Адміністратор повинен чітко знати посадові інструкції всього персоналу готелю, інструкції з ведення експлуатаційної документації, прейскуранти цін на номери і наявні послуги. Старший адміністратор в свою чергу розглядає скарги з боку клієнтів та вживає усі необхідні заходи для усунення наявних проблем та конфліктів, у найшвидший термін. Він також організовує рекламно-інформаційну діяльність підприємства. Старший адміністратор має також право займатися кадровими питаннями, подавати керівництву заяви на звільнення від співробітників, або навпаки займається прийом на роботу нового персоналу. Він повинен ретельно

стежити за чітким, своєчасним та якісним виконанням службових обов'язків адміністраторами, касирами, портье, покоївками та іншим персоналом готелю.

Адміністратор служби розміщення готелю контролює питання надання номерів, приймає заявки на бронювання, та розміщує гостей, узгоджуючи ці питання зі старшим адміністратором готелю. Також він повинен бути обізнаним щодо категорій та прейскуранту цін на номери, та інші послуги, що надаються готелем «Опера». В його обов'язки входить стежити за своєчасною оплатою номерів, та не допускати появи заборгованості.

Завдання адміністратора – це безпосереднє спілкування з гостями, вони повинні приймати оперативні рішення на місцях, обговорюючи з гостями такі питання, як ціна за номер, терміни розміщення, форма та порядок оплати послуг. Тобто, одне з головних завдань адміністраторів на усіх функціональних рівнях це контролювати власне процес прийому і розміщення гостей, швидко та професійно вирішувати конфлікти, від яких може постраждати репутація готелю.

Швейцари це своєрідне обличчя готелю, саме вони зустрічають гостей на вході. Зазвичай одягнені в примітну та ярку уніформу, вони стоять у дверей, вітають гостей, допомагають їм вийти з машини, викликають для них таксі, чемно відповідаючи на всі їхні запитання про готель та його околиці. Також до їхніх обов'язків входить контроль за чистотою і порядком у вестибюлі готелю; чищення дверей, ручок дверей, сходинок при виході; контроль за збереженням майна у вестибюлі; за своєчасним включенням освітлювальних приладів у вестибюлі; контроль за роботою теплових завіс, їхнє вимикання.

Тепер проаналізуємо конкурентоспроможність готелю «Опера» серед п'ятизіркових готелів Києва. Як ми можемо побачити, butik-готель «Опера», як і його прямі конкуренти, пропонує своїм відвідувачам широкий вибір різноманітних послуг, які зроблять їхнє дозвілля більш приємним та цікавим, а також надає всі умови для проведення ділових заходів на належному рівні. Розглянемо конкретний список послуг, що доступні гостям готелю «Опера»:

- СПА-центр
- Спортзал: фітнес-центр
- Інтернет: Wi-Fi
- Конференц-зал
- Бізнес-центр
- Сейф
- Кондиціонер в прилюдних зонах
- Обслуговування номерів
- Прання одягу
- Прасування одягу
- Прокат автомобілів представницького класу
- Ресторан, бар/лаундж
- Буфет/продуктовий магазин
- Допомога туристам/ бронювання квитків
- Безкоштовна парковка
- Перукарня
- Обмін валюти
- Бізнес послуги

Готель «Опера» також оснащений усім необхідним обладнанням для проведення заходів будь-якого виду та рівня. Кожен зал готелю має весь набір сучасного телекомунікаційного обладнання, що призначене для проведення прес-конференцій, презентацій, ділових зустрічей та семінарів. А гості мають можливість обрати один, декілька або навіть усі зали для проведення своїх заходів, та мають можливість орендувати весь готель, для своїх персональних потреб.

Конференц-хол «Симфонія» та «Маестро» можуть прийняти у своїх стінах до 250 гостей, а також можуть бути розділені для проведення окремих заходів. Кожен з них оснащений за останнім словом техніки, та має весь набір необхідної аудіо та відеотехніки. У цих залах можливі різні варіанти розміщення гостей, що забезпечить максимально ефективну організацію та проведення, як приватної прес-конференції, так і великого міжнародного семінару. Обидва зали прекрасно підходять для будь яких офіційних чи приватних заходів. Наявність таких інноваційних технологій, як поглинаючі шум стіни, дозволяють повністю зосередитися на роботі. Бізнес-лаунж готелю «Опера» - це втілення вишуканого стилю і комфорту в самому центрі Києва. Він підходить, як для ділових зустрічей, так і для неформальних корпоративних презентацій, коктейльних вечірок чи приватних обідів.

Бізнес-центр готелю може запропонувати своїм відвідувачам наступні послуги:

- телефонні послуги,
- ламінування,
- чорно-білий та кольоровий друк,
- сканування.
- набір тексту,
- виготовлення брошур,
- перекладацькі послуги
- безкоштовний доступ до високошвидкісного Інтернету;

Також, у разі необхідності, може бути роздрукована будь яка міжнародна преса. Всі без виключення гості готелю можуть відвідати SPA-центр готелю, який пропонує різні види масажу:

- загальний масаж (оздоровчий, спортивний);
- релакс – масаж;
- шоколадний енергетичний масаж-обгортання;
- китайські оздоровчі масажі «ТУІ НА» і «Тяо Ван Мо».

Також в готелі «Опера» функціонує сучасний фітнес-центр, який представляє собою обладнаний усім необхідним обладнанням тренажерний зал TechnoGym, у якому гості мають змогу зарядитися енергією та гарним настроєм. Фітнес-центр готелю також надає клієнтам можливість попаритися у фінській сауні, отримати заряд енергії під тропічним душем, або розтанути від насолоди в джакузі.

Ресторан у готелі «Опера» працює 7 днів в тиждень з 6:30 ранку до 23:00 вечора. «Опера» запрошує до себе на відпочинок від неспокійного темпу великого міста та з головою поринути в атмосферу елегантності і розкоші одного з дійсно найкращих ресторанів Києва - Teatro. Він розділений на дві зони - основний зал і тераса. Кожна з зон має свій власний вхід для створення інтимної та комфортної атмосфери. Вишукане меню ресторану складається з різноманітних страв середземноморської кухні. У ньому використовують лише найсвіжіші інгредієнти, а вишукана подача страв роблять відпочинок незабутнім. Також у ресторані наявна дуже багата та обширна колекція вин з усього світу, яка задовольнить смаки навіть найвибагливішого цінителя.

Готель «Опера» пропонує своїм гостям відпочити у затишному і гостинному Lobby Lounge, який нагадує затишну вітальню старовинного особняка та чудово підходить для будь яких неформальних зустрічей. Відвідувачам готелю також пропонують насолодитись ідеально обсмаженою та приготовленою кавою, та дивовижними сортами чаю з різних куточків світу, смачними кондитерськими виробами або для поціновувачів солодкого запаморочливими десертами, затишно розташувались під розкішним скляним куполом, виконаному в класичному стилі. На протязі всього дня там також подаються вишукані закуски і напої, а елегантна жива музика звучить кожен день з 19:00 до 23:00.

Таблиця 1.1

Класифікація номерів, що представлені у готелі «Опера»

Вид номеру	Кількість номерів	Ціна за номер	Характеристика номеру
Класичний	23	190,00 EUR	1-ий номер, з полуторним ліжком. У номері є кондиціонер, доступ до Wi-Fi Інтернет, підігрів підлоги у ванних кімнатах, супутникове ТБ, міні-бар і пряма телефонна лінія. Санвузол суміщений (душова кабінка, туалет, умивальник). Максимальна кількість осіб в номері - 2. Площа номера 16 м. кв.
Кінг стандарт / Твін стандарт	77	220,00 EUR	1-ий номер з двома роздільними або одним двоспальним ліжком. У номері є кондиціонер, доступ до Wi-Fi Інтернет, підігрів підлоги у ванних кімнатах, супутникове ТБ, міні-бар і пряма телефонна лінія. Санвузол суміщений (ванна, туалет, умивальник). Максимальна кількість осіб в номері - 2. Площа номера 25 м. кв.
Кінг Поліпшений	28	270,00 EUR	1-ий номер з одним двоспальним ліжком. У номері є кондиціонер, доступ до Wi-Fi Інтернет, підігрів підлоги у ванних кімнатах, супутникове ТБ, міні-бар і пряма телефонна лінія. Санвузол суміщений (душова кабінка, туалет, умивальник). Максимальна кількість осіб в номері-2. Площа номера 35 м. кв.
Тематичний Люкс 1 - кімнатний	2	450,00 EUR	Номери є унікальними, виконані в різних колірних гамах, обставлені дизайнерськими меблями. Ці розкішні номери оформлені в стилі найвідоміших оперних творів світу: Вітчизняному і Американському. У номері є кондиціонер, доступ до Wi-Fi Інтернет, підігрів підлоги у ванних кімнатах, супутникове ТБ, міні - бар і пряма телефонна лінія. Санвузол суміщений (душова кабінка, туалет, умивальник). Санвузол суміщений (ванна, туалет, умивальник). Максимальна кількість осіб в номері - 4. Площа номера 40 м. кв.

