

**Державний торговельно-економічний
університет**

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Діагностика впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом
готельного бізнесу**

Студента 5 курсу, 1 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і ресторанный
менеджмент»

_____ *підпис
студента*

Навроцької Анни
Василівни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

_____ *підпис
керівника*

Бойко Маргарита
Григорівна

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

_____ *підпис гаранта*

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно – готельного та туристичного бізнесу

Кафедра готельно – ресторанного бізнесу

Спеціальність

073 Менеджмент»

Освітня програма

Готельний і ресторанний менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-
ресторанного
бізнесу

проф. Бойко М.Г.

“ ” _____ 2022 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Навроцькій Анні Василівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи : Діагностика впливу зовнішнього середовища на управління готелем «Bratislava Hotel», м .Київ
Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419

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

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – розроблення практичних рекомендацій щодо діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження– процес діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу.

Предмет дослідження – методологічні та практичні підходи до діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу

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

Вступ

Розділ 1. Діагностика впливу зовнішнього середовища на управління готелем Bratislava Hotel, м. Київ

1.1. Діагностика господарської діяльності готелю Bratislava Hotel м. Київ

1.2. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на готель

Розділ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ Bratislava Hotel, м.Київ

2.1. Інноваційні методи оцінки впливу на управління готелем

2.2. Заходи нівелювання негативного впливу зовнішнього середовища на управління готелем

Висновки

Список використаних джерел

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	30.09.2022р.- 18.11.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	19.12.2022р.- 23.12.2022 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	03.02.2023 р.	03.02.2023 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «__» _____ 20__р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Бойко М.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програм _____ Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняв до виконання _____
студент (підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

У першому розділі проаналізовано господарську діяльність готелю Bratislava Hotel м. Київ, здійснено оцінку впливу факторів зовнішнього середовища на готель, які визначають стан готелю.

Другий розділ присвячено пропозиціям, які дозволять готелю досягти мети діяльності в контексті нівелювання негативного впливу зовнішнього середовища на управління готелем.

ВКР рекомендована до розгляду в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Навроцька .А.В _____ (прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20 ____ р.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 7

**РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ Bratislava Hotel М.
КИЇВ..... 9**

1.1. Діагностика господарської діяльності готелю Bratislava Hotel
м. Київ

1.2. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на готель

**РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ
Bratislava Hotel, м. Київ..... 21**

2.1. Інноваційні методи оцінки впливу на управління готелем

2.2. Заходи нівелювання негативного впливу зовнішнього
середовища на управління готелем..... 28

ВИСНОВКИ..... 35

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ..... 37

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній економіці України діє велика кількість зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємств. Усю сукупність цих чинників можна згрупувати за ознакою параметрів ринку, соціально-економічних тенденцій у зовнішньому середовищі, конкуренції всередині галузі, впливу сили покупців та постачальників. В умовах флуктуації зовнішнього середовища потрібно визначення реалістичних характеристик умов діяльності підприємства. Оцінюючи вплив чинників зовнішнього середовища, можна дати відповіді ряд питань: з якими проблемами може зіткнутися підприємство, здійснюючи свою діяльність; як можливі зміни у зовнішньому середовищі можуть вплинути на його бізнес; як змінюватиметься поведінка зовнішнього середовища?

Рівень дослідженості теми. Питанням діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу приділено увагу таких авторів як Голубенко Т. Г., Йохна, Армстронг.

Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання, навіть за наявності значної кількості наукових розробок, не можна. Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

Метою роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- проведення діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу;
- оцінка параметрів діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу;

- розробка напрямків удосконалення впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу;
- імплементація інноваційних методів впливу середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу Bratislava Hotel м. Київ;
- розробка пропозицій покращення управління суб'єктом готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу.

Предмет дослідження – методологічні та практичні підходи до діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу.

Методи дослідження. У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: Методологічним підґрунтям написання роботи стали: експеримент, метод класифікації, конкретизація, моделювання, метод системного аналізу, абстрагування та метод формалізації.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для проведення діагностики впливу зовнішнього середовища на управління суб'єктом готельного бізнесу.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 58 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 34 стор., на яких представлено 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ Bratislava Hotel M. КИЇВ

1.1. Діагностика господарської діяльності готелю Bratislava Hotel м. Київ

Bratislava Hotel м. Київ знаходиться у Дніпровському районі м. Києва за 5 хвилин від станції метро «Дарниця», з якої можна доїхати у будь який куточок міста.

Електронна адреса: [office@ Bratislava Hotel.com.ua](mailto:office@BratislavaHotel.com.ua)

Кількість поверхів: 2.

Рівень комфорту: 4 (Вимоги до готелю категорії 4 за ДСТУ 4269:2003).

Специфіка готелю: ресторан, банкомат, консьєрж, бізнес-центр, пральня, хімчистка, салон краси, фітнес центр з сауною, басейном, тренажерним залом, внутрішній міський та міжнародний телефонний зв'язок, автостоянка з охороною.

Кількість номерів: 55

Часи роботи (служба рецепції): 24 години

Всі приміщення готелю Bratislava Hotel можна розділити на чотири основні групи: житлові, адміністративні, обслуговуючі, підсобні.

До першої групи відносяться номери всіх категорій і безпосередньо зв'язані з ними побутові приміщення.

До другої групи - вестибюль і прилеглі до нього приміщення та комунікації, контора дирекції і інші адміністративні приміщення.

До третьої групи входять: приміщення загального призначення і загального користування (конференц-зал, вітальні), приміщення підприємств, які надають послуги (перукарня, обмін валют, ресторани, бар, торгові точки).

До четвертої групи відносяться: господарські і складські приміщення (білизняні і пральні, кладові, склади, машинні відділення, бойлерна та ін.).

Адміністративні, житлові приміщення і приміщення загального призначення знаходяться в різних рівнях і однакових об'ємах.

Вивчаючи діяльність підприємства чи організації не можна не розглянути його персонал (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1

Кількість працівників та фонд оплати праці в готелі Bratislava

Назва показників	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
				+,-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	50	50	54	+4,0	103,8
Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн.	5619,7	8046,0	11362,0	+5742,3	202,2
Єдиний соціальний внесок, тис. грн.	1236,3	1770,1	2499,6	+1263,3	201,4
Дохід від надання готельних послуг, тис. грн.	34563,2	39749,6	45412,1	+10848,9	131,4
Продуктивність праці, тис. грн.	326,1	397,5	412,8	+86,7	126,6

Що стосується фонду оплати праці, то він зріс на 102,2 %, це свідчить про підвищення заробітних плат на підприємстві. Також позитивним можна вважати зростання суми доходу від надання готельних послуг та підвищення продуктивності праці на 31,4 % та 26,6 % відповідно.

