

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ГЕОГРАФІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА КРАЇНОЗНАВСТВА ТА ТУРИЗМУ

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ
(на прикладі туристичного підприємства «СІТІ МОДУЛЬ»)

за спеціальністю: 242 Туризм
галузі знань: 24 Сфера обслуговування
на здобуття освітнього ступеню: Магістра
за освітньо-науковою програмою: Туризм

Магістерська робота
студента денного відділення
Піньковського Владислава
Віталійовича

Науковий керівник:
доц., канд.геогр.наук Михайленко
Тетяна Ігорівна

КИЇВ – 2021

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність і види конкурентних переваг туристичного підприємства	6
1.2. Фактори впливу на конкурентні переваги туристичного підприємства ..	11
1.3. Методичні підходи дослідження туристичного підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	19
2.1. Тенденції туристичного бізнесу	19
2.2. Туристичний бізнес під час пандемії	23
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СІТІ МОДУЛЬ»	28
3.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства та його розвитку.....	28
3.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства «Сіті Модуль» на туристичному ринку м.Києва	37
3.3. Оцінювання конкурентних переваг туристичного підприємства	46
РОЗДІЛ 4. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СІТІ МОДУЛЬ»	52
4.1. Формування альтернатив забезпечення конкурентних переваг для розвитку туристичного підприємства	52
4.2. Обґрунтування альтернатив забезпечення конкурентних переваг туристичного підприємства та їх ефективність	55
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	

Вступ

Актуальність теми. Сьогодні всі підприємства конкурують між собою у боротьбі за клієнтську базу та підтримкою свого функціонування. Також з розвитком економічних відносин та трансформацією національної економіки до ринкової, поширенням підприємницької діяльності – розвивається конкуренція у всіх галузях, туристична не складає виключення, а отже й постає питання про здатність кожного підприємства бути кращим за інші, таким чином вступаючи у боротьбу за свого споживача.

Те, на якому рівні знаходяться конкурентні переваги туристичного підприємства, зокрема тих, що на даний момент лише на «старті» своєї діяльності є величиною моментною, а непостійною і вимагає впливу, підтримки та управління.

Формування ефективної системи підтримання конкурентних переваг туристичного підприємства та стимулювання нових має стати основою не лише для його існування, але й для сталого покращення своєї конкурентної позиції на ринку та подальшого розвитку підприємства.

Проблеми пізнання в області конкурентоспроможності туристичного підприємства пов'язані зі складністю та динамічністю розвитку національного ринку готельного бізнесу в умовах глобалізації світової економіки, наявністю різних форм конкуренції в різних галузях, високою часткою монопольного сектору в українській економіці, недостатнім досвідом роботи українських підприємств на зовнішньому ринку та ін.

Метою дослідження є дослідження особливостей туристичного бізнесу та формування конкурентних переваг туристичного підприємства для закріплення його конкурентної позиції та забезпечення подальшого стабільного розвитку на прикладі туристичного підприємства «Сіті Модуль».

Для досягнення поставленої мети поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність поняття «конкурентні переваги», його види та фактори впливу на нього;
- окреслити характерні методичні підходи для конкурентних переваг;
- визначити тенденції розвитку туристичного бізнесу в умовах пандемії;
- провести загальний аналіз показників діяльності готельного підприємства «Сіті Модуль»;
- проведення анкетування для розробки проекту забезпечення конкурентних переваг;
- провести аналіз позиції підприємства серед найбільш близьких конкурентів;
- запропонувати альтернативні проекти, спрямовані на підвищення рівня конкурентних переваг туристичного підприємства «Сіті Модуль», обґрунтувати їх та виявити найкращий з них для практичного впровадження.

Об'єктом роботи є теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентоспроможних переваг туристичного бізнесу.

Предметом дослідження дипломної роботи є теоретичні, методичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентних переваг туристичного підприємства «Сіті Модуль».

Практичне значення полягає у організаційному обґрунтуванні трьох проєктів: вдосконалення системи навчання персоналу та оплати праці, відкриття коворкінг-центру на базі готелю та орієнтація на перехід до 5*-го готелю, і враховуючи результати від впровадження даних проєктів відповідно посприяти підвищенню його рівня конкурентоспроможності.

У роботі були використані результати наукових досліджень як вітчизняних, так і закордонних учених, що спеціалізуються на розгляді проблем управління конкурентними перевагами, а також в якості інформаційної бази були використані такі джерела, як: статистичні щорічники Державної служби статистики України, фінансова та внутрішня управлінська звітність туристичного ТОВ «Сіті Модуль», інформація офіційних веб-сайтів підприємств-конкурентів, а також результати власних досліджень, отриманих в результаті анкетування.

При виконанні роботи застосовувались наступні методи досліджень - загальнонаукові методи пізнання: аналіз і синтез, індукція та дедукція, сходження від абстрактного до конкретного, системний аналіз; економіко-статистичні методи та метод анкетування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і види конкурентних переваг туристичного підприємства

Туристичні підприємства – це виробничі підприємства різних форм власності (державні, приватні, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства тощо), які виробляють туристичні товари і послуги для громадян.

Дослідження понять «конкурентоспроможність» і «конкурентні переваги» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно взаємопов'язані – про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції чи послуги. Конкурентоспроможність туристичного підприємства – гарантія успіху і міцної позиції в туристичному бізнесі.

Згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції», «економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку»[2].

Так як на сьогодні неодноразово можна почути про намагання України вступити в європейське співтовариство, а, отже, про можливість вітчизняних туристичних підприємств, їх прогнози на майбутнє та перспективи, постає логічне питання: «Як саме наші, з одного боку витримані часом та стійкі, а з іншого «застояні» підприємства зможуть витримати конкуренцію із більш оптимізованими, сучаснішими та технічно-забезпеченішими «Титанами» виробництва?»

Тому, насамперед, як би це банально не було, але українське підприємство, яке має на меті не лише протриматись «на плаву», але і займати стабільну частку на ринку – має бути спрямоване на укріплення власних конкурентних позицій та по можливості освоєння нових.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства реалізується в процесі його діяльності, яка становить сукупність бізнес-процесів, що виконуються у певній послідовності, створюючи споживчу цінність для гостя. Отже, при управлінні конкурентоспроможністю підприємство не може залишати поза увагою свої бізнес-процеси. Тому проблема застосування процесного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства є вельми актуальною.

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності а є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена у межах груп і підприємств, які належать до однієї галузі.

Конкурентоспроможність підприємства нерозривно пов'язана із впровадженням змін, тобто з процесом реструктуризації. Але здійснення змін також має свої особливості. Одноразові, надзвичайні заходи можуть на короткий час поліпшити конкурентоспроможність підприємства, але по-справжньому успішна реструктуризація є довготривалим процесом.

Переважає більшість вітчизняні підприємств на даному етапі розвитку не має змоги бути на крок попереду своїх закордонних конкурентів, а тому наша продукція не завжди орієнтована встановлення високої ціни відповідно до якості. Або ж, навіть, не можуть теоретично встановити ціну меншу за собівартість, адже враховуючи технічну оснащеність основної маси підприємств, виробництво є доволі не дешевим і часотривким.

Необхідно запроваджувати ступеневі зміни, завдяки яким можна дістатися зони конкурентоспроможності і лишатися там, проводячи прискорене вдосконалення діяльності. За мету слід спочатку ставити виконання ступеневих змін задля набуття конкурентоспроможності, а потім

перехід до активних, швидких заходів щодо поліпшення діяльності та підвищення продуктивності [4, с.28-29].

Кожне підприємство, яке має на меті стабільний розвиток, повинне будувати свої цілі в залежності від ситуації на ринку, зарекомендувати себе перед конкурентами, слідкувати за діями найближчих «суперників», забезпечувати стабільний рівень конкурентоспроможності та ефективно адаптуватися до змін факторів зовнішнього середовища, на які фірма не може впливати. Тому не даремно на оцінку конкурентної позиції та конкурентних переваг необхідно звертати увагу на початковому етапі розвитку підприємства.

Конкурентна позиція – це порівняльна характеристика основних параметрів фірми щодо лідируючого конкурента. Конкурентну позицію підприємства можна розглядати і як місце корпорації на ринку товарів і послуг, які вона виробляє. Вона визначається цінами, за якими підприємство реалізує свою продукцію; географічними межами збуту; якістю товарів, які воно виробляє, чи послуг, які надає; вартісною структурою продукції; репутацією серед суб'єктів ринку тощо.

Оцінка конкурентної позиції фірми необхідна для того, щоб розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності, здійснити вибір партнера для організації спільного випуску продукції, залучити кошти інвестора в перспективне виробництво, скласти програму виходу підприємства на нові ринки збуту тощо.

Існує багато шляхів розвитку конкурентних стратегій та стратегій розвитку підприємства: виробнича, товарна, цінова тощо. Але в основі будь-якої стратегії повинні лежати конкурентні переваги. З цих позицій стратегічне управління можна визначити як управління конкурентними перевагами.

Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють

перемагати в конкурентній боротьбі, особливо в динамічній туристичній сфері.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги — це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Можна відмітити, що конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким та, як правило, процесом з високою вартістю.

Динамічність конкурентних переваг вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів з підтримки й розвитку наявних, формування нових конкурентних переваг фірми.

Порівняння визначень категорії «конкурентні переваги» наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Порівняння визначень категорії «конкурентні переваги»

Складено за: [15, 19, 35, 36, 44, 45]

Автор	Визначення	Коментар
Портер М.	Конкурентні переваги є результатом ефективного поєднання і використання обставин, що мають місце в країні, і стратегії, яка обрана конкретною фірмою. Умови тієї чи іншої країни можуть	Виділяє важливість позиції підприємства всередині

	створити середовище, в якій фірми можуть досягти конкурентних переваг в міжнародному плані, але справа самої фірми - скористатися або не скористатися цією можливістю	країні та вплив даного середовища на його потенційний розвиток. Не розглядає зовнішню сторону впливу
Філіп Котлер	Конкурентна перевага над фірмами конкурентами досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок більш низьких цін або за рахунок надання більших вигод, що оправдують вищу ціну	Акцент лише на стратегії завоювання переваги та її утриманні
Жан-Жак Ламбен	Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи торгової марки, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається порівнянням із найкращими (найбільш небезпечними, пріоритетними) конкурентами	Визначення надано більш стандартно та із прикладом оцінювання конкурентної позиції на системі порівняння
Фатхудіно в Р.А.	Суть конкурентної переваги є на основі поняття «цінність». При цьому, під цінністю ним розуміється «щось особливе, то, чим система володіє (містить в собі), прегне зберегти, або мати в майбутньому. Наприклад, здоров'я, талант, професіоналізм, організованість, володіння нововведеннями, торгова марка і т.п.	Досить широке твердження, яке стосується конкурентних переваг не лише підприємства, але і будь-якої системи. Не конкретизоване
Лупак Р. Л., Васильців Т. Г.	Конкурентна перевага підприємства – це результат більш ефективного за конкурентів управління процесами формування і розвитку таких якісних та кількісних властивостей продукту, які є важливими для покупця	Спрямоване на аналіз управління підприємство, і розкладає переваги як його результат
Позняк С.В.	Конкурентні переваги підприємства, з точки зору його виходу, закріплення та перспективного розвитку на міжнародних ринках зумовлюється, насамперед, конкуренто-спроможністю	Виокремлено одну із рухомих сил переваг на прикладі ринку

Аналіз джерел дозволяє стверджувати, що конкурентні переваги є відбиттям наявності у підприємства відносно сильних сторін та лідируючої позиції серед інших учасників ринку (конкурентів) у сферах, які пов'язані з ключовими факторами конкуренції, або які обумовлюють об'єктивні можливості цього підприємства та його конкурентів щодо досягнення певних однорідних цілей. Проте варто зазначити, що при визначенні категорії «конкурентні переваги» більшість науковців відштовхувались від розуміння конкурентоспроможності саме підприємств, або ж товару (послуги), проте існують й інші об'єкти, яким властиво бути конкурентоздатними.

1.2. Фактори впливу на конкурентні переваги туристичного підприємства

Формування конкурентної стратегії ґрунтується на застосуванні певного набору аналітичних інструментів, які у комплексній взаємодії утворюють певний механізм. В основі функціонування цього механізму лежить загальна стратегія, яка являє собою комплексний план діяльності підприємства, що забезпечує реалізацію його місії та цілей і орієнтований переважно на підвищення довгострокової ефективності.

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на туристичному ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції туристичного підприємства на ринку в одній сфері підприємництва.

Найбільші переваги отримують підприємства, які вибирають шлях фінансування власних внутрішньофірмових розробок або встановлюють контроль над розробками за межами фірми. Також, основним для будь-якого підприємства є не визначення того як саме на конкурентні переваги

впливають цінові фактори чи політична ситуація в країні, а саме позиція організації щодо втримання вже існуючих конкурентних переваг та їх розвитку.

Процес формування конкурентної стратегії включає такі етапи: визначення цілей конкурентної боротьби, аналіз факторів зовнішнього середовища, аналіз стратегічного потенціалу, визначення наявних конкурентних переваг і можливостей сформуванати нові, формулювання множини конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії.

З метою виявлення наявних загроз і сприятливих можливостей, що впливають на досягнення сформованої мети, важливим етапом процесу формування конкурентної стратегії є аналіз факторів зовнішнього середовища. Окрім того, реалізація цього етапу уможливить визначення стадії життєвого циклу, зображених на рис. 1.1, в якій перебуває галузь, особливостей її структури, уточнення суті та вагомості шести конкурентних сил (постачальники, споживачі, наявні та майбутні конкуренти, товари-замінники та компліментори), оцінку масштабів діяльності конкурентів тощо [7, с.66].

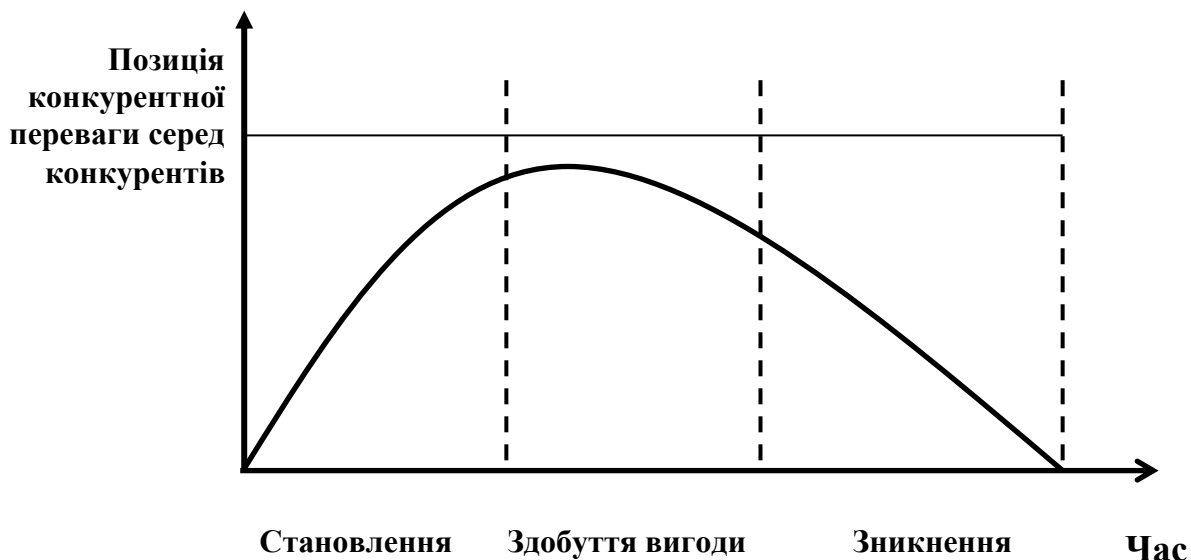


Рис.1.1 Життєвий цикл конкурентної переваги

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Те, як довго можна втримувати конкурентну перевагу, залежить від трьох факторів. Перший фактор визначається тим, яке джерело переваги. Існує ціла ієрархія джерел конкурентної переваги.

Переваги низького рангу, такі як дешева робоча сила або сировина, досить легко можуть отримати й конкуренти. Вони можуть скопіювати ці переваги, знайшовши інше джерело дешевої робочої сили або сировини, або ж звести їх нанівець, випускаючи свою продукцію або черпаючи ресурси там саме, де й лідер. [43, п.4].

Переваги, що формуються на основі лише рівня цін найчастіше не такі стійкі, як переваги за допомогою диференціації. Адже навіть найменша похибка у формуванні переваг за зниженням цін, яким би елементарним воно не здавалось, через незначні прорахунки може швидко понизити позиції підприємства у галузі.

Друга визначальна умова утримання конкурентної переваги – кількість наявних у фірм явних джерел конкурентної переваги. Якщо фірма опирається тільки на яку-небудь одну перевагу (скажімо, менш дорогу конструкцію або доступ до дешевшої сировини), конкуренти постараються позбавити її цієї переваги або знайти спосіб обійти її, вигадавши на чому-небудь іншому. Фірми, що втримують лідерство довгі роки, прагнуть забезпечити собі якнайбільше переваг в усіх ланках ланцюжка цінності.

Третя й найважливіша причина збереження конкурентної переваги – постійна модернізація виробництва й інших видів діяльності. Якщо лідер, досягнувши переваги, буде почивати на лаврах, практично будь-яку перевагу згодом скопіюють конкуренти. Якщо хочеш зберегти перевагу, не можна стояти на місці: фірма повинна створювати нові переваги, щонайменше, з такою самою швидкістю, з якою конкуренти можуть копіювати наявні.

Головне завдання – постійно поліпшувати показники туристичної фірми, щоб підсилити наявні переваги, наприклад, із більшою віддачею експлуатувати наявні виробничі потужності або створити більш гнучкішу систему зворотнього зв'язку із прямими споживачами.

Адже надалі, враховуючи наші постійні та поступові вдосконалення у конкурентів може просто не вистачити можливостей до наздоганяння вашого підприємства.

Технологія формування конкурентних переваг являє собою комплекс маркетингових процедур і способів їхнього виконання, призначених для кращого позиціонування підприємства в конкурентному середовищі. Принциповими особливостями цих технологій є:

- систематичний характер виконання, зумовлений динамічністю конкурентного середовища на туристичному ринку й необхідністю її постійного моніторингу;

- висока відповідальність при їхньому розробленні й виконанні, зумовлена сильним впливом розроблювальних рішень на найважливіші економічні показники;

- інерційність прояву наслідків підготовлених рішень і як наслідок – неможливість оперативного усунення небажаних наслідків;

- складність організаційної підтримки реалізації технологій через їх багатофункціональність та необхідності координації робіт між різними ієрархічними рівнями управління підприємством;

- інтерактивність, що пояснюється наявністю великої кількості неформалізованих процедур і необхідністю введення окремих корективів внаслідок змін кон'юнктури;

- необхідність потужної інформаційної підтримки у вигляді статистичних даних, результатів панельних досліджень і так званих слабких сигналів;

- багатокритеріальність, пов'язана з багатоаспектним характером як процесів управління, так і стану конкурентного середовища.

Елементи системи забезпечення конкурентоспроможності та показники конкурентних переваг для туристичного підприємства [43, п.7]

Елементи системи забезпечення конкурентоспроможності	Показники конкурентної переваги
Переваги організаційного характеру, що розвиваються в підсистемі забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - розмір підприємства, - рівень мобільності, - досвід роботи, - ефективність менеджменту, - фінансова міцність, - розмір ресурсної бази, - інформаційне забезпечення, - згрупований колектив
Функціональні конкурентні переваги керованої підсистеми	<ul style="list-style-type: none"> - імідж підприємства, - розмір і кількість цільових ринків, - знання споживачів, - орієнтація у можливостях конкурентів; - ефективна цінова стратегія, - високий рівень сервісного обслуговування - ефективна стратегія руху товарів (послуг), - результативна маркетингова система
Переваги, що виникають всередині цільової системи	<ul style="list-style-type: none"> - технологія, - ефективність виробництва, - якість товарів, - якість сервісу товару, - мобільність виробництва, - післяпродажне обслуговування; - економія на масштабах виробництва
Переваги, що виникають у керуючій підсистемі	<ul style="list-style-type: none"> - кваліфікація персоналу, - досвід практичної діяльності, - прийняття конкурентоспроможних управлінських рішень; - одно спрямованість дій колективу - аналіз помилок та їх виправлення
Переваги, які ґрунтуються на взаєминах з макросередовищем, інфраструктурою й безпосереднім оточенням підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - контроль каналів збуту, - впливові контакти в галузі, - підтримка уряду, - доступ до фінансових ресурсів, - доступ до матеріально-технічних ресурсів, - міра готовності інфраструктури, - наявність маркетингових посередників

Аналіз структури системи конкурентоспроможності («табл.1.2»), поряд з аналізом зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на стратегічний потенціал підприємства, дозволяє зробити висновок про ступінь впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на обрану стратегію, здійснити вибір та оцінити стратегічні альтернативи, і, нарешті, більш детально підійти до розроблення стратегії, що повністю відповідає реальному положенню компанії на ринку.