Вид номеру	Кількість номерів	Ціна за номер	Характеристика номеру
Люкс Опера «Борис Годунов»	1	450,00 EUR	Композитора М.П. Мусоргського надихнула дизайнерів до створення номера в вітчизняному стилі. У вітальні шикарного люкса, зробленого в сьогоднішній російською стилі, ви знайдете багато відмінних деталей інтер'єру і прикрас, властивих слов'янській культурі. Канделябри освітлюють кімнату під вигнутими склепіннями стель, стилізованих під східноєвропейські мотиви, які знаходять своє продовження в декорі підлог, стін, килимових покриттів і м'яких меблів. Шикарний червоний ламбрекен в поєднанні з драпірованими шторами прикрашає великі вікна від підлоги до стелі, а величні дерев'яні двері та стіни виділяються в обрамленні контрастних червоних і білих ліній.
Американський Люкс	1	450,00 EUR	Сучасні форми, металеві та геометричні акценти характеризують цей світлий, яскравий і стильний люкс. Кремові килими, білі стіни і стелі, а також повітряна драпірування на вікнах створюють непередаване відчуття простору і світла, на тлі яких вигідно вирізняється меблі темного кольору. У спальні знаходиться розкішне ліжко з балдахіном, комод і чорно-білі стільці, які контрастно виділяються на тлі кремово-білою палітри кімнати.
Тематичний Люкс 2 - кімнатний	5	450,00 EUR	Номери виконані в різних кольорових гамах, обставлені дизайнерськими меблями. Ці розкішні номери оформлені в стилі найвідоміших оперних творів: Японському, Італійському, Єгипетському, Французькому і Марокканському. У номері: кондиціонер, доступ до Wi-Fi Інтернет, підігрів підлоги у ванних кімнатах, супутникове ТБ, міні - бар і пряма телефонна лінія. Санвузол суміщений (душова кабінка, туалет, умивальник). Максимальна кількість осіб в номері - 4. Площа номера 40 м. кв.
Єгипетський Люкс	1	450,00 EUR	Велика арка, прикрашена різьбленням і позолоченими дзеркалами, зустрічає Вас на вході в розкішну вітальню, прикрашену барельєфами і вишуканою меблями в єгипетському стилі. Оригінальні настінні світильники м'яко висвітлюють спальню і створюють ілюзію оази посеред пустелі, а сині стелі створюють відчуття відкритого неба над головою.
Італійський Люкс	1	450,00 EUR	В оформленні номера елегантно поєднується декор з темного дерева і яскраво червоною м'яких меблів, Італійський Люкс створений з витонченим смаком у стилі міланського особняка. Великі вікна забезпечують природне освітлення в спальні, а шикарні бордові штори приховують вихід на напівкруглий кований балкон з видом на вулицю.
Японський Люкс	1	450,00 EUR	Просто, вишукано, дзен. Світлі стіни, темні дерев'яні стелі, дверні рами і обрамлені деревом настінні паперові ескізи створюють відчуття лаконічності,

Вид номеру	Кількість номерів	Ціна за номер	Характеристика номеру
			простору і повного спокою. Бамбукові жалюзі пропускають розсіяне світло з високих вікон, м'яка меблі виготовлені з темного дерева, килими та підлогові подушки для сидіння з ротангу з геометричними візерунками відображають естетичний смак японського мінімалізму. Раковини, зроблені у формі чаші для рису і встановлені на ґратчастих дерев'яних полицях у просторих ванних кімнатах, продовжують тему комфортного ексклюзивного розслаблення.
Французький Люкс	1	450,00 EUR	Це білі меблі, велика кількість світла, пастельні тони і зі смаком підібране драпірування, які створюють відчуття легкості, витонченості і французького шарму. Прекрасно організований простір і затишна, непомітна розкіш, її життєрадісність і романтичний настрій відтворюють частинку Парижу в серці Києва.
Марокканський Люкс	1	450,00 EUR	Марокканський стиль багатогранний і дуже гармонійний. Він з'явився в результаті змішання багатьох культур і стилів на півночі Африки, і в ньому помітний вплив як Сходу, так і Заходу. Тому кожен може знайти в марокканському люксі щось своє. Архаїчна стриманість стін відтінює багатство раритетних меблів з королівського палацу Марокко. Побувавши в Парижі і пройшовши реставрацію, і, потім, аукціон, меблі прибули до готелю Опера. Вона вражає бездоганною якістю виконання й потужною енергетикою часу.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика номерного фонду готелю «Опера» на ринку готельних послуг м. Києва

Рейтинговий номер готелю	Назва готелю	Номерний фонд готелю
1	InterContinental Kyiv	272
2	Hyatt Regency Kiev	234
3	Premier Palace Hotel	289
4	Fairmont Grand Hotel Kyiv	258
5	Opera Hotel	140
6	Radisson Blu Hotel	255
7	Riviera Hotel	72
8	Hilton Hotels	257
9	President Hotel	221
10	Dnipro Hotel	186

Проаналізувавши наведені вище дані ми можемо побачити, що готель «Opera» посідає 5-те місце у рейтингу найкращих готелів міста Київ. Це чітко нам демонструє відмінний рівень комфорту, професіоналізм співробітників та якість послуг, що надає обраний мною готель.

1.2. Діагностика впливу факторів конкурентоспроможності готелю

Сучасне середовище, в якому функціонують підприємства готельного бізнесу України, характеризується вкрай високим ступенем невизначеності, ризикованості, та нестабільності. Не дивлячись на те? що більшість готелів намагаються адаптуватися до воєнних умов, проте це набагато складніший процес ніж здається на перший погляд. В тих умовах що склалися, навіть за умови ідеально побудованої структури реклами та роботи, надання найкращих послуг та найкращу ціну на ринку все одно є ризик провалу, адже достатньо однієї ракети, аби готельне підприємство припинило своє існування. Проте саме здатність компаній адаптуватися до змін та сучасних реалій, а також бажання продовжувати діяльність, та розвиватися надалі, у купі з розумінням того факту, що після війни ситуація на ринку готельних послуг України кардинально зміниться – це головні умови ефективного функціонування та складання конкуренції на сьогоднішньому конкурентному ринку столиці. Більше того, в переважній більшості випадків – це єдиний шанс підприємствам вижити.

Для того аби сьогодні готелям обрати правильну та ефективну стратегію поведінки, та в подальшому її реалізувати, менеджмент підприємств повинен мати достатньо інформації про внутрішнє середовище компанії, її наявні можливості та можливі перспективи розвитку, а також мати чітке та об'єктивне уявлення про зовнішнє середовище готелю, тренди його розвитку, та яке становище займає в ньому власне підприємство.

Спираючись на думку такого вченого як, Балаев А., можна було б сказати, що внутрішнє середовище та зовнішнє оточення досліджуються менеджерами головним чином для того, аби як най швидше виявити ті

можливості і загрози, які компанія обов'язково повинна враховувати під час реалізації своїх цілей, та поставлених задач. Залежно від спрямованості впливу на підприємство сфери гостинності, фактори поділяються на два види, зовнішні та внутрішні і вони обидва мають прямий та безпосередній вплив на економічну і соціальну ефективність господарської діяльності готелю. Якщо коротко, то внутрішні - виступають ситуаційними перемінними всередині готелю, та мають значний вплив на результативність діяльності готелю.

Так, як готелі представляють собою цілісні соціальні системи, то їх внутрішні чинники виступають наслідком певних управлінських рішень, проте як нам показує практика, далеко не кожен внутрішній фактор може залежати від керівника. Зазвичай, внутрішній фактор - це щось «конкретне та наявне», що успішний менеджер повинен подолати своїми рішеннями. Механізм управління готелів орієнтований в першу чергу на досягнення ефективної взаємодії всіх функціональних сфер і рівнів управління для досягнення оптимального результату, та поставлених цілей. Як стверджують вчені, у залежності від особливостей впливу на підприємство, зовнішні чинники можна класифікувати, як фактори мікро і макро середовища готелю.