Розглянемо аналіз техніко-економічних показників комерційної діяльності готелю Bratislava Hotel по показниках, що наведені в таблиці 1.2.

Аналізуючи основні показники готелю Bratislava Hotel слід зазначити, що дохід від реалізації готельних послуг за 2021 р. зріс 31,4 %, однак зросла (9,6%) сума валових витрат, в першу чергу це пов'язано із зростанням вартості рекламних послуг для готелю Bratislava Hotel.

Таблиця 1.2

Аналіз основних показників комерційної діяльності готелі Bratislava Hotel

Показники	Од. виміру	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. від 2019 р.	
					+, -	%
Дохід від реалізації готельних послуг, тис. грн.	тис. грн.	34563,2	39749,6	45412,1	+10848,9	131,4
Валові витрати	тис. грн.	14367,5	15231,2	15702,4	+1334,9	109,3
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	26745,3	27631,2	31680,2	+4934,9	118,4
Середньорічна чисельність працівників	чол.	50	50	54	+4,0	103,8
Фондовіддача	коэф.	1,29	1,44	1,43	+0,14	110,8
Фондомісткість	коэф	0,77	0,70	0,70	-0,07	90,9
Фондоозброєність	тис. грн./ чол.	252,3	276,3	288,0	+35,7	114,1

Позитивним також можна вважати зростання фондовіддачі на 10,8 %, та скорочення фондомісткості на 9,1 %. Ці показники говорять про те, що наявні ресурси в готелі Bratislava Hotel використовує досить ефективно.

Визначимося з основними фінансовими результатами діяльності готелю Bratislava Hotel (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Фінансові результати діяльності готелю Bratislava Hotel

(тис. грн.)

Стаття	Роки			Відхилення 2021 року від 2019 року	
	2019	2020	2021	+/-	%
Доход (виручка) від надання готельних послуг	34563,2	39749,6	45412,1	+10848,9	131,4
Податок на додану вартість	6912,6	7949,9	9082,4	+2169,8	131,4
Чистий дохід (виручка) від надання готельних послуг	27650,6	31799,7	36329,7	+8679,1	131,4
Валові витрати	14367,5	15231,2	15702,4	+1334,9	109,3

Валовий прибуток	13283,4	16568,5	20627,6	+7344,2	155,3
Адміністративні витрати	1896,7	2571,4	2904,9	+1008,2	153,1
Чистий прибуток	11386,7	13997,1	17722,7	+6336,0	155,6

Як бачимо в 2021 р. в порівнянні з 2019 роком готель Bratislava Hotel мав більший дохід від реалізації на 31,4% (10848,9 тис. грн.), що в свою чергу призвело до збільшення чистого доходу на 8679,1 тис. грн.

Хоча при цьому валові витрати в 2019 році збільшилася на 9,3 % (1334,9 тис. грн.), але це не вплинуло на суму валового прибутку, який зріс на 55,3 % (7344,2 тис. грн.) що говорить про те, що діяльність готелю Bratislava Hotel є прибутковою.

1.2. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на готель

В даний час сфера готельних послуг є жорстким конкурентним ринком, і для підтримки своєї діяльності підприємства ведуть боротьбу за кожного споживача, використовуючи різні прийоми та методи. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні вміти грамотно оцінювати своє становище на готельному ринку та проводити аналіз факторів, що впливають на діяльність готельного підприємства, які умовно можна класифікувати таким чином:

- фактори загального оточення (зовнішні чинники);
- фактори, характерні для конкретної галузі (галузеві фактори);
- внутрішні чинники (характерні для конкретного готелю).

Зовнішні фактори загального оточення відображають залежність готельної індустрії від змін і різноманітних подій, що відбуваються не тільки в країні, а й у світі загалом.

Підприємство сфери готельних послуг не може вплинути на дані фактори, але з метою підвищення своєї конкурентоспроможності воно має їх враховувати та гнучко реагувати їх зміни. Розглянемо приклади впливу різноманітних

факторів зовнішнього середовища на діяльності готельних підприємств та представимо практичні приклади оптимізації роботи готелів для мінімізації несприятливих наслідків впливу факторів зовнішньої середовища.

Чинники довкілля поділяються на такі групи:

1. Соціально-культурні;
2. Техніко-технологічні;
3. Економічні;
4. Політико-правові;
5. Екологічні.

1. Соціально-культурний аспект впливає на формування попиту населення на готельні та туристичні послуги, на трудові відносини, рівень заробітної плати та ін. До соціальних чинників відносять, наприклад, такі, як:

- підвищення інтенсивності праці;
- зростання стресу у житті людей;
- пізніші терміни укладання шлюбів;
- збільшення в усіх країнах частки літнього населення;
- поява покоління «продвинутої» молоді, у тому числі поколінь X, Y та Z, а також зростання міського населення планети, збільшення у містах самотніх людей із високим рівнем освіти.

Наприклад, підвищення стресу у житті людини формує потреби у спокійному відпочинку, тому у багатьох країнах активно розвивається формат готелів «adultsonly» (діти старше 16+) для забезпечення якісного дозвілля та абсолютного спокою для гостей. Клієнтський сегмент, орієнтований на відпочинок у готелях «без дітей» досить великий. Опитування Holidayscheck.com показало, що 41,6% респондентів обрали б для свого відпочинку саме готелі формату «adultsonly». Причому лише 8,2% учасників опитування було б категорично проти поїздки до готелю «16+» Тобто значний відсоток людей, якби

мали можливість, то поїхали б у готель, де вони будуть гарантовано позбавлені створюваного дітьми хаосу.

В той же час для людей, які віддають перевагу відпочинку за принципом «childfriendly» існує велика кількість готелів з інфраструктурою та активностями для дітей. Необхідно відзначити, що за наявності достатніх площ навіть у рамках одного готелю – а вже тим більш готельного комплексу – цілком реально забезпечити якісний відпочинок обом категоріям гостей – «childfriendly» і «adultsonly».

Культурні чинники можна охарактеризувати такими сучасними тенденціями, як:

- зростання населення, що прагне отримання нових знань і вражень;
- відвідування нових місць;
- знайомство з новою культурою, гастрономією.

Соціально-демографічний чинник має як позитивний, і негативний вплив.