Результат реалізації цих технологій – широкий клас складних управлінських рішень, орієнтованих одночасно, принаймні, у трьох просторах: товарному, регіональному й функціональному. Причому функціональний аспект з погляду технологічності підготовки найбільш значимий. Фундаментом для пошуку конкурентних переваг є аналітична робота з вивчення стану й тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема. [43,п.3]

Конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоспроможність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Тільки в комплексі вони можуть вплинути при виборі кращого.

Теоретичні дослідження даної проблеми й практичний досвід дають підставу стверджувати, що як вихідну ідею розробки й реалізації концепції формування організаційно-економічного механізму системи управління конкурентними перевагами підприємства необхідно використати методологію системно-цільового підходу для вирішення управлінських проблем. З урахуванням цього принципу модель належить до типу цілеспрямованих систем, тобто таких, які прагнуть у своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей.

Правильно визначена та сформована стратегія дозволить зайняти й утримувати в довгостроковій перспективі сильну конкурентну позицію не тільки на рівні країни, але й на міжнародному рівні.

1.3. Методичні підходи дослідження туристичного підприємства

Для ретельного дослідження туристичного бізнесу, зокрема конкурентоспроможності тур підприємства, було використано низку методів на кожному етапі дослідження:

Початковий етап роботи передбачав вивчення сутності поняття «конкурентних переваг» та його основних складових частин, для чого було проаналізовано дослідження окремих науковців. В результаті цього виявилось, що різні дослідники дещо по – різному сприймають дане поняття: одні – більш лаконічно, інші – досить широко з урахуванням інституційних та супутніх установ, які забезпечують повноцінне функціонування туристичної сфери. Були використані такі методи дослідження: аналіз, синтез, порівняння.

На другому у етапі роботи необхідно було дослідити особливості сучасного туристичного бізнесу. Для цього використовувався: метод аналізу та порівняння.

На третьому етапі дослідження важливим став метод аналізу, оскільки потрібно було визначити конкурентне середовище для туристичного підприємства «СІТІ МОДУЛЬ». В результаті цього проведений детальних опис конкурентів та їх характеристика. Значну роль відіграв статистичний метод, так як в другому розділі створено кілька схем, які відображають специфіку конкурентних переваг. Метод структурного аналізу виявився також при дослідженні характеристик готельного закладу «СІТІ МОДУЛЬ» та його основних конкурентів. Даний етап роботи дав змогу зрозуміти в чому полягають сильні сторони сильні сторони досліджуваних підприємств та порівняти їх між собою, тому згадаємо і про методи дедукції та індукції, які використовувалися у взаємозв'язку. Використовувалися аналіз, статистичний метод, структурний аналіз, описовий метод, дедукція та індукція, порівняння.

Четвертий етап роботи мав на меті розробку проекту для забезпечення конкурентних переваг. Тут доречними стали методи порівняння, аналогії,

характеристики. Метод ідеалізації дозволив сформулювати уявлення про перспективний майбутній стан готельного підприємства «СІТІ МОДУЛЬ» урахуванням розробленого проекту для забезпечення конкурентних переваг. Найважливішим методом в даному розділі виявився метод порівняння, оскільки ми співставили кожен окрему розробку, в результаті чого було сформульовано рекомендацію щодо конкретних шляхів розвитку підприємства.

Для кращої оцінки параметрів підвищення конкурентних переваг для більш стрімкого розвитку аналізованого підприємства було проведено SWOT-аналіз, який допоміг визначити, які з внутрішніх ресурсів можуть використатися для боротьби із зовнішніми загрозами.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

2.1. Тенденції туристичного бізнесу

Значення міжнародного туризму для розвитку економіки, культури і соціальної сфери важко переоцінити. З ним прямо або побічно пов'язане близько 30 галузей, на його частку припадає 8% світового експорту, понад 31% світового ринку послуг, 100 млн. Робочих місць (кожне з десяти робочих місць в світі). Щорічно відправляються за міжнародні кордони приблизно 35 млн. чол. Доходи від туристичної діяльності перевищують один трильйон доларів на рік. Слід зазначити, що вийшовши з 1998 року на перше місце в світовому експорті послуг, туризм міцно утримує його.

За оцінками експертів ВТО, частка ділового туризму в світі складає 20%. Діловий туризм є одним з найбільш економічно ефективних видів туризму в світі. Країнами-лідерами ділового туризму є: США, Канада, Бразилія, Бельгія, Швейцарія, Німеччина, Франція, Велика Британія, Нідерланди, Італія, Іспанія, Швеція. Так, близько 50% доходів авіакомпаній, приблизно 60% доходів готелів, і більше 70% доходів автопрокатних компаній створюється за рахунок обслуговування саме цієї категорії туристів. Ще одна особливість цього сектора - зростання попиту на комбіновані програми, які поєднують 3-4 дня роботи і 1-3 дні заохочувального відпочинку [1]. Бізнес-туристи - ефективні клієнти для готелів і турфірм. 55-60% готельних номерів у всьому світі бронюють бізнесмени і менеджери фірм.

Туристичні послуги складають значну частину споживаних населенням послуг і мають специфічний соціально-оздоровчий характер, тобто відпочинок, можливість розвитку особистості, пізнання історичних та культурних цінностей, заняття спортом, участі в культурно-масових заходах

та ін. Таким чином, туризм поєднує в собі економічний, соціальний, гуманітарний, виховний і естетичний фактори.

Туристи є споживачами основних, додаткових і супутніх послуг. Основні туристичні послуги регламентуються договором на туристичне обслуговування і путівкою. До таких послуг, як правило, відносяться: розміщення; харчування; транспортні послуги, включаючи трансфер; екскурсійні послуги. У першій половині ХХ ст. курортна мережа Європи пережила чергову еволюційну трансформацію від поселень для лікування приїжджих з різними недугами до центрів масового туризму для людей, які дотримуються активного здорового способу життя. У свідомості пересічного європейця змінився сам сенс поїздок на курорти: розважально-відпочинкові мотиви витіснили лікувальні. Відповідно докорінної реорганізації зазнала вся курортна індустрія – питання різнобічного відпочинку, естетичного задоволення, веселощів і розваг лягли в основу сучасних конкурентних стратегій розвитку курортних поселень світу.

Додаткові послуги мають дуже широкий спектр і займають при розвиненій інфраструктурі туризму до 50% від загального обсягу доходу. До них відносяться: додаткові екскурсії, які не увійшли до переліку основних послуг; фізкультурно-оздоровчі послуги; медичні послуги; культурно-видовищні та ігрові заходи та ін.

До супутніх послуг належать: забезпечення сувенірами, туристської символікою; торгове, валютно-кредитне, інформаційне та інше обслуговування; послуги спеціальних видів зв'язку, надання індивідуальних сейфів та ін.

Між додатковими і супутніми послугами не існує чіткої межі. У високорозрядних готелів число додаткових і супутніх послуг сягає 500.

В результаті розвитку торгівлі туристичними послугами виникла індустрія туризму, основу якої складають фірми, що організують туристичні поїздки і продаж путівок і турів, що надають послуги з розміщення та харчування туристів, їх пересуванню по країні, а також органи управління,

інформації, реклами, підприємства по виробництву та продажу товарів туристського попиту.

Міжнародний туризм як вид економічної діяльності має такі особливості:

- на відміну від зовнішньої торгівлі міжнародний туризм заснований не на обміні товарами і послугами, а туристами, тобто, живими людьми;
- туристичні послуги не мобільні, вони не можуть слідувати за покупцем і не підлягають зберіганню;
- в пропозиціях відсутня гнучкість.

Туризм залежить від політичної та економічної ситуації, а також від моди і реклами, які, впливаючи на потреби і інтереси людей, їх настроїв, визначають попит. У той же час пропозиція строго визначено, оскільки число місць в готелях або на підприємствах харчування відносно стабільно. В результаті виникає невідповідність між попитом і пропозицією:

- країна, що приймає туристів, як правило, не має ефективних методів впливу на попит;
- володіє сезонним характером;
- відноситься до числа найбільш капітало- і трудомістких галузей;
- туризм є великим землекористувачем, дуже вимогливим до якості природних та інших ресурсів;
- пропозиція послуг, тобто, число країн, переважно приймають туристів, значно перевищує попит на туристичні поїздки.

Іншими словами, ринок міжнародного туризму є ринком покупця.

Фірми, які надають туристичні послуги, можна об'єднати в дві групи: продавці послуг (надають послуги) і посередники.

Продавці послуг забезпечують їх основний обсяг (готелі, ресторани, круїзні лінії і інші рекреаційні підприємства).

Основними посередниками є регулярні та чартерні авіалінії, оператори турів, туристичні агенції та фірми.

Доречно буде розглянути та порівняти рейтинг країн-лідерів у сфері туризму за індексом конкурентоспроможності.

У 2017 році ТОП-10 складала такі країни:	У 2019 році ТОП-10 складала такі країни:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Іспанія – 5.43 2. Франція – 5.32 3. Німеччина – 5.28 4. Японія – 5.26 5. Велика Британія – 5.20 6. США – 5.12 7. Австралія – 5.1 8. Італія – 4.99 9. Канада – 4.97 10. Швейцарія – 4.94 [59] 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Іспанія – 5.4 2. Франція – 5.4 3. Німеччина – 5.4 4. Японія – 5.4 5. США – 5.3 6. Велика Британія – 5.2 7. Австралія – 5.1 8. Італія – 5.1 9. Канада – 5.1 10. Швейцарія – 5.0 [60]

Як ми можемо побачити, рейтинг складають високо розвинені країни з хорошою інфраструктурою. Рейтинг, як і показник конкурентоспроможності практично не зазнав змін, що свідчить про те, що сфері туризму приділяється достатньо уваги та фінансування. Основними змінами у рейтингу є перехід США з 6го місця на 5те, що дало змогу обігнати Велику Британію в рейтингу, а лідери успішно утримують свої позиції.

Проте, варто звернути увагу на те, що Україна у 2017 році займала 88 місце з показником конкурентоспроможності 3.50, а у 2019 році – посідала 78 місце з показником 3.70. Можливою причиною росту стала підготовка країни до Євробачення, оскільки саме туристична інфраструктура зазнала змін при підготовці.

Таким чином, можна виділити основні тенденції туристичного бізнесу:

- Найважливішим мотивом для подорожі є надзвичайні природне середовище та унікальна культурна спадщина;
- В основі подорожей лежать культурні, етнічні, релігійні інтереси;
- «Сонце, море і пісок» втрачають свою привабливість;
- На перше місце виходить культурний, пізнавальний, активний туризм та висока якість обслуговування.

Також, важливу роль у туристичному бізнесі відіграє просування туристичного продукту до споживачів, яке охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення та підготовку до реалізації туристичного продукту або окремих туристичних послуг.

2.2. Туристичний бізнес під час пандемії

В кінці 2019 року туристична галузь була на підйомі: будувалися готелі, відкривалися ресторани, авіакомпанії набували нові літаки. Подорожі стали новим культурним кодом мілленіалів, які звели їх цінність на п'єдестал. Були навіть випадки, коли в Парижі та Амстердамі обмежували відвідуваність деяких об'єктів. Ніхто не міг припустити, що незабаром індустрія подорожей виявиться в кризі.

Згідно з нещодавно опублікованим звітом МВФ про зовнішній туризм за 2020 рік, Коста-Ріка, Греція, Марокко, Португалія і Таїланд, економіка яких орієнтована на іноземних мандрівників, зазнали збитків понад 3% від ВВП. Глобальний дохід галузі туризму в 2020 році складе близько 447,4 млрд доларів, що на 34,7% менше, ніж в попередньому [56].

Основні тренди, які будуть визначати розвиток індустрії туризму та туристичного бізнесу:

1. Внутрішній туризм, як альтернатива міжнародному

В умовах пандемії коронавірусу жителям майже всіх країн нічого не залишається, крім як звернути увагу на внутрішні напрямки. Багато держав вжили заходів підвищеної безпеки і стимуляції локального туризму. Цікаву

практику ввели в Великобританії – зонування внутрішніх маршрутів за ступенем небезпеки.

Найбільшого успіху в збільшенні потоку всередині країни досяг Китай. Це єдина країна в світі, яка з приходом коронавірусу показала зростання внутрішніх авіаперельотів. Відкладений попит реалізувався в продажу і набув вигляду V-подібної кривої: місцеві жителі як і раніше готові і хочуть подорожувати. Згідно ForwardKeys [57], кількість бронювань в серпні досягло 98% від рівня 2019 року. Допомогли комплексні заходи з боку великих туроператорів, авіакомпаній і уряду.

Так, багато китайських авіаліній ввели знижки. Дешеві ціни на квитки допомогли Spring перевезти понад 2 мільйонів пасажирів у вересні, що на 48% більше, ніж рік тому. Кількість вихідних рейсів в міжнародному аеропорту Фенікс в серпні виросло на 12%. Поїздки в курортний Санью в Південно-Китайському морі стали популярні завдяки новій політиці безмитної торгівлі. Крім того, в Китаї для стимуляції туризму 400 парків і музеїв зробили вхід безкоштовним. Всі реєстрації проходять онлайн для дотримання гігієнічних вимог і контролю потоку відвідувачів.

На початку жовтня в Піднебесній за час святкування «Золотого тижня» рівень туризму досяг 79% від показників минулого року. Внутрішні подорожі здійснили 62 млн чоловік. Пекінський музичний фестиваль полуниці привернув величезну аудиторію, яку не збентежили заходи безпеки - обмеження кількості виступів, аутентифікація відвідувачів, контроль коду здоров'я, вимірювання температури на вході і т. П. Ці заходи, за попередніми даними, не вплинули на статистику захворювань коронавірусів в Китаї.

2. Зменшення кількості прямих перельотів

Постійні зміни правил вильоту, відкриття і закриття кордонів, здачі тестів в міжнародних аеропортах, які, звичайно, викликають питання у туристів, ускладнюються урядовими обмеженнями на відвідування різних країн.

Наприклад, між Україною і США зараз не відновлено взаємне авіасполучення. Раніше авіакомпанія могла доставити туристів до місця призначення прямим рейсом або ж, користуючись договором про інтерлайн з партнерами за кордоном, через транзитні зони. Тепер досвідчені мандрівники самі підбирають рейси через різні країни і планують стикування, але ті, хто ще жодного разу не відпочивав за кордоном, відкладуть поїздку до кращих часів.

Додатковим аргументом стає і страх перед ризиком зараження в літаках (тим більше якщо маршрут складний), хоча дослідження говорять про зворотне. Наприклад, Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA) підтверджує низький рівень ймовірності підхопити COVID-19 в польоті. З початку 2020 року було зареєстровано 44 випадки, які, імовірно, пов'язані з перельотом. За цей час повітряними судами подорожували близько 1,2 мільярда пасажирів.

3. Концепція Business pleasure

Серед туристів зараз багато співробітників компаній, які працюють віддалено і можуть подорожувати, не чекаючи відпустки. Дистанційний режим дозволяє виконувати свої обов'язки і одночасно проходити лікування в санаторії або відпочивати на Мальдівах. Тепер в переліку популярних вимог до сервісу готелю зазначаються додаткові умови: стабільний інтернет, доступні розетки, регульовані столи і ергономічні стільці, тихі і комфортні номери.

Формат Hotel Office популярний у всьому світі. Наприклад, Marriott Providence Downtown сформував пакети Day Use зі знижками 50% для тих, хто працює віддалено. Багато готелів виставили оффер на тривалі тури до двох місяців зі знижками, що пропонують працювати з ноутбуком на островах або в горах. Пакети довгострокового проживання іноді навіть включають репетиторство і віртуальну допомогу в навчанні дітей, робочі місця в альтанках біля басейну для дорослих і т.д.

4. Перехід туристичної сфери у цифровий формат

Тренд на віддалену зайнятість торкнувся і співробітників туристичної галузі. Протягом цього року багато хто в Україні, прагнучи оптимізувати витрати, перевели консультації і продаж в онлайн, що відповідає актуальним запитам аудиторії. Сьогодні відбувається глобальна зміна споживчої поведінки з переорієнтацією на онлайн. У звіті про електронну комерцію [58] ЄС за 2020 рік підкреслюється, що покупці в віковій групі від 25 до 54 років найчастіше купували тури в інтернеті (57%). При цьому аналіз європейських країн показав різний рівень розвитку онлайн-послуг: в Британії цифровизація туризму становить понад 90%, в Румунії - менше 30%.

Відхід від офлайн-продажів дозволяє дотримуватися визначені державою епідеміологічні запобіжні заходи, наприклад виключення живих черг. Логічно, що правила соціального дистанціювання повинні дотримуватися і при покупці квитків в авіакасах. Якщо раніше туристичний бізнес пристосовувався до онлайн-середовищі поступово, то зараз перехід в цифру – вимушена і необхідна міра, щоб вижити.

Безумовно, пандемія надасть довгостроковий вплив на індустрію туризму і авіаперельотів. Розвиток внутрішніх напрямків і сервіс, який відповідає новим паттернам поведінки покупців, стануть драйверами відновлення. Китай показав відмінний приклад комплексного підходу: рекламні акції по продажу турів були персоналізовані на різні цільові аудиторії, уряд підтримував авіакомпанії, фестивалі, турфірми. Завдяки технологіям, таким як система «кодів здоров'я», в якій використовуються популярні додатки для смартфонів і QR-коди, країні вдалося добитися значного обсягу внутрішніх поїздок і підтримати індустрію на плаву. В цілому по світу туристи стали обережніше при виборі маршрутів та оцінки ризиків, підвищилися їхні запити до організації відпочинку та умов гігієни. При цьому потреба в подорожах не зменшилася. Завдання учасників ринку - проявити гнучкість, не чекаючи закінчення пандемії, адаптуватися до нових умов, адже відкладений попит на звичний закордонний відпочинок може реалізуватися ще не скоро.

Для України найбільш ймовірним варіантом є перший, оскільки через карантинні обмеження значно зріс інтерес до внутрішнього туризму. Через пандемію туроператори почали більш пильно дивитися на внутрішній ринок, зокрема, шукати нові готелі та розвивати досі не дуже популярні напрямки.

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СІТІ МОДУЛЬ»

3.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства та його розвитку

Вид діяльності туристичного підприємства «Сіті Модуль»: надання послуг із тимчасового розміщення (проживання), затвердженого Постановою Кабінету міністрів України від 15 березня 2006 року № 297 та Правилами користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, затверджених Наказом Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 року № 19. Період функціонування: від червня 2012 – дотепер.[2]

Основна інформація щодо діяльності «Сіті Модуль» наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Реєстраційна форма туристичного підприємства «Сіті Модуль»

Повне найменування:	Товариство з обмеженою відповідальністю «Сіті Модуль»
Скорочене найменування (згідно Статуту):	ТОВ «Сіті Модуль»
Юридична адреса:	01030, м. Київ, вул. Бодана Хмельницького 56а Контактний телефон: +3(8044)-393-59-00
Регіон:	Місто Київ
Статутний капітал (грн.):	80923000.00
Державна реєстрація:	
Дата реєстрації	12.06.2012 року
Ідентифікаційний код	39449119
Орган:	Виконавчий комітет Київської міської ради

Вид економічної діяльності:	
Код за КВЕД:	55.10. 56.10
Найменування:	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення

Персональна сторінка в Інтернеті: www.cityhotel.ua

«CITYHOTEL – це саме те місце, де Ви будете почуватися як у себе вдома» - головний слоган готелю. Знайти «CITYHOTEL» не важко, адже він знаходиться в самому серці міста Києва – в історичному та культурному центрі. Ця 15-ти поверхова сучасна будівля зразу впадає у вічі, так що Ви не зможете пройти повз. Буквально 5 хвилин ходьби відділяють готель від Ботанічного саду, Володимирського кафедрального собору, Оперного театру, російської драми, станцій метро «Університет» і «Золоті ворота».