Таблиця 1.3

Зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність функціонування готелю «Опера»

Зовнішні фактори	Значення основних показників	Макроекономічних
Економічна політика держави	Рівень безробіття; ВВП; темпи інфляції; реальні доходи громадян; бюджетні показники; ступінь розвитку фінансової системи; структура ринку послуг гостинності.	Стратегія розвитку країни; частка приватної власності; наявність трудових та сировинних ресурсів; показники системи оподаткування; розміри доходів населення і їх структура і розподіл.
Політична ситуація в країні	Стабільність політичної системи; рівень розвитку демократії.	Криміногенна ситуація; ступінь свободи ЗМІ; діяльність органів влади і ступінь їх втручання.
Правова сфера	Нормативні акти регулюють ф сфері оподаткування, розвитку готелю.	Програма розвитку регіонів; ефективність роботи наглядових органів за дотримання законодавства; спадкоємність правових норм по горизонталі і вертикалі.
Соціальна і	Рівень приросту тривалості	Рівень життя громадян; структура

Зовнішні фактори	Значення основних показників	Макроекономічних
культурна політика держави	життя; народжуваність та смерть громадян; щільність населення країни; міграція; міське й сільське населення; ставлення населення до навколишнього середовища; забезпеченість культурних об'єктів: театри, спортивні майданчики та зали, бібліотеки, спа, ресторани та інше.	суспільства за віком, рівнем доходу, освітою та складом сім'ї; питома вага учнів, службовців, пенсіонерів та робітників; тривалість відпустки; традиції відпочинку й лікування; тенденції розвитку культурних цінностей.
Міжнародні саміти	Виставки, кінофестивалі та інші розважальні заходи; ступінь інтеграції держави в світове готельне господарство.	Військові конфлікти; доступність рекреаційних технологій.
Природно-кліматичні ресурси	Рекреаційні ресурси; дефіцит окремих ресурсів по різних регіонах.	Особливості кліматичних чинників в державі.

Таблиця 1.4

Галузеві фактори, що впливають на конкурентоспроможність готелю «Опера»

Галузеві фактори	Види
Конкуренти	Ціна та якість послуг, які надають конкуренти; рівень сервісу; імідж готелю; рівень рекламних інтеграцій; технічний рівень виробництва конкурентів; організаційний рівень виробництва конкурентів; ринкові цілі та стратегії конкурентів; фінансовий стан; клієнти; диверсифікація діяльності; частка ринку; маркетингова діяльність; зовнішня політика; виробнича база даних; науково-дослідницька діяльність.
Постачальники товарів і послуг	Стабільність; умови оплати та ціни; розмір партій; сталість; якість товару; форма та швидкість доставки.
Клієнти	Структура клієнтів за віком, освітою, доходом та складу сім'ї; ключові клієнти; психографічні ознаки; основні споживачі; бажаний рівень сервісу; основні цілі при виборі готелю.
Посередники (брокери, тур-агенти)	Надійність та сталість; структура та стратегія посередників; умови співпраці; рекламні контакти; організація маркетингу в різні сезони; заходи розвитку відносин з контактами споживачів; фінансові та кредитні устами.
Контактна аудиторія	Ставлення до готелю державних та муніципальних установ, ЗМІ, місцевої громади, ділових організацій, громадських організацій та інших.
Альянси	Формування нормативно-правового регулювання в галузі гостинності; союзи й асоціації; спільна маркетингова діяльність готелю.

На практиці, дослідження зовнішнього середовища готельного господарства виступає інструментом, за допомогою якого менеджери та керівництво здійснюють контроль зовнішніх, по відношенню до їх готелю, факторів з метою знайти потенційно можливі загрози та відкрити для себе нові можливості. Завдяки дослідженню зовнішнього середовища, готелі мають можливість заздалегідь прогнозувати виникнення потенційних можливостей і загроз, та розробити наперед план дій на випадок виникнення надзвичайних чи критичних ситуацій, а також підготувати стратегію, яка дозволить готельному підприємству досягти поставлених цілей, та перетворити існуючі загрози в майбутньому у перспективні можливості для розвитку та покращення свого положення. На мою особисту думку, найбільший вплив на функціонування готелів мають економічні чинники. Потрібно не тільки розуміти кількість своїх наявних та потенційних клієнтів та чітко розуміти свою цільову аудиторію, а також тонко розбиратися у їх потребах та бажаннях. Як на побажання клієнтів та їх потреби так і на їхню платоспроможність та актуальність для них послуг вашого готелю впливає багато чинників. Слід враховувати високий ступінь залежності попиту на готельні послуги від рівня доходу населення, рівню розвитку країни, розміру оплати праці, рівню інфляції, курсу валют, рівню безробіття, та геополітичної ситуації. Нажаль, згідно аналізу, сьогодні більшість громадян України витрачають на місце проживання та оплату харчування більше 80% заробітної плати. А отже та ситуація, що наразі склалася у економіці та політиці країни вкрай негативно впливає на розвиток готельної індустрії через зниження купівельної спроможності громадян. Найбільше хвилювання зараз викликає те, що до того як закінчиться війна, та Росія не виведе свої війська з території нашої країни, скоріш за все ситуація не зміниться.

До аналізу чинників, зовнішнього середовища, що впливають на готельний бізнес також можна віднести соціальну поведінку, яка включає в себе фактори мінливих відносин в суспільстві, наприклад, ставлення до ролі жінок, ролі підприємництва, національних та сексуальних меншин у

суспільстві, а також різні демографічні чинники зовнішнього середовища. Природні та кліматичні чинники також не можуть не впливати на стан готельного бізнесу у певному регіоні, особливо це стосується регіонів із підвищеним рівнем сейсмічної чи вулканічної активності. Але при цьому наприклад гарний кліматичний пояс, наявність океану, моря, гір, може навпаки зіграти ключову та визначальну роль в успіху певних підприємств сфери гостинності, та приваблювати туристів у шаленій кількості.

На основі досліджених мною літературних джерел, я можу стверджувати, що готельне підприємство ніяким чином не може впливати на фактори макроекономічного рівня, а отже, найбільше значення в розвитку конкурентоспроможності готелів грають чинники саме мікросередовища, та фактори внутрішнього середовища готельного підприємства, проте готель може підлаштовуватися під наявні реалії та чинники, і навіть використовувати деякі з них на свою користь. Розглянемо більш детально вплив деяких чинників мікросередовища на конкурентоспроможність готельного підприємства «Опера».

Перший чинник – це поведінка покупців. Для реалізації стратегії, що спрямована на формування лояльності відвідувачів, менеджменту готельного підприємства необхідно нескінченно здійснювати аналіз ринку, а також його мікросередовища. Адже людський фактор завжди є мінливим, а оперативне і стратегічне планування роботи необхідно робити відповідно до актуальної ситуації у суспільстві. Треба чітко усвідомлювати, що кожен індивідуум у багатогранному суспільстві має свої особисті вимоги до якості, рівню і набору пропонованих готелем послуг, при цьому мабуть не існує жодного готельного підприємства, яке здатне задовольнити усі наявні потреби споживачів. Отже, не треба фокусуватися на кожному окремому клієнті, а навпаки, варто виділити основні важливі тенденції та чинники, та плідно над ними працювати. Саме сегментація дає можливість готелям пропонувати відвідувачам особливі та специфічні послуги, призначені саме для обраного сегменту ринку, тим самим зміцнювати репутацію готельного підприємства, у певному колі споживачів.

Кількість сегментів, на яких здатне спеціалізуватися готельне підприємство залежить лише від рівня його професіоналізму та кваліфікації, можливостей, та оснащеності. При цьому ми чітко усвідомлюємо, що у кожного готелю є лише певний контингент споживачів, а підходити більшій частині суспільства просто не можливо.

Конкуренція також вкрай важливий фактор який потребує дослідження та безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності готельних підприємств. Конкурентоспроможність ринку та конкурентні вашому підприємства, що знаходяться в територіальній близькості від вас, мають безпосередній вплив на ваш готель, та вашу стратегію розвитку та діяльності. Для правильного визначення усіх аспектів діяльності конкурентів, що безпосередньо впливають на ваше підприємство необхідно провести:

- аналіз та систематизацію усіх послуг, що надаються конкурентами та потенційних, що можуть бути запроваджені у майбутньому;
- визначити чіткий перелік своїх конкурентів на місцевому ринку, та їх перспективи;
- отримати усю інформацію про виробничу, господарську, маркетингову, фінансову діяльність конкурентів;
- не припиняти аналіз усіх нових послуг та змін, що відбуваються у галузі.