Позитивний вплив:

- сприятливі зміни у демографії країни призведуть до того, що більшість людей подорожуватиме, маючи на це кошти та вільний час;
- розширення переліку додаткових послуг для дітей залучить сім'ї з дітьми, що принесе готельному комплексу додатковий прибуток, особливо в міжсезоння;- якісне надання споживачам готельних послуг дозволить сформувати клієнтську базу та здійснювати політику знижок.

Негативний вплив цього фактору полягає в наступному:

- зміна споживчих переваг щодо готельних послуг може призвести перехід споживачів до конкурентів, які мають нижчий або вищий рівень категорій номерного фонду та нижчі або вищі ціни на послуги та товари як показник якості;- збільшення вимогливості споживачів до надання послуг в готелі може позначитися на персоналі, оскільки сам персонал повинен мати достатньо високий рівень кваліфікації ;

- несприятливі зміни у демографії, пов'язані з низьким рівнем народжуваності та високою смертністю, надалі можуть призвести до зменшення попиту на послуги готельного бізнесу.

2. Технологічні фактори впливають на рівень технічного обладнання галузі. Для підтримки конкурентоспроможності готелі повинні використовувати досягнення в галузі наукового та технологічного прогресу для залучення та утримання гостей. В даний час вибір системи автоматизації готелів набагато складніший, ніж 10-15 років тому, і це пов'язано з тим, що кількість компаній виробників програмного забезпечення та автоматизація бізнес-процесів збільшилася, зросли вимоги готелю до різноманітності функціоналу та до якості обслуговування таких систем. В сучасних умовах до систем автоматизації пред'являються вже не лише стандартні вимоги для спрощення процесу повсякденної роботи лінійного персоналу готелю (бронювання, розрахунки/виселення, обчислення), але й вимоги як до інструменту, який дозволить контролювати всі бізнес-процеси готелю, виявляти вузькі місця для прийняття в подальшому оптимальних рішень щодо управління [4].

Вибір програмного забезпечення для готельного комплексу заснований, перш за все, на функціональних можливостях системи, простоті використання та простоті налаштувань, високому рівні та якості технічної підтримки розробника та, звичайно, широких можливостях для модернізації в розвитку бізнесу. Системи автоматизації готелів повинні мати таку функціональність (мінімальні вимоги) [5]:

- для збільшення завантаження готелів та отримання гарантованої оплати, PMS готелю повинні бути інтегровані з веб-сайтом готелю з альтернативними та глобальними системами можливості бронювання онлайн бронювання, з оплатою Інтернет-системами та з платіжними терміналами;
- забезпечення швидкої та оперативної роботи з номерним фондом, враховуючи статус номера (зарезервовано, заброньований, вільний, зайнятий,

чистий, брудний, прибирання, ремонт, оплачені, частково оплачені, не оплачені) з посиланням на конкретного клієнта тощо;

- персоналізований підхід до клієнта: історія проживання, уподобання та контакти (для розсилки), інформація про кількість відвідувань, витрачених сум можливість забезпечення знижок та інших заохочувальних заходів.

Цифрові технології є активною частиною готельного бізнесу. Однією з останніх областей розвитку готельного бізнесу є впровадження інформаційних терміналів, кіосків, які дозволяють гостям готелю самостійно знайти потрібну інформацію, замовляти послуги, здійснювати резервування кімнат та додаткових послуг. Установка в готелі інтерактивного обладнання надає йому таких переваг:

- збільшення швидкості обслуговування та зменшення черг на рецепції;
- допомога в організації дозвілля для гостей;
- швидка орієнтація гостей;
- сприяння роботі персоналу;
- прискорення процесу вибору готельних номерів відвідувачами;
- цілодобове інформування відвідувачів;
- підвищення лояльності гостей та вдосконалення іміджу готелю;
- проведення опитувань відвідувачів.

3. Економічні фактори характеризуються рівнем розвитку та загальним станом економіки країни. Стан економіки впливає на попит на готельні послуги, купівельну спроможність населення. Зниження економіки змушує організацію зменшити кількість персоналу, а також значно обмежити або навіть відмовити в розширенні бізнесу, що потребує додаткових фінансових витрат.

4. Політичний та юридичний аспект характеризується політичним станом в країні та світі, нинішнім законодавством, наявністю міждержавних угод. Фактори політичного права також включають наявність формальності візи між країнами.

5. Фактори навколишнього середовища (екологічні фактори). Сучасні туристи вважають за краще проводити свій відпочинок в екологічно чистих регіонах світу, тому велика увага приділяється сталому розвитку туристичних напрямків сьогодні з боку громадськості та влади.

Розглянувши весь перелік факторів, що впливають на розвиток сфери готельних послуг, слід зазначити, що в даний час, для того щоб бути конкурентоспроможними, готелі змушені враховувати майже всі зовнішні фактори непрямого впливу у їх діяльності та активно використовувати їх у своїй діяльності.

Особлива здатність підприємств готельного бізнесу ефективно справлятися і реагувати на зміни зовнішнього середовища є однією з найбільш важливих складових їх успіху. Разом з тим, така здатність є так само умовою здійснення запланованих змін на стратегічному рівні.

Зазначимо найбільш характерні риси зовнішнього середовища готелю:

- різноманіття;
- динамічність;
- невизначеність;
- інтегрованість.

Пошук оптимальних шляхів розвитку готелю сьогодні неможливий без урахування впливу всіх чинників зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище функціонування готелю характеризується такими елементами:

- складність зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу – те, число чинників, на які готель має реагувати, і навіть включає рівень їх мінливості;
- рухливість зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу – це та швидкість, з якою відбувається зміна чинників зовнішнього середовища;

- взаємозалежність (взаємопов'язаність) зовнішніх факторів підприємства готельного бізнесу – це означає рівень впливу одного фактору на іншого, тобто наскільки зміна певного фактору впливає на інший фактор;
- невизначеність зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу – це відношення кількості тієї інформації, якою може володіти готель, та точність такої інформації [1, с.56].

Оцінка зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу дає вищому керівництву можливість проаналізувати можливості та внутрішні ресурси готелю. Виявляючи слабкі та сильні сторони готелю, вище керівництво має всі можливості зміцнювати та розширювати конкурентні переваги та попередити можливі проблеми. Головним завданням для підприємства готельного бізнесу є покращення та підтримка чинників, які збільшують його конкурентні переваги у довгостроковому періоді.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу дозволяє усвідомлювати небезпеки, із якими вони можуть зіткнутися у процесі постановки реальних цілей і їх досягнення.