У Додатку Б можна побачити розташування готелю, найближчих сусідів, контактну інформацію та основні пам'ятки, які можна відвідати під час прогулянки.

Місія діяльності підприємства заключається у поставці на ринок готельного бізнесу легко оцінюваних послуг із розміщення, товарів й сервісу по справедливій і конкурентній ціні. А також, надавати туристичні послуги й товари високої якості, забезпечити відповідну цінність за гроші й витрачений час.

Завдання діяльності підприємства полягає в отриманні прибутку від господарсько-фінансової діяльності у сфері надання послуг та інших видів підприємницької діяльності, і реалізації на цій основі економічних інтересів власника.

Персонал готелю ввічливий та культурний, всі співробітники добре володіють такими мовами як: українська, російська та англійська, тому труднощів у спілкуванні не виникне. Для гостей, що прибули на власному авто до послуг надається безкоштовне місце на просторій автостоянці.

Задля безпеки у ліфті є спеціальний датчик, що реагує на персональну карточку і забороняє відвідувати ті поверхи, до яких у гостя немає доступу. У

готелі для комфорту гостей є номери/поверхи для курців та некурців. Все зроблено для того, щоб ніщо не заважало відпочивати та насолоджуватись перебуванням в готелі.

Серед 128 вишуканих номерів є: одномісний стандартний номер, двомісний стандартний номер, двомісний стандартний номер (з одним двоспальним ліжком), двомісний покращений номер і напівлюкс (з міні-кухнею), а також варто зазначити наявність спеціального номеру для людей з обмеженими можливостями.

Дизайн кожного з номерів виконаний у класичному стилі в теплих тонах з дерев'яним декором, що додатково дарує відчуття затишку та домашньої атмосфери. Серед безкоштовних послуг є Wi-Fi в номерах і всіх гостьових зонах, цілодобове обслуговування в номерах, чищення взуття, фітнес-центр та бізнес-центр.

Безперечно, до списку необхідних послуг, але вже платних відносяться: послуги пральні, транспортні послуги, багажна кімната, конференц-зал, кімната для переговорів, цілодобовий лобі-бар та ресторан, послуги SPA-центру, масаж та косметологічні процедури.

Родзинкою готелю «CITYHOTEL» є ресторан «Matisse», який знаходиться на 15-му поверсі готелю та має панорамні вікна.

У таблиці 3.2 наведені ціни на проживання в готелі в номерах різного класу. Цінова політика готелю класифікується як «бізнес-клас»(вище за середній), у більшості постояльці є представниками певних іноземних чи вітчизняних компаній, які направляють своїх працівників у відрядження до України (приблизно 60%). Ще 25% - це туристи, які приїздять до нашої країни для огляду історичних місць. І 15% які залишились – це українці, які прибули до Києва у сімейних справах чи кияни.

Наразі левову частку серед іноземних громадян, які є мешканцями готелю – це представники посольств в Україні. Готель має підписані контракти із посольствами щодо спеціальних умов перебування їхніх представників, персональні тарифи та знижки, адже середній термін їх перебування

приблизно 4-5 місяців (найменший – 2 місяці, а найдовший – 7 місяців). Найчастіше це Посольства: США, Німеччини, Польщі та Франції.

Таблиця 3.2

Тарифи на проживання у готелі «CITYHOTEL»

дійсний з 01.05.2021

(в гривнях)

Типи номерів	Вартість (за добу), в грн	
	Одномісне розміщення	Еквівалент у Євро/добу
Двомісний стандартний (2 ліжка) / Twin Standard	2011,86	60
Двомісний стандартний (1ліжка) / DBL Standard (1 bed)	2011,86	60
Двомісний поліпшений (1 ліжка) / DBL Superior (1 bed)	3353,10	100
Напівлюкс / Junior Suite	4359,03	130

Поділ номерного фонду в межах кожної категорії на підкатегорії (наприклад, двомісний стандарт і покращений стандарт) залежить від незначних нюансів в кімнатах, таких як поверх, вигляд з вікна і т.ін.

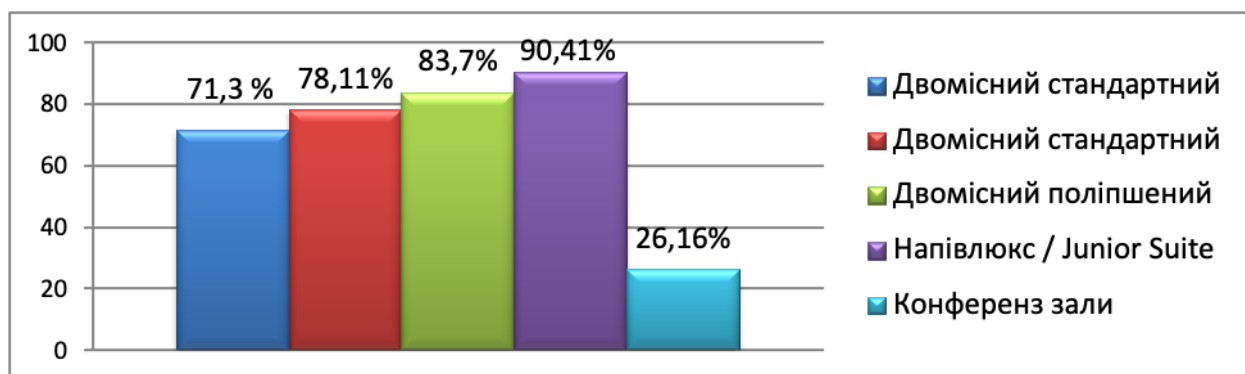


Рис.3.1. Завантаженість готелю «CityHotel» у 2018 році

Джерело: [сформовано на основі Додатка Д]

Як бачимо на рис.3.1, найбільш популярними є номери категорії «Напівлюкс» та «Двомісний поліпшений». Двомісний стандарт із одним ліжком є найпоширенішою категорією номерів, якою користуються гості, що

перебувають у відрядженні. Завантаженість двомісних номерів категорії «двомісний стандарт» є найнижчою в даному готелі (близько 71%).

Варто зазначити, що пандемія вплинула на завантаженість готелю (кількість гостей), гостей стало трохи менше, проте не вплинула на категорії, які найчастіше бронюються.

Наступним кроком є аналіз організаційної структури управління готелем «City Hotel», характеристика окремих підрозділів та діяльність персоналу, пов'язаного з наданням готельних послуг. Організаційна структура управління є лінійно-функціональною, у цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який прямо впливає на виконавців. Основні ланки у готелі:

Керуючий готелем. Керуючий несе повну відповідальність за роботу готелю в цілому і кожного з своїх службовців. Він лідер колективу, і відповідає перед власниками за те, який дохід приносить довірений йому готель.

Служба прийому та реєстрації. Попереднє замовлення місць, реєстрація при поселенні, розрахунок за проживання і надання послуги, оформлення виїзду відбувається в службі прийому і розміщення, де працює черговий адміністратор.

Служба прийому і розміщення є першим підрозділом, з яким знайомиться гість, приїжджаючи в готель. Враження, отримані від цього знайомства, багато в чому формують відгуки гостей про якість обслуговування в цілому. Основними функціями служби прийому вважаються: бронювання місць в готелі, реєстрація і розміщення гостей, оформлення розрахунків при виїзді, надання різної інформації.

Адміністративно-господарська (кастелянская) служба. Це найбільша за чисельністю персоналу підрозділ готелю. В ньому працюють більш 50 % усіх службовців готелю. На чолі його стоїть директор адміністративно-господарської служби, або виконавчий каштелян.

Служба безпеки. Захист гостей і їхньої власності - важливий аспект у роботі готелю. Гроші, за рішенням суду виплачуються готелями своїм постояльцям, яких вони не змогли захистити, складають воістину величезну суму. Готелі терплять великі збитки, якщо служба безпеки погано організована і не професійно управляється. Власник і службовці готелю зобов'язані за законом знати і приймати всі необхідні заходи обережності, щоб захистити гостей від грабежу, шахрайства, насильства та інших злочинів проти особистості.

Служба управління номерним фондом. Служба управління номерним фондом займається вирішенням питань, пов'язаних з бронюванням номерів, прийомом туристів, які прибувають до готелю, їх реєстрацією та розміщенням по номерах, а також відправленням додому або до наступного пункту маршруту подорожі після закінчення туру, забезпечує обслуговування туристів у номерах, підтримує необхідний санітарно-гігієнічний стан номерів і рівень комфорту в житлових приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям. Склад служби: директор або менеджер по експлуатації номерів, служба прийому і розміщення, служба покоївок, об'єднана сервісна служба (швейцари, коридорні, гардеробники, службовці гаражного господарства), служба портьє, служба консьєржок, служба посильних, інспектор з прибирання номерів, служба безпеки.

Служба бронювання. І для готелю, і для гостя, бажано, щоб номери були заброньовані заздалегідь, і чим раніше, тим краще. Це дозволяє більш планомірно готелі здійснювати свою маркетингову політику, а гостям платити за більш низькими цінами.

Відділ продажу займається як продажем номерів, так і розміщенням рекламної продукції, формування системи знижок, зв'язок із потенційними агентами та вирішення питань із заборгованостями від компаній-контрагентів.

Служба прийому і обслуговування часто не отримує другого шансу справити хороше перше враження. Відділ резервування очолюється

менеджером, який підпорядковується директору відділу обслуговування. Відділ резервування працює з 8.00 до 18.00. Завдання його службовців - продати всі вільні номери готелю за максимально високу ціну, і тому.

Служба покоївок. Завідувач службою покоївок може називатися по-різному. Найчастіше - це виконавчий директор служби покоївок, директор з підтримання номерного фонду, директор внутригостиничного обслуговування.

За сім років функціонування підприємства постійний ріст доходу є позитивним показником управлінської структури та вибору стратегії функціонування.

Можна виділити ряд факторів, які могли б вплинути на можливе падіння доходу компанії відповідно:

- велика плінність кадрів, призвела до збільшення часу на навчання персоналу, адаптацію до роботи (загалом адміністративного персоналу в програмах «Fidelio»), а також до зниження якості наданих послуг;
- значні витрати на проміжні функції, які якісніше і дешевше було б виконувати під прямим керівництвом готелю;
- недосконала система мотивації персоналу та оплати праці (перерахунок по оплаті праці відбувається один раз на рік в жовтні і максимально підняття сягало 800 гривень, коли рівень інфляції зарік значно вище);
- недосконала система навчання персоналу;
- недостатня інформованість гостей про весь спектр послуг та систему знижок;
- інфляція та криза в країні призвели до того, що компанії-клієнти зменшують свій бюджет, а отже, економлять на проживанні своїх працівників в готелях під час відряджень;
- неефективне використання вільних приміщень готелю, або приміщень що здаються в оренду;

- міжособові конфлікти серед підрозділів готелю;
- відсутній чітко визначений механізм роботи з гостями;
- зменшення кількості постійних гостей.

Для кращої оцінки параметрів підвищення конкурентних переваг для більш стрімкого розвитку аналізованого підприємства проведемо SWOT-аналіз (таблиця 3.5), який допоможе визначити, які з внутрішніх ресурсів можуть використатися для боротьби із зовнішніми загрозами. Перелік можливостей та загроз зовнішнього середовища для підприємства наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.5

Визначення слабких та сильних сторін А «Сіті Модуль»

Параметри	Сильні сторони	Слабкі сторони
Організація	* Досвід і навички адміністрації напрацьовані за роки роботи в готелях * Стійкі ділові контакти (існує певна база гостей, які особисто бронюють номери чи конференц-залу через керівництво)	* Недостатня кваліфікація частини керівного персоналу в окремих сферах менеджменту (мала кількість фахівців за напрямками діяльності) * Нечітка розмежованість центрів прийняття рішень, фактично діє лінійна структура управління
Фінанси	* Стабільний фінансовий стан * Достатність власного капіталу для фінансування поточної діяльності товариства	* Переважання банківських кредитів у структурі капіталу * Наявні незначні обсяги дебіторської заборгованості
Інновації	* Частковий перехід на мережеву комунікація між персоналом * Використання інновацій при оформленні номерів	* Низький рівень використання технологій у взаємодії з клієнтами * Відсутність управлінських інновацій
Маркетинг	* Визначена ніша, яку займають готелі * Орієнтація на конкретну категорію споживачів	* Маркетингова служба дуже слабка та представлена одним працівником
Операційна система готелю (надання послуг)	* Велика кількість номерного фонду та площ номерів, вдале розташування * Висока якість та стиль обладнання номерів * Швидке реагування та скарги гостей та їх виправлення	* Слабка інфраструктура додаткових послуг * У деяких випадках неякісне обслуговування номерів, що супроводжує відповідні відгуки гостей на інтернет ресурсах

Визначення ринкових можливостей та загроз «Сіті Модуль»

Параметри	Можливості	Загрози
Конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> * Наявність потужностей для прийому туристичних та поселення організованих груп гостей * Розширення асортименту послуг: туризм, аква-відпочинок, лаундж бар, коворкінг * Диференційоване позиціонування послуг готелю 	<ul style="list-style-type: none"> * Діяльність подібних готелів, які використовують стратегію фокусування в різних цінових діапазонах * Будівництво та рекламна діяльність нових та існуючих готелів також у центрі міста, які краще відповідають вимогам споживачів
Збут	<ul style="list-style-type: none"> * Можливість розширення каналів розподілу за рахунок: турфірм-посередників в т.ч. іноземних, або власної туристичної структури 	<ul style="list-style-type: none"> * Велика частка гостей орієнтуються на дешеву цінову категорію номерів, а, отже вимагають постійних знижок * Висока залежність завантаженості готелів від сезону
Попит	<ul style="list-style-type: none"> * Невисока цінова еластичність попиту на готельні послуги 	<ul style="list-style-type: none"> * Попит носить сезонний характер
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> * Наявні транзитні можливості регіону та туристичний потенціал * Пожвавлення економічної активності та розвитку бізнесу у столиці * Отримання високого прибутку 	<ul style="list-style-type: none"> * Високий рівень інфляції * Збільшення вартості енергоносіїв та комунальних послуг * Залежність від курсу валюти (євро)
Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> * Посилення ролі місцевої влади як частина реформи децентралізації * Статус «Столиці» як туристичного центру України 	<ul style="list-style-type: none"> * Невизначеність курсу розвитку держави * Очікування збільшення податкового тиску на малий та середній бізнес * Високий рівень корупції та бюрократії * Війна на сході України
Соціальні фактори	<ul style="list-style-type: none"> * Збережені культурні традиції, народні ремесла * Оплата роботи працівників має середню вартість по країні в цілому * Пожвавлення соціальної активності населення – проводяться роботи з популяризації туризму 	<ul style="list-style-type: none"> * Середній рівень зайнятості населення та офіційних доходів.
Природні фактори	<ul style="list-style-type: none"> * Наявні унікальні природні утворення цікаві в туристичному плані[30] * У пішій доступності можливого відвідати видатні релігійні та історичні центри[30] * Розміщення готелю в центрі міста 	<ul style="list-style-type: none"> * Висока вологість клімату, відносно невелика кількість сонячних днів, довгі зими. * Сезонний фактор

Отож, після виконання SWOT-аналізу одними із можливостей, якими варто скористатися, виходячи із потенціалу, які надаються середовищем є використання та прибуткове оснащення вільних (незадіяних) приміщень у власних цілях, а також використання інформаційних технологій для оптимальної роботи персоналу та налаштування якісної взаємодії з гостями та виховання лояльності гостей.

Основну загрозу становить будівництво та рекламна діяльність нових та існуючих готелів також у центрі міста, які краще відповідають вимогам споживачів. Оскільки з'являється дуже багато нових, більш стильних, більш комфортних готелів з більш професійним персоналом, то постає потреба у роботі над покращенням професіоналізму персоналу всіх функціональних підрозділів. Впровадження спеціальних тренінгів для удосконалення кваліфікації персоналу дасть можливість задовільнити цю потребу. Для підвищення попиту на послуги готелю керівництву слід розширити рекламну діяльність свого підприємства. Доцільним також буде збільшення додаткових туристичних послуг.

3.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства «Сіті Модуль» на туристичному ринку м.Києва

Станом на квітень 2021 року, у Києві працює 260 готелів. З них 9 є брендowanими (Hyatt, InterContinental, Fairmont, два Radisson, Hilton, який відкрився в 2014 році, HolidayInn, ParkInn Ramada та Ibis).

Традиційно, основна частина попиту на готельні послуги в Києві формується за рахунок представників бізнес-сегмента (близько 80% з яких приїжджають з-за кордону, решта 20% - з регіонів України). Частка їх становить в середньому 65-80%, решта формується за рахунок представників групового та індивідуального туризму.

Зараз можна сміливо сказати, готельний бізнес відчуває нелегкі часи. Умови пандемії призвели до зниження туристичного потоку як з-за кордону,

так і всередині країни. Власники готелів змушені скорочувати витрати, так як вплинути на збільшення числа гостей практично неможливо.

Готельний ринок Києва схожий на «американські гірки»: після відкриття перших брендovаних готелів – «Radisson» і «Hyatt» – на початку 2000-х років тут зафіксувалися вкрай високі тарифи при дуже низьких показниках завантаження. Політична та економічна нестабільність протягом останніх років разом із значним збільшенням пропозиції номерів роблять значний тиск на тарифи, тоді як заповнюваність готелів і до поточної кризи не перевищувала 60%. Скасування візового режиму та проведення Євро-2012 лише трохи оживили ринок при його явному перенасиченні готельною пропозицією. З осені 2016 року країна опинилася в центрі політичних потрясінь, що неминуче вплинуло на показники готелів.

Вважаємо за доцільне для аналізу конкурентного середовища туристичного підприємства «Сіті Модуль», основною діяльністю якого є надання готельних послуг є аналіз готелю «CityHotel». А, отже, вважатимемо конкурентами всі готелі, які як і аналізований, знаходяться у центральній частині міста Києва, тобто готель «Holydayinn», «CityParkHotel», «Україна», «RamadaEncore», «Ibis», «Алфавіто», «Поділ Плаза». Це має сенс через те, що більшість гостей даних готелей є бізнесменами чи туристами, основна увага яких спрямована на комфортне перебування у столиці, економію часу, вчасність прибуття до роботи, а тому і близьке розташування до центра.