Так, мабуть запропонований мною перелік не є максимально вичерпним, проте необхідно усвідомлювати його мінливість у залежності від багатьох чинників та факторів.

Експерти сфери туризму та готельних послуг вважають, що найефективнішими інструментами для підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності на сьогоднішній день є правильна реклама та просування власного продукту. До правильної реклами ми сьогодні відносимо діджитал – рекламу, адже саме вона сьогодні забезпечує максимальне охоплення цільової аудиторії та фідбек від потенційних клієнтів.

Підсумовуючи вищезазначену інформацію, можна зробити висновок, що існує безліч факторів, з яких складається рівень конкурентоздатності готелю

«Опера» та усіх інших, а також те, що навколишнє середовище готелів напряму впливає на рівень конкурентності на ринку готельних послуг та безпосередньо на рівень конкурентоспроможності кожного окремого підприємства, що працює у сфері готельних послуг, а отже ключовим фактором для досягнення успіху, сьогодні виступає здатність до розуміння потреб ринку і адаптації до тих умов, що створило навколишнє середовище.

Таблиця 1.5

Внутрішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність готелю «Опера»

Групові фактори	Складові факторів
Виробничий потенціал	-рівень автоматизованого регулювання виробничих процесів; -наявність власних переробних виробництв; -система менеджменту якості та ефективність її функціонування; -структура основних виробничих засобів, ступінь їх зносу.
Ресурсний потенціал	-витрати ресурсів на одиницю готової продукції; -наявність власних ресурсів та відсутність потреби замовлення у постачальників; -рівень та динаміка цін на необхідні цін на необхідні ресурси для виготовлення готової продукції.
Технологічний потенціал	-рівень технологічного оснащення виробництва; -рівень впровадження досягнень НТП.
Кадровий потенціал	-прогресивність оплати праці; -підвищення кваліфікацій кадрів; -структура та професійно-кваліфікаційний кадровий склад -рівень розвитку мотиваційної функції менеджменту.
Інноваційний потенціал	-наявність власних фінансових ресурсів; -своєчасне проведення реструктуризаційних чи реформаційних перетворень; -наявність стратегічних конкурентних переваг; -рівень інноваційної привабливості.
Інвестиційний потенціал	-наявність власних фінансових ресурсів; -рівень довіри потенційних інвесторів; -можливість вигідного залучення зовнішніх фінансових ресурсів.
Маркетинговий потенціал	-наявність маркетингової служби; -якість продукції; -імідж підприємства; Наявність розгалуженої системи збуту.
Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства	Показники ефективності використання ресурсів.

Для кращого розуміння конкурентного середовища та конкурентоспроможності готелю «Опера» нами було проаналізовано позиції готелю «Опера» та його найближчих конкурентів (5-зіркові готелі м. Києва, що входять до міжнародних готельних мереж: Hyatt Regency Kiev, Hilton Kyiv, Fairmont Grand Hotel Kyiv, InterContinental Kiev). Вищезазначені готелі мають спільні риси: однакову категорію, сегмент ринку, схоже місце розташування та стратегії позиціонування. Дані були зібрані на загальнодоступних онлайн-ресурсах booking.com, tripadvisor.com, hotels.com, а також сайти готельних підприємств. Аналіз конкурентних переваг конкурентної групи готелів було проведено експертним методом, результати даного аналізу занесено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика конкурентного стану готелю «Опера» та його найближчих конкурентів*

Показник оцінки (1-5 балів)	Готелі, що оцінюються				
	Опера 5*	«Hilton Kyiv»	Fairmont Grand Hotel	Inter Continental Kiev	Hyatt Regency Kiev
1. Розташування	4	3	4	5	5
2. Номерний фонд	3	5	5	4	4
3. Додаткові послуги	4	5	5	4	5
4. Конференц-сервіс	5	5	4	4	4
5. Програма лояльності	4	5	4	4	4
6. Ціна	5	4	3	4	4
7. Оцінка обслуговування (booking.com, tripadvisor.com, hotels.com)	5	4	4	5	5
Сукупна оцінка	30	31	29	30	31

*складено автором за даними сайтів booking.com, tripadvisor.com, hotels.com

За результатами експертної оцінки можна зробити висновок, що найвищу конкурентну позицію займає готель «Hilton Kyiv», випереджаючи своїх конкурентів якістю номерного фонду, асортиментом додаткових послуг та програмою лояльності. Готель «Опера» посідає 2 місце, оскільки має не найкращі показники якості номерного фонду, адже готель знаходиться в історичній будівлі і готельні номери мають незвичайне планування та нестандартні розміри, що не відповідають категорії 5*. Проте, якість обслуговування та кваліфікація персоналу готелю «Опера» мають найвищі оцінки, що свідчить про якісний відбір, навчання та мотивацію персоналу.

Виходячи з отриманих даних було побудовано профілі конкурентоспроможності готелю «Опера» та двох найближчих конкурентів, які мають найбільші бали за результатами оцінки (готелі Hilton та Hyatt Regency Kiev) для наочного порівняння конкурентоспроможності готелю та конкурентів. Профіль конкурентоспроможності готелю «Опера» та найближчих конкурентів зображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Профіль конкурентоспроможності готелю «Опера» та найближчих готелів-конкурентів Hilton та Hyatt Regency Kiev

Серед всіх готелів конкурентної групи готель «Опера» має найвищі показники завантаження номерного фонду та найбільш лояльну, за думкою споживачів, цінову політику, адже відділ продажу готелю постійно розробляє та поновлює тарифний план, в залежності від попиту, сезонності, а також систему корпоративних тарифів.

На нашу думку, комплексна оцінка рівня конкурентоспроможності готелю «Опера» має складатися з таких етапів: вивчення ринку та вибір бази порівняння; визначення факторів і показників конкурентоспроможності, за якими буде проведено оцінювання; здійснення аналізу отриманих результатів; визначення резервів зростання рівня конкурентоспроможності; розробка рекомендацій щодо впровадження виявлених резервів.

Також пріоритетне значення при проведенні процесу оцінювання конкурентоспроможності готелю «Опера» мають особливості оцінки готельної послуги споживачами як найбільш важливої складової оцінки конкурентоспроможності готельних послуг.

Нами були проаналізовані дані про послуги готелю «Опера» з інноваційної платформи для управління гостьовим досвідом (Customer Engagement Management) Medallia. Дана система збирає дані зворотного зв'язку (відгуки, оцінки) у всіх споживачів готельних послуг, що проживали в готелі, через онлайн-анкетування, взаємодію в соцмережах, користування сайтом, спілкування через контактний центр або email.

Американська компанія Medallia надає технології виміру задоволеності споживача готельних послуг. Система оцінки відбувається таким чином: після виїзду гість отримує лист електронною поштою з проханням заповнити анкету, що дозволяє оцінити задоволеність рівнем оснащення і сервісу. Дана анкета є дуже детальною, вона складається з 200 питань, що деталізують всі моменти перебування споживача готельних послуг та користування послугами готелю. Оцінки виставляються за 10-бальною шкалою, після чого виводиться середній бал за даним відгуком.

Далі вона сортує негативний гостьовий досвід, розробляючи на його основі рекомендації з покращення послуги та сервісу і розподіляє подальші завдання між менеджерами компанії.

Головна перевага роботи з Medallia - можливість визначити залежність фінансових і операційних показників компанії від даних про досвід споживачів готельних послуг з метою чіткого визначення зон порашення та інвестування. Результати обробки та аналізу даних готелю «Опера» зображено на рис. 1.2.