Одним із інструментів аналізу зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу є SWOT – аналіз. SWOT – скорочене слово, утворене з початкових англійських слів «сила» (capacity), «слабкість» (weakness), «можливості» (opportunity) і «загрози» (threat). Відповідно до даного підходу для визначення стану підприємства готельного бізнесу необхідно оцінити такі важливі фактори:

- слабкості по відношенню до зовнішнього середовища;
- сила по відношенню до зовнішнього середовища;
- загрози зовнішнього середовища;
- можливості підприємства готельного бізнесу [4, с.45].

В якості завдань функціонування підприємств готельного бізнесу в сучасному ринковому середовищі стоять їх розвиток та зменшення впливу

слабких сторін, для запобігання загроз і максимальне використання можливостей.

Оцінку впливу факторів зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу можна проводити з урахуванням методики, розробленої З. Болотовим як чотирьох взаємозалежних етапів.

1. Вибір сфери діяльності, товару чи послуги. Визначається торгова ніша. Для цього вивчаються обсяги продажу та задоволеність попиту, визначається ємність ринку, а також можливості витіснення одних послуг іншими.

2. Оцінка дій конкурентів. Визначаються можливості конкурентів заняття цієї ніші. Для цього вивчається робота аналогічних підприємств щодо особливостей реалізації технології, наукових досліджень, якості готельних послуг, витрат, способів реалізації послуг.

3. Аналіз схем підприємництва. На цьому етапі визначаються необхідні ресурси та можливості їх отримання на ринках. Вивчається технологія надання готельних послуг, можливості та способи забезпечення сировиною, матеріалами, обладнанням, робочими приміщеннями, кадрами, та капіталом.

4. Аналіз загального оточення організації. Визначається значимість в організацію зовнішніх чинників непрямого впливу. При цьому з'ясовується сучасний стан за всіма складовими зовнішнього середовища, виявляються тенденції зміни цих складових, визначається характер змін та очікувань щодо них.

В результаті проведення такого аналізу на кожному з етапів виявляють кількісні показники оцінки всіх елементів факторів зовнішнього середовища.

Одним з найважливіших елементів оцінки впливу зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу є класифікація основних факторів за різними ознаками.

Зокрема, зовнішнє середовище підприємства готельного бізнесу може бути розглянуто як світове економічне макросередовище та зовнішнє середовище країни з визначенням на кожному з виділених рівнів найбільш значущих для конкретного готелю факторів [5, с.44].

На рівень нестабільності факторів зовнішнього середовища підприємства готельного бізнесу впливає вибір технології управління. Залежно від ступеня ймовірності та ризику виникнення кризи можуть бути застосовані такі технології:

- управління на основі передбачення змін можливе при помірному прояві нестабільності;
- управління на основі екстраполяції (довгострокове планування) можливе лише при слабкому прояві нестабільності;
- управління на основі часткової передбачуваності процесів, що відбуваються (ранжування завдань; управління на основі слабких сигналів; управління в умовах несподіванок) можливе в швидко мінливих ситуаціях при суттєвій прояві нестабільності середовища [5, с.4].

Отже, головним висновком є те, що зовнішні фактори чинять вирішальний вплив на функціонування будь-якого підприємства, включаючи і підприємства сфери готельного бізнесу. Всі змінні у функціонуванні зовнішнього середовища тісно взаємопов'язані та впливають одна на одну. Будь-який менеджер повинен вміти оцінювати всі ці фактори в сукупності, не упускаючи жодного з факторів що дасть можливість приймати ефективні та економічно обґрунтовані рішення у процесі діяльності підприємств готельно – ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ Bratislava Hotel, м. Київ

2.1 Інноваційні методи оцінки впливу на управління готелем

Оцінюючи ринок, на якому працює готель, перш за все, враховують три основних фактори:

- оновлення ринку, розглядаючи з позиції взаємозв'язку його динамізму та оновлюваності асортиментної лінії з огляду на життєвий цикл товару;
- місткість (розмір) ринку (граничне значення ринкового попиту при максимальних зусиллях у сфері маркетингу за даних умов);
- чутливість ринку до цін, що дозволяє готелю визначитися з вибором переважних сегментів ринку та виробити правильну цінову політику, яка зводиться до встановлення цін з урахуванням еластичності попиту.

У разі орієнтації готелю на традиційний ринок розрахунок його ємності може бути здійснено з використанням методу підсумовування ринків.

Для здійснення оцінки параметрів ринку готельних послуг розглянемо табл. 2.1.

Оцінюючи вплив соціально-економічних тенденцій у зовнішньому середовищі, необхідно розуміти, що саме соціально-економічні умови виступають по відношенню до готелю як причина та умова обмеження (або можливості розширення) діяльності і як передумова, що зумовлює необхідність змін для підприємства.

Найбільш важливими є кілька аспектів макросередовища, динамічні зміни яких здатні істотно вплинути на сферу виробництва – інфляція, рівень зайнятості, економічне зростання та оподаткування.

Таблиця 2.1.

Оцінка параметрів ринку діяльності готелю Bratislava Hotel (м. Київ)

Фактори оцінки	Коефіцієнт значущості фактору	Критерії оцінки фактору	Коефіцієнт значущості критеріїв
Ємність (розмір) ринку (Φ_1)	0,42	Є широка можливість збільшення розміру ринку у зв'язку із зростанням чисельності населення, розміру доходу на душу населення (K11)	0,58
		Можливість розширення ємності ринку відсутня (розмір ринку стабільний) (K12)	0,32
		Спостерігається тенденція до скорочення обсягу ринку (K 13)	0,10
Оновлення ринку готельних послуг (Φ_2)	0,26	Ринок продукції (послуг) динамічний: швидке оновлення асортименту (K21)	0,45
		Ринок стабільний; оновлення асортименту відповідно до життєвого циклу готельних послуг (K22)	0,35
		Ринок схильний до застою: динаміка оновлення діапазону готельних послуг низька (K23)	0,20
Чуттєвість ринку готельних послуг до цін (Φ_3)	0,32	Висока: попит на готельні послуги еластичний за ціною (K31)	0,12
		Низька: попит нееластичний за ціною (K32)	0,38
		Відсутність чутливості: поодинокі цінова еластичність (K33)	0,50

Оцінка впливу на готель соціально-економічних тенденцій здійснюється з використанням факторів та критеріїв, поданих у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка впливу на діяльність готелю Bratislava Hotel (м. Київ) соціально-економічних тенденцій у зовнішньому середовищі