На Рисунку 2.3 зображено розташування готелю та його найбільших конкурентів на картосхемі міста Києва. За джерело було обрано найпопулярніший та наймасштабніший сайт для пошуку готелю для проживання Booking.com.[3]

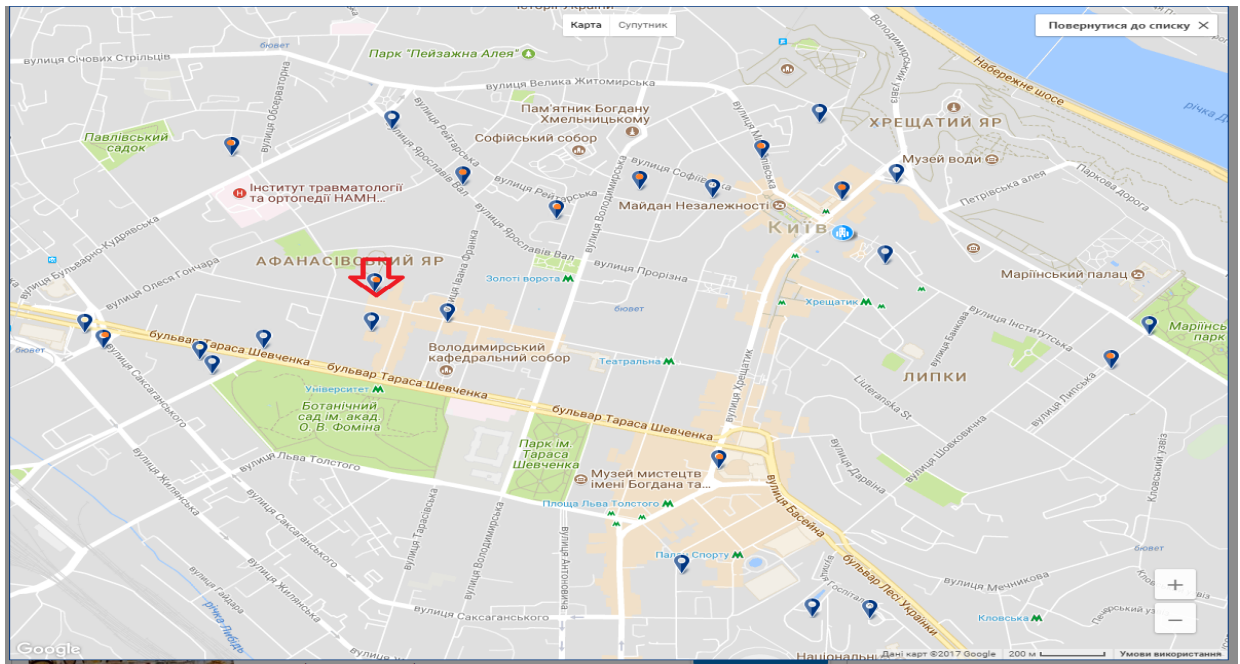


Рис. 3.3. Картосхема розташування готелю «CityHotel» та його найбільших конкурентів [booking.com]

Джерело: [3]

У Таблиці 3.8 наведено основні характеристики конкурентів готелю «CityHotel» та їх основних конкурентів, зокрема інформація стосовно віку готелю (це дозволяє розуміти ступінь сформованості статусу готелю, його репутації, а також опосередковано надає інформацію про стан його майнового фонду, офіційно присвоєну категорію (кількість «зірок» у готелі). Крім того, спектр номерного фонду, що пропонуються споживачам. Це дозволяє зрозуміти клас та асортимент послуг, а також допомагає сформувати орієнтовне уявлення про цільову категорію споживачів готелю. Також візьмемо до уваги рівень цін на основні послуги готелів – тимчасове проживання та середні оцінки гостей готелів, сформованих за їх відгуками на веб-сайті з бронювань «Booking.com». Маркером (кольором) позначено найкращу та найгіршу оцінку відповідно.

Booking.com є частиною групи ThePricelineGroup - світового лідера у галузі онлайн-туризму та супутніх послуг. По суті це агрегатор, рекламна платформа, на якій зібрані об'єкти, які пропонують проживання для туристів і які уклали з букінг договір.

За все це об'єкти (готелі, хостели, приватники) - платять букінгу комісію. Комісія - ні як не впливає на ціну готелю на сайті Booking.com. Готел'єр платить комісію зі своєї кишені і на перший погляд втрачає гроші. Але можна побачити, що працюючи на обороті готель отримує більше прибутку за рахунок більшої заповнюваності об'єкта.

Таблиця 3.8

Основні характеристики готельних закладів «Сіті Модуль» та його основних конкурентів [розробка автора]

Назва готелю	Рік введення в експлуатацію	Категорія	Номерний фонд	категорії номерів	Ціна, грн./добу	Додатково	Оцінка booking.com, балів
City Hotel	2012	****	128	двомісний та одномісний стандарт, покращений стандарт, напівлюкс	1446-4980	*конференцзали, *бар, *ресторан, *тренажерний зал, *салон краси, *хімчистка *сніданок	9,2
Holidayinn	2012	****	208	двомісний та одномісний стандарт, люкс, напівлюкс, апартаменти	1400-4269	*конференцзали,* ресторан, *фітнес-центр,*парковка-гее, *хімчистка-власна, *ресторан, *лоббі-бар, *сніданок	8,9
City Park Hotel	2010	****	23	двомісний стандарт, напівлюкс, делюкс, люкс	2500-4500	*ресторан *бар *міні-бар *автостоянка-free,* хімчистка-власна	8,1
Готель «Україна»	2004	****	368	стандарт, стандарт плюс, стандарт бізнес. Напівлюкс,	1300-3076	*конференцзал, *ресторан, *автостоянка-платна, *туристиче	7,7

				люк		бюро, *хімчистка -партнер	
Ramada Encore	2012	****	264	стандарт, стандарт покращени й, напівлюкс, люкс, люкс VIP	5090- 11900	*конферец- зал, *тренажер ний зал, *автомийа- платна, *сауна, масаж, *ресторан, *безкошто вний трансфер, *хімчистка -власна	9,1
Ibis	2011	****	35	стандарт, напівлюкс, люкс	1160- 1640	*ресторан *конферец- зал, *хімчистка	8,4
Алфавіт о	2011	****	277	одномісний стандарт, двомісний стандарт, напівлюкс, напівлюкс покращени й, люкс	2600- 23550	*ресторан, *масаж, *бар/міні- бар, *фітнес- центр, *хімчистка -власна, *тренажер на зал	8,9
Поділ Плаза	2011	****	38	одномісний стандарт, двомісний стандарт, напівлюкс, люкс	1500- 2800	*ресторан *масажний кабінет * фітнес- зала	8,3

Аналізуючи табличні дані, бачимо, що більшість закладів розміщення намагається підлаштуватися під ситуацію з пандемією. Майже всі готелі значним чином зменшили ціни, проте на ринку є гравці, які практично не підлаштовуються і залишають ціни на попередньому рівні, це може нести за собою втрату позицій і зменшення кількості відвідувачів.

Не має секрету, що існує сезонність ділової активності на ринку готельних послуг. Всі вони прагнуть проведення таких заходів, як симпозиуми, фестивалі, конгреси, які вимагають попереднього бронювання. Таких заходів чекають з нетерпінням протягом всього року. Номери, не

заброньовані наперед, передаються для безпосереднього продажу в службу розміщення, обов'язком якої є залучення якомога більшого числа гостей з розміщенням за найвищою ціною.

Часто трапляється так, що попит в певні періоди часу може перевищувати пропозицію, і тоді готель проводить так зване подвійне бронювання, тобто підтверджує розміщення додатковим групам або індивідуалам навіть тоді, коли всі місця вже зайняті.

Перед керівництвом стоїть постійна проблема: що краще, піти на ризик подвійного бронювання або залишитися з недовантаженим номерним фондом. Таким чином, успішно функціонуючий готель як би ходить по канату, балансує між неповним бронюванням номерів і подвійним бронюванням. І те, й інше погано, так як в першому випадку готель упускає свої можливості отримати максимальний прибуток, а в другому - змушена платити неустойку за відмову у вже підтвердженому розміщенні.

Широкий розвиток готельних ланцюгів з їх сіттю власних членів породило нову систему централізованого бронювання, в результаті якої велика частина готельної квоти (60-70 %) знаходиться під контролем централізованої системи бронювання компаній. Залишкова кількість номерів може бронюватися безпосередньо готелем. Така система надає великі переваги готелі, страхуючи її від спаду і підвищуючи прибутковість номерного фонду в несприятливі періоди року. Проте ця система створює труднощі в ті періоди, коли попит на готельні номери значно підвищується, і адміністрація могла б більш гнучко маневрувати цінами, враховуючи цю обставину.

Загалом товарна сегментація ринку готельних послуг відбувається не за географічним принципом, а скоріше за принципом «скупчення» потенційних гостей. І вже відштовхуючись від цього формується дизайн, цінова політика та розташування будівлі.

Товарна сегментація відбувається за рахунок розподілу готелів по якості та диференціації наданих послуг. Відповідно деякі готелі можуть

надавати послуги із розміщення лише стандартних номерів, а інші (до прикладу, як наш готель, диференціація номерного фонду якого є на рівні «п'яти зіркових» готелів. До оцінювання також можна додати площу стандартних номерів, яка є однією із найбільших серед конкурентів).

Для закріплення власного розвитку готелі ведуть напружену роботу по вивченню своїх потенційних гостей. Цьому допомагають численні маркетингові дослідження споживацького ринку, постійно публікуються в періодичній пресі. Найбільш привабливими для готелів є бізнесмени і державні службовці, що становлять в цілому понад 60 % споживачів готельних послуг. Значну частку всіх заявок на бронювання направляють також компанії, плануючі проведення своїх з'їздів і конференцій, міські бюро по розміщенню, контролюючі проведення різних симпозіумів, а також турагенти для своїх туристських груп. Дуже часто бронювання нагадує оренду, оскільки здійснюється на тривалий період, рік або два, і зачіпає декілька номерів і навіть поверхів.

Для організації процесу роботи всередині підприємства, з гостями та номерним фондом «Сіті Модуль» має та з відкриття успішно користується програмою Fidelio V8, яка є новітнім поколінням систем управління для готелів. Сучасні темпи розвитку готельного бізнесу націлені на найвищі вимоги до автоматизованих систем управління для підприємств готельної сфери. Зростаючі з кожним днем потреби гостя і жорсткість конкурентної боротьби вимагають від готелів здатності швидко реагувати на всі коливання ринкової кон'юнктури.

За допомогою даної програми відбувається економія часу, оптимізація процесів передачі інформації між підрозділами, будуються звіти і вихідні форми, створювані за допомогою лідери на ринку інструментарію CrystalReports і підтримка HTML. Також є прив'язка даної програми до касового пристрою під час оплати послуг гостями. У додатку А наведений приклад інтерфейсу «Домашньої сторінки» програми.

Модуль ССМ дозволяє швидко перевіряти доступність і поточну активність по існуючим броням, з легкістю вводити плановані заходи і ефективно ними управляти. Також одним з переваг даного модуля є можливість одночасної броні як конкретного заходу, так і номерів в готелі.[51]

Більшість готелів перейшли на альтернативну програму «Opera», до таких готелів відносяться: «HolidayInn», «RamadaEncore», «Опера». Дана програма є зручніша у користуванні, але вартість ліцензії на неї в рази вища.

Серед критеріїв класифікації організацій для побудови карти стратегічних груп пропонується обрати наступні критерії: асортимент послуг, співвідношення ціна/якість, масштаб послуг (обсяг номерного фонду), маркетингова активність, рівень якості послуг (наприклад, за оцінкою відвідувачів на booking.com), диверсифікація послуг тощо. Проте, варто також зазначити, що те мають бути 2 взаємонезалежні критерії (як от ціна та якість). Вихідна інформація яка є необхідною для побудови карти стратегічних груп надана у Таблиці 3.9.

Виходячи з наявної інформації, доступних вихідних даних та цілей даного дослідження, ключовими критеріями, які ми обираємо є обсяг номерного фонду, та середня ціна на послуги.

Показники якості не були обрані одним з критеріїв даного дослідження, оскільки якість є категорією, якою можна маневрувати, підвищувати шляхом прийняття різних управлінських рішень. Тому даний показник буде розглядатися вже у межах визначеної стратегічної групи.

1. Критерій обсягу номерного фонду є важливим не лише через те, що він є своєрідним показником «виробничого потенціалу» готелю, але він і є опосередкованим показником розмірів підприємства, масштабів його діяльності, а отже й обсягів ресурсів, які можливо залучити. Крім того він є опосередкованим показником потенційної ринкової частки підприємства.

2. Критерій ціни є об'єктивним критерієм, який також певним чином уособлює рівень, але крім того демонструє клас готелю. Використання даного критерію дозволить відокремити дешеві готелі, які займають свою нішу, від дорогих, бо кожен з цих класів за критерієм ціни має різну цільову аудиторію споживачів.

Таблиця 3.9

**Деякі (вибіркові) показники по готелям-конкурентам «Сіті Модуль»
Вихідні дані для побудови карти стратегічних груп готельних закладів-
конкурентів «Сіті Модуль» [24-30]**

Назва готелю	Номерний фонд	Мінімальна ціна (без урахування знижок), грн./добу	Максимальна ціна (без урахування знижок), грн./добу	Середня ціна на послуги проживання, грн./добу
CityHotel	128	1446	4980	3213
Holidayinn	208	1400	4269	2834,5
City Park Hotel	23	2500	4500	3500
Готель «Україна»	368	1300	3076	2188
Ramada Encore	264	5090	11900	8495
Ibis	35	1160	1640	1400
Алфавіто	277	2600	23500	13050
Подол Плаза	38	1500	2800	2150

Розрахунковим критерієм ціни є середня ціна, яку вираховували як середню арифметичну між максимальною та мінімальною ціною номера у готелі, оскільки всі з перелічених готелів пропонують проживання у номерах приблизно однакового класу(стандарт, напівлюкс, покращений та люкс) з невеликими відхиленнями. Для цього враховувались лише ціни на двомісні номери, так як лише у кількох готелях з вище представлених надаються послуги розміщення в одномісному номері. Більш адекватну оцінку можна було б отримати при врахуванні середньоарифметичної зваженої ціни, скориговану на структуру номерних фондів готелів. Тому через відсутність інформації щодо структури номерного фонду готелів-конкурентів використовуємо показник середньоарифметичної простої.

Отже, за отриманими нами результатами, для готелю «CityHotel» конкурентна група налічує чотирьох найбільших конкурентів, якими є «HolydayInn», «RamadaEncore» та «Алфавіто». Всі готелі є одного рівня надання послуг із розміщення (4-х зірковими) та приблизно однакова кількість років існування.

3.3. Оцінювання конкурентних переваг туристичного підприємства

Наразі готель «CityHotel», як основну, використовує стратегію утримання лідерства серед 4-зіркових готелів за рахунок високої якості наданих послуг із проживання порівняно із конкурентами, та встановлення середньої ціни (орієнтуючись на захоплення ринку).

Застосуємо для оцінки конкурентних переваг підприємства метод розрахунку інтегрального показника якості, метод «радарів» та метод «профілів», оскільки вони є багатофакторними (отже, й більше об'єктивними), а також можуть бути використані при наявному в цьому дослідженні інформаційному забезпеченні. Крім того методам «радарів» та «профілів» властиві зручні засоби візуалізації результатів розрахунку.

Оцінка рівня конкурентоспроможності на основі обчислення інтегрального показника конкурентоспроможності. Для визначення конкурентних переваг туристичного підприємства «Сіті Модуль» та виявлення резервів їх вдосконалення, обчислимо інтегральний показник конкурентоспроможності готелів даної стратегічної групи. Для використання даного методу застосуємо цілком об'єктивний фактор ціни (а саме: розрахунковий показник відносної середньої ціни), а також суб'єктивний фактор експертних оцінок, залишених гостями готелів у формі відгуків на сервері бронювань «Booking.com».

Вихідні дані для готелів стратегічної групи «Сіті Модуль» [розробка автора]

Назва готелю	Оцінки booking.com за основними критеріями				Імідж (експертна оцінка)
	Чистота	Комфорт	Місцезнаходження	Персонал	
City Hotel	9,4	9,1	9,2	9,3	9,1
Holidayinn	9,2	8,8	8,5	8,8	8,5
Ramada Encore	9	8,6	7,2	9,1	8,4
Алфавіто	9,3	9	8,7	8,9	8,8
значимість оцінки	0,19	0,18	0,24	0,15	0,2

Всі абсолютні оцінки вказані за 10-и бальною шкалою. Оцінки якості послуги (чистота, комфорт, місцезнаходження, персонал) сформовані на основі відгуків гостей на сайті Booking.com.

За оцінку іміджу кожному із готелів було обрано бал, який виставили відвідувачі готелів за загальне враження від наданих послуг на офіційному сайті.

Для визначення значущості кожного окремого показника якості було проведено анкетування вибірки гостей готелю «CityHotel» з можливістю ранжування кожного показника якості на думку гостей, на основі чого був визначений середній рівень значущості кожного чинника. Для перетворення значень оцінок у коефіцієнти, необхідно поділити кожен оцінку на 10 (максимально можливий бал) для отримання відносних даних.

Оцінка конкурентоспроможності за допомогою «радар» конкурентоспроможності

Для аналізу можна використати яку завгодно кількість факторів, зокрема для даного дослідження було обрано наступні:

1. Співвідношення ціна-якість (на думку споживачів – суб'єктивна оцінка відгуків)[28];
2. Розташування (оцінка розташування готелю на думку споживачів) [28]

3. Персонал – якість персоналу (суб'єктивна оцінка споживачів у відгуках) [28]
4. Імідж компанії – пізнаваність бренду компанії та прихильне ставлення до нього з боку споживачів. (експертна оцінка постояльців готелю)
5. Інфраструктура – набір додаткових послуг готелю (ресторани, сауни, тренажерні зали, фітнес-кімнати, конференц-зали, басейн тощо). Оцінюється як кількість елементів інфраструктури до максимального набору готелю.

Максимальна кількість додаткових об'єктів інфраструктури притаманна готелю «CityHotel» - 6 елементів (табл.3.8) Тож він отримує оцінку 6 балів. Відповідно готель «Holydayinn» з вісьмома (табл.3.8) об'єктами отримує оцінку 8 балів, готель «RamadaEncore» із сімома елементами (табл.3.8) – 7 балів, а готель «Алфавіто» - відповідно за шість об'єктів інфраструктури– 6. Отримані дані наведені в таблиці 3.10

Особливістю цього методу є побудова саме рівностороннього п'ятикутника, а отже й звідси випливає, що всі критерії оцінки конкурентоспроможності є рівносильними. Максимальний бал- 10.

Таблиця 3.10

Вихідні дані для побудови «Радару конкурентоспроможності» готелів стратегічної групи «Сіті Модуль» [розробка автора]

Критерії	Готель «City Hotel»	Готель «Holydayinn»	Готель «Ramada Encore»	Готель «Алфавіто»
Інфраструктура	6,0	8,0	7,0	6,0
Співвідношення ціна-якість	8,5	7,6	8,3	8,2
Розташування	9,2	8,5	7,2	8,6
Персонал	9,3	8,8	9,1	8,9
Імідж	9,1	8,5	8,4	8,8

На основі даних побудуємо радар конкурентоспроможності (рис.3.5).

За результатами даного методу, виходячи з порівняння площ радарів кожного готелю, найкращий рівень конкурентоспроможності має готель «Holyday Inn» - 0,691, найгірший – готель «Ramada Encore».

Проте важливим недоліком даного методу є те, що послідовність показників може внести суттєві зміни на геометричний вигляд фігури, а отже й розмір його площі, тому скористаємося ще одним методом, який дозволить уникнути такого нюансу.