Вимір задоволення споживачів готельних послуг						
<i>Кількість відправлених запитів на анкетування та споживчу оцінку : 1569</i>			<i>Кількість відповідей : 145</i>			
Аналізуючи отримані відповіді, можна виділити такі позиції споживачів готельних послуг:						
<i>Промоутери – 84,03%</i> (споживачі готельних послуг, які лишають позитивні відгуки про готель та розширюють аудиторію потенційних споживачів готельних послуг) <i>Середня оцінка 9-10 балів</i>		<i>Пасивні - 15,28%</i> (Споживачі готельних послуг, що пасивно ставляться до послуг готелю та утримуються від відгуків та оцінок) <i>Середня оцінка 7-8 балів</i>		<i>Критики – 0,69%</i> (Споживачі готельних послуг, що лишають негативні відгуки та скарги) <i>Середня оцінка 1-6 балів</i>		
Загальні враження (оцінка за шкалою 1-10 балів)						
Загальне враження про готель 9,23	Враження про процес бронюван-ня 9,41	Враження про: -заїзд 9,45 -вийзд 9,41	Враження про готельний номер 8,95	Враження про персонал та рівень сервісу 9,76	Враження про послуги відділу їжі та напоїв 9,15	Загальне враження від відпочинку та умов 9,07
Готовність рекомендувати готель 9,35				Готовність повернутися ще раз 9,34		

Рис. 1.2. Вимір рівня задоволення споживачів послуг готелю «Опера» на інноваційній платформі Medallia (2021-2022 рр.)

Аналізуючи отримані результати, можна зробити висновок, що готель «Опера» має високу позитивну гостьову оцінку, адже лише 0,69% опитаних споживачів готельних послуг лишили негативний відгук про готельну послугу, 84,03% споживачів готельних послуг мають позитивне враження. Наймешу оцінку отримав показник якості номерного фонду, це і є основною проблемою готелю – потреба в реновації будівлі. Найбільшу оцінку отримав показник

якості та кваліфікації персоналу, що свідчить про те, що персонал та рівень обслуговування є конкурентною перевагою серед інших готелів. В загальному розумінні, онлайн-платформа Medallia допомагає отримати реальну гостьову оцінку готельного продукту, виявити конкурентні переваги та визначити недоліки готелю та показники, які потребують удосконалення, а також можливість визначити залежність фінансових і операційних показників компанії від даних про досвід споживачів готельних послуг.

Для узагальненої оцінки міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера» та виявлення його можливостей та ризиків, використаємо метод SWOT - аналізу, що є кінцевим етапом аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ. Першим етапом є поглиблений аналіз сильних та слабких сторін підприємства, що в підсумку впливають на розвиток підприємства та рівень його прибутку. Результати даного аналізу зазначено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

SWOT- аналіз готелю «Опера» 5*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Місцезнаходження в центральній частині міста; 2. Широкий асортимент послуг; 3. Досить висока кваліфікація персоналу; 4. Цінові переваги на ринку; 5. Готель «Опера» - частина міжнародного готельного бренду. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Моральний та фізичний знос номерного фонду; 2. Плинність кадрів; 3. Недостатня кількість обігових коштів; 4. Непродумана маркетингова політика, відсутність сучасних маркетингових комунікацій. 5. Відсутність інвестицій.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення внутрішніх ремонтних робіт, заміна застарілого обладнання та реновація готелю; 2. Залучення інвесторів; 3. Найм кваліфікованого маркетолога для збільшення попиту на готельні послуги; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження військових дій 2. Високий рівень конкуренції; 3. Зростання цін на комунальні послуги; 4. Нестача коштів на покриття збитків; 5. Підвищення цін на енергоносії; 6. Зниження курсу національної валюти.

Дослідивши ринок послуг та конкурентний статус готелю «Опера» можна зробити наступні висновки:

1. «Опера» - досить популярний заклад розміщення, який надає широкий спектр головних та додаткових послуг;
2. Серед своїх головних конкурентів готель займає одну з лідируючих позицій, випереджаючи конкурентів за такими позиціями: середній рівень завантаженості, популярність серед населення, рівень професіоналізму персоналу, якість основних послуг, асортимент додаткових послуг;
3. Серед сильних сторін готелю слід відзначити основні: розташування, широкий асортимент додаткових послуг, кваліфікований персонал, оптимальне співвідношення ціни і якості послуг, що надаються, наявність гнучкої системи знижок та індивідуальний підхід до гостя та ін.
4. Для покращення свого становища, підвищення середньорічного рівня завантаженості та підсилення слабких сторін варто звернути увагу на такі позиції як залучення інвестицій, проведення реновації готелю, маркетингова політика.

РОЗДІЛ 2

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «OPERA» М. Київ

2.1. Вдосконалення якісних характерних пропозицій послуг готелю

Тенденції глобалізації та інтеграції, збільшення кількості підприємств міжнародного готельного бізнесу, входження міжнародних готельних мереж на вітчизняний ринок, поява нових запитів споживачів загострюють рівень конкуренції на національному та міжнародному ринку готельних послуг, внаслідок цього актуальним є питання постійного аналізу та підвищення конкурентоспроможності готелю.

Виходячи з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища готелю «Опера», нами було сформовано наступні шляхи підвищення ефективності діяльності готелю та його конкурентоспроможності рис. 2.1.

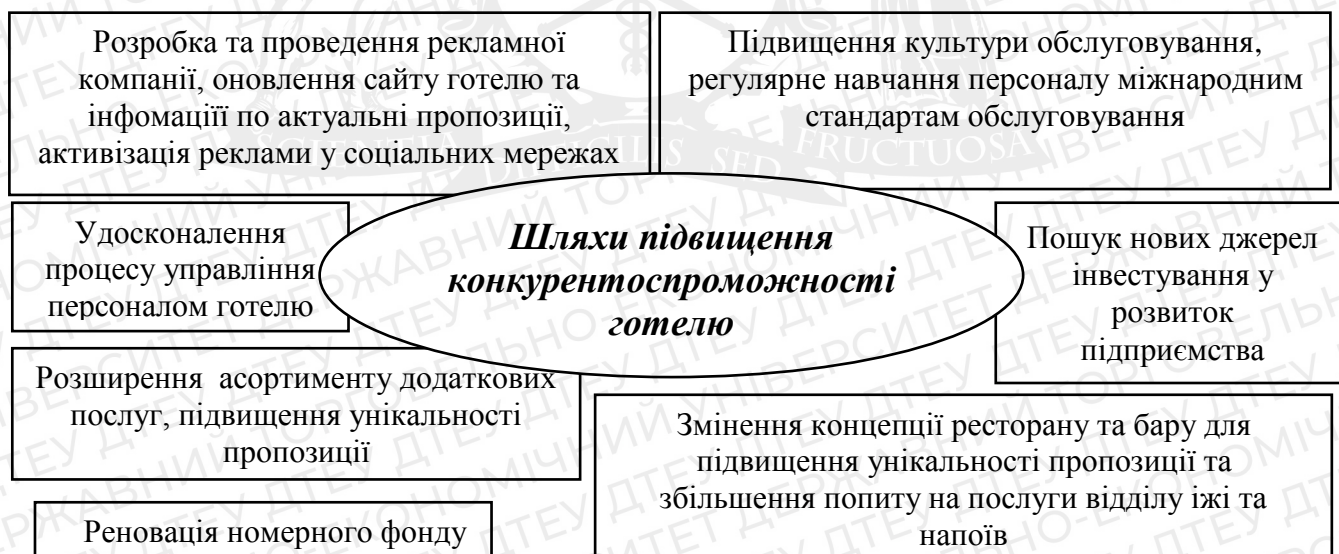


Рис. 2.1. Напрямки підвищення конкурентоспроможності готелю «Опера»

Підвищенню конкурентоспроможності готелю «Опера» сприяють декілька ключових драйверів росту конкурентоспроможності, що стосуються персоналу, інноваційних технологій, бізнес-процесів, сегменту споживачів, фінансів, маркетингу, участі в бізнес-союзах. Дані драйвери росту підвищують

ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

На нашу думку, основна система драйверів конкурентоспроможності готелю та готельного продукту поділяється за якісними (драйвери конкурентоспроможності готельного продукту та сервісні драйвери), маркетинговими (цінові драйвери, драйвери збуту) та економічними показниками (драйвери збільшення прибутку готелю). На рис.3.2 зображено систему драйверів конкурентоспроможності готелю «Опера».