Фактори оцінки	Коефіцієнт значимості фактору	Критерії оцінки фактору	Коефіцієнт значимості критеріїв
Інфляційна вразливість (Ф1)	0,20	Значна (К1 ₁) Середня (К1 ₂) Низька (К1 ₃)	0,15 0,40 0,45
Рівень доходів населення (тенденції) (Ф2)	0,20	Зниження (К2 ₁) Стабілізація (К2 ₂) Зростання (К2 ₃)	0,15 0,36 0,49
Вплив оподаткування (Ф3)	0,17	Дуже негативний(К3 ₁) Значний (К3 ₂) Не значний (К3 ₃)	0,13 0,30 0,57
Вплив зниження рівня зайнятості (зростання безробіття) (Ф4)	0,11	Позитивний (К4 ₁) Нейтральний (К4 ₂) Негативний(К4 ₃)	0,49 0,41 0,10
Темпи економічного зростання (Ф5)	0,14	Прискорені (К5 ₁) Стабільні (К5 ₂) Низькі (К5 ₃)	0,49 0,40 0,11
Рівень підприємницької активності (Ф6)	0,08	Дуже низький (К6 ₁) Низький (К6 ₂) Скоріше низький (К6 ₃) Скоріше високий (К6 ₄) Високий (К6 ₅) Дуже високий (К6 ₆)	0,03 0,09 0,12 0,20 0,26 0,30
Соціально-демографічна ситуація в регіоні (Ф7)	0,05	Дуже сприятлива (К7 ₁) Сприятлива (К7 ₂) Скоріше несприятливий (К7 ₃) Дуже не сприятлива (К7 ₄)	0,47 0,24 0,16 0,13
Політичні умови (Ф8)	0,05	Дуже сприятлива (К8 ₁) Сприятлива (К8 ₂) Скоріше несприятливі (К8 ₃) Несприятливі Дуже не сприятлива(К8 ₄)	0,35 0,24 0,20 0,12 0,09

Окрім параметрів ринку на діяльність готелю суттєвий вплив надає конкуренція всередині галузі, яка являє собою боротьбу, суперництво між готелями, які діють на одному і тому ж ринку.

Проведена оцінка поточної ситуації дозволила дійти висновку у тому, що конкуренція загострюється за наявності певних умов, найбільш впливовими з яких є такі:

1. Зростання числа готелів-конкурентів при поступовому вирівнювання їх розмірів та потенціалу.
2. Повільне зростання попиту на послуги готельного обслуговування, що в свою чергу призводить до боротьби за частку ринку та витіснення з нього найбільш слабких та менш ефективних готелів.
3. Зниження цін або застосування інших засобів збільшення обсягів надання готельних послуг.
4. Не значне зростання рівня витрат клієнтів при зміні різних готелів, що полегшує підприємствам готельного бізнесу процес переманювання відвідувачів готелів-конкурентів.
5. Незадоволеність одного чи кількох готелів своєю часткою ринку та спроба збільшити її за рахунок частки конкурентів.
6. Ситуація, коли вихід із галузі готельного бізнесу обходиться готелю дорожче, ніж він буде продовжувати свою діяльності та участь у конкурентній боротьбі.

Результатом розгляду умов конкурентної боротьби стала наступна таблиця оцінки за цим параметром. (табл. 2.3).

Разом з тим, значущою конкурентною силою все більшою мірою стають відвідувачі готелів. Їх вплив поширюється на ціни, якість, рівень обслуговування та інші умови надання готельних послуг. Чим більша кількість відвідувачів і чим

більшою кількістю послуг вони користуються, тим ширші можливості впливу продавця готельних послуг.

Таблиця 2.3

**Оцінка параметрів ринку готельних послуг та готелю Bratislava Hotel
(м. Київ)**

Фактори оцінки	Коефіцієнт значимості фактору	Критерії оцінки фактору	Коефіцієнт значимості критеріїв
Динаміка зміни попиту (Φ_1)	0,31	Зростаюча (K_{11})	0,58
		Стабільна (K_{12})	0,37
		Скорочується (K_{13})	0,05
Кількість конкурентів (Φ_2)	0,08	Невелика (K_{21})	0,49
		Зменшується (K_{22})	0,33
		Велика (K_{23})	0,10
		Постійно зростає (K_{24})	0,08
Стадія життєвого циклу галузі (Φ_3)	0,23	Зародження (K_{31})	0,40
		Зростання (K_{32})	0,38
		Уповільнення зростання (K_{33})	0,12
		Зрілість (K_{34})	0,08
		Закінчення (K_{35})	0,02
Величина вихідного галузевого бар'єру (Φ_4)	0,04	Низька (K_{41})	0,64
		Висока (K_{42})	0,36
Агресивність конкурентів (Φ_5)	0,15	Низька (K_{51})	0,40
		Середня (K_{52})	0,33
		Висока (K_{53})	0,17
		Дуже висока (K_{54})	0,10
Перспективна прибутковість від реалізації конкурентної стратегії (Φ_6)	0,19	Вище середньогалузевої (K_{61})	0,50
		На рівні середньогалузевої (K_{62})	0,32
		Нижче середньогалузевої (K_{66})	0,18

Грунтуючись на дослідженні поведінки відвідувачів готелів, розглянемо фактори та критерії оцінки впливу сили відвідувачів готелю (табл. 2.4).

Для визначення комплексного впливу зовнішнього середовища на готель розраховується інтегральний показник оцінки стану зовнішнього середовища за формулою:

$$K = \sum \Phi_i \times K_{зн}^i \quad (2.1)$$

де Φ_i – коефіцієнт значимості і-того фактор оцінки ресурсу;

$K_{зн}^i$ – коефіцієнт значимості j- того критерію по і-тому фактору;

n – кількість факторів оцінки .

Таблиця 2.4

Оцінка впливу сили відвідувачів готелю Bratislava Hotel (м. Київ)

Фактори оцінки	Коефіцієнт значимості фактору	Критерії оцінки фактору	Коефіцієнт значимості критеріїв
Частка клієнтів (Φ_1)	0,30	Велика (K_{11})	0,58
		Середня (K_{12})	0,37
		Незначна (K_{13})	0,05
Баланс попиту - пропозиції (Φ_2)	0,24	Попит вище пропозиції (K_{21})	0,49
		Попит дорівнює пропозиції (K_{22})	0,10
		Попит нижче пропозиції(K_{23})	0,08
Тенденції зміни доходів відвідувачів готелю (Φ_3)	0,20	Скорочення (K_{31})	0,40
		Стабілізація (K_{32})	0,38
		Зростання (K_{33})	0,12
Імідж готелю (Φ_4)	0,12	Важливий (K_{41})	0,64
		Необхідний (K_{42})	0,36
		Не значний (K_{43})	
Витрати відвідувачів готелю при користуванні послугами конкурентів (Φ_6)	0,14	Високі (K_{51})	0,50
		Значні (K_{52})	
		Середні (K_{53})	0,32
		Не значні (K_{54})	0,18

Експертним шляхом встановлено, що мінімальна комплексна оцінка характеру впливу зовнішнього середовища на готель становить 0,1033, максимальна – 0,4652.