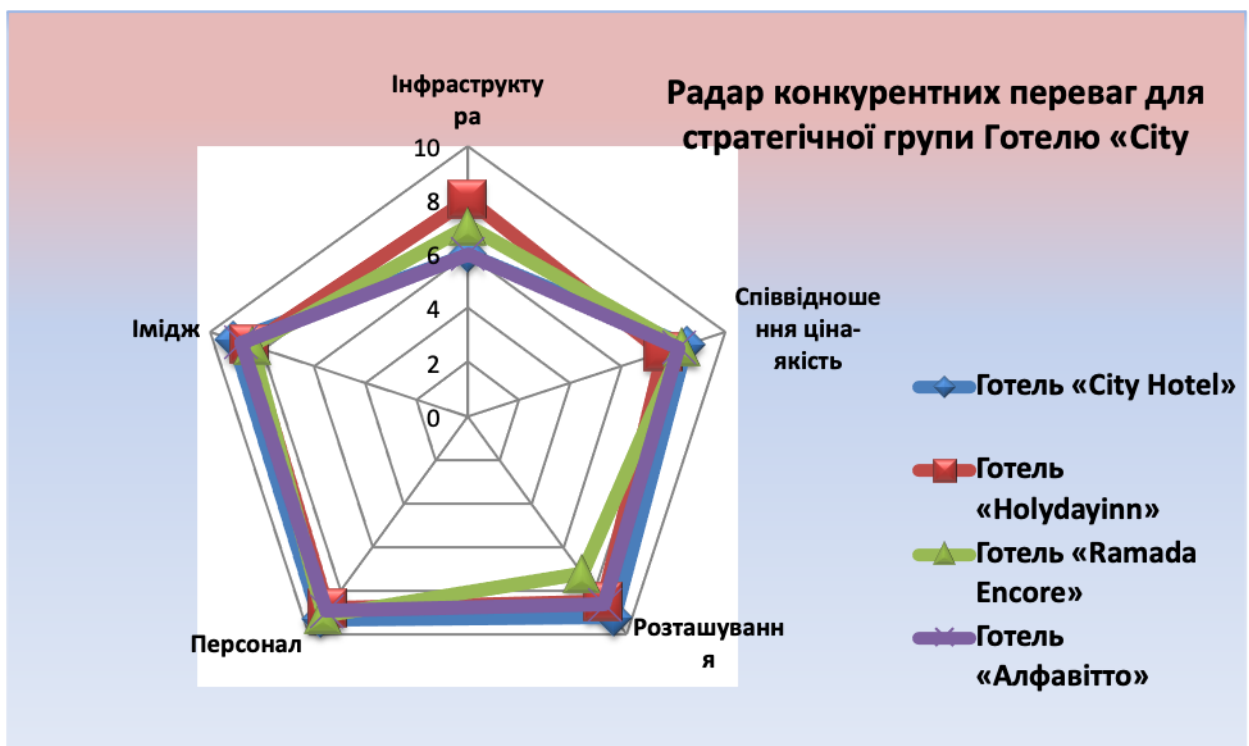


Рис.3.5.Радар конкурентоспроможності готелів стратегічної групи «Сіті Модуль»

Джерело: [сформовано автором на основі таблиці 3.10]

Оцінка рівня конкурентоспроможності на основі методу «профілів». Цей метод дозволяє виконати оцінку рівня конкурентоспроможності продукції по певній групі факторів.

У нашому випадку побудова профілів досить таки спрощена оскільки, всі показники вимірюються за єдиною шкалою і коливаються в межах від 0 до

10 балів. Ширину кожного рядка умовно прийємо за 1 для зручності та простоти розрахунку.

Інформаційним забезпеченням використання даного методу виступають експертні оцінки сформовані за рахунок відгуків споживачів на «Booking.com» для стратегічної групи аналізованого туристичного підприємства «Сіті Модуль» та розрахунковий показник оцінки об'єктів інфраструктури, використаний в попередньому методі (див. Примітки до таблиці 3.10).

Таблиця 3.11

Вихідні дані для побудови матриці конкурентного профілю готельних закладів, що входять до стратегічної групи «Сіті Модуль» [розробка автора]

№ п.п.	Критерії	Готель «City Hotel»	Готель «Holydayinn»	Готель «Ramada Encore»	Готель «Алфавіто»
1.	Інфраструктура ***	6,0	8,0	7,0	6,0
2.	Співвідношення ціна-якість*	8,5	7,6	8,3	8,2
3.	Розгашування*	9,2	8,5	7,2	8,6
4.	Персонал*	9,3	8,8	9,1	8,9
5.	Імідж*	9,1	8,5	8,4	8,8
6.	Чистота*	9,4	9,2	9,0	9,3
7.	Комфорт*	9,1	8,8	8,6	9,0
8.	Зручності*	8,9	8,5	8,5	8,7

* оцінка за відгуками клієнтів на booking.com;

** розрахункова оцінка;

*** експертна оцінка

На основі вказаних в таблиці 3.11 даних можна зобразити конкурентні профілі кожного готелю групи (рис.3.6), де зліва від 1 до 8 пронумеровані критерії оцінки, а максимальна оцінка – 10 балів.

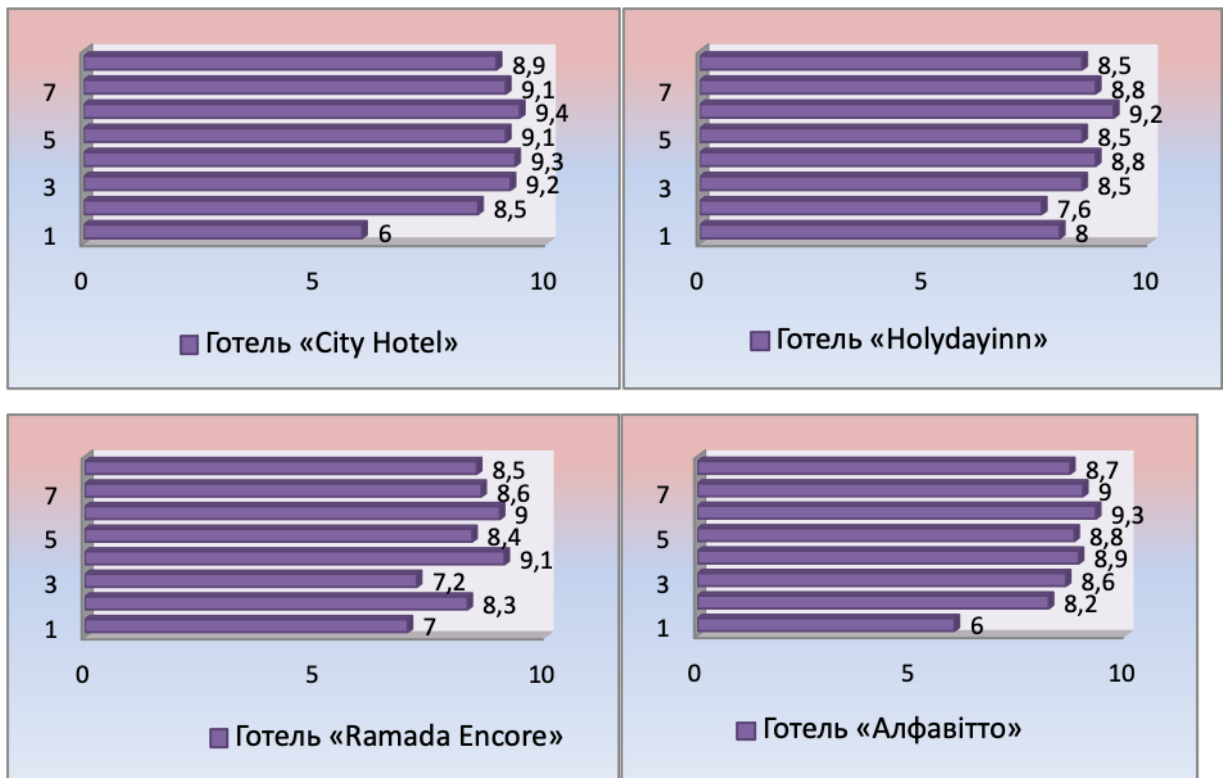


Рис 3.6. Конкурентні профілі готелів стратегічної групи «Сіті Модуль»

Джерело: [сформовано автором на основі таблиці 3.15]

На Рисунку 3.6 видно, що основним слабким місцем готелю «City Hotel» дуже слабо розвинена інфраструктура (є потреба повноцінному СПА-центрі з басейном). Візуально площа конкурентного профілю готелю «Ramada Encore» є найменшою з однією явною перевагою – якістю персоналу. Візуально найкращий рівень конкурентоспроможності має готель «HolydayInn».

Важливо, що не можна порівнювати між собою значення коефіцієнтів за різними методами між собою, оскільки в них різна основа. Якщо у випадку методу «радарів» та «профілів», значення показника є коефіцієнтом від одиниці (ідеального значення), то у випадку інтегрального показника конкурентоспроможності може набувати значень більше одиниці (при значному переважанні показника ціни).

РОЗДІЛ 4. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «СІТІ МОДУЛЬ»

4.1. Формування альтернатив забезпечення конкурентних переваг для розвитку туристичного підприємства

На сьогоднішній день в компанії вже створена цілісна система, яка стабільно функціонує та дозволяє досягати поставлених короткострокових цілей організації. Але для того щоб, втримати лідируюче положення на ринку в майбутньому необхідно удосконалити систему управління конкурентоспроможністю.

Як згадувалося раніше, найбільш об'єктивними та сприятливими за теперішнього стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, мають стати зміни, що стосуються в першу чергу таких аспектів.

1. Використання переваг розташування готелів – в центрі міста, а також використання туристично-рекреаційних ресурсів області.

2. Впровадження змін в імідж готелів – розвиток більш якісними каналами реклами.

3. Переважання клієнто-орієнтованого сервісу – внесення змін у процес взаємодії гостя та готелю, зокрема підтримка комунікацій з колишніми клієнтами, виховання лояльності клієнта.

4. Використання приміщень готелю для альтернативних проєктів, що налаштовані на розвиток відносин з громадськістю.

З урахуванням вищевказаних обставин методом мозкового штурму (за участю персоналу підприємства: головного економіста, маркетолога, бухгалтера, директора з експлуатації готелів був розроблений такий список альтернативних заходів, спрямованих покращення існуючих та здобуття нових конкурентних переваг для «Сіті Модуль» є:

- **довгострокове партнерство із туристичними компаніями.** Ця альтернатива передбачає заключення договорів із туристичними компаніями

про гарантоване або імовірнісне постійне поселення в номерному фонді готелів організованих груп туристів, які є клієнтами певної туристичної компанії під час їхнього перебування у місті чи в області.

- **Ребрендинг** – зміна назви, лого, стилю. Ідея ребрендингу мала б полягати одночасно в акцентуванні на автентичності міста, його історії та легенді і той же час бути привабливою. За роки існування готелю він лише формує власний стиль та імідж, і назва вже зазнавала змін. А також необхідно врахувати і той факт що у Києві є ще близько 5-7 готелів із подібною назвою (Сіті Парк Готель, Роял Сіті Готель, Панорама Сіті Готель). Цей проєкт також передбачав би зміну лого компанії, стилю сайту.

- **Впровадження системи e-mail-інформування** для підтримки комунікації з клієнтами. Ідея цього проєкту націлена на виховання лояльності клієнта, на підвищення кількості повторних візитів клієнтів, що є надзвичайно цінним для готельної сфери, а також ознайомлення клієнтів з усіма новинами готелів компанії та супровідних послуг.

- **Відкриття коворкінг-центру** в порожньому приміщенні готелю. Оскільки значна частина клієнтів готелю перебувають у місті в ділових цілях, то в декотрих з них часто виникає потреба у комфортному приміщенні, де можна дистанційно попрацювати. Оскільки останнім часом у місті Києві стає також багато працівників-фрілансерів різних сфер діяльності і даний напрямок з кожним роком набирає обертів, то і у мешканців міста теж виникає така потреба. Коворкінг-центр мав би стати таким місцем, що задовольнить дану потребу.

- **Відкриття кінозалу** на місці найбільшого конференц-залу. Такий проєкт може вирішити питання відсутності кінотеатру в межах 2-х кілометрів, проте відкритий для сторонніх кінотеатр може поставити під загрозу комфорт та безпеку постійних гостей готелю.

- **Переоснащення та заміна зіпсованого оснащення.** Метою даного проєкту є покращення комфорту мешканців готелю, а отже й надання комфортніших та конкурентоспроможніших готельних послуг.

- **Розширення каналів реклами.** Методи реклами, які використовуються готелем досить застарілі та малоефективні (журнали, буклети, візитки, тощо). Пошук нових каналів рекламування (інтернет-просування, реклама в соціальних мережах, наприклад, Instagram, Facebook) може виявитись ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності.

- **Розробка програми лояльності.** Впровадження системи знижок, подарунків, розсилок та нагадувань, привітань, бонусів та інших речей, які спрямовані на виховання лояльності клієнта.

- **«Впровадження CRM-системи».** CRM включає в себе комплексний підхід, методологію, інструменти і всі бізнес-процеси, які компанія використовує, щоб створювати та відслідковувати всі контакти персоналу з її поточними та потенційними клієнтами. За допомогою CRM-функціональності різних систем автоматизуються багато процесів з обслуговування клієнтів, а вся накопичена інформація про клієнта слугує цілям подальшого сервісу продажів номерів і маркетингу. Впровадження CRM-системи дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів; полегшить контроль за діяльністю менеджерів; відкриє доступ до звітів топ-менеджерів у режимі он-лайн, а також CRM-система стандартизує формати даних для роботи з клієнтами та зведе їх в єдину базу.

- **Орієнтація на перехід до 5*-го готелю (збільшення кількості комерційного номерного фонду готелю).** Враховуючи проведений у 2-му розділі аналіз конкурентної позиції підприємства «Сіті Модуль» та загалом спостереження за роботою готелю, його персоналом, номерним фондом, можна дійти висновків, що наразі він перебуває на перехідному етапі класифікації. Адже як на 4-х зірковий готель він «перестрибує» всіх на голову (як за якістю обладнання, фурнітури, послугами від персоналу, ціновою політикою, площею номерів, додатковими послугами та ін.), але як на отримання категорії 5-ти зіркового є лише декілька «галочок», які необхідно виконати, і основна з них-це наявність повноцінного спа-центру із діючим басейном.

Дані пропозиції (характеристики деяких із них наведені в табл.4.1) можуть позитивно вплинути на конкурентоспроможність готелю. Наступним кроком пропонується розглянути переваги та недоліки кожної з них.

4.2. Обґрунтування альтернатив забезпечення конкурентних переваг туристичного підприємства та їх ефективність

Для вибору найбільш прийнятних проєктів з точки зору їх ефекту для готелів, ресурсних можливостей підприємства, а також можливостей економічного обґрунтування проєктів з урахуванням ступенів їх ризику, використаємо експертну оцінку (на шкалі від -5 до 5) переваг та недоліків.

Таблиця 4.1

Характеристики деяких із запропонованих проєктів щодо підвищення рівня якості конкурентних переваг готелю «City Hotel» [розробка автора]

№	Сутність пропозиції	Переваги	Оцінка	Недоліки	Оцінка	Сумар на оцінка
1	Укладання довгострокових партнерських відносин із туристичними компаніями	*Заселення відразу ж великої кількості номерів; *гарантований певний рівень завантаженості номерного фонду;	+3 +2	*залежність повністю від ефективності діяльності туристичної компанії; *знижки клієнтам турфірми можуть бути збитковими при малій кількості клієнтів	-2 -1	+2
2	Впровадження системи e-mail– розсилок	*скасування потреби у постійній ручній розсилці; *підтримання комунікацій з клієнтом; *невисокі витрати на реалізації	+3 +2 +2	*складність у прогнозуванні економічного ефекту;	-5	+1

3	Відкриття коворкінг-центру	*задоволення потреби клієнтів готелю та мешканців міста у приміщенні для дистанційної праці; * використання приміщення коворкінгу для різного роду громадських заходів (презентацій місцевих проєктів) * незначні інвестиції в проєкт.	+3 +4 +2	*ризик не виправдано низького економічного ефекту;	-4	+5
4	Відкриття кінозалу	*популярність кінозалу через відсутність кінотеатру центрі міста. **можливість реалізувати супровідні послуги кінотеатру (снєк-бар)	+5	*значні капіталовкладення *відкритість кінотеатру для зовнішніх відвідувачів ставить під сумнів безпеку та спокій мешканців готелю	-4 -1	0
5	Вдосконалити систему навчання персоналу та оплати праці	*орієнтація на подолання недоліків з обслуговування; *організована робота персоналу різних структур	+4 +5	*не сприйняття всім персоналом можливостей програми; *мотивація лише через підняття з/пл.;	-2 -2	+5
6	Розширення каналів реклами	*поширення інформованості населення про послуги готелю потенційно приведе до	+4	*значні капіталовкладення; *складність прогнозування економічного ефекту;	-2 -2	-2

		збільшення кількості нових клієнтів		*менша ефективність у порівнянні з рекламою в інтернет.	-2	
7	Розробка програми лояльності	*формування клієнто-орієнтованого метод ведення бізнесу *покращення іміджу	+4 +4	*складність передбачення ефекту; *втрати доходу	-4 -2	+2
8	Відкриття хімчистки(пральні)	*контроль над якістю робіт; *економія часу на виконання;	+4 +2	*додаткові обов'язки у менеджменту; *необхідність у залучені нового персоналу;	-1 -2	+2
9	Впровадження CRM-системи	*більш згрупована організація роботи з клієнтами;	+3	*високі витрати, які не завжди є виправданими та неможливими завжди визначити ефект;	-2	+1
10	Орієнтація на перехід до 5*-го готелю (збільшення кількості комерційного номерного фонду готелю)	*Підвищення якості наданих послуг та рівня задоволеності клієнтів; *укріплення даху(чи ремонт іншого приміщення) під встановлення басейну; *відповідне підняття цінової межі до рівня п'яти-зіркових готелів у м. Києві	+5 +3 +5	*затратно у часі та економічний ефект хоч і значний, але довгоочікуваний; *значні капіталовкладення; *необхідність чіткого виконання всіх норм ревізійної комісії та щодо відгуків гостей	-3 -2 -2	+6

В ході дослідження на підприємстві були виявленні проблеми на різних рівнях, так як наслідки проблем одного рівня можуть стати причинами виникнення проблем на іншому рівні, варто систематизувати всю інформацію для того, щоб краще зрозуміти шляхи подолання проблем.

Одними із подібних проблем є ті, що витікають із управлінської частини підприємства. На рис. 4.1 зображено причинно-наслідкові зв'язки за яких відбувається зменшення чистого прибутку на прикладі «Сіті Модуль».

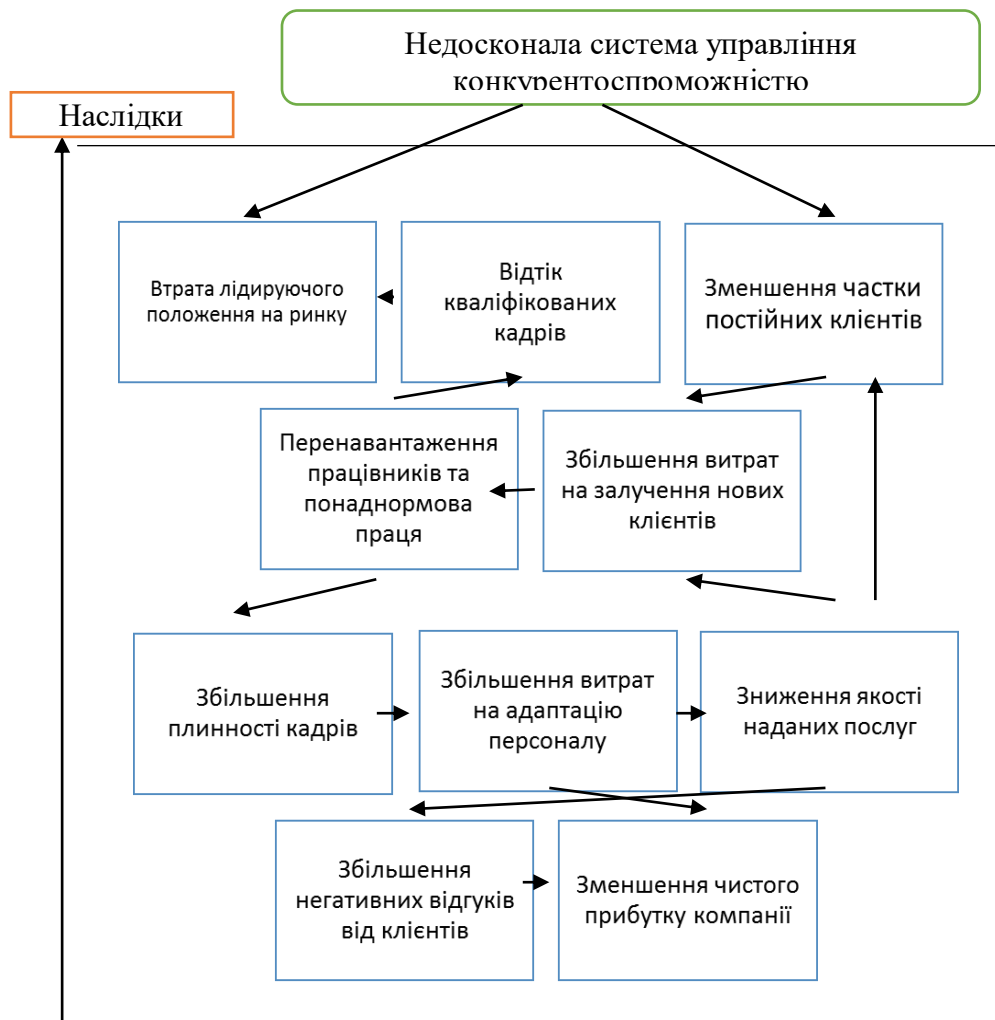


Рис.4.1. Причинно-наслідкові зв'язки зменшення чистого прибутку «Сіті Модуль»

Джерело: [власна розробка]

Розробивши концепцію причинно-наслідковий зв'язок, робимо висновок, що всі вихідні проблеми та головна (генеральна) проблема, яка є найбільш ваговою та потребує негайного вирішення витікає з недосконалої системи управління персоналом. А так як «Сіті Модуль» є невиробничим підприємством, то персонал тут є надзвичайно важливим ресурсом, а якість його роботи – запорукою успіху на ринку та передумовою формування конкурентних переваг.