Драйвери конкурентоспроможності		
<i>Драйвери якості</i>	<i>Маркетингові драйвери</i>	<i>Економічні драйвери</i>
Сервісні драйвери: 1. Підвищення задоволеності вимог споживачів різних сегментів 2. Підвищення рівня обслуговування та дотримання міжнародних стандартів	1. Поширення готельного бренду, покращення іміджу готелю	1. Ціновий драйвер (досягнення оптимальності ціни, диференціації цінової політики в залежності від еластичності попиту) 2. Драйвери підвищення прибутку (Підвищення прибутку на 1 доступну кімнату (RevPar); прибутку готелю від реалізації додаткових послуг)
	2. Підвищення ефективності маркетингової та рекламної стратегії	
Драйвери якості готельного продукту: 1. Реновація номерного фонду; 2. Збільшення асортименту додаткових послуг	3. Підвищення ефективності каналів збуту	
	4. Збільшення ринкової долі готельного підприємства	

Рис. 2.2. Система драйверів міжнародної конкурентоспроможності готелю «Опера»

За теперішніх умов функціонування підприємства для ефективного управління діяльністю готелю «Опера» необхідно чітко прогнозувати та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

За результатами проведеного аналізу діяльності підприємства ми пропонуємо систему цільових показників найважливіших драйверів конкурентоспроможності готелю «Опера» табл.2.1.

Таблиця 2.1

Система цільових показників - драйверів конкурентоспроможності готелю «Опера»

№	Драйвер конкурентоспроможності	Цільове значення
1.	Сервісний драйвер (підвищення рівня задоволеності споживачів готельних послуг)	1. Підвищення оцінки задоволення споживачів з 9,07 до 9,9-10 балів (до максимальної відмітки)
2.	Маркетингові драйвери: 2.1. Підвищення ефективності каналів збуту 2.2. Збільшення ринкової долі готельного підприємства	1. Підвищення прибутку від реалізації номерного фонду через туристичних операторів та глобальну систему бронювання на 15% 2. Збільшення індексу проникнення на ринок MPI з 5,3% до 9%
3.	Драйвери прибутку: 3.1. Підвищення завантаження номерного фонду 3.2. Підвищення середньої ціни реалізації номеру ADR 3.3. Підвищення середнього прибутку на 1 кімнату RevPar 3.4 Підвищення прибутку від реалізації додаткових послуг	1. Підвищення середньорічного завантаження до 75% 2. Збільшення ADR до 126 дол. США (на 6%) 3. Підвищення RevPar до 80 дол. США (на 10%) 4. Підвищення прибутку від реалізації додаткових послуг на 20%

Для досягнення даних цільових показників конкурентоспроможності готелю «Опера» необхідним є впровадження певних прогресивних організаційно-економічних рішень, збільшення конкурентних переваг готелю, інноваційних змін, постійного удосконалення готельного продукту та адаптацію його під особливості попиту та запити певних сегментів споживачів готельних послуг.

Поширення глобалізаційних суспільно-економічних процесів змушує учасників бути конкурентоспроможними і швидко реагувати на виклики та можливості, що створюються середовищем не лише на вітчизняному ринку, але й в умовах міжнародного готельного бізнесу.

Головними напрямками збільшення ефективності діяльності готелю та підвищення рівня прибутку є:

- ✓ Збільшення доходу від реалізації номерного фонду через збільшення ADR та рівня завантаження;

- ✓ Підтримання лояльності з існуючими посередниками та корпоративними партнерами та розвиток нової співпраці;
- ✓ Збільшення кількості споживачів – індивідуалів, що бронюють номери напряму через відділ бронювання готелю;
- ✓ Збільшення ринкової долі готелю, впровадження активної маркетингової політики.

В готелі „Опера” доцільним є розробка нової цінової політики, яка б була більш конкурентоздатна, але, разом з тим, не знижувала б прибутковність підприємства.

Оскільки найбільший сегмент споживачів займають корпоративні туристи, для яких на підприємстві існує система знижок та низьких корпоративних тарифів, доцільним є збільшення сегменту індивідуальних споживачів, що бронюють номер безпосередньо через відділ бронювання готелю.

Для підприємства даний сегмент є найбільш прибутковим, адже немає необхідності сплачувати комісію туристичним операторам та агенціям. Доцільним є зниження ціни для індивідуальних туристів та формування системи переваг та знижок для споживачів, які бронюють номер напряму, а не через посередників. Це підвищить попит на послуги готелю та сукупний прибуток.

Також необхідним є спрощення процесу бронювання номера через сайт готелю, що потребує оновлення готельного сайту, розробку спеціальних пропозицій, пакетних послуг, активізацію реклами в соціальних мережах.

Однією з основних проблем є низьке завантаження готелю у вихідні дні і низький сезон для бізнес туристів. На нашу думку, для підвищення попиту доцільним є розробка нових пакетів послуг, оскільки це допоможе збільшити кількість гостей в періоди, коли йде спад бізнес туристів. В основу даних пакетів лягає екскурсійна складова.

Для підвищення конкурентоспроможності готельного продукту та прибутку від реалізації додаткових послуг необхідним є розширення

асортименту додаткових послуг, повна або часкова зміна концепції ресторану та бару для підвищення попиту на послуги відділу їжі та напоїв.

Умовою ефективного функціонування готелю та підвищення конкурентоспроможності готелю «Опера» є впровадження системи збалансованих показників, що характеризує стратегічні цілі та цільові установки розвитку підприємства для досягнення високого рівня конкурентоспроможності табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Система збалансованих показників готелю «Опера»

Напрямки	Стратегічні цілі	Показники	Цільові установки	Шляхи реалізації
Фінансові ресурси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення чистого прибутку готелю; 2. Підвищення середньої ціни готельного номера; 3. Збільшення кількості споживачів в несезонні періоди 4. Мінімізація простоїв номерів 5. Розширення асортименту додаткових послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсоток збільшення прибутку 2. Середня ціна готельного номера 3. Відсоток збільшення числа споживачів в несезонний період 4. Кількість постійно зайнятих номерів 5. Відсоток збільшення прибутку від реалізації додаткових послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення прибутку на 15%; 2. Підвищення показника ADR на 8% 3. Збільшення рівня завантаження номерного фонду до 75% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка програм заохочення споживачів 2. Розробка гнучкої системи знижок для споживачів-індивідуалів, що бронюють номер напряму через відділ бронювання готелю 3. Маркетингова та рекламна діяльність
Споживачі готельних послуг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення рівня попиту на готельний продукт 2. Підвищення рівня задоволеності споживачів 3. Створення нових напрямків залучення споживачів готельних послуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість нових послуг 2. Процент позитивних відгуків на Medallia 3. Кількість нових шляхів залучення споживачів та відсоток приросту кількості споживачів за сегментами 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Збільшення прибутку від реалізації додаткових послуг на 20% 5. Збільшення позитивних відгуків про послуги готелю до 95% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укладання договорів щодо проведення маркетингових та збутових заходів
Внутрішні бізнес-процеси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Спрощення процесу бронювання номера через сайт готелю; 2. Імплементация міжнародних стандартів обслуговування асоціації The Leading Hotels of the World 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сумарна оцінка на онлайн-ресурсі управління споживчим досвідом Medallia 2. Відсоток гостей, що бронюють номер через сайт готелю 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Збільшення сегменту ідивідуальних туристів на 25% 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматизація системи управління споживчим досвідом 2. Підвищення рівня обслуговування;

В межах даної системи здійснюється формування цільових орієнтирів стратегічного розвитку, трансформація стратегічних цілей в показники середньострокового управління, моніторинг руху підприємства на шляху до стратегічних цілей, актуалізація та коригування цілей.

Цей інструмент стратегічного планування дає можливість готелю «Опера» адаптуватись до конкретних умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, підвищити конкурентоспроможність.

При розробці стратегічних і оперативних рішень необхідно враховувати всі фактори, що впливають на конкурентну позицію підприємства.

Це означає, що заходи по підвищенню конкурентоспроможності повинні бути комплексними та враховувати всі компоненти внутрішнього та зовнішнього середовища готелю.

2.3. Проект заходів по підвищенню управління конкурентоспроможністю готелем

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає впровадження певних заходів, спрямованих на його підвищення, а саме:

- ✓ здійснення маркетингових заходів за рахунок проведення виставок, рекламної компанії в пресі, досліджень попиту та пропозиції на міжнародному ринку;
- ✓ поліпшення іміджу підприємства за рахунок застосування системи менеджменту;
- ✓ підвищення кваліфікації працюючих;
- ✓ підвищення техніко-економічних і якісних параметрів готельного продукту;
- ✓ виявлення і використання цінових чинників підвищення конкурентоспроможності готельного продукту.