Формалізація інформації передбачає побудову інтервальної шкали індивідуальних оцінок, оскільки самі оцінки відносяться до класу безперервних величин і можуть приймати будь-які числові значення у певному інтервалі. В результаті отримані дані були впорядковані і представлені у вигляді інтервальних варіаційних рядів.

При цьому складна сукупність оцінок розподілилася по однорідним групам.

За формулою (2.2) розраховано середню довжину інтервалу для даного ряду:

$$y = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{1 + 3,2 \lg n} \quad (2.2)$$

де y – довжина інтервалу;

X_{\max} , X_{\min} – відповідно максимальні та мінімальні рівні оцінок;

n – число розрахованих показників.

При цьому мінімальна комплексна оцінка характеру впливу зовнішнього середовища на готель складає 0,1033, максимальна – 0,4652.

Усю сукупність оцінок розподілимо за однорідними групами шляхом вибору оптимальної величини інтервалу (формула (2.2)):

$$y = (0,4652 - 0,1033) \div 1 + 3,2 \lg$$

$$0,3619 \div 5 \quad 3,2367 = 0,1118$$

Підсумовуючи цю величину з елементами ряду, що формується, отримуємо 4 групи однорідних оцінок характеру впливу зовнішнього середовища на готель (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Шкала оцінок впливу зовнішнього середовища на діяльність готелю

Bratislava Hotel (м. Київ)

Рівні комплексний оцінок	Характеристика стадій впливу зовнішнього середовища
--------------------------	---

1. 0,1033 – 0,2151	<p>Супернестійкий стан зовнішнього середовища. Події несподівані та нові. Зміни відбуваються швидше, ніж реакція підприємства готельного бізнесу. Майбутнє передбачуване частково за слабкими сигналами чи непередбачуване взагалі.</p>
2. 0,2152 – 0,3270	<p>Нестійкий стан зовнішнього середовища. Події несподівані, але мають аналоги в минулому. Зміни відбуваються швидше, ніж реакція підприємства готельного бізнесу. Передбачувані серйозні проблеми та нові можливості (частково за слабкими сигналами).</p>
3. 0,3271 – 0,4389	<p>Сприятливий стан зовнішнього середовища. Події звичні, що розпізнаються в межах екстраполяції досвіду або наявності аналогії у минулому. Темп змін можна порівняти з реакцією підприємства готельного бізнесу. Майбутнє (серйозні проблеми та нові можливості) передбачається шляхом екстраполяції.</p>
4. 0,4390 і вище	<p>Стійкий стан зовнішнього середовища. Події досить звичні. Зміни відбуваються повільніше, ніж реакція підприємства готельного бізнесу. Майбутнє передбачається за аналогією шляхом екстраполяції.</p>

Таким чином, розглянутий інструментарій дозволяє отримати чітке уявлення про характер впливу зовнішнього середовища на готель та забезпечує методичну основу для прийняття ефективних стратегічних рішень.

2.2. Заходи нівелювання негативного впливу зовнішнього середовища на управління готелем

Зацікавленість готелів у підвищенні економічної ефективності роботи посилює необхідність підвищення конкурентоспроможності готельних послуг. У сучасних умовах конкурентоспроможність готелю є одним із найважливіших

факторів безпеки готелю, а точніше його здатності до виживання в умовах економічної кризи та, як наслідок, зниження попиту.

В даний час для забезпечення конкурентоспроможності готелю потрібні нові підходи до організації обслуговування гостей та менеджменту. Специфіка промисловості гостинності проявляється у цьому, що, зайняті у сфері готельного бізнесу, повинні бути повністю спрямовані на клієнта і самі бути свого роду частиною товару, реалізованого підприємством. Цей факт визначається специфікою товару, що пропонується готельним бізнесом: неосяжність, невіддільність від джерела, непостійність якості та незбереженість [2].

Управління конкурентоспроможністю передбачає здійснення заходів щодо систематичного вдосконалення послуг, постійного пошуку нових видів реклами, нових груп потенційних клієнтів, поліпшення сервісу.

В даний час дуже складно спостерігати за всіма реальними та потенційними конкурентами готелю. Недостатньо визначити своїх суперників та позицію на ринку, необхідно прогнозувати подальшу динаміку конкурентної боротьби. Це робиться насамперед на основі оцінки внутрішнього потенціалу організації в порівнянні з аналогічними показниками конкурентів.

Для ринку готельних послуг в Києві характерне поєднання елементів, властивих як великому промисловому, так і курортному місту.

Для виявлення напрямів підвищення конкурентоспроможності Bratislava Hotel в м. Києві та вдосконалення існуючої стратегії на підставі експертної оцінки було проведено якісний та кількісний SWOT-аналіз, який дозволив виявити та структурувати сильні та слабкі сторони готелю Bratislava Hotel в м. Києві, а також потенційні можливості та загрози з метою отримати більш ясну оцінку сил готелю та ситуації на готельному ринку в м. Києві та Київській області.

Відповідно до методики в ході проведення SWOT-аналізу було опитано п'ятьох експертів (директор готелю «HiltonKyiv», головний бухгалтер готелю

«Хрещатик», керуючий туристичним агентством «Поїхали з нами», адміністратор butik-gotelю «Варваці», керуючий готелем «Турист»).

Результати експертних оцінок відображені у табл.2.6.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT – аналізу Bratislava Hotel в м. Києві

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Вигідне місце розташування готелю в історичному центрі міста	Не значний номерний фонд готелю
Стабільна позиція на ринку	Сезонність попиту
Широкий спектр додаткових послуг	Короткий термін перебування у готелі
Гарний імідж готелю	Переваги туристичної спрямованості відвідувачів
Можливість проведення бенкетів, зустрічей, конференцій	Не досконала система маркетингу у готелі
Можливості зовнішнього середовища (O)	Зовнішні загрози (I)
Відношення до роботи та відпочинку	Рівень інфляції та відсоткові ставки
Вимоги до якості послуг та рівня сервісу	Нестабільна політична ситуація в країні
Розвиток Інтернету та мобільних додатків	Курси основних валют
Образ життя та звички споживачів	Візові режими між країнами
Доступ до новітніх технологій	Рівень безробіття та оплати праці

У табл.2.7 представлені кількісні результати взаємного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, на основі ранжирування яких можна виділити групу найбільш небезпечних, слабких сторін підприємства.