Також, спираючись на перераховані раніше переваги та недоліки усіх альтернатив, і з урахуванням можливості її реалізації для досягнення швидкого ефекту було вирішено прийняти до розгляду альтернативи №3, №5 та №8, а також провести їх детальний аналіз з точки зору їх економічної ефективності та впливу на стан конкурентних переваг готельних послуг та підприємства в цілому.

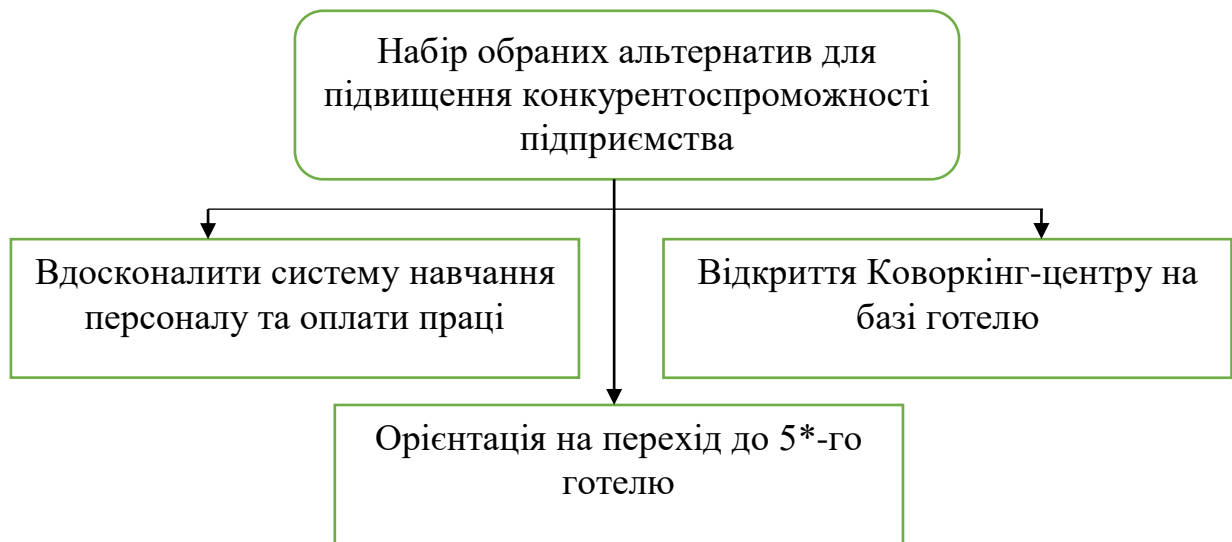


Рис. 4.2. Набір альтернатив для покращення розвитку підприємства за відповідними конкурентними перевагами

Джерело:[власна розробка]

Перша альтернатива. «Вдосконалення системи навчання персоналу та оплати праці»

Для того щоб компанія розвивалася, необхідно розвивати її головний потенціал – співробітників, які в цій компанії працюють. Так як тільки висококласні і висококваліфіковані співробітники зможуть вивести компанію на лідируючі позиції в своїй сфері, залишивши конкурентів далеко позаду. Система навчання і розвитку персоналу допомагає формувати і підтримувати кадровий склад в організації в «робочому тонусі», тобто підвищує професійну майстерність працівників, формує у них сучасне економічне мислення та вміння працювати в команді. Завдяки процесам навчання та розвитку підвищується продуктивність праці і ефективне функціонування підприємства в цілому.

Конкурентні переваги, які ми отримаємо в результаті реалізації альтернативи: покращений рівень послуг, які буде отримувати гість, покращення колективних відносин (згуртованість), зменшення рівня плинності кадрів, кращі відгуки на відомих сайтах.

Саме навчання та підвищення кваліфікації співробітників є інструментом формування бажаного відношення до діяльності компанії і своїм посадовим обов'язкам. Його варто проводити з урахуванням стандартів та установ корпоративної культури, щоб в процесі навчання працівники отримали чітке представлення про норми поведінки та про те, як виконання цих норм буде заохочуватись. Необхідно відмітити, що, в свою чергу, підвищення освітнього рівня персоналу матиме позитивний вплив на розвиток та якість корпоративної культури організації в цілому, а це в свою чергу, покращить імідж та ділову репутацію компанії та її конкурентоспроможність на ринку.

З іншого боку вдосконалення системи навчання в «Сіті Модуль» підвищить якість наданих послуг та дозволить скоротити час на обробку замовлень клієнтів та її скарги. Український ринок послуг із розміщення(готельний) є досить насичений, а клієнт який сплачує високу ціну за номер – вибагливий, тому головним критерієм для нього є швидкість та якість. Тому ми вважаємо, що підвищення кваліфікаційного рівня працівників дозволить зупинити тенденцію втрати постійних клієнтів.

Адже як відомо, 20% постійних клієнтів забезпечують 80% прибутку компанії, 80% разових клієнтів забезпечують лише 20% прибутку.

Друга альтернатива. «Відкриття коворкінг-центру»

Коворкінг- це модель організації роботи людей, найчастіше фрілансерів, з різним типом зайнятості у єдиному робочому просторі; у вузькому — колективний офіс.

Конкурентні переваги, яких ми отримаємо в результаті реалізації альтернативи: оптимізація незадіяного приміщення, більший спектр послуг, які ми можемо запропонувати гостям порівняно із конкурентами, задіяність

зовнішнього відвідувача, використання потенціалу центру (обладнання та відвідувачів) для формування нових ідей розвитку готелю.

Коворкінги характеризує гнучка організація робочого простору і прагнення до формування спільноти резидентів та внутрішньої культури. Учасники залишаються незалежними і вільними, мають можливість спілкуватися, обмінюватися ідеями та допомагати один одному, на відміну від

Основна суть моделі — помісячна (як варіант поденна та погодинна) оренда і територіальне об'єднання та організація спільноти для ефективнішої роботи учасників. Наразі у місті Києві функціонує всього 30 коворкінг-центрів.[52]

Ціни користування послугами п'яти наймасштабніших коворкінг-центрів Києва наведені на рис.4.3.

Місце	Перша година	1 година	1 день	1 місяць
Коворкінг «Платформа»	-	-	-	від 150\$ до 290\$
Коворкінг «Часопис»	-	60	280 грн	5400 грн
Коворкінг HUB 4.0	50 грн	50 грн	350 грн	Від 3400 грн
iQhub	40 грн	50 грн	300 грн	

Рис.4.3. Цінова орієнтація п'яти найкращих коворкінг-центрів Києва

Джерело:[54]

Для оцінки ринку послуг коворкінгу у місті Києві було проведено опитування. У соцмережах в популярних пабліках міста було поширене посилання на онлайн-анкету, створену за допомогою сервера «Googleforms», де містилися запитання щодо популярності послуг нового коворкінг-центру за даною локацією в місті Києві та щодо очікувань споживачів від потенційного відкриття такого роду закладу. Детальна інформація щодо учасників проведеного анкетування та отримані результати наведена в Додатку 3.

Одним із мінусів даної альтернативи можуть бути досить різкі зміни у навколишньому середовищі, а в основному ІТ-сфері, адже це один із швидко розвиваючих напрямів, і спрогнозувати можливі тенденції іноді є неможливим. А тому і функціональність даного центру можливо може бути обмеженою у часових рамках. Але різнобічність переробленої зали легко дає можливість менеджменту спроектувати на базі існуючої кімнати новий проєкт для залучення клієнтів чи задоволення їх бажань (міні-конференц зала чи ін..).

Респондентами такого опитування стали 96 учасників різної статі та віку, проте здебільшого молодь. Зрис.3.4. видно, що найбільш активними користувачами соціальних мереж, які змогли відповісти на запитання опитування, сали студенти, наймані працівники та фрілансери, які сумарно становлять близько 80% всього кола опитаних.



Рис.4.4. Рід зайнятості респондентів опитування «коворкінг у CityHotel» Джерело:[за результатами власного дослідження]

Як показує рис. 4.4, більшість молоді міста респондентів даного опитування розуміє значення даного поняття коворкінгу як роду діяльності та коворкінг-центру як місця для співпраці, шерінгу ідей, а також визнають та підтримують тенденцію поширення практики коворкінгу, проте майже чверть респондентів не змогли правильно описати коворкінг.



Рис. 4.5. Розуміння терміну «Коворкінг» респондентами опитування

Джерело: [за результатами власного дослідження]

Близько 19% респондентів відповіли, що коли-небудь мали досвід користування коворкінг-центром, 33 % не користувались власне коворкінг-центром, але бували у схожих закладах – антикафе з подібними цілями, решта ніколи не працювали в закладах такого типу.

Відомо, що більшість коворкінг-центрів практикують помісячну оплату, проте в декотрих закладах такого типу також існує оплата за годину, за день або й навіть за тиждень користування. Учасники опитування висловили свою думку щодо найзручнішої для них системи тарифікації (рис.3.6).

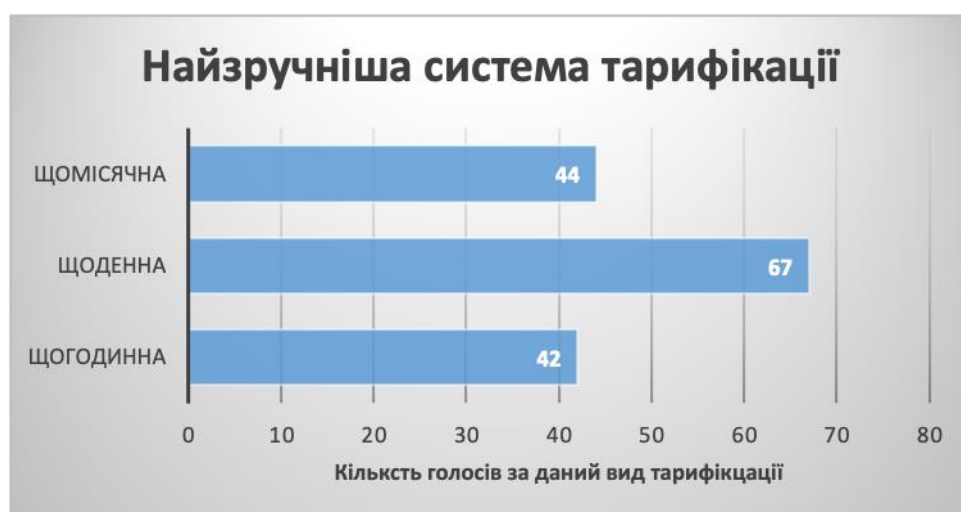


Рис.4.6. Результати голосування стосовно найзручнішої системи тарифікації

Джерело: [за результатами власного дослідження]

Багато учасників опитування в даному випадку обрали всі варіанти тарифікації з можливістю вибору для клієнта, проте найбільш популярним став варіант щоденної плати.



Рис. 4.7. Оптимальні ціни користування послугами коворкінг-центру
Джерело:[за результатами власного дослідження]

Ціна користування послугами коворкінгу за годину, на думку опитаних – потенційних споживачів, повинна коливатися в межах 50 грн за годину, а за місяць – в межах 3500 грн.

Встановимо наступні цінові тарифи для користування коворкінгу в готелі:

1. Ціна за годину – 50 грн.
2. Ціна за день - 450 грн.
3. Ціна за тиждень – 1700 грн.
4. Ціна за місяць – 3750 грн.

Крім того, 82% відсотки опитуваних підтвердили, що вони відвідали б новий коворкінг-центр у приміщенні готелю «CityHotel», а ще 26 респондентів відповіли, що готові були б стати постійними клієнтами такого закладу, якщо їм там було б затишно.

Базуючись на результатах проведеного анкетування, можемо зробити висновок, що у данному районі Києва є потреба на такий вид послуг, єдине що завоювати визнання та постійний відвідувачів враховуючи популярність інших центрів буде важко, а темпи приросту позитивні, оскільки з розвитком

міста виникає все більше ініціативних фахівців, які воліють працювати на себе самого та потребують місця за межами власного дому для пошуку творчого натхнення та зосередженої праці.

Третя альтернатива. «Орієнтація на перехід до «5 зіркового» готелю»

Раніше вже зазначалося, що істотною перевагою туристичного підприємства «Сіті Модуль» є те, що його готель стрибнув «на голову вище» за своїх конкурентів. Це видно з того, що він має не просто найкращі оцінки на всіх сайтах (на деяких навіть на першому місці), але і обсяг послуг також значно ширший за своїх конкурентів у даному розрізі готелів.

Тому на нашу думку цілком доцільним буде покрити невистачаючі переваги, для того, щоб тримати офіційно категорію у 5-зірок.

Даний клас готелів в Європі загалом має такі додаткові характеристики: у кожному номері такого готелю є супутникове телебачення. У п'ятизіркових готелях швейцар і доставка багажу в номер повинні працювати цілодобово, цілодобовий room-сервіс. Готель обов'язково має власну парковку, конференц-зал. Найчастіше готель пропонує ексклюзивні послуги, наприклад, гольф-клуб, приватні басейни, апартаменти з прислугою та інше.

Для реалізації даної стратегії цілком реалістичним є наявність повноцінного СПА-центру для якого не вистачає лише басейну.

Це все є обґрунтованим з того боку, що коли наш готель отримає статус 5-ти зіркового-значно виростуть ціни на розміщення в номерах, а як наслідок і дохід також буде вищим, що є надзвичайно позитивною тенденцією.

Конкурентні переваги, яких ми отримаємо в результаті реалізації альтернативи: додаткова послуга до переліку для гостей, менша кількість конкурентів у даному класі готелів, вигідний рекламний хід (краща запам'ятовуваність для споживача), можливість розвитку супутніх послуг чи продажу товарів, можливий відпочинок персоналу (у позаробочий час) – перевага серед роботодавців.

Для визначення доцільності кожного із вказаних проєктів користуватимемось двома критеріями:

- показник прогнозованої зміни прибутку в результаті впровадження даного проєкту;
- показник прогнозованої зміни рівня конкурентоспроможності.

Також у таблиці наведені можливі до отримання після реалізації обраних альтернатив конкурентні переваги для туристичного підприємства «Сіті Модуль», подані альтернативи є різними за своєю спрямованістю, інвестиційним забезпеченням та результативністю.

Таблиця 4.3

Оцінка обраних альтернатив

Критерії	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
Результативна конкурентна перевага	Покращений рівень послуг, які буде отримувати гість, покращення колективних відносин (згуртованість), зменшення рівня плинності кадрів, кращі відгуки на відомих сайтах для гостей, підвищення репутації як працедавця, краща віддача персоналу	Оптимізація незадіяного приміщення, більший спектр послуг, які ми можемо запропонувати гостям порівняно із конкурентами, задіяність зовнішнього відвідувача, використання потенціалу центру для формування нових ідей розвитку готелю	Додаткова послуга до переліку для гостей, менша кількість конкурентів у даному класі готелів (лише 5 готелей), вигідний рекламний хід (краща запам'ятовуваність для споживача), можливість розвитку супутніх послуг чи продажу товарів, можливий відпочинок персоналу – перевага серед роботодавців
Реалістичність виконання	Висока	Середня	Висока
Тривалість Виконання	2-3 місяці	3-4 місяць	6-9 місяців
Результативність	Покращиться якість наданих послуг та рівень обслуговування клієнтів. Підвищиться ефективність та результативність праці	Покращиться імідж компанії та рівень впізнаваності бренду за рахунку додаткових послуг що поширяться серед мешканців міста Києва та інших готелей	Підвищиться якість обслуговування клієнтів; значно виросте прибуток від наданих послуг; можливість залучення зовнішні з клієнтів до послуг спа-центру

Витрати на підтримання функціонування механізму	Середні витрати, витрати на оплату праці лекторам та тренерам і оплата праці відділу по роботі з персоналом	Середні, оплата праці менеджера(можна додати це до обов'язків конференц-менеджера), обслуговування наявної техніки власним персоналом (ІТ-менеджерами)	Високі, на оплату праці існуючого персоналу готелю та адміністратора спа-центру, а також, витратні матеріали, підтримання обладнання у діючому стані; з/пл. задіяного персоналу
Витрати на підтримання функціонування механізму	Середні витрати, витрати на оплату праці лекторам та тренерам і оплата праці відділу по роботі з персоналом	Середні, оплата праці менеджера(можна додати це до обов'язків конференц-менеджера), обслуговування наявної техніки власним персоналом (ІТ-менеджерами)	Високі, на оплату праці існуючого персоналу готелю та адміністратора спа-центру, а також підтримання все у діючому стані; з/пл. задіяного персоналу
Вартість Виконання	Низька, витрати на оплату праці	Середня вартість, передбачає оплату дизайнеру за розробку макета, витрати на ремонт та облаштування(техніку)	Високі витрати, витрати на оплату праці та розробку детального плану, всі витрати на етапі впровадження та закупівлі постійних витратних матеріалів

На основі проведеного аналізу, можемо зробити висновок, що перша альтернатива, яка стосується навчання персоналу, є найбільш оптимальною за часовим критерієм, і вартість впровадження порівняно із іншими найнижча, коли перехід на 5-ти зіркову форму має найкращу перспективу, але найбільший термін реалізації і ефективність даної альтернативи перевіритися не одразу.

Економічну оцінку впровадження запропонованих пропозицій для туристичного підприємства «Сіті Модуль» проведемо за розробленими альтернативами. При цьому варто відзначити, що їх реалізацію

передбачається у 2021 році, внаслідок чого повинні зрости обсяги продажу послуг підприємства та чистого прибутку, за рахунок яких планується повертати інвестиційні вкладення.

Альтернатива 1. «Розробка заходів вдосконалення системи навчання персоналу» дозволить вирішити ряд проблем, які існують на підприємстві. Вдосконалена система навчання персоналу повинна покращити результативність та ефективність роботи, зміцнити зв'язки в середній компанії, а також вплинути на рівень обслуговування клієнтів та підвищити якісь наданих послуг.

Ми пропонуємо запровадити в компанії новий метод наставництва **GROW** – це проста модель, яка розроблена в Великобританії і успішно використовується в Google для навчання керівників. Модель робить акцент на зміні стилів в залежності від потреб об'єкта та споживачів.

Дослідження довело, що успішні керівники частіше проводять особисті зустрічі з працівниками, ніж їх колеги. Зрозуміло, часті особисті зустрічі займають багато часу, проте вони допомагають розпізнати можливі проблеми на ранній стадії і дозволяють вчасно дати вказівку або пораду.

Модель **GROW** достатньо проста і включає такі етапи:

- **G – Goal (Мета).** Мета – це кінцева точка, в якій хоче опинитися людина. Мета повинна бути визначена дуже чітко – так, щоб людина, яка досягла її, відразу зрозуміла це;
- **R – Reality (Реальність).** Реальність – це поточний стан справ. У чому полягає проблема, як далеко знаходиться мета?
- **- Obstacles (Перешкоди).** Перешкоди не дозволяють людині досягти своєї мети. Якби перешкод не було, не було б і мети.
- **W – Way Forward (Подальші кроки).** Варіанти повинні перетворитися в дії, необхідні для досягнення мети. Це і є подальші кроки.

Для оцінки ефективності навчання запропоновано проводити тестування закритого типу, яке дозволить порівняти початкові відповіді з кінцевими, а також тестування відкритого типу, яке дозволить побачити сильні та слабкі

сторони навчально процесу та виявить напрямки вдосконалення створеної системи.