Напрямами підвищення конкурентоспроможності готелю «Опера», що зумовлені факторами розвитку та функціонування підприємства, є:

- зміцнення репутації та підвищення іміджу готельного підприємства шляхом формування фірмового стилю, корпоративної культури, поліпшення соціально-психологічного клімату всередині підприємства;
- підвищення ефективності використання кадрового потенціалу готельного підприємства за рахунок проведення цілеспрямованої кадрової політики і вдосконалення системи управління персоналом;
- зміцнення фінансового стану шляхом поліпшення управління і підвищення ефективності використання фінансових ресурсів готельного підприємства;
- підвищення ефективності менеджменту та якості управлінських рішень, побудова раціональних організаційних структур управління готельним підприємством і його підрозділами;
- підвищення кваліфікації управлінського персоналу, фахівців і інших службовців.

Наступною групою чинників підвищення конкурентоспроможності є фактори підвищення конкурентоспроможності послуг і обслуговування, а саме:

- забезпечення відповідності класності послуг заявленому рівню, регулярне проходження незалежної експертизи (атестації) класності послуг, всебічне інформування громадськості про результати пройденої атестації;
- вдосконалення структури і стану номерного фонду, регулярне проведення поточних, середніх і капітальних ремонтів, заміна застарілих елементів інтер'єру на сучасні, що відповідають стилю готельного підприємства, класності його послуг і сучасних напрямків дизайну, оснащення номерів згідно пропонованим до них вимогам класу (рівня) і регулярна атестація номерного фонду, всебічне інформування громадськості про результати атестації;
- підвищення якості інженерно-технічного і господарського забезпечення готельних послуг за рахунок вдосконалення організації роботи відповідних служб засоби розміщення, підвищення кваліфікації працівників, задіяних в інженерно-технічному та господарському забезпеченні готельної послуги;

- впровадження сучасних логістичних систем постачання, управління запасами, складським та транспортним господарством;
- суворе дотримання норм і правил надання готельних послуг, використання інженерно-технічного обладнання;
- розширення спектру додаткових послуг, в тому числі і безкоштовних;
- підвищення етики і культури обслуговування;
- вдосконалення організації всіх циклів обслуговування споживачів готельного підприємства;
- імплементація міжнародних стандартів обслуговування, діючих в готельному бізнесі;
- впровадження сучасних інформаційних технологій, що розширюють доступність готельних послуг; впровадження сучасних технологій надання готельних послуг;
- підвищення кваліфікації персоналу, безпосередньо пов'язаного з організацією основних і додаткових послуг.

Напрямами підвищення конкурентоспроможності готелю «Опера», заснованими на маркетингових факторах є:

- вдосконалення цінової політики готельного підприємства (використання різних систем знижок і диференціації цін на послуги, орієнтація на кон'юнктуру ринку і інші макроекономічні фактори і конкуренцію);
- вдосконалення комунікаційної політики, тобто забезпечення її спрямованості не тільки на конкретного споживача, але і на посередників (туроператорів, турагентів, засобів масової інформації, конкурентів, інших учасників ринку) а також використання ефективних засобів і видів реклами, регулярна участь у виставках та інших стимулюючих акціях, посилення зв'язків з громадськістю;
- вдосконалення асортиментної політики на основі формування структури послуг, що надаються в суворій відповідності з потребами ринку і вимог споживачів;

- вдосконалення збутової політики через моніторинг ефективності збутових каналів, їх необхідного стимулювання і розширення; підвищення кваліфікації персоналу маркетингового департаменту.

Прогнози розвитку готелю «Опера» та підвищення рівня його конкурентоспроможності від впровадження запропонованих дій зображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Прогнозований ефект від реалізації запропонованих дій щодо підвищення конкурентоспроможності готелю «Опера»

Дії з підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства	Прогнозований результат від впровадження
1. Розробка та проведення рекламної компанії, оновлення сайту готелю та інформації по актуальні пропозиції, активізація реклами у соціальних мережах	Збільшення прибутку на 15%; Підвищення показника ADR на 8% Збільшення рівня завантаження номерного фонду до 75% Збільшення прибутку від реалізації додаткових послуг на 20%
2. Розробка програм заохочення споживачів	Збільшення кількості споживачів в несезонні періоди, збільшення прибутку на 10%
3. Впровадження пакетів готельних послуг	Збільшення кількості споживачів в несезонні періоди Мінімізація простоїв номерів
4. Розширення асортименту додаткових послуг, підвищення унікальності пропозиції	Збільшення прибутку від реалізації основних і додаткових послуг на 20%
5. Розробка гнучкої системи знижок для споживачів-індивідуалів, що бронюють номер напряму через відділ бронювання готелю	Збільшення сегменту ідивідуальних туристів на 25% Підвищення показника ADR на 8% Підвищення показника ADR на 8% Збільшення прибутку на 20%;
6. Розвиток нових сегментів споживачів	Збільшення рівня завантаження до 75% та прибутку на 15%,

Слід зазначити, що односпрямовані заходи, наприклад, орієнтовані тільки на маркетинг або тільки на фінансове оздоровлення, не дадуть бажаного ефекту підвищення конкурентоспроможності. Готель «Опера» повинен постійно вводити інновації та адаптувати готельний продукт під запити споживачів, щоб

залишатись провідним у своєму сегменті та бути на два кроки попереду конкурентів.

Вважаємо, що в залежності від конкретної ринкової ситуації, обраного напрямку руху та характерних поточних дій готелю «Опера» доцільно застосовувати такі основні стратегії:

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

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

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

4. Стратегія диференціації передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю та які відрізняються від

послуг конкурентів. Надання послугі специфічних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, особливі якості послуги сприяють залученню більшої кількості споживачів. Ця стратегія здатна забезпечити захист готелю від стратегій конкурентів.

На нашу думку, для підтримання попиту на послуги готелю «Опера» в вихідні дні доцільно застосувати стратегію диверсифікації. В даному випадку необхідним є впровадження спеціальних пропозицій та пакетів послуг з певною направленістю. Пропозицію пакетів готельних послуг представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Пакети послуг, що пропонуються для впровадження в готелі «Опера»

Пакет послуг	Складові пакету	Вартість
Весільний пакет	<ul style="list-style-type: none"> • Проживання в номері обраної категорії • Можливість раннього заїзду та пізнього виїзду • Романтичне декорування номера • Шампанське, а також свіжі фрукти або сирна тарілка в номер по прибуттю • Романтичний сніданок в ресторані Teatro або в номері • Весільна фотосесія в готелі (фотограф замовляється молодятами додатково) • Відпочинок в аквазоні (сауна і джакузі) • фітнес-центру • Трансфер в межах Києва 	Покращений номер: 370 євро/ніч
		Люкс: 570 євро
		Представницький люкс: 670 євро
Романтичний пакет	<ul style="list-style-type: none"> • Проживання в номері обраної категорії • Можливість раннього заїзду та пізнього виїзду • Спеціальний сюрприз від шеф-кухаря • Романтичне декорування номера • Сніданок в ресторані Teatro або в номері (безкоштовна доставка) • Вечера в ресторані Teatro за спеціальним меню від шеф-кухаря (необхідне попереднє бронювання) • Відпочинок в аквазоні (сауна і джакузі) • фітнес-центр 	Люкс: 570 євро на добу (понеділок - четвер) і 520 євро на добу (п'ятниця - неділя)
		Стандарт: 350 євро на добу (понеділок - четвер) і 300 євро на добу (п'ятниця - неділя)
		Покращений: 400 євро на добу (понеділок - четвер) і 350 євро на добу (п'ятниця - неділя)
		Представницький люкс: 670 євро на добу (понеділок - четвер) і 620 євро на добу (п'ятниця - неділя)
Пакет «День Народження»	<ul style="list-style-type: none"> • знижка 10% від стандартної ціни на проживання терміном на 1 добу, можливість раннього заїзду і пізнього виїзду безкоштовно, подарунок від готелю 	

Впровадження спеціальних пропозицій допоможе підвищити рівень завантаженості готелю в вихідні дні та збільшити сегмент індивідуальних споживачів з метою відпочинку і, як наслідок, збільшити сукупний прибуток готелю.

5. Стратегія аутсорсингу, яка є дуже важливою на міжнародному ринку готельних послуг. Аутсорсинг – це передача неосновних функцій підприємства та управління професійному підряднику (аутсорсеру). Для готелю «Опера» доцільним є використання схеми аутсорсингу з ІТ-аутсорсингу, а це: web-хостинг, забезпечення різних видів – internet-послуг, web-дизайн, розробка, впровадження й підтримка інформаційних систем.