Як видно з таблиці 2.7, основними проблемами, що є на підприємстві Bratislava Hotel на даний момент, є:

- рекламна діяльність;

- переважання туристичної спрямованості відвідувачів (відсутність бізнесменів та відряджених);
- нетривалий термін перебування в готелі;
- Невеликий номерний фонд готелю.

Таблиця 2.7

Кількісні результати SWOT – аналізу Bratislava Hotel в м. Києві

Внутрішня сторона	Зовнішня сторона										Всього
	Можливості					Загрози					
Сильні сторони	Відношення до роботи та відпочинку	Вимоги до якості послуг та рівня сервісу	Розвиток Інтернету та мобільних додатків	Розвиток Інтернету та мобільних додатків	Доступ до новітніх технологій	Рівень інфляції та відсоткові ставки	Нестабільна політична ситуація в країні	Курси основних валют	Візові режими між країнами	Рівень безробіття та оплати праці	
1. Вигідне місце розташування	+4	+5	+5	+2	+3	+5	0	+2	+1	+1	+28
Стабільна позиція на ринку	+4	+3	+4	+3	+3	+3	+1	+2	+1	0	+24
Широкий спектр додаткових послуг	+2	+4	+5	+4	+5	+5	+2	+3	+2	+4	+36
Гарний імідж готелю	+3	+3	+5	+4	+3	+2	+1	+2	+2	+1	+25
Можливість проведення бенкетів, зустрічей, конференцій	+2	+4	+2	+2	+3	+3	+3	+2	+1	+3	+25
Слабкі сторони											
Не значний номерний фонд готелю	-3	-2	-5	-5	-4	-5	-1	-1	-1	-2	-29

Сезонність попиту	-5	0	-3	-4	-5	-5	-2	-2	-1	-1	-28
Короткий термін перебування у готелі	-1	0	-1	-1	0	-4	-2	-1	-2	-4	-16
Переваги туристичної спрямованості відвідувачів	-1	-3	-1	-2	-2	-4	-1	-3	-4	-1	-31
Рекламна діяльність	-4	-5	-5	-5	0	-5	-2	-2	-2	-2	-32
Всього	+1	+9	+6	-2	+2	-5	-1	+2	-3	-1	17



Готельний бізнес в Україні згідно зі статистикою, сильно відстає від світового рівня. І справа тут не так у сервісі, як у вмілому управлінні підприємствами.

Проведений нами аналіз дав змогу визначити, що до недоліків сфери гостинності можна віднести відсутність взаємодії з очевидно суміжними галузями, такими як туризм та проведення культурних, спортивних та інших масових заходів, низький рівень готовності до лавірування сервісом [2, с.113].

Розглянуті фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств готельного бізнесу підтверджують актуальність напрацювання комплексу заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. Розглянемо приклади таких заходів

1. Здійснення інноваційної діяльності.

Впровадження інновацій є конче необхідним фактором для готельного бізнесу. Тут мається на увазі створення нових послуг, процесів обслуговування.

Інноваційні рішення у діяльності готельних підприємств виконують три основні функції:

- 1) відтворювальну, що полягає у використанні одержуваного прибутку від інновацій знову і знову як джерело ресурсів;
- 2) інвестиційну, визначену тим, що отриманий прибуток може бути спрямований на фінансування нових інноваційних рішень;
- 3) стимулюючу, яка полягає у більшій мотивації підприємства до впровадження інновацій.

Інноваційна діяльність готелю безперечно має бути узгоджена з її економічними цілями та сприяти їх виконанню. Успішно організована інноваційна діяльність готелю – ключ до підвищення його конкурентоспроможності, боротьби з кризовими явищами та загального економічного процвітання.

2. Вимагають розробки нові цільові програми державної підтримки готельного бізнесу. Цей захід має бути здійснений з урахуванням наслідків впливу COVID-19 на сферу гостинності.

3. Підвищення іміджу підприємств готельного бізнесу.

Для цього необхідно вести активну діяльність на сайтах готелів, проводити часті опитування споживачів послуг у соціальних мережах з метою виявлення їх переваг, побажань чи невдоволень. У цьому напрямку пропонується створити так званий «макет ідеального готелю». Такий проект можна розробити на сайті готелю, створивши віртуальний макет, де відвідувачі могли б залишати свої пропозиції щодо підвищення якості надання готельних послуг.

У період розвитку ІТ-технологій потрібно наголошувати, в першу чергу, на інформаційних технологіях. Така робота зі створення «макета ідеального готелю» дозволить враховувати потреби відвідувачів, керівництву підприємств сфери гостинності буде легше розробляти заходи щодо покращення якості обслуговування та своєчасно усувати проблеми.

5. Підвищення кваліфікації персоналу готельного бізнесу.

Цей захід передбачає впровадження нових методів навчання та підготовки персоналу. Це можуть бути онлайн конференції з передовими та успішними менеджерами зарубіжних країн, використання різних кейсів, тренінгів та інше.

5. Також вимагає вдосконалення інфраструктура готельного бізнесу. Відповідно до українського законодавства, будь-який заклад, чи то готель, кафе чи розважальний центр, має надавати доступ усім відвідувачам, зокрема людям з інвалідністю.

Таким чином, дійшовши висновку, ми можемо сказати, що сфера гостинності бере безпосередню участь у створенні національного доходу країни та регіону. Саме тому даному сектору необхідно приділяти велику увагу щодо підвищення ефективності діяльності підприємств, які працюють у сфері надання готельних послуг.

ВИСНОВКИ

Сучасне середовище, в якому функціонують компанії готельного бізнесу, характеризується виключно високим ступенем невизначеності, динамізму і складності.

Здатність компаній адаптуватися до змін - головна умова їх ефективної роботи. Для того щоб вибрати стратегію поведінки і її реалізувати, менеджмент організації повинен мати достатньо інформації про внутрішнє середовище компанії, її можливості та перспективи розвитку, а також мати чітке уявлення про зовнішнє середовище, трендах її розвитку і становище займає в ній цією організацією.

Внутрішнє середовище і зовнішнє оточення досліджуються менеджерами головним чином для того, щоб виявити ті можливості і загрози, які компанія повинна враховувати при реалізації своїх цілей і завдань.