Для розробки та впровадження нових заходів в систему навчання необхідні наступні витрати на оплату праці:

- витрати на виплату зарплати менеджеру по проєкту (директору компанії) 9000грн в місяць;

- витрати на виплату зарплати коучу 8000 грн в місяць (коучинг проводитиметься 2 рази в місяць по 8 годин;

- витрати на виплату додаткової зарплати менеджеру по роботі з персоналом за розробку навчального плану 8000 грн;

- витрати на виплату додаткової зарплати тренеру, який буде систематично проводити навчання, тестування і контролювати присутність на тренінгах 7500 грн.

Крім зазначених витрат будуть необхідні наступні витрати для реалізації проєкту (табл. 3.4).

Таблиця 4.4

Інвестиційні витрати по проєкту на кожне завдання

Завдання по проєкту	Витрати, грн.
Провести аналіз існуючої системи навчання	3000
Провести фінансовий аналіз ефективності навчання на підприємстві	5000
Визначення цілей навчання	2100
Розробка навчального плану	8000
Пошук кандидата на посаду коуча	2000
Розробка кейсів та завдань	15000
Розробка анкетування для оцінки ефективності навчання	15000
Закупівля канцтоварів та обладнання для навчання	170000

Загальні інвестиційні витрати по проєкту 244600 грн

Основні ризики по проєкту:

- недостатній кваліфікаційний рівень тренерів і коучерів;
- несвоєчасне фінансування;

- велика завантаженість персоналу;
- збільшення бюджету проєкту через затримки виконання проєкту;
- низька мотивація та зацікавленість персоналу в навчанні;
- мала відвідуваність тренінгів;
- низька результативність навчання.

Зазначені ризики є несуттєвими, а їх досить легко контролювати шляхом вчасного реагування на можливі прояви.

Важливим моментом оцінки ефективності альтернативних варіантів покращення конкурентних переваг досліджуваного підприємства є визначення впливу запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства. Досвід компаній, що надають аналогічні послуги на українському ринку дає змогу встановити, що навчання персоналу дозволяє наростити обсягу чистого доходу від реалізації продукції та надання послуг та чистий прибуток за рахунок нарощування кількості клієнтів та обсягів продажу маркетингових послуг. Досвід аналогічних маркетингових агентств показує, що навчання та розвиток персоналу дає змогу підвищити чистий дохід на 5% за рахунок більшої активності працівників при роботі з клієнтами.

З поміж всього іншого навчання персоналу дає змогу розвинути у працівників навички продажу послуг підприємства, які дозволять при відносно стабільних витратах нарощувати кількість замовлень та підвищувати чистий дохід, а отже і прибуток.

Альтернатива 2. «Відкриття коворкінг-центру на базі існуючого приміщення у готелі»

Коворкінг-центр може також стати своєрідним субститутутом для бізнес діяльності в готелі. Адже не завжди оточення на лобі готелю є сприятливим для плідної праці, а тим паче не обладнаний для проведення зборів більше, ніж однієї особи чи колективів.

Тому подібні коворкінг-кімнати в нашому готелі можуть бути своєрідним заміником більш офіційних конференц-залів (які коштують

дорожче і для 10 осіб є досить масштабними). Адже незначна частина гостей які їх потребують все ж люблять менш офіційне середовище.

Якщо розглядати наявність внутрішніх ресурсів для організації коворкінгу на потужностях «Сіті Модуль», то на базі готелю «CityHotel» є приміщення площею 90м². Воно раніше здавалося в оренду під ресторан, а останні кілька місяців пустує враховуючи ремонтні роботи поруч пустує.

Потреба інших ресурсів для відкриття коворкінг-центру зумовлюється переліком та характеристиками робіт, котрі необхідно виконати в процесі реалізації проєкту. [15]

Необхідними роботами для реалізації є: косметичний ремонт приміщення, розробка концепції коворкінгу, закупівля необхідного обладнання, меблів, декору та підготовка проєкту до запуску

Отримана інформація покладена в основу побудови діаграми Ганта (рис.3.9) для альтернативи «Відкриття коворкінг-центру» на базі готелю «CityHotel».

За останніми використаними в дослідженні даними, туристичне підприємство «Сіті Модуль» отримало 6 897 000 грн прибутку. А, отже, можна вважати, що підприємство володіє достатньою кількістю фінансових ресурсів аби покрити витрати такого проєкту за рахунок власних коштів.

З рис. 3.9 видно, що проєкт може бути реалізований за 2 місяці, якщо всі роботи виконуватимуться вчасно і у відповідній послідовності. Максимальний термін виконання проєкту може сягати 2,5 місяців.

Затримку у термінах виконання проєкту можуть бути створенні через проблеми із постачанням матеріальної бази, чи нечіткість розподілу повноважень в організаційній частині.



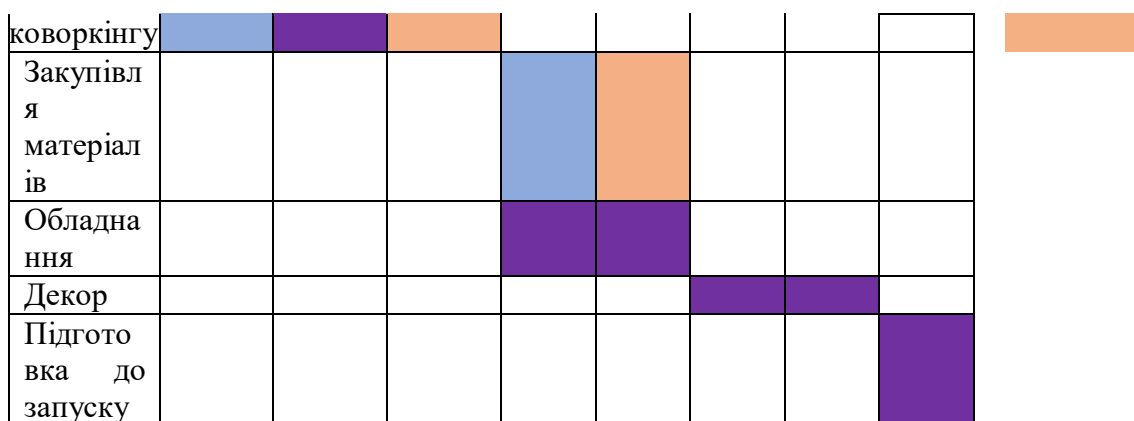


Рис. 4.9. Діаграма Ганта впровадження альтернативного проєкту «Відкриття коворкінгу-центру»

Джерело: [40]

Для розрахунку вихідних грошових потоків план-графік фінансування проєкту (таблиця 4.8).

Для зручності графік розподілу потреби в грошових ресурсах будуємо по ранніх термінах. Для цього сумарну вартість всієї роботи, що відноситься до певного коду, ділимо на її тривалість і отримуємо суму вказуємо у кожній клітинці, що відповідає запланованому тижню виконання даної роботи.

Після цього знаходимо сумарну потребу в грошових ресурсах по кожному періоду реалізації проєкту, по кожній роботі (для перевірки правильності обчислень), а також загальну потребу у фінансових ресурсах за весь період реалізації проєкту. [15]

Таблиця 4.8

План-графік фінансування альтернативного проєкту «Відкриття коворкінг-центру»

Код роботи	Потреба у фінансових ресурсах, грн.								Разом по етапу роботи, грн.
	1	2	3	4	5	6	7	8	
A	16667	16667	16667						50000
B	0	0							0
C				28500					28500
D				1500	1500				3000
E						3000	3000		6000

F								0	0
Загальна потреба у фінансових ресурсах, грн.	16667	16667	16667	30000	1500	3000	3000	0	87500

Загалом на реалізацію даного проєкту прогнозна оцінка витрат становить витратити близько 87,5 тис. грн. Найбільші витрати передбачено на перші 4 тижні, після чого вони дещо знижуються.

Для оцінки ефективності проєкту та базуючись на результатах опитування, припустимо, що впродовж першого року експлуатації коворкінгу у ньому буде 15 постійних відвідувачів, які придбають абонемент на місяць вартістю 1000 грн.

В результаті опитування понад 20 респондентів дали обіцянку стати постійними клієнтами коворкінгу, але не варто будувати занадто оптимістичні прогнози, тому зупинимося на 15-ти позитивних відповідях.

Основні моменти для проведення аналізу:

1. У якості показника інвестиційних витрат беремо дані таблиці 4.9.
2. Витрати на утримання (доплата персоналу(рецепціоністи готелю), оплата електроенергії, поповнення запасів кави та снєків) була оцінена експертом – головним економістом «Сіті Модуль» у 3000 грн. На місяць.
3. Вхідні грошові потоки вираховані як дохід від щомісячної оплати 15-ти постійних клієнтів (кількість отримана в результаті опитування).

За нашими передбаченнями проєкт має почати приносити перші прибутки вже на 10-му місяці експлуатації коворкінг-центру. Це досить короткий термін окупності.

Проєкт можна вважати економічно обґрунтованим з точки зору його економічної ефективності і доцільності.

Альтернатива 3. «Орієнтація на перехід до 5*-го готелю»

Для того аби оцінити прибутковість даної альтернативи ми будемо вважати, що після повного закінчення проекту на отримання статусу у 5-зірок, цінова політика на номерний фонд буде на рівні 6 інших готелів міста Києва, які наразі знаходяться також в даній категорії.

Перевагою того, що ціни на проживання в готелях класифікованого рівня мають прив'язку до валюти (здебільшого – євро), то ризики втрати доходу через інфляційні зміни є мінімальними. Ціна на проживання розраховувалась як середня по даним 6 готелям, які будуть новими основними конкурентами.

Таблиця 4.10

Скореговані ціни на проживання для номерного фонду готелю «CITYHOTEL» після реалізації третьої альтернативи

Типи номерів/ Room Types	Вартість (за добу), в грн	Скорегована ціна на проживання в номері (за добу), грн	Плановий абсолютний приріст ціни, %
Двомісний стандартний (2 ліжка)	2011,86	3797,5	+88,76
Двомісний стандартний (1ліжка) / DBL Standard	2011,86	3870	+92,36
Двомісний поліпшений (1 ліжка) Superior (1 bed)	3353,10	5305,28	+58,22
Напівлюкс / Junior Suite	4359,03	7009,75	+60,81

Отже, аналізуючи таблицю 3.10, можна дійти висновку, що ліпшого способу обґрунтованого підняття цін готельне зможе реалізувати. Середній відсоток приросту ціни на номери – 75%.

З рис 3.10 видно що стандартна ціна за найбільший басейн із обраних на сайті становить – 10 700\$. Дана ціна враховує в себе вартість чаші, спеціального обладнання для басейну та вартість монтажу. У порівнянні із іншими запропонованими цінами, то дана пропозиція є середньостатистичною враховуючи розмір басейну.

Таблиця 4.11

**Загальний дохід від продажу номерів за добу при умові 100%
завантаженості**

Типи номерів	Загальна кількість номерного фонду за позиціями, шт	Вартість до реалізації альтернативи (за добу), в грн	Скорегована ціна на проживання в номері (за добу), грн
Двомісний стандартний (2 ліжка)	87	2011, 86	3797,5
Двомісний стандартний (1ліжка) / DBL	21	2011, 86	3870
Двомісний поліпшений (1 ліжка) Superior	8	3353,10	5305,28
Напівлюкс	12	4359,03	7009,75
Разом	128	297014*	538211,5**

* Разом дохід від продажу номерів до прийняти альтернативи = 175 031,82+42 249,06+26 824,8+52 308,36=297 014 (грн.).

** Разом дохід від продажу номерів після прийняти альтернативи = 330 382,5+81 270+42 442+84 117=538 211,5(грн.).

Відносний приріст у доході від продажу номерів буде складати = 538211,5грн/297014грн = 1,812, або +81,2%.

Таблиця 4.12

**Комплексна таблиця основних показників проєкту 3
(за трьома сценаріями)**

Показники	Оптимістичний сценарій (+59,1%)			Реалістичний сценарій (+40%)			Песимістичний сценарій (+30%)		
	1 рік	2 рік	3 рік	1 рік	2 рік	3 рік	1 рік	2 рік	3 рік
1	2			3			4		
Інвестиції, грн	291040	-	-	-60000	-50040	-	-60000	-50040	-
Дохід, тис. грн.	67098,8	67098,8	67098,8	61153,8	61153,8	61153,8	54826,2	54826,2	54826,2
Повна соб-сть, тис.грн.	30716	31185	31160	30716	31185	30160	30716	31185	31160
Податок на прибуто	6548,8	6464,3	6454,3	5478,7	5394,4	5394,4	4339,8	4255,4	4255,4

к, тис грн											
Чистий прибуто к, тис.грн.	29833 ,2	29448 ,7	29458 ,7		24959 ,2	23574 ,4	25414 ,9		19770 ,4	19385, 6	19406 ,1
Роки	4,2			6,3			8,1				

За розрахунками видно, що проєкт в середньому зможе себе окупити через 5-6 років. За оптимістичним прогнозом існує можливість зменшення витрат на початковому етапі, або збільшення доходу через продаж абонементів у СПА-центр для зовнішнього ринку споживачів, чи здачі території в оренду.

Враховуючи попередній аналіз обраних альтернатив, можна дійти таких висновків, що досить гарний результат можливо отримати за використання стратегії їх поступової та комплексної реалізації. Всі дані проєкти орієнтовані на різні функціональні складові готелю «CityHotel», а отже, активізують всі його потенційні можливості.

Також, стратегічним завданням нашого готелю на найближчі 5-7 років є, перш за все, необхідність у організації стратегії боротьби за лідерство серед закладів розміщення вищого класу, збільшуючи долю на ринку до максимуму, а також, впроваджувати пошук нових привабливих сегментів для застосування своїх здібностей. Також для розвитку необхідним є утримання стратегії лояльності до клієнтів.

У цілому, ми вважаємо, що конкурентоспроможність готелю може бути описана такою формулою: «Конкурентоспроможність готелю» = «Конкурентоспроможність готельних послуг» + «імідж» (бренд), в якій «Конкурентоспроможність готельних послуг» = «якість» + «ціна» + «обслуговування».

Для визначення альтернативних варіантів формування програми розвитку у нашому випадку було враховано та дотримано таких критеріїв:

- раціональне використання основних фондів підприємств готельного господарства, насамперед номерного фонду та вільних приміщень;
- оптимізацію чисельності працюючих та якості виконання ними основних робіт;
- підвищення рівня якості готельних послуг;
- можливості до розширення власних додаткових послуг, а, отже, додатковий дохід.

ВИСНОВКИ

Формування конкурентних переваг підприємства доцільно розуміти як процес системного формування, розвитку та використання спільного пролонгованого досвіду поєднання матеріальних і нематеріальних активів (як комплексу знань, умінь і навичок) підприємства на стратегічному і тактичному рівнях через механізм інноваційного розвитку, який забезпечує продукування ексклюзивних конкурентних переваг.

Було досліджено та систематизовано систему методів для оцінки рівня як конкурентних переваг, так і підприємства в цілому. Виокремлено кілька основних груп показників за видами візуалізації (індексні, матричні та графічні), а також аналітичні та комплексні.

Було доведено, що більшість методів оцінки конкурентоспроможності спираються на експертні оцінки (зокрема оцінки якості продукту за певними критеріями), які не завжди є цілком об'єктивними, проте досить релевантними при вірній вибірці експертів та чітко розробленій системі їх анкетування.

Основні тренди, які будуть визначати розвиток індустрії туризму та туристичного бізнесу:

1. Внутрішній туризм, як альтернатива міжнародному - в умовах пандемії коронавірусу жителям майже всіх країн нічого не залишається, крім як звернути увагу на внутрішні напрямки. Багато держав вжили заходів підвищеної безпеки і стимуляції локального туризму.

2. Зменшення кількості прямих перельотів - постійні зміни правил вильоту, відкриття і закриття кордонів, здачі тестів в міжнародних аеропортах, які, звичайно, викликають питання у туристів, ускладнюються урядовими обмеженнями на відвідування різних країн.

3. Концепція Business pleasure – серед туристів зараз багато співробітників компаній, які працюють віддалено і можуть подорожувати, не чекаючи відпустки. Дистанційний режим дозволяє виконувати свої обов'язки і одночасно проходити лікування в санаторії або відпочивати на Мальдівах.

Тепер в переліку популярних вимог до сервісу готелю зазначаються додаткові умови: стабільний інтернет, доступні розетки, регульовані столи і ергономічні стільці, тихі і комфортні номери.

4.Перехід туристичної сфери у цифровий формат- тренд на віддалену зайнятість торкнувся і співробітників туристичної галузі. Протягом цього року багато хто в Україні, прагнучи оптимізувати витрати, перевели консультації і продаж в онлайн, що відповідає актуальним запитам аудиторії.

Для України найбільш ймовірним варіантом є перший, оскільки через карантинні обмеження значно зріс інтерес до внутрішнього туризму. Через пандемію туроператори почали більш пильно дивитися на внутрішній ринок, зокрема, шукати нові готелі та розвивати досі не дуже популярні напрямки.

В умовах функціонування даного ринку, який досить динамічно розвивається, підприємства готельного господарства повинні бути здатними пристосовуватися до мінливості його впливу. В процесі формування стратегії розвитку домінуючим елементом має бути стратегічне мислення, яке спрямовує підприємство до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності.

Насамперед, першочерговими та необхідними змінами для туристичного підприємства «Сіті Модуль» є оптимізація співпраці між відділами, саме через дану проблема доволі часто виникають непорозуміння в основній діяльності підприємства-обслуговуванні гостей.

Також було виявлено, що система інформаційних потоків контролінгу повинна бути органічно вбудована в загальну систему інформаційних потоків підприємства, інакше відбудеться відторгнення співробітниками підприємства нав'язаної їм системи управління, а як відомо, якщо велика кількість людей щось відкидає, то впровадити це практично неможливо.

Наступним кроком для оптимізації роботи готелю має бути перегляд стандартів. Не всі відхилення від стандартів слід усувати. По-перше, стандарти, вимоги яких виконати дуже важко, роблять марними прагнення робітників і менеджерів досягти сформульованих цілей і зводять нанівець

всю мотивацію. По-друге, іноді самі стандарти можуть виявитися нереальними, тому, що вони ґрунтуються на планах, а плани – це лише прогнози майбутнього.

Також, на нашу думку, робота персоналу має бути під наглядом керівництва, для того, аби вчасно помічати недоліки та їх виправляти. Необхідним є такі види контролю за сумлінністю виконання їх обов'язків і співпрацею в колективі загалом:

1. Нагляд за роботою підлеглих чи колег.
2. Аналіз документів.
3. Виклик і заслуховування.
4. Запитував письмових звітів.
5. Проведення планерок.
6. Атестація.
7. Аудит.
8. Інвентаризація.

В роботі було доведено, що високий рівень конкурентоспроможності товариства є основою його успішного функціонування в ринкових умовах. Було проведено аналіз організаційно-економічного стану «Сіті Модуль» та його можливостей.

Для оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства «Сіті Модуль» було запропоновано використання трьох методів: методу розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, метод «радару» конкурентоспроможності та метод «профілів». Результати оцінки за двома останніми методами показали наступну послідовність (рейтинг) конкурентоспроможності – від найбільшого до найменшого – готель «CityHotel», готель «HolydayInn», готель «RamadaEncore» та готель «Алфавіто».

Із запропонованих альтернатив, то перша пропозиція спирається більше не на ціновий аспект конкурування та є радше рекомендацією з вдосконалення системи навчання персоналу, для оптимізації роботи

колективу в цілому, якості надання послуг із розміщення гостей та внутрішнього зв'язку між підрозділами підприємства.

Саме навчання та підвищення кваліфікації співробітників є інструментом формування бажаного відношення до діяльності компанії і своїм посадовим обов'язкам. Його варто проводити з урахуванням стандартів та установ корпоративної культури, щоб в процесі навчання працівники отримали чітке представлення про норми поведінки та про те, як виконання цих норм буде заохочуватись.

Друга альтернатива полягає у відкритті в тимчасово порожньому приміщенні будівлі готелю «CityHotel» коворкінг-центру, у якому зможуть працювати чи навчатись гості готелю, студенти, фрілансери та інші мешканці міста. Крім того коворкінг може стати місцем проведення семінарів, презентацій, стартап-батлів, дебатів тощо.