6. Стратегія маркетингу готельного бізнесу – це формування цілей, досягнення їх і вирішення завдань готельного бізнесу щодо кожного окремого готельно-господарського продукту, з кожного окремого ринку на певний період. Зазначена стратегія передбачає те, що готель залежно від ситуації має кілька варіантів дій: проникнення на новий готельний ринок; розвиток нового готельного ринку; розробка нових готельних продуктів; диверсифікація готельного продукту до даного готельного ринку й споживача.

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

На нашу думку, оптимальне поєднання наведених стратегічних підходів дасть змогу готелю «Опера» отримати такі позитивні результати, як збільшення числа постійних споживачів готелю, підвищення популярності готельного бренду, формування лояльності споживачів, зростання прибутку та ін.

В умовах сучасного розвитку міжнародного готельного бізнесу, загострення конкуренції головною передумовою успішної діяльності готелю

«Опера» є використання STP-маркетингу. STP-стратегія (від англ. segmentation, targeting, positioning - сегментування, виділення цільової аудиторії, позиціонування) - комплексна маркетингова стратегія, в основі якої лежить концепція виділення з усієї громадськості цільових аудиторій і формування для кожної з них певного образу компанії - позиціонування.

Дана стратегія допомагає знайти індивідуальний підхід до кожного сегменту споживачів з певними особливими потребами, що робить готельний продукт більш персоналізованим.

Отже, запропоновано шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможності готелю «Опера» м. Київ; шляхи вдосконалення якісних характерних послуг готелю; заходи по підвищенню конкурентоспроможності готелю «Опера» м. Київ; вивести на готельний ринок нові послуги, щоб підвищити конкуренцію між іншими готелями та знизити ціну на послуги або продукцію, що пропонує готель «Опера»; збільшити використання реклами через таргет, блогерів; регулярно впроваджувати нове меню, зміни в дизайні, знижки на додаткові послуги, адже саме так вони будуть більше користуватись попитом в гостей, та ін.

ВИСНОВКИ

У ході проведення наукового дослідження щодо ефективності управління конкурентоспроможністю в готелі «Opera» м. Київ було:

1. Доведено, що конкурентоспроможність в готелі є одним із способів і механізмів збільшення прибутку, адже регулюється управляючою ланкою та являє собою конкретною системою цінностей, установок, що поєднують дослідницький потенціал і практичний досвід, певне світовідчуття і перспективне мислення.
2. Встановлено, що ефективність управління конкурентоспроможністю в готелі «Opera» м. Київ прямо пропорційне рівню розвитку готелю та якості обслуговування гостей.
3. На формування конкурентоспроможності в готелі «Opera» м. Київ впливає його концепція, кількість зірок, готелі які складають конкуренцію готелю «Опера», специфіка цільової аудиторії та ресурсний потенціал.
4. Досліджено рівень якості управління конкурентоспроможності в готелі «Opera» м. Київ, який показав, що їх ефективність залежить від професіоналізму, розвитку персоналу.
5. Проаналізовано, ресурси, які використовує готель «Opera» м. Київ продуктивні та приносять хороший прибуток, якщо зрівнювати його з іншими схожими за характеристикою підприємствами; прикладні засади управління конкурентоспроможністю готелем «Opera» м. Київ; конкурентоспроможність підприємства; шляхи вдосконалення управління конкурентоспроможності готелю «Opera» м. Київ; проект заходів по підвищенню управління конкурентоспроможністю готелю; що підприємство займає стабільне місце на готельному ринку послуг в Україні і забезпечує постійний попит гостей на свої послуги.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення.
2. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщування та надавання готельних послуг, затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 р. за № 19 та зареєстровані в Міністерстві юстиції України 02.04.2004 р. за № 413/9012
3. ДСТУ 4268:2003 Національний стандарт України: послуги туристичні, засоби розміщування
4. ДСТУ 4269:2003 Національний стандарт України: послуги туристичні, класифікація готелів
5. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : [монографія] / В.А. Павлова [та ін.]. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2018. – 352 с.
6. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 2. – С. 50-53.
7. Скибінський С. В. Маркетинг. Ч. 1 : підручник /– К. : КНЕУ, 2014. – 568 с.
8. Герасименко, В. Г. Експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста [Текст] / В. Г. Герасименко // Економіка розвитку. – 2015. – №3 (55). – с. 35-40.
9. Язвінська Н.В. Конкурентоспроможність підприємства як комплексний показник ефективності виробничо-ринкової діяльності підприємства: [текст] / Н.В. Язвінська // Екон. вісн. Нац. гірн. ун-ту. – 2004. – № 2. – С. 57 – 64.
10. Малюга Л. Управління факторами конкурентоспроможності підприємств / Л. Малюга // Інноваційна еко- номіка. – 2012. – № 11. – С. 88–91.
11. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – №102. – С. 499-503.

12. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна. – С. 214-216.
13. Фактори конкурентоспроможності підприємства / М. Г. Молла // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2019. – Вип. 1 (44). – С. 252–257.
14. Нефедова О. Г. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств [Електронний ресурс] / О. Г. Нефедова. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/Articles/Kultnar/knp62/knp62_36-39.pdf.
15. Павлова В. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / В. А. Павлова, Р. В. Губарев. – Режим доступу: duer.edu/uploads/vidavnitstvo14.../10112.pdf.
16. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
17. Левицька А. О. Система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства: аналіз існуючих підходів / А. О. Левицька // Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., 08.08.2013 р. – Хмельницьк, 2019. – С. 41–42.
18. Ревенко Н. Управління процесом формування конкурентоспроможності продукції й підприємства / Н. Ревенко, І. Малихіна // Вісник ТНЕУ. – 2015. – № 2. – С. 62–70.
19. Багрова І. В. Складові та фактори конкурентоспроможності / І. В. Багрова, О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2017. – № 1. – С. 11–16.
20. Герасименко, В. Г. Експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста [Текст] / В. Г. Герасименко // Економіка розвитку. – 2020. – №3 (55). – с. 35-40.
21. Кузнєцова, Н. М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств [Текст] / Н. М.

- Кузнєцова // Вісник соціально- економічних досліджень ОДЕУ. – 2020. – №41 (2). – с. 54-59.
22. Нефедова О. Г. Ефективність і конкурентоспроможність підприємств [Електронний ресурс] / О. Г. Нефедова. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/Articles/Kultnar/knp62/knp62_36-39.pdf.
23. Семенов, В. Ф. Методи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства [Текст] / В. Ф. Семенов // Науковий вісник ОДЕУ. – 2010. – №14 (115). – с. 75-85.
24. Кузнєцова Н.М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу : [монографія] / Н.М. Кузнєцова, С.Г. Нездоймінов. – Одеса : Астропринт, 2020. – 256 с.
25. Бидик А. Г. Визначення стратегічного потенціалу конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / А.Г. Бидик // Економіка АПК. – 2015. – №4. – С.105-110.
26. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку готельного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/4>.
27. Манус З. Визначення конкурентних переваг готелів Львова / З. Манус. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2012/05/manus.html>.
28. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес : [навч. посіб.] / Л.І. Нечаюк. – К. : ЦУЛ, 2018. – 334 с.
29. Леонт'єва А.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств / А.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – № 102. – 503 с.
30. Анісімова О.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в процесі адаптації до світового ринку / О.М. Анісімова // Наукові записки. Серія «Економіка». – Острогоз : Острозька академія, 2010. – 398 с.

31. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко ; 2-ге вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2011. – 440 с.
32. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 424 с.
33. Семенов, В. Ф. Методи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства [Текст] / В. Ф. Семенов // Науковий вісник ОДЕУ. – 2010. – №14 (115). – с. 75-85.
34. Nebel E.C. Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers. – London: John Wiley & Sons, Inc., 2015. – 464
35. Competitive Strategies for the International Hotel Industry. The Economist Intelligence Unit, 2001.
36. Godfrey K. The Tourism Development Handbook: A Practical Approach to Planning and Marketing. Cassell Academic; 2 edition 2000.
37. Morrison A. Hospitality & Travel Marketing. Delmar Learning; 3 edition 2001.
38. Офіційний сайт Державної служби статистики в Україні [Електронний ресурс]- Режим доступу: www.ukr.stat.gov.ua
39. Статистичний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.statista.com>
40. Офіційний сайт Державного агентства України з туризму та курортів. – <http://www.tourism.gov.ua/>
41. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. – Режим доступу : <http://www2.unwto.org/en>
42. Дослідження компанії Cushman & Wakefield: «Готельний ринок Києва на карті Європи». - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cushmanwakefield.com.ua>