Залежно від особливостей впливу, зовнішні чинники можна класифікувати на фактори мікро і макро середовища. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинні здійснювати збирання стратегічної інформації про зовнішнє середовище, яке найчастіше будується на неформальній та індивідуальній основі. Джерелами такої інформації можуть бути спеціальні органи (спілка споживачів, державні й муніципальні органи), постачальники і посередники, споживачі послуг, обслуговуючі організації (банки, рекламні, аудиторські організації). Важливим джерелом інформації про зовнішнє середовище є також спеціалісти й працівники підприємства.

Основними принципами, які необхідно враховувати при організації дослідження зовнішнього середовища є принципи об'єктивності, системності, розвитку, регулярності, гнучкості та релевантності.

Дослідження зовнішнього середовища дає можливість компанії своєчасно прогнозувати виникнення можливостей і загроз, розробити план дій на випадки

виникнення надзвичайних обставин, сформулювати стратегію, яка дозволить компанії досягти цілей і перетворити існуючі загрози в перспективні можливості.

Основні методи аналізу зовнішнього середовища:

1. SWOT-аналіз це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що виходять з його найближчого оточення (зовнішнього середовища).
2. Метод "5x5" М. Мескона- включає в себе п'ять питань про фактори зовнішнього середовища в порівнянні з потенціалом організації.
3. "Шкала нестабільності зовнішнього середовища" - матриця І. Ансоффа-аналітичний інструмент стратегічного планування, що дозволяє вибрати одну з можливих типових стратегій маркетингу.
4. PEST аналіз обов'язкова умова розробки стратегії. Аналіз являє собою аналіз зовнішніх факторів, які впливають на підприємство, формують загальні умови його діяльності, при цьому PESTаналіз в структурі зовнішнього середовища виділяє макросреду і мікросередовище. Однак традиційно PEST-аналіз не включає в себе аналіз мікросередовища.
5. Конкурентний аналіз Портера - умови на різних ринках ніколи не бувають однаковими, а процеси конкуренції на них аналогічні. стан конкуренції в галузі є результатом дії п'яти конкурентних сил.

На основі дослідження літературних джерел слід стверджувати, що готельне підприємство не може впливати на фактори макроекономічного рівня (може тільки підлаштувати свою роботу під вплив даних чинників) при створенні конкурентних переваг, отже, найбільше значення в розвитку конкурентоспроможності готелів мають чинники мікросередовища (галузеві).

В цілому, підводячи підсумок, можна сказати, що вибір шляху розвитку організацій готельної індустрії диктуються не стільки внутрішніми процесами в галузі, скільки низкою зовнішніх причин, отже ключовим фактором досягнення успіху виступає здатність до розуміння потреб ринку і адаптації до них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик: Навч. посібн. для ВНЗ. – К., 2017. – 316с.
2. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. м Тернопіль: Лілея, 2014. – 292с.
3. Аткинсон Р. Менеджмент : теорія та практика. К. КНЕУ.2011. – 613с.
4. Балакірева Р.С. Управління, економіка, право України : Навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2016. – 210 с.
5. Білоус О. Г., Панченко С. Г. Менеджмент: конкурентоздатність і ефективність. м К.: Знання, 2015. – 140с.
6. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Научные методы управления. – К.: Наукова думка, 2008. – 248с.
7. Ведерніков Ю.А. Греку В.С. Теорія управління : Навч. посібник. – 4-е вид., доп. і перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 224 с.
8. Виноградський М. Д. Менеджментта управління. К. Істина. 2017. – 500 с.
9. Виробничо – практичний журнал «Водопостачання та водовідведення», вересень 2022 р. - https://water.cn.ua/files/other_files/2B0jQLMOKN-be5d9578-585d-4f2a-92e6-29d115ae529d-compressed-compressed1pdf.pdf
10. Гелей С.Д. , Рутар С. М. Менеджмент організацій: Навч. посіб. – 6-те вид. – К.: Знання, 2016. – 309 с.
11. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич., Львів: БаК, 2017. – 624с.
12. Гусарев С. Д., Олійник А. Ю., Слісаренко О. Л. Теорія та практика менеджменту: Навчальний посібник. – К.: Всеукраїнська асоціація видавництв «Правова єдність», 2017. – 270 с.
13. Дергачова В. Г. Практика управлінської діяльності: Навчальний посібник. – Х.: ТОВ «Одісей», 2018. – 369 с.

14. Економіка та менеджмент Навч. посібник / Під ред. проф. О. Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2019. – 828с.
15. Завадський Й. С. Менеджмент Вид. 2-е. – К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2014. – 542с.
16. Іванова І. В. Менеджер – професійний керівник: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 107с.
17. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: Навч. посіб. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 247с.
18. Кісельов А. П. Теорія і практика сучасного бізнесу. – К.: Лібра. 2014. – 207 с.
19. Колот А. М. Менеджмент та управління: Навч. посібн. – К.: КНЕУ, 2018. – 224с.
20. Кредисова А. История учений менеджмента. – К.: ВИРА-Р, 2002. – 336с.
21. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2015. – 556с.
22. Костенко Т.Д., Підгора С.О., Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. Менеджмент та управління: Навчальний посібник. - Київ: Центр навчальної літератури, 2018 - 400с.
23. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для керівників. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2017. - 556с.
24. Крушельницька О. В. Управління персоналом. К. Кондор. 2015. – 304с.
25. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент. – Львів: «Центр Європи», 2013. – 176с.
26. Курочкина А. С. Управление предприятием: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2018. – 144с.
27. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2019. – 360с.

28. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: – К.: Вища школа, 2016. – 311 с.
29. Михайлова Л. І. Менеджмент та управління. С. Козацький вал. 2013. – 416с.
30. Мерзляк А. В., Михайлов С П. Економіка праці і СРВ: Навч. посіб. / Під ред. професора Є. П Михайлова. - К.: Центр навчальної літератури, 2015. - 240 с.
31. Нагаев В. М. Менеджмент: теорія, практика, мистецтво (дидактичний аспект): Навч. посібник. – Харків, 2014. – 632с.
32. Пастухова В. В. Вибір оптимальної стратегії підприємства . К. Каравела. 2014. – 548с.
33. Пащенко Л. Н. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник / ЛН Пащенко. - Львів: «Магнолія», 2019-260с.
34. Подсолонко Е. Менеджмент: теорія та практика. К.: Вища школа, 2017. – 367с.
35. Саакян А. К. Менеджмент та управління. – К., Брама, 2014. – 642с.
36. Савельєва В. С. Практика управління. – К., Професіонал, 2015. – 335с.