Дана альтернатива має сенс тому, що:

- попит на такі послуги зростає;
- приміщення все одно пустує і не приносить доходу;
- місто розвивається, молодь стає значно більш прогресивною і відкриття нових видів цікавих закладів завжди викликає прихильність;
- коворкінг також може стати шляхом розвитку ділових відносин з представниками малого бізнесу міста.

За результатами обрахунків, коворкінгу має досягнути точки безбитковості вже після перших 10 місяців з моменту початку проєкту.

Остання альтернатива : перехід до 5ти зіркового статусу є найбільш перспективною та осяжною, а і має реальні показники прибутку. А тому вважається найкращою із запропонованих і довгостроковою.

Дана альтернатива має найбільші затрати з усіх, але вони є цілком виправданими.

На нашу думку, одним із найкращих рішень для нашого готелю є відкриття філій. Це є ідеальним варіантом для зменшення строків окупності інвестицій та підвищення рівня конкурентоспроможності. Тільки так можна

істотно скоротити собівартість квадратного метра загального номерного фонду, що досягається за рахунок закупівлі великої кількості будівельних і обробних матеріалів, а також за рахунок скорочення штату співробітників. Організація філій для нашого готелю «CityHotel» дасть змогу опанувати нові привабливі сегменти.

Враховуючи той факт, що на базі готелю вже відкрито один міні-готель – «ApartmentsCityHotel», який за 3 роки функціонування має середньомісячно – 85-90% завантаженості. Готель має 21 номер для розміщення гостей (загальною площею 75 кв.м), ціна за проживання у яких є значно вищою ніж у звичайному готелі, та панорамний дах.

Звідси можна дійти висновків, що відкриття подібних мережевих готелей є досить прибутковою справою та швидкоокупною, також, дотримання побідної стратегії розвитку підвищує рівень впізнаваності готелю та вартість бренду.

Зміни, які можливі до впровадження необхідно прораховувати більш ретельніше, адже під впливом зовнішніх чинників спрогнозувати результати дуже важко.

Загалом мережеві готелі мають у своєму арсеналі більше переваг серед конкурентів, але позиціонування саме нашого готелі має лишатися на рівні особливості інтер'єру (оформлення номерів) та високій якості наданих послуг. Адже не завжди чим більше, тим якісніше, мережа потребує значних зусиль в управлінській частині, стратегічному плануванню та передбаченні ринкових змін (уподобань гостей).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про Товариство з обмеженою відповідальністю». Веб-сайт. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>
2. Закон України про господарські товариства : від 19 вересня 1991 р. № 1576-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 49. – С. 682.
3. Сайт з пошуку варіантів тимчасового розміщення. Веб-сайт. URL: www.booking.com
4. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібніс. – К. :Техніка, 2000. – 152 с.
5. Дубодєлова А.В. «Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності товарів промислового підприємства». Львівська політехніка. 2005. 133-139
6. Єлець О.П. Сутність конкуренції та конкурентоспроможності підприємства. Шляхи та фактори зниження собівартості продукції промислового підприємства..№2. – Запоріжжя, 2014
7. Веб-сайт. URL: <http://dszn-zoda.gov.ua/content>
8. Інтернет-магазин «Закупка». Каталог товарів. Веб-сайт. URL: <http://zakupka.com/>
9. Інтернет-магазин «Меблі Карпат». Каталог. Веб-сайт. URL: meblikarpat.com.ua
10. Інтернет-магазин «Фокстрот». Каталог. Веб-сайт. URL: <http://www.foxtrot.com.ua/>
11. Коворкінг evolution. Веб-сайт. URL: <http://coworking.evolution.com.ua/>
12. Кондращенко О.М. «Дослідження конкурентоспроможності українських підприємств-виробників світлотехнічної продукції». Вісник НТУ «ХП». 2013. № 7 (981). С.46-59

13. Коновалова О. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки / О. Коновалова, Т. Андрушакевич. Веб-сайт. URL:<http://www.rusnauka.com/>
14. Костюк, Л. А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк(Економічні науки). – 2012. – Випуск2. – С. 22–30
15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Пер. С англ. Под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2005. – 464 с.
16. Крукевич Н.М. Діаграма Ганн та як інструмент управління часом. Формування інноваційної інфраструктури в умовах європейського вектору розвитку національної економіки. Випуск №2 – Львів, 2015
17. Кузнєцова Н.М. «Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямків конкурентоспроможності готельних підприємств» Вісник соціально-економічних досліджень №41(2)
18. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент: навч. Посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 124 с.-Навчальний посібник
19. Ламбен Жан-Жак «Менеджмент орієнтований на ринок / переклад з англ. В. Б. Колчанова. — СПб.: Пітер, 2007. — 800 с
20. Левицька А.О. «Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації». Mechanism of Economic Regulation, 2013, No 4. 155-169
21. Літвінова В.О. «Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції». Одеса, 2012.
22. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 2 (52). — С. 91–94.

23. Мостенська Т. Л. «Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України». Монографія. Мостенська Т. Л., Драган О. І., Суха І. В. Київ – 2010
24. Нижник В. М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств / В. М. Нижник, О. М. Полінкевич // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. – 2012. – Вип. 9(2). – С. 334 – 345.
25. Офіційний сайт готелю «City Hotel» Веб-сайт. URL: www.cityhotel.ua
26. Офіційний сайт готелю «CityParkHotel». Веб-сайт. URL: <https://www.cityparkhotelkiev.com.ua/>
27. Офіційний сайт готелю «HolidayInn». Веб-сайт. URL: <https://www.ihg.com/holidayinn/hotels/ru/ru/kiev/kbpuk/hoteldetail>
28. Офіційний сайт готелю «Ramada Encore». Веб-сайт. URL: <http://www.ramadaencorekiev.com/eng/>
29. Офіційний сайт готелю «Алфавіто». Веб-сайт. URL: <http://www.alfavito.com.ua/ru/index.htm>
30. Офіційний сайт готелю «Поділ Плаза». Веб-сайт. URL: <http://podolplazahotel.com.ua/ru/>
31. Офіційний сайт готелю «Україна». Веб-сайт. URL: <http://www.ukraine-hotel.kiev.ua/ua/>
32. Павлова В.А. Конкуентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
33. Піддубний І.О. ,Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Навч. Посібник. Піддубний І.О., Піддубна А.І. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 264 с.

34. Погребняк Д.В. Формування структури механізму управління кон-курентоспроможністю промислових підприємств. Вісник ЧДУ. – 2012, Чернівці.
35. Позняк С. В.- «Особливості формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств на міжнародному ринку»,- ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», 2016.-149-151 с.
36. Портер М., Конкуренція /М.Портер. – М. : Вільямс, 2005. – 608 с.
37. Ремонтна компанія «Ремонт 246». Каталог та ціни на послуги. Веб-сайт. URL: <http://remont246.te.ua/>
38. Рибницький Д.О. «Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства» / Д.О. Рибницький, Т.А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – Вип. 20.9 – 2010. – С. 227-230
39. Синько В. П. «Конкуренція та конкурентоспроможність: основні поняття // Стандартизація якості. 2000. – №4 – С. 54-59.
40. Сохань В.В., «Сітові моделі оперативного управління проектами». Національний транспортний університет. – Київ, 2015.
41. Статистичний бюлетень «Туристична діяльність у Тернопільській області 2015». Головне управління статистики у Тернопільській області, - 2016
42. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / Н.П. Тарнавська. – Т.: Екон. Думка,2008. – 568 с
43. Фатенок О., «Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств». - Фатенок О., Ткачук В., Східноєвропейський університет імені лесеї українки.- Луцьк, 2015.
44. Фатхутдинов Р.А. «Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, управління» / Р. А Фатхутдинов. – М. :ИНФРА-М, 2000. – 351 с.

45. Харченко Н.В., «Преваги та недоліки акціонерних товариств». - Харченко Н.В., Лупак Р. Л.- Вісник Полтавської аграрної академії. – Полтава, 2012
46. Цюцяк І.Л. Статутний капітал: значення та порядок формування в товариствах з обмеженою відповідальністю / І.Л. Цюцяк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 2, Т. 1. – С. 165.
47. Чурлей Э. «Применение TEMPLES+I - анализа для проведения комплексной оценки в международном маркетинге» / Э. Чурлей // Журнал международного права и международных отношений. –2011. – № 4. – С. 87
48. Шамілов В.Н. Економічна стратегія компанії. Навч. Посібник. Ред. . Шамілов В. Н., Градова А.П. – СПб.: «Спецліт», 2000. – 192 с.
49. Швиданенко Г.О. Чинники формування та розвитку інтелектуального капіталу як фактора інноваційного розвитку підприємств / Г. О. Швиданенко, О. А. Ніколайчук // Економічний форум. – 2016. - № 1. – С. 246-253. – Веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_37
50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч.- метод. Посіб./ З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
51. Яцура, В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств/ В.В. Яцура, М.В. Замроз //Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. – 2011.–№2. Веб-сайт. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf
52. Юданов 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.
53. Fidelio. Веб-сайт. URL: <http://rekonline.ru/hotel-technologies/fidelio/>
54. «Коворкінг у Києві». Веб-сайт. URL: www.coworking.com.ua/
55. Зорин И.В., Каверина Т.П., Квартальнов В.А. Туризм как вид деятельности. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 288 с.; Мальская М.П.,

Худо В.В., Цибух В.И. Основы туристического бизнеса: Учебное пособие. – К.: Центр учебной литературы, 2004. – 272 с. – р. 2.2.

56. Звіт МВФ про зовнішній туризм. Веб-сайт. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/ESR/Issues/2020/07/28/2020-external-sector-report>

57. Звіт ForwardKeys. Веб-сайт. URL: www.bbc.com/news/business-53927980

58. Звіт про електронну комерцію ЄС 2020. Веб-сайт. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/f528d444-en/index.html?itemId=/content/component/f528d444-en>

59. Звіт індексу конкурентоспроможності за 2017 рік. Веб-сайт. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

60. Звіт індексу конкурентоспроможності за 2019 рік Веб-сайт. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf

ДОДАТКИ

Скріншот із офіційного веб-сайту «City Hotel»

КОНТАКТИ

Отель CITYHOTEL

вул. Богдана Хмельницького, 56а
Телефон: +38 (044) 393 59 00

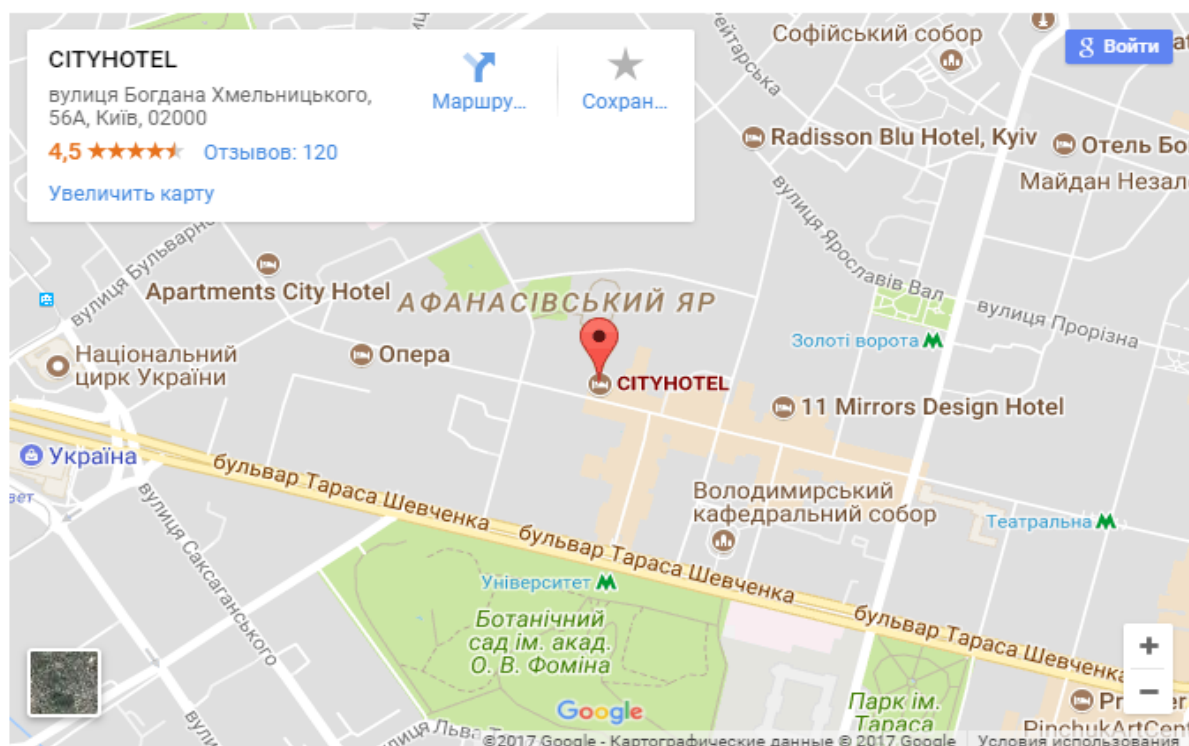
ВІДДІЛ ПРОДАЖУ

Тел.: +38 044 393 59 13
Тел.: +38 044 393 59 22
Моб.: +38 067 467 01 45
Моб.: +38 067 216 19 96

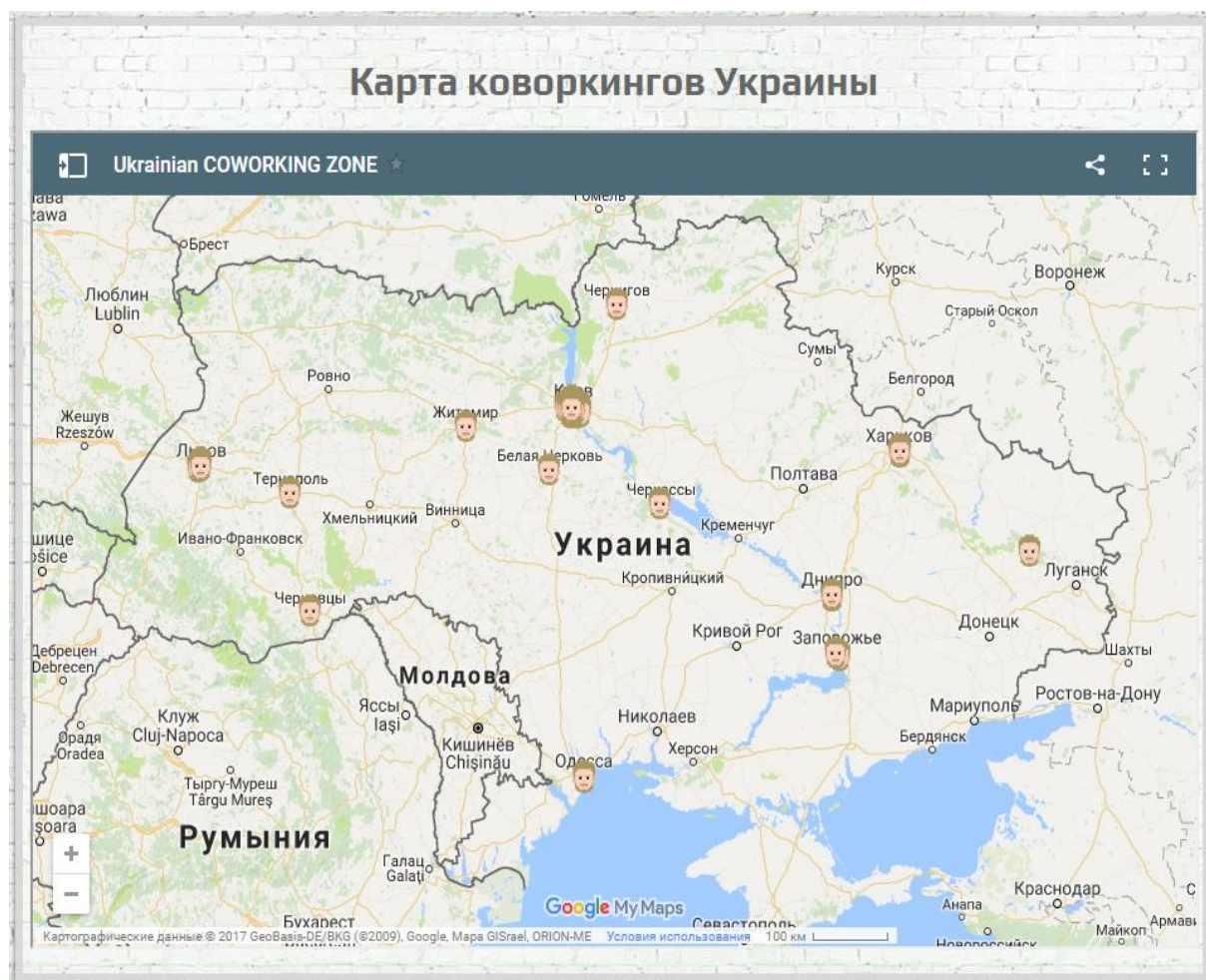
Ми працюємо щодня з 0:00 до 24:00

E-mail: sale@cityhotel.ua

E-mail: development@cityhotel.ua



Приклади коворкінгів Києва та карта коворкінгів України



Коворкінг-центр у готелі "City Hotel"

Вам буде запропоновано ряд запитань із множинною відповіддю щодо перспектив і доцільності відкриття у місті Києві на базі готелю "City Hotel" Коворкінг-центру
Це займе не більше 5 хвилин
Ваши відповіді залишаться анонімними

1. Ваша стать:

- Жінка
- Чоловік

2. Оберіть Ваш рід зайнятості;

- студент
- приватний підприємець
- найманий працівник
- фрілансер
- школяр
- громадський діяч

3. На Вашу думку, що таке "Коворкінг-центр"?

Мой ответ

Чи користувались Ви коли-небудь послугами коворкінг-центру?

- користувались послугами коворкінг-центру
- користувались послугами антикафе
- відвідувала/вав і те і інше
- ніколи не був/була у подібних закладах

4. Чи знаєте Ви про існування у місті Києві коворкінг-центрів? Якщо так, чи відвідували?

- Знав/знала про існування подібних центрів
- ніколи не чула про їх уснування
- вже відвідував/ла подібні центри

5. Який вид тарифікації послуг коворкінг-центру був би для Вас найзручнішим?

- погодинна
- щоденна
- щомісячна

6. Яка ціна за місяць користування послугами центру була б для Вас прийнятною?

- 500-650 грн
- 650-900 грн
- 900-1100 грн
- 1100-1300 грн
- понад 1300 грн

7. Чи відвідали б Ви коворкінг-центр у приміщенні готелю "City Hotel", якби на його послуги була встановлена прийнятна для Вас ціна?

- Так, я б став/стала постійним клієнтом
- Так, я б сховадив/сходила туди кілька разів на "розвідку"
- Так, один раз суто із цікавості
- Скоріше за все що Ні

ОТПРАВИТЬ

Никогда не используйте формы Google для передачи паролей.

Результати опитування щодо відкриття коворкінг-центру подані у таблицях нижче

Змогли пояснити сутність коворкінгу, осіб	74
Не змогли пояснити сутність коворкінгу, осіб	22

Рід зайнятості (декілька)	осіб
студент	35
приватний підприємець	8
найманий працівник	24
фрілансер (якої завгодно сфери)	20
школяр	3
громадський діяч	6

користувались коли-небудь послугами коворкінгу, осіб	18	18,75%
користувались коли-небудь послугами антикафе, осіб	32	33,33%
ніколи не бували у схожих закладах, осіб	46	47,92%

Знали про існування коворкінгу у місті, осіб	38
не чули про існування коворкінгу в місті, осіб	46
вже були у коворкінг-центрах міста, осіб	12

Найзручніша тарифікація для коворкінгу (декілька відповідей), грн	
щогодинна	42
щоденна	67
щомісячна	44

Прийнятна ціна за місце	Кількість осіб
500-650 грн.	11
650-900 грн.	28
900-1100 грн.	37
1100-1300 грн.	16
понад 1300 грн.	4